



**Instituto Politécnico de Tomar**  
**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Cláudia Cristina Lopes Antunes**

**Plano de Negócios:**  
**Queijaria Duques da Beira, Lda.**

Projeto

Orientado por:

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões  
(Instituto Politécnico de Tomar / Escola Superior de Gestão de Tomar)

Professor Especialista Sílvio Manuel Valente da Silva  
(Instituto Politécnico de Tomar / Escola Superior de Gestão de Tomar)

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Tomar, outubro de 2021

Dedico este trabalho...  
... a todos os meus familiares e amigos,  
...aos meus professores, Doutor Jorge Simões e Sílvio Silva,  
... em especial, ao meu filho Duarte Duque,  
... pela compreensão, paciência e por todas as palavras de ânimo e incentivo que me deram  
confiança para prosseguir.

## RESUMO

---

O empreendedorismo é um dos pontos fulcrais nas sociedades e ser empreendedor é uma habilidade cada vez mais exigida no indivíduo, nesta era de globalização. Tornar-se empreendedor é identificar oportunidades de negócio, liderar, planejar, constituir equipas e/ou resolver problemas. O presente projeto visa a criação de um plano de negócios como ferramenta de criação de uma sociedade do ramo agroalimentar com a denominação de Queijaria Duques da Beira.

A perspetiva teórica subjacente neste projeto, veio a complementar e demonstrar a importância do tema, quer para os indivíduos, quer para o desenvolvimento da sociedade e por isso, é indispensável fomentar a sua promoção, por forma a transformar o conhecimento em valor.

Pretende-se demonstrar uma análise estruturada da criação da empresa, através do desenvolvimento de um plano de negócio para a Queijaria Duques da Beira, especializada em queijos e onde explica as principais ideias e opções da criação da sociedade, bem como a sua respetiva verificação de viabilidade e/ou a implementação de uma nova estratégia.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, empreendedor, plano de negócios, viabilidade.



# ABSTRACT

---

Entrepreneurship is one of the key points in societies and being an entrepreneur is a skill that is increasingly required of the individual in this era of globalization. Becoming an entrepreneur is identifying business opportunities, leading, planning, building teams and/or solving problems. This project aims to create a business plan as a tool to create a company in the food sector called “Queijaria Duques da Beira”.

The theoretical perspective underlying this project came to complement and demonstrate the importance of the theme, both for individuals and for the development of society and, therefore, it is essential to promote its understanding in order to transform knowledge into value.

It's intended to demonstrate a structured analysis of the creation of the company, through the development of a business plan for “Queijaria Duques da Beira”, specialized in cheeses and which explains the main ideas and options for the creation of the said company, as well as its respective verification of viability and/or implementation of a possible new strategy.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneur, business plan, viability



## AGRADECIMENTOS

---

A ideia e o propósito de executar este projeto não seria possível sem a colaboração, direta ou indireta, de diversas pessoas que em diferentes etapas contribuíram para a sua concretização. A todos expresso o meu profundo reconhecimento.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Jorge Simões e Professor Especialista Sílvia Silva, agradeço pela vossa total disponibilidade, pelas considerações tecidas e oportunas, pela motivação, por não terem desistido de mim, pelo apoio do início ao fim, e pela paciência apesar dos contínuos atrasos na produção deste trabalho.

Agradeço à minha família, por me terem motivado e acreditado que eu conseguiria alcançar mais este objetivo, mesmo quando eu própria não acreditei.

Aos amigos e amigas mais próximas que contribuíram incondicionalmente apoiando e incentivando-me ao longo desta etapa.

Um agradecimento especial, aos meus amigos que no decorrer deste processo, partiram, guardo as lembranças boas, ficou muito de vós e eternas saudades.

Por fim, dedico este trabalho ao meu filho Duarte Duque, porque muitas vezes te privei da minha companhia em prol deste percurso.

Sou grata pelo apoio de todos.

# ÍNDICE GERAL

---

<b>RESUMO</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Empreendedorismo</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. Perspetivas Teóricas do Fenómeno Empreendedorismo</b> .....	<b>7</b>
2.2.1. Era Económica .....	8
2.2.2. Era das Ciências Sociais .....	9
2.2.3. Era dos Estudos Gerenciais.....	12
<b>2.3. Empreendedor</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4. O Processo Empreendedor</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5. O Empreendedorismo e a Inovação</b> .....	<b>22</b>
<b>2.6. O Empreendedorismo em Portugal e a Cultura Portuguesa</b> .....	<b>23</b>
<b>2.7. Síntese</b> .....	<b>25</b>
<b>3. Plano de negócios</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1. Conceito</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2. Estrutura de um Plano de Negócios</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3. Sumário executivo</b> .....	<b>30</b>
<b>3.4. A Apresentação da Empresa</b> .....	<b>32</b>
3.4.1. Os Promotores.....	32

3.4.2. O Mercado Subjacente.....	33
<b>3.5. Análise de Mercado.....</b>	<b>34</b>
3.5.1. Análise VRIO .....	34
3.5.2. Análise Ambiental .....	36
3.5.3 Análise SWOT .....	37
3.5.4. Modelo de Cinco Forças de Porter.....	38
<b>3.6. Criação e Estrutura da Empresa .....</b>	<b>39</b>
3.6.1. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado .....	39
3.6.2. Localização da Empresa .....	40
3.6.3. Recursos Humanos .....	41
3.6.4. Forma Jurídica .....	41
3.6.5. Constituição da Empresa .....	42
<b>3.7. Estratégia da Empresa.....</b>	<b>42</b>
3.7.1. Produto.....	43
3.7.2. Descrição do produto .....	43
3.7.3. Preço .....	43
3.7.4. Distribuição.....	44
3.7.5. Comunicação .....	45
3.7.6. A Marca .....	45
3.7.7. Fornecedores .....	46
3.7.8. Investimento necessário .....	47
<b>4. Análise financeira.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Análise da viabilidade do projeto .....</b>	<b>48</b>
4.1.1. Composição do Investimento.....	49
4.1.2. Cobertura do investimento.....	50
4.1.3. Pressupostos das projeções económico-financeiro .....	51
4.1.4. Rendimento .....	53
4.1.5. Fornecimento e Serviços Externos (FSE).....	55
4.1.6. Gastos com o pessoal.....	57
4.1.7. Depreciações e amortizações .....	60
4.1.8. Demonstração de resultado líquido.....	61
4.1.9. Balanços previsionais .....	62

<b>4.2. Conceito Rentabilidade e Risco.....</b>	<b>63</b>
4.2.1. Fundo de Maneio .....	64
4.2.2. <i>Cash Flow / PayBack</i> .....	65
4.2.3. Indicadores de apoio à análise e à gestão.....	69
<b>4.3. Conclusões.....</b>	<b>70</b>
<b>5. Considerações finais, limitações e sugestões para o futuro.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1. Considerações finais.....</b>	<b>72</b>
<b>5.2. Limitações .....</b>	<b>76</b>
<b>5.3. Sugestões para o futuro.....</b>	<b>76</b>
<b><i>Bibliografia</i> .....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1</b> - Eras do pensamento empreendedor .....	7
<b>Figura 2</b> - Motivos que caracterizam o comportamento empreendedor.....	11
<b>Figura 3</b> - Estrutura para criação de uma nova empresa .....	13
<b>Figura 4</b> Procedimento do Empreendedor .....	21
<b>Figura 5</b> - Processo Empreendedor – Modelo de Continuidade.....	23
<b>Figura 6</b> - Missão, Visão e Objetivos da Empresa .....	32
<b>Figura 7</b> - Análise SWOT da Empresa .....	37
<b>Figura 8</b> - Modelo das Cinco Forças de Porter.....	38
<b>Figura 9</b> – Logotipo .....	46



## ÍNDICE DE TABELAS

---

<b>Tabela 1</b> - Conceito de empreendedorismo .....	5
<b>Tabela 2</b> - Delimitação da área de estudo do empreendedorismo .....	6
<b>Tabela 3</b> - Hipóteses para o estudo .....	13
<b>Tabela 4</b> - Conceito de Empreendedor .....	16
<b>Tabela 5</b> - Competências dos empreendedores.....	17
<b>Tabela 6</b> - Metodologias para implementação de um plano de negócios .....	29
<b>Tabela 7</b> - Questões das características do Modelo VRIO .....	35
<b>Tabela 8</b> - Modelo VRIO ajustado ao projeto .....	35
<b>Tabela 9</b> - Análise de Competição da Empresa .....	38
<b>Tabela 10</b> - Investimento .....	49
<b>Tabela 11</b> - Ativos fixos tangíveis e intangíveis.....	50
<b>Tabela 12</b> - Financiamento (em euros) .....	51
<b>Tabela 13</b> - Pressuposto do plano financeiro.....	52
<b>Tabela 14</b> - Volume de negócio.....	53
<b>Tabela 15</b> - Fornecimento de bens e serviços.....	55
<b>Tabela 16</b> - Gastos com o pessoal.....	57
<b>Tabela 17</b> - Depreciações e amortizações.....	60
<b>Tabela 18</b> - Demonstração de Resultados Líquidos Previsionais.....	61
<b>Tabela 19</b> - Balanço Previsional .....	62
<b>Tabela 20</b> - Investimento em fundo de Maneio .....	65
<b>Tabela 21</b> - Mapa de Cash Flows Operacionais .....	66
<b>Tabela 22</b> - Avaliação do projeto.....	67
<b>Tabela 23</b> - Principais indicadores.....	69
<b>Tabela 24</b> - Ponto crítico operacional previsional .....	70



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

---

<b>ACRIPINHAL</b>	Associação de Criadores de Ruminantes do Pinhal Interior
<b>GEM</b>	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
<b>IEFP</b>	Instituto de Emprego e Formação Profissional, I. P.
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>SWOT</b>	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
<b>UNCTAD</b>	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
<b>VRIO</b>	<i>Value</i> (Valor), <i>Rareness</i> (Raridade), <i>Imitability</i> (Imitabilidade) e <i>Organization</i> (Organização)
<b>P.D.R</b>	Programa de Desenvolvimento Rural
<b>S.W.O.T</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>



## 1. Introdução

Nas últimas décadas, o conceito empreendedorismo tem sido muito estudado junto da comunidade académica e científica. Este conceito de estudo é complexo e multifacetado, e não perdeu a sua essência, ou seja, considera-se um fenómeno que abarca ou engloba atos de criação, inovação ou mesmo renovação empresarial, que poderão ocorrer dentro ou fora de uma organização existente. Os estudos de empreendedorismo, são cada vez mais abundantes e diversificados, acabando por tornar o conceito mais ambíguo.

O empreendedorismo está no centro da economia e tem um papel fulcral na sua recuperação. Os desafios do mundo cada vez mais globalizado, são imensos no ambiente socioeconómico e altamente competitivo, onde só os mais audazes e conhecedores sobrevivem. O empreendedorismo, no âmbito empresarial, reflete a tendência de uma empresa envolver/desenvolver ou apoiar novas ideias, novos processos criativos ou até novidades, que a médio e longo prazo poderão resultar de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

A forte influência do empreendedorismo na atividade empresarial, não é a resposta para todos os problemas existentes, mas sim uma solução para alguns deles. Apesar de criar oportunidades, futuramente poderá não trazer soluções. Por exemplo, no caso de novas empresas torna-se num processo complexo e exigente, nos primeiros anos de vida. Se o plano de negócios não for estruturado corretamente, a empresa poderá não vingar no mercado. O empreendedor é um indivíduo que deteta oportunidades e cria negócio, assumindo riscos calculados.

Assim sendo, o foco deste projeto incide sobre a oportunidade de criar um plano de negócios inovador e com risco calculado. Este projeto incide na criação de uma Queijaria, intitulada “Queijaria Duques da Beira, Lda”. A criação de uma empresa necessita de conhecimento aprofundado do que se quer a curto, médio e longo prazo. Pretende-se com o plano negócios determinar a viabilidade do projeto financeiramente, os aspetos fundamentais para a implementação da empresa na região a que se destina e a sua potencialização no mercado-alvo.

Com as constantes crises mundiais nos países e com o mundo cada vez mais globalizado é importante verificar a viabilidade do projeto. Criar uma empresa e ser

empreendedor é encarado com um desafio a longo prazo. Assim, se o plano de negócios e o estudo do mercado-alvo for bem estruturado, contribuirão para o progresso e sucesso empresarial.

A “Queijaria Duques da Beira, Lda” pretende posicionar-se na região de Vila de Rei, como uma parceira de negócios para os seus clientes futuros, através da oferta de métodos artesanais na produção de queijo e incrementando inovação na sua produção. O objetivo é garantir a máxima satisfação dos seus clientes, com preços competitivos e produtos únicos, garantindo sempre a viabilidade do projeto e o alcance do lucro. Neste âmbito serão estabelecidas diversas parcerias estratégicas.

A Queijaria pretende desmistificar a ideia generalizada de que o queijo é só leite, coalho e sal, que é para ser saboreado e não comido. O marketing iria ser um dos pontos-chaves no início de atividade, pois irá assentar na utilização dos canais mais promocionais da região e direcioná-los para um público apreciador de qualidade e não quantidade. Este público ajudaria a empresa a alcançar um plano de marketing de baixo custo, mas que iria fazer toda a diferença no negócio e trazer retorno do investimento. Com uma região turística, o essencial é cativar os turistas com produtos da queijaria e ter a capacidade de os fazer procurar o produto de novo fora da região. Mais do que procurar novos consumidores, a queijaria pretende reter os seus potenciais clientes quando estes os voltam a procurar.

Assim sendo, para que o projeto da queijaria vigore, este projeto tem estabelecido objetivos específicos, tais como:

- Conceptualizar toda a temática inerente ao empreendedorismo, empreendedor e correlacionar com o plano de negócios;
- Distinguir a missão, visão, objetivos organizacionais, produtos/serviços e a natureza do negócio proposto;
- O histórico da organização e/ou promotores;
- Estudar o mercado-alvo com a análise VRIO;
- Prever os custos associados ao investimento inicial;
- Analisar a competitividade do produto;
- Proceder à análise SWOT;
- Elaborar planos de estratégia e de implementação, designadamente, ao nível do marketing, do preço, da promoção, das vendas e, bem assim, das alianças estratégicas;

- Efetivar um plano de atividades;
- Produzir o modelo financeiro;
- Estudar e expor a análise/viabilidade económica/financeira da organização.

Mais pormenorizado, no primeiro capítulo apresentamos a conceptualização do projeto através da revisão da literatura, explica as diferentes perspetivas e conceitos empreendedorismo e empreendedor. É explicado o processo empreendedor, identificado diferentes procedimentos do empreendedor e as suas diferentes fases. É ainda focado, o empreendedorismo e a inovação e as constantes transformações no setor empresarial. Ainda neste capítulo, é abordada uma retrospectiva do empreendedorismo em Portugal.

No segundo capítulo é descrito o plano de negócios, como são estruturados, as opções metodológicas do estudo e a estratégia e objetivos da empresa. Além disso, são estabelecidas as proposições do estudo com base na revisão da literatura. Este estudo, é monitorizado através de uma análise aprofundada da literatura existente e com suporte nos vários autores sobre o tema.

O plano de negócio é uma importante medida na criação de uma base sólida para uma empresa. O empreendedor identifica e avalia a sua oportunidade, desenvolve o seu plano de negócios, determina e capta os recursos necessários e gere assim a empresa. Este tipo de plano deverá ser efetuado da forma mais sequencial possível, mas nunca deverá esquecer o tipo de negócio que quer e qual o tipo de negócio que o mercado carece. O empreendedor deverá calcular todos os riscos, através da sua avaliação de oportunidades e vigiar/analisar todas as suas opções.

Este projeto está dividido em três capítulos. A primeira parte descreve o estado da arte, assente no tema empreendedorismo; na segunda parte é explicado o plano de negócios. No capítulo 3, é apresentada a investigação de suporte efetuada e o último capítulo é apresentada a análise externa, análise interna, análise competitiva, formulação da estratégia e plano financeiro.

## 2. Revisão de Literatura

Ao longo dos anos, o desenvolvimento do tema empreendedorismo, tem sido abordado nos meios académicos e empresariais, como forma de desenvolvimento económico dos países e fomentação da inovação (Drucker, 1985). Além disso, também é uma alternativa ao combate do desemprego.

Geralmente, o termo “empreendedorismo”, relaciona-se com a criação de novas empresas. Estas iniciam pequenas (microempresas), sem grande estrutura e aos poucos vão ganhando dimensão, chegando, algumas, ao sucesso (Dornelas, 2003).

O empreendedorismo é nos dias de hoje considerado um facto global e perceptível, levando muitos países a direcionar estratégias políticas para o impulsionamento do mesmo.

Dornelas (2014), refere que estamos na era do empreendedorismo, que cada vez mais, são os empreendedores que criam os seus postos de trabalho, inovam, eliminam barreiras, globalizam e renovam os conceitos económicos.

A globalização económica, é um fenómeno multifacetado que fez com que as empresas sentissem a necessidade de abrir horizontes, como forma de melhorar as suas atividades, dada a competitividade e o aumento da concorrência. Estas grandes transformações começaram pela abertura dos mercados internacionais e a necessidade de procurar uma eficiência e eficácia, em relação ao mercado cada vez mais exigente.

Apresenta-se neste primeiro capítulo, o estudo do estado da arte relacionado com o tema empreendedorismo, abordando os seus conceitos e origens, os tipos de empreendedorismo existentes e quais os fatores potenciadores do empreendedorismo.

No seguimento, há que procurar saber quais as motivações que levam um empreendedor a criar uma empresa, as competências que deve possuir para o seu sucesso e que tipos de empreendedores existem.

Sendo que, a intenção da criação de uma empresa está assente de um modo geral, à existência de uma ideia, irá ser explorada a forma como surgem as ideias de negócio e o que são ideias inovadoras.

## 2.1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo existe há décadas e ao longo dos tempos foi utilizado com diferentes significados. Contudo, renasceu nos últimos anos e é considerado como a principal forma de criação de riqueza nos países.

O empreendedorismo advém do latim *emprehendere* cujo significado é o ato de “empreender”. Todavia, o próprio conceito empreendedorismo que surgiu em França no séc. XV remete-nos para conceitos como “tentar”, “comprometer-se a...” ou “empreender” (Baggio & Baggio, 2015; Casson, 1987).

Ao longo do tempo, notou-se que os empreendedores contribuíram para o desenvolvimento da sociedade em que atuaram (Baron & Shane, 2007). O termo começou a ser utilizado na Idade Média para descrever o indivíduo que participava nos grandes projetos de produção, tais como construção de castelos, forte, entre outros (Hisrich & Peters, 2009).

É no século XVII que o conceito de risco é relacionado ao empreendedorismo, pois ao financiar contratos ou prestar serviços para o governo, que o empreendedor assumia um grau de risco. Então no século XVIII e XIX, o termo empreendedor para ter um caráter mais próximo de empresário, ou seja, aquele que assume o risco, diferenciando-o assim do capitalista, o dono do capital (Hisrich & Peters, 2009).

O economista francês do sec. XVIII, Richard Cantillon (1680-1734), é considerado o pai da noção que o empreendedorismo ainda tem nos dias de hoje. Este autor descreve que o empreendedor é “aquele que compra bens numa cidade a determinado preço, na esperança de os vender noutra cidade a melhor preço.” (Cantillon, op. cit. Palma, 2008).

A Tabela 1, apresenta algumas das diversas definições de empreendedorismo.

**Tabela 1** - Conceito de empreendedorismo

<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
Empreendedorismo e inovação.	Schumpeter (1954); Drucker (1985)
Identificação de oportunidades e a sua exploração.	Kirzner (1973); Shane (2003); Venkataraman (1997)
Empreendedor, características e comportamento.	McClelland (1961)
Empreendedorismo como processo de Criação de Empresas.	Gartner (1988)

<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
Expressão organizacional do projeto empreendedor (novas empresas / empresas existentes).	Stevensen & Jarrilo (1990)
Exploração de oportunidades e a sua sustentabilidade através da inovação.	Sarkar (2007)
Criação de algo novo com valor, assumindo o risco.	Hisrich <i>et al.</i> (2009)

**Fonte:** Gomes (2013)

Várias investigações relacionadas com o tema, surgiram de forma significativa nas décadas de 1970 e 1980. Estas foram potenciadas por fatores relacionados com políticas públicas que contribuíram para que esta abordagem fosse divulgada. Desta forma, entende-se que no campo de estudos do empreendedorismo, este é um conceito novo e está ainda em processo de desenvolvimento (Landström & Lorke, 2010), verificando-se nos anos 1980, a sua expansão em diversas áreas de estudo das ciências humanas e da gestão (Filion, 1999a).

Não existe uma definição exata e amplamente aceite, pois existem diversas abordagens para sustentar o empreendedorismo (Baron & Shane, 2007; Hisrich & Peters, 2009; Bruyat & Julien, 2000). Devido à alta multidisciplinaridade do empreendedorismo, existe a tendência de atribuir conceitos de outras disciplinas como economia, psicologia e sociologia (Landström & Lorke, 2010).

O estudo do empreendedorismo está em constante aperfeiçoamento, tornando-o aliciante para a realização de várias investigações em diferentes áreas do conhecimento. Desta forma, os autores Stevenson & Jarillo (1990) caracterizam a área do empreendedorismo, através de uma classificação de três correntes principais, apresentadas na tabela 2.

**Tabela 2** - Delimitação da área de estudo do empreendedorismo

<b>Áreas de estudo</b>	<b>Definição</b>
O que acontece quando os empreendedores agem (what)	Foca-se nos resultados das ações empreendedoras e não no empreendedor ou nas suas ações (formada por economistas)

Áreas de estudo	Definição
Porque agem os empreendedores ( <i>why</i> )	Definição formada por psicólogos e sociólogos. Esta dá uma visão do empreendedor como indivíduo, as causas, o que o leva a agir. Cujo objeto de análise é a sua experiência, motivações, ambiente e os seus valores.
Como agem os empreendedores ( <i>how</i> )	Esta corrente tem o foco na gestão empreendedora. Como é que os empreendedores, independentemente das razões pessoais, são capazes de alcançar os seus objetivos, ou seja, quais são as suas habilidades de gestão e administrativas.

Fonte: Stevenson e Jarillo (1990, p. 18)

Nos estudos de Stevenson & Jarillo (1990) e Landström & Lohrke (2010) reconheceram o empreendedorismo em três Eras, como mostra a Figura 1. De acordo com os autores, os primeiros estudos atribuíram ao empreendedorismo conceitos desenvolvidos em diferentes direções e áreas, o que tornou o campo de estudos altamente multidisciplinar.

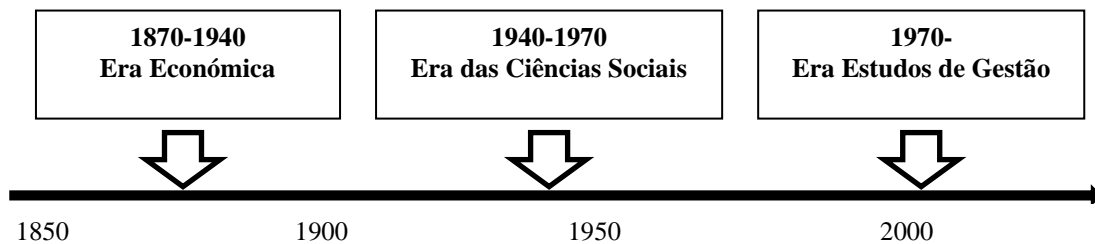


Figura 1 - Eras do pensamento empreendedor

Fonte: Adaptado de Landström & Lohrke (2010)

## 2.2. Perspetivas Teóricas do Fenómeno Empreendedorismo

Devido à multidisciplinaridade do empreendedorismo, existem diversas definições de forma "abrangente sobre o domínio da temática, seus limites, objetivos, áreas de foco ou base teórica" (Shane, 2012).

### **2.2.1. Era Económica**

Segundo Cassis & Minoglou (2005), o estudo pelo empreendedorismo baseava-se na ligação entre empresário e empresa, assente em ligações como o risco, incertezas, mudança e inovação.

Filion (1999b), identificou o empreendedorismo como uma componente necessária à compreensão do desenvolvimento. Por sua vez, Richard Cantillon (1680-1734), designou empreendedorismo como uma definição mais precisa. Segundo Landström & Lohrke (2010) dava destaque ao risco e à incerteza.

De acordo com Filion (2000), este referia que segundo Cantillon (1680-1734), o empreendedor era aquele que adquiria a matéria-prima por um preço certo, para vendê-la a um preço incerto, como tal, o interesse pelos empreendedores ia de encontro aos ideais dos pensadores liberais da época, tirando um melhor proveito dos frutos do seu trabalho.

Nesta linha de pensamento, Bruyat & Julien (2000), referiram que, para Cantillon (1680-1734), "O empreendedor é alguém que assume os riscos e pode legitimamente apropriar-se de qualquer lucro".

O economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832), distinguia o empreendedor do capitalista, em que o primeiro era financiador de investimentos e o segundo investidores de capital, que inovavam, assumindo os riscos ou incertezas com a essa atividade (Bruyat & Julien 2000; Filion, 1999a; Landström & Lohrke, 2010). Filion (1999b) relaciona as visões de Cantillon & Say em relação aos empreendedores: "[...] pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro".

Frank Knight (1885-1972), abordou os temas sobre o risco e a incerteza, distinguindo ambos, afirmando que ao contrário do risco, a incerteza está patente em toda a parte e não pode ser conhecida. Daí o lucro empresarial estar relacionado com a recompensa e com os custos da incerteza, ou seja, o empreendedor esperava obter recompensa através do lucro, por enfrentar os fatores de risco (Casson *et al.*, 2006; Landström & Lohrke, 2010).

A partir do século XX o empreendedorismo, com as contribuições schumpeterianas, passaram a ter uma associação ligada à inovação, destacando o empreendedor como o agente no processo de desenvolvimento económico.

De acordo com Schumpeter a economia movimenta-se, sempre que o empreendedor introduz no mercado inovações (Landström & Lohrke, 2010).

Na Era da economia, o empreendedorismo além de ser referido como um fator de desenvolvimento económico, passou a ser associado também à inovação (Filion, 1999b).

Para Kirzner (1983), o ponto fulcral do empreendedorismo é a descoberta de oportunidades geradas pelos desequilíbrios económicos, o mesmo autor, refere que o empreendedor está sempre atento às imperfeições do mercado, por forma a tentar coordenar os recursos existentes para restabelecer o equilíbrio do mesmo (Hills e Shrader, 1998; Landström & Lohrke, 2010).

Resumindo, “o empreendedor de Schumpeter cria o desequilíbrio no mercado, enquanto o empreendedor de Kirzner identifica o desequilíbrio e atua sobre ele” (Landström, 2005).

Na perspetiva de Kirzner (1983), os empreendedores assumem o risco, são inovadores, arbitrários, coordenadores, proporcionam a liderança, exercem a verdadeira vontade, agem como especuladores, empregadores, superintendentes ou gerentes, são fontes de informação e ficam atentos às oportunidades ainda desconhecidas no mercado.

Bruyat & Julien (2000) referem que o empreendedor é uma pessoa que assume riscos e incertezas, organiza e coordena os fatores de produção, tendo visão de um agente inovador. Para Druker (2001), o empreendedorismo influencia a economia, mas não faz parte da mesma.

Atendendo ao pensamento neoclássico da economia, que despreza fatores culturais e comportamentais do indivíduo, Filion (1999b), afirma que para entender melhor o processo de empreendedor, este deve procurar respostas na visão comportamental do mesmo.

### **2.2.2. Era das Ciências Sociais**

Landström & Lohrke (2010), referem que, no século XX, a forte orientação matemática da economia, dificultava a inclusão do empreendedor nestes modelos, passou também a ser uma área de interesse dos cientistas das áreas ciências sociais.

Max Weber (1864-1920), foi dos investigadores pioneiros na área das ciências sociais, tentando desenvolver uma tipologia de análise incluindo uma sociologia económica. Na perspetiva sociológica, considera que o contexto social onde os indivíduos estão inseridos e as suas experiências influenciam a escolha do empreendedor.

Segundo a visão de Weber (1982), sobre o empreendedorismo, este identifica a liderança carismática. A principal contribuição passa por um tipo especial de ser humano, um orientador, que faz com que o tornem como referência pelas suas características de personalidade singulares. O carisma teria apenas funcionado como um importante fator de mudança durante as fases iniciais da humanidade, tornando-se menos importante na sociedade capitalista, em que a mudança económica é principalmente voltada para as empresas capazes de criar de oportunidades e lucros no mercado.

Davidsson (2005), distinguiu o empreendedorismo como um fenómeno social e um domínio de estudo, em que os resultados acontecem com base nos estudos elaborados à priori.

Para Campos & Duarte (2013) aquele que inova e tem habilidade de antecipar as situações, deve-se à investigação dos mesmos, sobre a importância da dimensão social ou coletiva do trabalho do empreendedor. A habilidade principal requerida para um empreendedor não é a de visionário nem a de um projetista, mas sim, a de agente, coordenador e mediador de cooperação e colaboração.

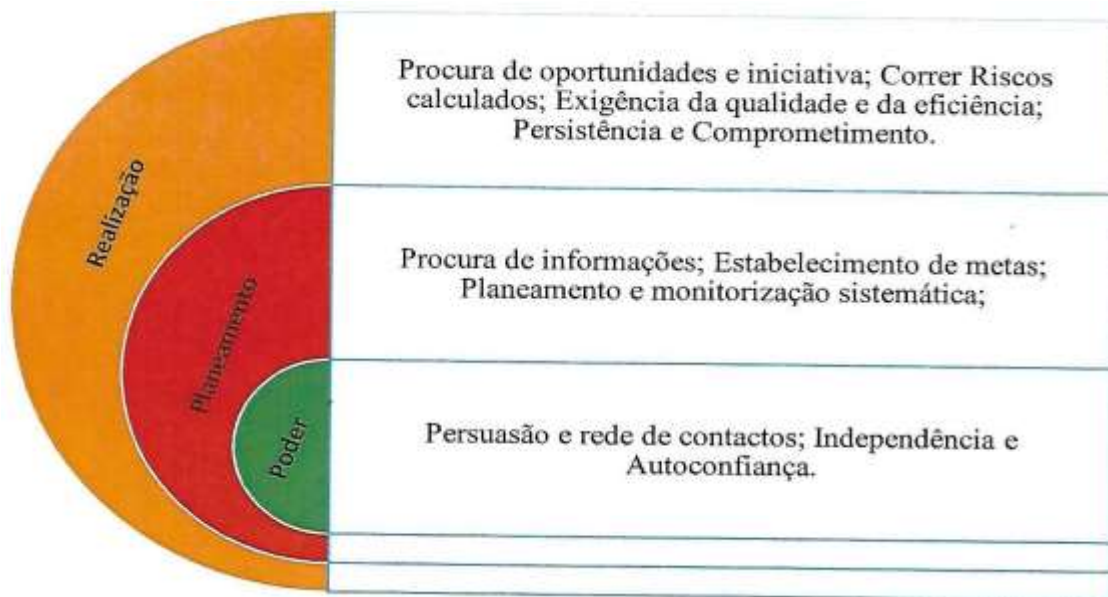
Na década de 1960, as investigações sobre o empreendedorismo perderam a força sobre o processo de modernização das sociedades. No entanto, os investigadores de psicologia procuraram entender o empreendedor como um indivíduo, assentando o seu estudo nas características essenciais e traços da sua personalidade (Landström & Lohrke, 2010).

Esta fase, pode ser denominada como comportamental tendo como influenciadores, McClelland (1961) e Collins & Moore (1964), que se referem aos estudos das áreas da psicologia, sociologia, ou ainda, psicanálise e demais especialidades do comportamento humano (Stevenson & Jarillo, 1990; Fillion, 1999b). A abordagem comportamental dá ênfase às características do indivíduo para explicar o perfil do empreendedor, o que para os autores, foi de alguma forma esquecida na análise económica.

Resumindo, o conceito de empreendedorismo com uma abordagem centrada no indivíduo passou a ser estudado a partir de Schumpeter (1997), Max Weber (1982),

McClelland (1972), sendo este último o autor que marca o início dos estudos do comportamento humano como ciência para o empreendedorismo.

Segundo McClelland (1972), a motivação é um dos fatores que contribui para o crescimento económico de uma nação. O autor identificou três maiores motivos que caracterizam o comportamento empreendedor, sendo elas, a realização, o planeamento e o poder (Figura 2).



**Figura 2** - Motivos que caracterizam o comportamento empreendedor  
**Fonte:** elaborado com base em McClelland (1972)

A necessidade de realização do indivíduo, está interligada com as características psicológicas nas atividades empreendedoras, como afirma Rotter (1966), e depois desta, a que suscita interesse é a denominada como “*locus* de controle”. Nesta perspetiva, os indivíduos possuidores de *locus* de controle interno acreditam que os seus comportamentos interferem nos seus resultados mais que o ambiente envolvente. Os indivíduos conseguem apurar este fato com erros ou resultados das suas ações.

Landström (2005), considera que uma pessoa acredita que a realização de um objetivo é dependente de seu próprio comportamento ou características individuais consideradas como controlo interno, o indivíduo possui *locus* de controle externo, quando acredita que a concretização advém de sorte ou fator externo.

Em suma, vários investigadores, focam-se na área das ciências sociais aliando o empreendedor a um ator social, que influencia e é influenciado pela sociedade na qual está inserido. Assim, as investigações ligadas à psicologia tentam entender o comportamento do empreendedor, baseando-se nos atributos ou características que os distinguem do resto da população.

### **2.2.3. Era dos Estudos Gerenciais**

A análise das investigações analisa a forma de agir do empreendedor, ou seja, o comportamento de gerir do empreendedor (Stevenson & Jarillo, 1990).

Gartner (1985), refere que os investigadores devem observar os empreendedores no processo da criação da organização, com base no mesmo ideal. Christensen *et al.*, (2002), defendem que o empreendedorismo é o núcleo da criação das novas organizações. Davidsson (2005), menciona que o estudo sobre o empreendedorismo, estuda não só a criação de novos negócios, mas também o surgir de novos mercados.

Bruyat & Julien (2000), distinguem duas tendências em relação ao empreendedorismo. A primeira refere que o empreendedor é um indivíduo que cria e desenvolve novos negócios de qualquer natureza e a segunda compreende o empreendedor como um indivíduo inovador que altera a economia de alguma forma. Posteriormente, Hisrich & Peters (2009) referem as anteriores distinções como a diferença de “inventor *versus* empreendedor”. Por um lado, o *inventor*, é um indivíduo que se entusiasma pela sua criação e dificilmente a modificará para a tornar comercial. Por outro lado, o *empreendedor*, é o indivíduo que se entusiasma pelo seu novo projeto e canaliza os seus esforços para que este funcione, ou seja, os inventores aperfeiçoam o processo de invenção, mas têm dificuldades na sua implementação nos mercados.

Segundo Gartner (1985), existem vários tipos de empreendedores e empresas. Como tal, o início de um novo negócio é um processo complexo e multidimensional que varia de acordo com o ambiente em que está inserido. O autor salienta ainda que o modo empreendedor envolve quatro aspetos fundamentais, demonstrados na figura 3.



**Figura 3** - Estrutura para criação de uma nova empresa  
**Fonte:** Gartner (1985)

Com base neste pressuposto e segundo Gartner *et al.* (1994) o empreendedorismo não se pode restringir a um processo individual, defendendo que a atividade empreendedora está interligada a um conjunto de indivíduos. Neste sentido, tem que se ter em conta os fatores externos envolvidos. O ambiente geral e o contexto social, têm muita importância no desenvolvimento de cada empresa. Julien (2010), considera a atividade empreendedora como uma ação coletiva e não individual, ou seja, essas diferentes influências fazem do empreendedor um ser plural e coletivo que se constrói aos poucos e determina as razões que levarão o indivíduo mais ou menos preparado a tornar-se um empreendedor.

No sentido de demarcar o campo para os estudos relacionados com o tema, Shane & Venkataraman (2000), caracterizaram o processo do empreendedorismo com base em três hipóteses de estudo, o “porque”, o “quando” e o “como”, presentes na tabela 3.

**Tabela 3** - Hipóteses para o estudo

Hipótese(s):	Objetivo das hipóteses
Porque, quando e como?	De que forma ocorre o processo de identificação das oportunidades de novos negócios.
	Como são feitas as reflexões dos agentes económicos para novos negócios.
	De que modo são utilizadas as diferentes formas de ação, para a exploração de novas oportunidades empreendedoras.

**Fonte:** adaptado de Shane & Venkataraman (2000)

A importância da abordagem de Shane & Venkataraman (2000) está relacionada com a presença de oportunidades: “o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos” Shane & Venkataraman (2000).

Para Davidsson (2005) e Drucker (2001), as oportunidades são uma fonte de inovação, ligadas a condições externas favoráveis para identificação e exploração de novos negócios. No entanto, Stevenson, *et al.*, (1985), referem que não basta a identificação das oportunidades para selecionar os melhores negócios, logo este reconhecimento, está entre os atributos para um empreendedor de sucesso.

Podemos verificar que os estudos relacionados com o tema empreendedorismo são amplos, percebendo-se que ao longo do tempo estes estudos demonstram pontos de vista diferentes e que nem sempre se complementam.

Uma das definições mais aceites nos dias de hoje, foi apresentada pelo estudioso de empreendedorismo, Hirsch *et al.*, (2005), no seu livro “Empreendedorismo” e segundo ele, empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o seu devido tempo e o esforço necessários, assumindo assim, os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as recompensas da satisfação económica e pessoal, que daí advêm.

De acordo com Ferreira *et al.*, (2010), o empreendedorismo é encarado como uma alternativa ao trabalho por conta de outrem e um meio para realizar algumas das aspirações dos indivíduos, não sendo somente uma forma de ganhar dinheiro para fazer face às despesas pessoais, mas também uma forma de realização pessoal e profissional.

Por forma a fazer face às constantes transformações que ocorrem ao nível económico no mercado mundial, torna-se pertinente a elaboração de novas estratégias políticas para encarar o desemprego, assim como, a inclusão dos jovens no mercado de trabalho

A Organização das Nações Unidas (ONU), admitindo este fato, em 1993, aprovou por unanimidade uma resolução, considerando a importância do empreendedorismo como força social e económica. O documento refere ainda, que o empreendedorismo é o principal elemento para a melhoria do padrão de vida da sociedade em todo o mundo e incentiva os

países membros a elaborarem programas e a implementarem políticas para o incentivar Slaughter, (1996).

Segundo Leite (2006), “o empreendedorismo será a alternativa profissional para muitos indivíduos no século XXI”.

De acordo com *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), (2015), o empreendedorismo constitui-se como um incentivo para o crescimento económico e para a competitividade nacional.

Podemos concluir que o empreendedorismo tem tido um enorme impacto mundial, especialmente no que concerne às transformações no mercado global. Após a abordagem do conceito de empreendedorismo, torna-se pertinente falar do indivíduo responsável por todo este processo, o empreendedor.

### **2.3. Empreendedor**

A palavra “entrepreneur” designava os indivíduos, que com ideias inovadoras e com novas formas de agir estimulavam a economia.

Um dos mais importantes economistas do século XX, Joseph Schumpeter (1950), austríaco, referiu que empreendedor é: “aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Dolabela (2008), descreve a figura do empreendedor como sendo: “Um insatisfeito que transforma o seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive”.

Na tabela 4, podemos observar o que alguns autores, ao longo do tempo, foram expressando sobre o conceito de empreendedor.

**Tabela 4** - Conceito de Empreendedor

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Schumpeter (1982)	Enfatiza que todo empreendedor deve ser aquele que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa.
Sandroni (1994)	O termo empreendedor significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Começar algo novo, e que esse atinja seus objetivos.
Filion (citado por Dolabela (2008)	Empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
Fortin (citado por Dolabela, (2008)	Empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em um negócio viável.
Timmons (citado por Dolabela, (2008)	Empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar uma oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso.
Baggio & Baggio (2015)	Empreendedor é o indivíduo que deteta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

**Fonte:** adaptado de Lopez (2015)

McClelland (1961), refere que os empreendedores constituem uma figura central do empreendedorismo e são reconhecidos por apresentarem características comportamentais distintas e por serem estimulados para a concretização. De acordo com Hisrich & Peter (2009) estes devem apresentar competências técnicas, administrativas e pessoais que os distinguem de gerentes ou inventores (tabela 5).

**Tabela 5** - Competências dos empreendedores

<b>Competências técnicas</b>	<b>Competências Administrativas</b>	<b>Competências Empreendedoras Pessoais</b>
Redação	Planeamento e estabelecimento de metas	Controlo interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitorização do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Competências para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controlo	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Capacidade de ouvir	Administração do crescimento	
Treino		
Capacidade de trabalho		

**Fonte:** adaptado de Hisrich & Peter (2009)

Entende-se por empreendedor, o individuo que assume o risco, dado que enfrenta várias situações ambíguas de uma forma confiante e procura encará-las como uma possibilidade de negócio. Numa situação de fracasso, o empreendedor não baixa os braços

e, não encara o mesmo como sendo uma derrota, mas sim, uma aprendizagem utilizando várias formas distintas de motivação para assim poder procurar novas oportunidades de negócio.

Os empreendedores antecipam-se e procuram incessantemente, novas soluções e produtos, incrementam métodos de produção inovadores, adotam e implementam estratégias competitivas, lideram empresas e orientam as suas equipas a trabalhar em prol da mesma, em suma, o empreendedor é aquele que é capaz de criar, de colocar em prática e de estimular os que o seguem, sempre com uma atitude de desafio permanente e de vontade de superação da indiferença (Duarte & Esperança, 2012).

Importa referir, que não existe a necessidade de promover competências empreendedoras junto de um grande número de pessoas através da educação, por achar-se que este é um dos meios, pois estes surgem de forma natural (Aiub, 2002). Assim pode considerar-se, o referido por Filion (1999b), quando defende que o empreendedorismo aprende-se.

Numa sociedade em que os jovens são os responsáveis pelas mudanças sociais, esta tende a adaptar-se de forma mais eficiente aos desafios da evolução, a encontrar oportunidades e a mostrar soluções (Santos & Consolação, 2010).

O conceito de capacidades empreendedoras transpõe o pensar, analisar a realidade, compreender processos, identificar os problemas e a propor soluções. “Para serem empreendedores, as pessoas não precisam ter um dom especial, como se pensava no passado. Pelo contrário, qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso. Essa capacitação empreendedora deve ser feita de forma prática, trazendo para a sala de aula a experiência de outros empreendedores, enriquecendo a discussão e o aprendizado, complementando o que já existe em termos de educação em negócios” (Dornelas, 2007).

A educação, o empreendedorismo e o trabalho são encarados como uma alternativa de envolvimento produtivo para milhões de jovens e adultos. Podemos assim afirmar que ao inculcar a discussão e a prática do empreendedorismo nas escolas, pode aproximar o mundo do trabalho do mundo da escola.

Apesar de várias investigações, com o objetivo de encontrar um estereótipo universal, ou um modelo-padrão de empreendedor, verificou-se que o mesmo não existe, daí ser difícil rotulá-lo. Assim, esse fato mostra que tornar-se empreendedor é algo que por ocorrer a qual quer indivíduo.

Dornelas (2007), defende que os empreendedores podem ser classificados em oito tipos:

- Empreendedor inato;
- Empreendedor inesperado;
- Empreendedor serial;
- Empreendedor corporativo;
- Empreendedor social;
- Empreendedor por necessidade;
- Empreendedor herdeiro;
- Empreendedor planeado.

No *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2015) refere que podemos distribuir os empreendedores em empreendedores por necessidade e por oportunidade, tendo por critério, a motivação.

Em que os empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um projeto de forma autónoma com o objetivo de gerar lucro para si. Os empreendedores por oportunidade são aqueles que ao identificarem uma oportunidade de negócio decidem empreender, apesar de já possuírem opções de emprego e rendimento.

## **2.4. O Processo Empreendedor**

Segundo Shane & Venkataraman, (2000) e Shane *et al.*, (2003), o empreendedorismo não é um fenómeno que surge de forma repentina, daí ser encarado como um processo. Na revisão de literatura, verifica-se que existe uma diversidade de modelos explicativos do processo empreendedor.

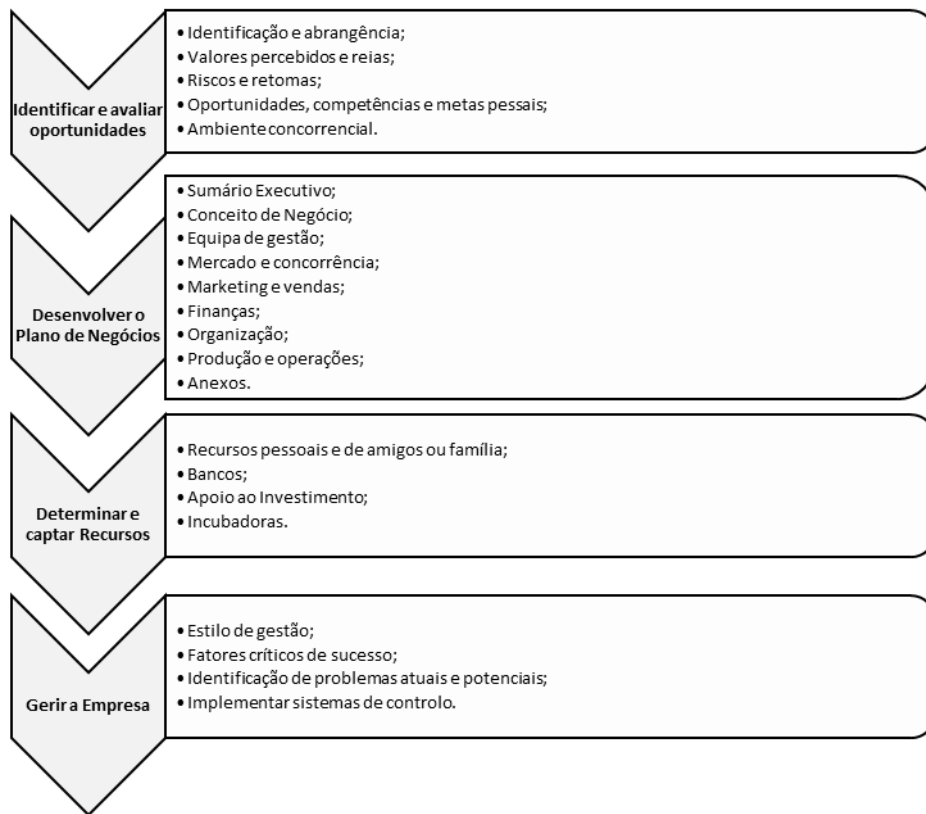
O processo empreendedor segundo Baron (2006), divide-se em três fases distintas: primeiro, inicia-se com o pré-lançamento (fase que inclui todas as atividades que resultam antes do lançamento da empresa), segunda fase a do lançamento (esta fase dura entre 12 e 18 meses e inicia-se depois que tenham sido alcançados os recursos suficientes de maneira a explorar a oportunidade identificada), por último a fase do pós-lançamento (fase em que o papel do empreendedor transforma-se essencialmente no papel de gestor e o número de pessoas envolvidas no projeto aumenta).

Já Hisrich & Peters (2009), dividem o processo empreendedor em quatro fases, são elas, a identificação e avaliação da oportunidade, seguida do desenvolvimento do Plano de Negócios, a determinação dos recursos necessários, e por fim, a administração da empresa resultante.

Dominguinhos & Simões (2006) mostram um modelo baseado em três dimensões: Empreendedor, Oportunidade e Projeto. Segundo os autores, de acordo com a conjuntura económica em que o empreendedor se enquadra, esta pode oferecer oportunidades que podem ser ou não aproveitadas em função das características pessoais do mesmo. Com estas hipóteses, o empreendedor gera pressupostos sobre possíveis futuros, que uma vez confirmados, cria a oportunidade. A partir daqui o empreendedor obtém os meios necessários e dá início ao projeto que lhe irá permitir investigar e explorar essa oportunidade, advinda do processo de novos produtos, serviços ou negócios.

A base para a implementação de um projeto e criação de negócio é a descoberta de uma oportunidade (Virgínia Trigo, 2008).

Para Cunha (2004), o comportamento empreendedor é o surgimento de uma nova empresa, sendo mais do que a resolução de problemas de diferentes situações de gestão. Na figura 4, apresentamos os procedimentos e comportamentos do empreendedor.



**Figura 4** Procedimento do Empreendedor

**Fonte:** adaptado de Cunha (2004)

De acordo com Dornelas (2014), assim que for identificada e avaliada a oportunidade, o seu promotor já terá idealizado o tipo de negócio a criar.

Apesar das etapas acima estarem apresentadas de forma sequencial, cada fase não necessita de ser concluída para que se possa passar à seguinte, por exemplo, ao reconhecer e avaliar uma oportunidade, o empreendedor já terá em mente o tipo de negócio que deseja criar (Dornelas, 2014).

Assim, é importante ter em conta os três fatores básicos no processo empreendedor, a oportunidade, os recursos e a equipa. A ferramenta do empreendedor com a qual a sua equipa poderá avaliar a oportunidade, identificar os recursos necessários, planear as ações a serem tomadas e implementar e gerir o novo negócio, deverá passar pela elaboração de um Plano de Negócios.

Dornelas (2014), refere que é crucial saber lidar com o risco de forma calculada, verificar e analisar as diferentes possibilidades existentes e possíveis consequências para o negócio, pelo que, devem estar sempre sob vigilância e análise.

## **2.5. O Empreendedorismo e a Inovação**

Atualmente, as empresas encontram-se em constantes transformações, daí existir a necessidade de desenvolverem competências de forma a incutir nas ações inovadoras e diferentes dinâmicas, que as torne mais competitivas no mercado. Daí entender-se que o empreendedorismo está associado à inovação (Bucha, 2009).

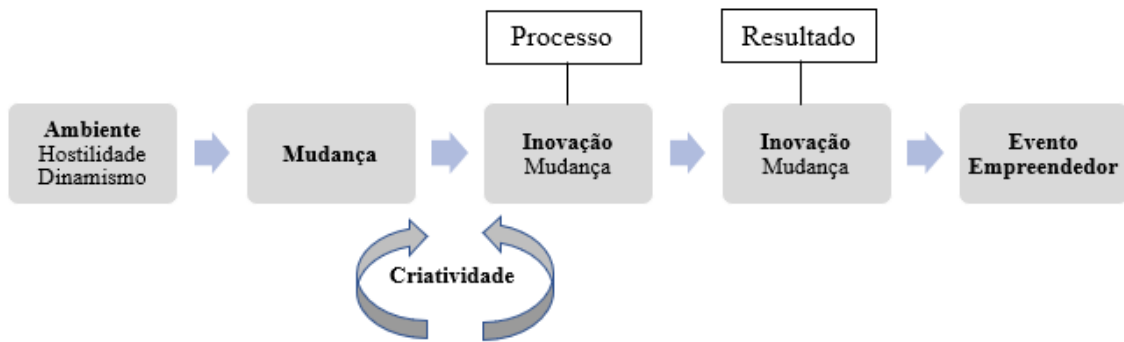
Sarkar (2010), refere que o indivíduo que está apto para desenvolver ideias e aplicar as mesmas, quer sejam novas ou de outras fontes, é um indivíduo criativo. Na interpretação do autor, a noção de criatividade surge como um critério de inovação, como tal, a inovação não tem que implicar tecnologia. Inovar torna-se muito desconfortável para as empresas, já que implica necessariamente mudança e correr riscos. Contudo, a sobrevivência das empresas depende, em larga medida, da sua capacidade para inovar.

Na visão de Sarkar (2010), a inovação consiste na introdução de novos produtos, processos no mercado ou cessar com os existentes.

O empreendedor surge aqui como o responsável, pela aplicação de uma determinada inovação, podendo esta vir a criar a entrada de um novo produto ou método de produção, na abertura de um novo mercado, na aquisição de uma nova fonte de matérias ou até na criação de uma nova empresa.

É através da inovação que o empreendedor reconhece uma oportunidade e explora a mesma com vista a criar uma empresa ou um serviço.

Cunha (2004), refere que a interligação entre a inovação, a mudança e a atividade empreendedora é recíproca, na medida em que as condições económicas propiciam uma oportunidade para que o processo de mudança e inovação ocorra, como se pode verificar na figura 5.



**Figura 5** - Processo Empreendedor – Modelo de Continuidade

**Fonte:** adaptado de Brazeal & Herbert (1996) citado por Cunha (2004)

A inovação e o empreendedorismo são fundamentais para o desenvolvimento da economia, na medida em que a inovação é encarada como sendo o produto, a divulgação e uso de um novo conhecimento económico profícuo, sendo estes, os fatores chave para que haja competitividade e crescimento económico. Por sua vez, o empreendedorismo é a ferramenta que promove a criação de empresas e estimula o seu desenvolvimento, levando a um dinamismo empresarial indispensável para o crescimento económico e para a modernização Lewrick *et al.*, (2010).

Numa sociedade desenvolvida o conhecimento é imprescindível para orientar os indivíduos a adquirem competências de gestão, conhecimentos e talentos que os estimulem a incentivar o empreendedorismo e a inovação.

## 2.6. O Empreendedorismo em Portugal e a Cultura Portuguesa

Em Portugal, o termo e o conceito de empreendedorismo passou a ser mais usado nas duas últimas décadas. No início este conceito era designado por “empreendedorismo”, o que vem comprovar a falta de consenso que existe em Portugal acerca do conceito (Saraiva, 2011).

Devido à forte influência cultural portuguesa o empreendedorismo em Portugal, prende-se pela falta de capacidade empreendedora, causada pela resistência ao risco e pela falta de iniciativa individual. Silva *et al.*, (2008) identificam a influência cultural como uma aversão ao risco. Isto quer dizer que o medo social da falência e a recusa ao desenvolvimento

de carreiras pessoais independentes estão interligadas. Os autores Duarte & Esperança (2012) partilham da mesma opinião.

Tendo Portugal, uma cultura que influencia a orientação para o empreendedorismo, devemos ter em conta, o ambiente em que os indivíduos estão inseridos, ou seja, este pode estar condicionado e influenciado pelo seu comportamento, valores e atitudes.

No entanto, Sarkar (2010), defende que Portugal deve adotar estratégias de forma a promover o empreendedorismo, referindo ainda, que o dever da promoção do espírito empreendedor e da inovação deverá ser prioritário, e ir ao encontro de estratégias já aplicadas em outros países.

O Governo Português e outros organismos têm vindo a anunciar sucessivas medidas e programas, como forma de atribuir apoios para gerar uma atitude empreendedora e assim potenciar a criação dos seus próprios negócios (Gem, 2016).

Estes programas e medidas vão ao encontro da orientação, do apoio técnico, do financiamento e, de suporte à inovação, designadamente:

- Programas de Apoio ao Empreendedorismo, à Criação do Próprio Emprego e Programa Invest + – Promovidos pelo IEFP, permitem o acesso a linhas de crédito concedidos por entidades bancárias e a Criação do Próprio Emprego por Beneficiários de Prestações de Desemprego;
- Empreendedorismo e Inovação – Programa promovido pelo IAPMEI, com o objetivo de reforçar e dinamizar o ecossistema empreendedor nacional. O mesmo coloca à disposição dos empreendedores portugueses um conjunto incentivos e programas de apoio específicos, formulados com base em três níveis de desenvolvimento: **Stand Up, Start Up e Scale Up**.
- Programa Ignition Capital Network – Promovido pela Portugal Ventures, empresa de capital, que visa a promoção do empreendedorismo em Portugal e no crescimento de projetos e *startups early stage*, com rumo ao sucesso internacional e ao retorno do investimento;
- StartUp Voucher, medida da SartUP Portugal – Promovido pelo IAPMEI, visa dinamizar o desenvolvimento de projetos empresariais em fase de ideia, promovidos por jovens com idade entre os 18 e os 35 anos, através de diversos instrumentos de apoio disponibilizados ao longo de um período de até 12 meses de preparação do projeto empresarial.

- Concurso de Empreendedorismo Banco Montepio – Acredita Portugal com o patrocínio do Banco Montepio e organizado pela Associação Acredita Portugal, com o objetivo de premiar e capacitar projetos empreendedores;
- Empreendedorismo Qualificado – Candidatura no âmbito do Portugal 2020.

Sarkar (2010), refere que o carácter empreendedor não se distingue da mesma forma em todos os indivíduos e por isso, este pode ser estimulado. Nesse contexto, os programas de apoio acima descritos servem como um impulso para estimular uma cultura empreendedora, para que haja, uma maior evolução do empreendedorismo e, por sua vez, surgirem mais empreendedores. Poucos são os indivíduos que nascem com competências empreendedoras inatas, mas existem outros, que dependendo da cultura onde estão inseridos, são influenciados pela mesma. Logo, torna-se indubitável a promoção de uma cultura empreendedora.

## **2.7. Síntese**

O conceito de empreendedorismo não é recente. A raiz etimológica remonta ao latim e ao longo dos séculos tem sido objeto de vários estudos e definições.

É inquestionável que o empreendedorismo seja considerado como um processo fundamental para o desenvolvimento e crescimento económico.

Existe uma forte dinâmica concorrencial na economia, que advém da competitividade em conjunto com as alterações de mercados financeiros, de trabalho e produtos, fazendo com que o empreendedorismo se transforme num elemento de mudança que minimiza as diversas necessidades nas organizações.

Neste sentido deverá ser incentivada e enaltecida a figura do empreendedor como ponto central num processo empreendedor.

Na atualidade, verifica-se que no ensino já é abordado e dada importância ao tema do empreendedorismo, desenvolvendo ações que estimulem as capacidades empreendedoras dos alunos, numa perspetiva de reforço da iniciativa, da inovação, da criatividade, do gosto pelo risco e que constituem uma primeira abordagem à atividade empresarial.

Na realidade portuguesa, o empreendedorismo encontra diversos obstáculos em virtude da cultura e mentalidade do povo português, pois está interligada como o

comportamento do indivíduo na aversão ao risco. No entanto, nas últimas décadas esta mentalidade tem vindo a diluir-se, aparecendo casos de empreendedorismo de sucesso.

Conclui-se que o empreendedorismo em Portugal tem mostrado sinais de expansão. Porém, continua a haver necessidade de criar condições de apoio ao empreendedorismo, em forma de apoios financeiros, programas de incubação e através do ensino.

Todos os esforços direcionados ao empreendedorismo são benéficos para a economia e criam visões sociais positivas, contrariando a aversão ao risco.

O empreendedorismo é tido como um elemento fulcral da melhoria do padrão de vida económico social das sociedades de todo o mundo.

## **3. Plano de negócios**

### **3.1. Conceito**

Os planos de negócios no passado eram considerados como um instrumento em disciplinas empresariais. No entanto, atualmente são considerados uma excelente ferramenta na obtenção de financiamento, na formação de alianças e no recrutamento de executivos (Deloitte & Touche, 2004). Deste modo, esta ferramenta incide como uma mais valia para a obtenção de potenciais financiadores, colaboradores e parceiros de negócios indispensáveis para a atividade da empresa.

O plano de negócios constitui uma importante ferramenta para o empreendedor que pretenda criar um novo negócio ou promover um negócio já existente. Abdelgalil (2005), refere que o plano de negócios permite colocar o negócio em perspetiva.

A Corporate Finance Advisory Services (2010), departamento da Deloitte, aponta o plano de negócios como um documento conciso, atrativo e dinâmico. Neste constam conteúdos de planificação da empresa, necessidades e formas de ultrapassar barreiras que possam vir a surgir.

A UNCTAD (2002), partilha da mesma opinião, referindo ainda que o plano de negócios de uma empresa é uma caracterização escrita do negócio. É um relatório detalhado, integral, o mais realista possível, devendo ser bem organizado e de fácil leitura. Deverá ainda conter os produtos / serviços, as técnicas de produção, os mercados, clientes a atingir, a estratégia de marketing, os recursos humanos, a organização, infraestruturas, a distribuição, os requisitos de financiamento e fontes de aplicações dos fundos. Este documento deverá conter o seu passado, o presente e as perspetivas do futuro da organização, bem como a sua análise deverá avaliar um período entre três a cinco anos.

Dornelas (2014), defende que o plano de negócios é um documento onde se descrevem e delineiam as diretrizes para o seu projeto. Neste acertam-se as decisões de forma a gerir e controlar a empresa, onde se tomam as decisões necessárias por forma a conseguir recursos junto da banca ou investidores. Encontram oportunidades e formas de tornar a empresa mais competitiva para que esta estabeleça elos de ligação internos e externos.

O plano de negócios deve ser focado nas linhas essenciais do projeto, que define a alocação dos vários tipos de recursos, que seja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar, solucionando assim os problemas que inevitavelmente possam aparecer (IAPMEI).

Mais do que preparar a entrada de uma empresa no mercado, o plano de negócios deve identificar qual a melhor decisão a tomar, relativamente à criação ou não de um negócio. O objetivo do mesmo, passa por obter decisões e conclusões fiáveis sobre previsões do desempenho futuro do negócio. Por outras palavras, pretende-se diminuir as probabilidades de falência, uma vez que negócios com um plano não viável não deverá sequer ser implementado no mercado. Assim, o plano de negócio serve também para revogar decisões baseadas em pré-julgamento de uma ideia, uma vez que a mesma pode ser à priori como insustentável, mas após a sua planificação verifica-se que é uma ideia viável (Chwolka & Raith, 2012).

Mullins (2010) considera que o plano de negócios é um ponto crucial para iniciar uma empresa de sucesso, mas alerta, que muitas vezes a elaboração destes planos fica focado em objetivos equivocados. Isto quer dizer que, o plano de negócios é elaborado através de previsões perfeitas em vez de previsões realistas. Mullins (2010), refere ainda que um plano de negócios deve ser focado no seu promotor, identificando os seus pontos fracos como os vai resolver e o potencial de sucesso da solução.

Em suma, um Plano de Negócio é um documento que descreve detalhadamente os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas para o empreendedor, empresa ou investidores. Berry (2008), afirma que, um plano de negócios nunca está terminado, é o início do processo de planeamento.

### **3.2. Estrutura de um Plano de Negócios**

Não existe um padrão estrutural para a elaboração um plano de negócio, “não há um só modelo de plano de negócios” Ferreira (2010) independentemente da sua estrutura final, o importante é que o mesmo abranja as intenções, a explicação de todo o modelo de negócio, que mencione os seus clientes e a sua concorrência, os recursos humanos necessários, o investimento a efetuar e o conjunto de elementos operacionais e financeiros (Ferreira, 2010).

Existem, no entanto, vários planos de negócios que podem ser considerados, a tabela 6, retrata quatro modelos de organização do Plano de Negócios, por forma a que o empreendedor possa seguir a sua melhor forma a sua ideia de negócio.

**Tabela 6** - Metodologias para implementação de um plano de negócios

<b>Ernst &amp; Young</b>	<b>Harvard</b>	<b>Kuratko</b>	<b>Sarkar</b>	<b>IAPMEI</b>
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário executivo	Sumário Executivo
Resumo do negócio / Desenvolvimento da ideia	Descrição do Plano	Histórico da Empresa / Promotores	Visão geral da empresa	Histórico da Empresa / Promotores
Produto/Serviço	Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Produto e Serviço	Mercado subjacente
Análise de Mercado	Análise da Indústria	Caraterização do Mercado	Plano Operacional	Ideia e o seu posicionamento no mercado
Marketing e Vendas	Análise Competitiva	Marketing	Plano de Desenvolvimento	Projeto/Produto/Ideia
Equipa de Gestão	Análise de Mercado	Operações	Equipa de Gestão	Estratégia Comercial
Apoios Necessários	Plano de Marketing	Projeção Financeira	Vantagem Competitiva	Gestão e Controlo do Negócio
Projeto Financeiro	Plano Operacional	Análise de Risco	Plano financeiro	Investimento Necessário
Análise de Sensibilidade ao Risco	Sumário da Equipa de Gestão	Modelo de Gestão/Controlo	Financiamento	Projeções Financeiras/ Modelo Financeiro
Plano de Ação	Plano Financeiro	Calendarização	Análise do mercado e da indústria	
Alianças Estratégicas	Anexos	Anexos	Plano de Marketing	
Anexos				

**Fonte:** adaptado de: Ernst & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko (2009), Sarkar (2010) e IAPMEI (2016).

A metodologia utilizada na elaboração do Plano de Negócios aqui apresentado, segue o modelo do IAPMEI (2016), por ser um modelo que incide no apoio ao empreendedorismo,

na inovação empresarial, na gestão da inovação e na promoção e monitorização de dinâmicas de eficiência coletiva, nomeadamente clusters, redes colaborativas e transferência de tecnologia, alinhado com políticas públicas nacionais e comunitárias.

### **3.3. Sumário executivo**

O sumário executivo é um resumo apelativo e claro do projeto, é a parte mais importante do plano de negócios, não deve conter mais do que uma página e deve ser de fácil compreensão (Ersnt & Young, 1997; Miller, 2001; Ocri, 2002; Deloitte & Touche, 2003; Small Business Development Center, 2008; Deloitte,2010).

É com base na leitura do sumário executivo pelos analistas de planos de negócio, que é tomada a decisão de investimento (Clemente,2002).

O objetivo deste plano de negócios consiste em apresentar a criação de uma empresa, com uma oferta inovadora numa área de negócio tradicional, considerando que o queijo é um produto bastante aceite e de alto consumo nesta região. Surge, assim, a Queijaria Duques da Beira que é um negócio artesanal, onde se pretende introduzir ingredientes inovadores na produção do queijo, tais como: ervas aromáticas, frutos secos, azeitonas e mel.

A ideia da criação deste negócio surge enraizada na zona de Vila de Rei, local onde não existe qualquer tipo de oferta de produtos deste género e que possui diversos benefícios. Para além disso, esta ideia surge numa altura em que existe a valorização da Fileira do Queijo da Região Centro, zona na qual a empresa se insere.

A empresa será uma sociedade por quotas, possuindo quatro sócios, sendo que o total do capital inicial dos será de 30.000,00€. Além disso, está prevista uma candidatura ao programa Portugal 2020 e um empréstimo bancário para que a empresa possa ter os fundos necessários para iniciar.

Em relação aos recursos humanos desta empresa, a mesma contará com os seus sócios, sendo que, exercerão as funções de queijeiro, engenheiro alimentar, técnico de vendas e ajudante de queijeiro. Para além deles, irá ser contratado a tempo indeterminado outro queijeiro.

Os promotores deste negócio possuem experiência tanto na área de gestão como na área comercial, sendo que, pretendem também participar em formações para ampliar o seu conhecimento desta área de negócios.

O produto irá ser vendido na zona centro do país, mais concretamente numa fase inicial em mercados de retalho, hotelaria, restauração, feiras agroalimentares e em lojas de produtos endógenos. A longo prazo, prevê-se a venda em supermercados e hipermercados. Para além disso, também haverá a possibilidade do consumidor se deslocar ao local de produção e poder obter dessa forma o produto.

Como pontos fortes deste negócio é importante mencionar a apresentação de um produto com potencial inovador e de qualidade, a preocupação ambiental, a falta de concorrência no concelho, o facto dos promotores possuírem um espaço (que já lhes pertence) para a produção, a proximidade dos fornecedores, entre outros. Como potenciais pontos fracos, a falta de notoriedade por se tratar de uma empresa nova, o preço do produto, que devido às suas qualidades será um pouco acima da média, e também o investimento inicial um pouco elevado.

Por fim, é relevante referir que está prevista a apresentação de lucros deste negócio a partir do segundo ano.

Este negócio pretende destacar-se pela qualidade dos seus produtos, assim como, pela sua singularidade. Na figura 6, apresentamos a visão, missão e objetivos.

<b>Visão:</b>
Ser uma referência na produção de queijo na Zona da Beira Interior, criando uma empresa rentável, capaz de valorizar o queijo produzido.
<b>Missão</b>
Proporcionar aos consumidores a possibilidade de degustação de um produto endógeno com singularidades próprias, garantindo a satisfação do cliente, contribuindo para o crescimento de outros pequenos produtores. Pretende-se a introdução do produto em mercados de retalho, hotelaria, restauração e outros comércios.
<b>Objetivos</b>
Os objetivos financeiros a curto prazo:
<p><b>Objetivos financeiros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a carteira de clientes;</li> <li>- Aumentar o volume de vendas.</li> </ul> <p><b>Objetivos não financeiros:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar o reconhecimento no contexto nacional e no mercado do queijo pelas suas singularidades;</li><li>- Projeção para outros mercados / internacionalização;</li><li>- Criação de meios de divulgação, <i>Website</i>, Catálogo de apresentação dos produtos, flyers, cartões de visita, anúncios publicitários, participação em feiras agroalimentares, entre outras.</li></ul>
---

**Figura 6** - Missão, Visão e Objetivos da Empresa

**Fonte:** Própria

## 3.4. A Apresentação da Empresa

### 3.4.1. Os Promotores

Um dos aspetos fundamentais para os investidores é saber quem são os promotores do negócio. Principalmente, quais as suas capacidades, competências e que legitimidade e conhecimentos trazem para o negócio.

No decorrer de uma reunião familiar, surgiu assim a ideia de avançar com este projeto.

O promotor principal, **Manuel Duque**, possui experiência na área da gestão de empresas, e como técnico de vendas. É sócio de três empresas do ramo da metalomecânica. Neste projeto terá também funções de comercial, dado possuir um vasto conhecimento do mercado, clientes e como gestor.

A promotora **Marinela Duque** é licenciada em Engenharia Alimentar, pela Escola Superior de Santarém. Possui uma experiência diversificada no ramo alimentar, tendo passado por várias entidades, onde as suas principais atividades passavam pela verificação diária de pontos críticos de controlo e controlo de qualidade do processo de fabrico de produtos, análises microbiológicas, químicas e físicas, implementação de normas de qualidade, entre outras.

O promotor **Rui Duque** possui o 12.º Ano de Escolaridade, trabalhou no passado na empresa de família, do ramo da metalomecânica emigrando seguidamente para a Suíça. Trabalhou como padeiro e como vendedor de pão. Atualmente, é motorista numa Instituição do concelho de Vila de Rei. Possui bastante conhecimento em relação ao processo produtivo.

A promotora **Mónica Duque**, licenciada em Animação Sócio Cultural, exerceu sempre funções na área de formação, sendo uma pessoa bastante ativa e comunicativa. É, portanto, uma mais valia a sua experiência e conhecimento para este projeto. Atualmente, é animadora na Fundação João e Fernanda Garcia em Vila de Rei.

Em suma, a experiência dos empresários envolvidos está relacionada com a área da gestão e a área comercial o que é bastante benéfico para a formação de qualquer empresa.

Apesar dos promotores não conhecerem em profundidade a área de negócio, estes planeiam especializar-se na mesma através de formações. Para isso, planeiam recorrer à *Inovcluster* - **Associação do Cluster Agroindustrial do Centro e Castelo Branco**, que abriu uma escola de queijeiros e pastores, a fim de combater a extinção destas profissões.

### **3.4.2. O Mercado Subjacente**

A indústria de laticínios é dos setores que envolve um conjunto mais abrangente e diferenciado de consumidores, desde a diferenciação em termos de faixa etária, condições socioeconómicas, entre outros. Deste modo, quem procede à aquisição destes produtos é um conjunto diversificado de clientes, de ambos os géneros e de todas as classes económicas e das mais variadas idades.

Verifica-se uma crescente procura por queijos que apresentem outros benefícios para além do queijo tradicional, principalmente associados à saúde, procurado principalmente por clientes mais jovens.

Os principais fatores que influenciam o cliente na decisão de compra e consumo do queijo, relacionam-se com o preço e apresentação do produto, com a informação fornecida acerca do produto e dos fabricantes e com a qualidade do produto.

Note-se que, neste setor as pequenas empresas têm vindo a ganhar terreno e a integrar-se nestes mercados, sendo cada vez mais valorizados pelos clientes.

Os clientes diretos de empresas, normalmente restringem-se aos indivíduos da área de localização do negócio. A maior parte dos clientes deste tipo de empresas são as grandes distribuidoras. Verifica-se que, os principais clientes e distribuidores das indústrias de queijo são as grandes superfícies comerciais como hipermercados. Os hipermercados apostam na variedade e diversidade de queijos, conseguindo, assim, atingir um maior número de clientes.

A queijaria Duques da Beira enquadra-se numa região cuja tradição é a criação de ovinos e caprinos, sendo que, as características das pastagens locais propiciam condições para a produção de um leite rico e saboroso. Assim sendo, a produção de queijos será, não só de excelente qualidade, como estará sob a proteção de uma das mais prestigiadas Denominações de Origem.

Assim, o objetivo será vender os produtos na zona central do país, seja em hipermercados, supermercados, lojas de produtos endógenos, feiras ou mesmo no local de fabrico.

Em relação ao nosso produto, é de relevar que o queijo tradicional está no seu ciclo de vida de maturidade e o queijo artesanal com as características mencionadas, está numa fase inicial.

No que toca à temática da concorrência, é importante referir que não existem queijarias no concelho de Vila de Rei apenas nos concelhos limítrofes. No entanto, estas focam-se maioritariamente em adquirir o produto de outras queijarias e proceder à sua revenda. Assim sendo, podemos afirmar que a na zona centro em geral não existe muita concorrência para o produto com as características deste negócio.

### **3.5. Análise de Mercado**

#### **3.5.1. Análise VRIO**

Segundo Priem & Butler (2001) e Newbert (2008) o modelo VRIO atesta ser teoricamente aceitável, no entanto existe pouco suporte percecionado. Indicando assim que os pressupostos desenvolvidos, são de carácter especulativo e necessitam de suporte empírico.

De acordo com Barney (2007), o modelo VRIO deve ser construído de forma a responder a quatro questões fundamentais para cada característica, como se pode observar na tabela 7. O autor, considera que estes são os quatro requisitos mínimos para a criação de uma vantagem competitiva.

**Tabela 7** - Questões das características do Modelo VRIO

<b>Valor</b>	Os recursos e capacidades desenvolvem respostas às ameaças externas e procuram novas oportunidades?
<b>Raro</b>	Os recursos são, no momento, controlados por um número pequeno de empresas?
<b>Difícil de imitar</b>	As empresas que não possuam esse recurso enfrentam uma desvantagem em desenvolver um semelhante?
<b>Aproveitado pela organização</b>	As capacidades são procedimentos exploratórios apoiados na capacidade dos recursos raros, valiosos e imitáveis?

**Fonte:** adaptado de Barney (2007)

Ao respondermos às questões sobre os recursos de uma empresa é possível determinar o seu posicionamento competitivo.

Perante o exposto, segue a análise VRIO realizada à Queijaria Duques da Beira.

**Tabela 8** - Modelo VRIO ajustado ao projeto

<b>Valor?</b>	<b>Raridade?</b>	<b>Imitabilidade?</b>	<b>Organização?</b>	<b>Implicância competitiva</b>
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva

**Fonte:** Própria

- Valor – o valor é a habilidade que a organização possui em explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça. Como foi referido anteriormente, os promotores da empresa notaram que no concelho de Vila de Rei não havia um negócio que produzisse queijos artesanais, nem que oferecesse tanta variedade de queijos. Cada cliente terá a opção de escolher a combinação (do queijo com os ingredientes inovadores) que preferir. Sendo assim, consideramos que a empresa tem valor e que traz benefícios aos seus consumidores.
- Raridade – a raridade está ligada ao nível de exclusividade e escassez. Qualquer empresa que queira produzir o queijo artesanal poderá fazê-lo, visto que, as matérias-primas que serão utilizadas para fazer o produto podem ser encontradas facilmente.
- Imitabilidade – Como foi referido anteriormente, como as matérias-primas podem ser encontradas facilmente, as empresas podem replicar a produção do queijo artesanal com os mesmos ingredientes.
- Organização – Para poder explorar ao máximo o potencial competitivo dos recursos e capacidades, a empresa deverá estar bem organizada. Assim sendo, é possível

afirmar que a empresa está bem estruturada e organizada para a exploração da atividade (desde o fabrico até chegar ao cliente).

### **3.5.2. Análise Ambiental**

A análise ambiental está focada em 4 pontos essenciais, nomeadamente:

#### **1. Política/Legal/Fiscal**

- Situação política de estabilidade;
- Tendência para aumento da regulação no setor alimentar;
- Inflação (IPC): 0,5% em março de 2021 (INE).

#### **2. Económica/Demográfica**

- Quebra de 7,6% do PIB em 2020 (INE);
- Inflação estabiliza em 0.5 % em março 2021 (INE);
- BCE mantém taxas de juro (MRO) a 0%, 2020;
- Desvalorização do euro em relação ao dólar;
- Taxa de desemprego em Portugal: 6.9% (em fevereiro de 2021);
- As Constituições de empresas diminuíram quase 18% e as insolvências aumentaram 33%, no primeiro trimestre de 2021, em relação período homólogo de 2020 (Iberinform);
- Vila de Rei apresenta um poder de compra per capita de 66.2 (2017/PORDATA);
- 19,8% da população portuguesa está em risco de pobreza ou exclusão (2020/INE).

#### **3. Social/Cultural**

- Aumento da procura e aceitação por produtos/empresas socialmente responsáveis;
- Maior preocupação com a saúde e hábitos alimentares;
- Aumento do consumo de produtos artesanais;
- 588 976 residentes estrangeiros em Portugal (2019/PORDATA).

#### **4. Ecológico**

- Possíveis desastres ambientais implicarão maiores custos e um difícil acesso a matéria-prima.

### 3.5.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de estudo e planeamento estratégico que possibilita fazer a avaliação de equipas, de empresas, de organizações ou de indivíduos, assim como das respetivas envolventes. Com a análise SWOT, pretende-se analisar e avaliar o ambiente externo, ameaças e oportunidades e o ambiente interno, forças e fraquezas. Desta forma, são apresentados os principais aspetos diferenciadores da concorrência, que representam os pontos fortes e fracos da empresa, e que dizem respeito a aspetos internos da organização. Por outro lado, são identificadas perspetivas de evolução do mercado, que representam as oportunidades e ameaças externas à organização (Lindon *et al.*, 2011). Na figura 7, apresentamos a análise SWOT.

<p style="text-align: center;"><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos inovadores e de qualidade;</li> <li>- Aposta na mão-de-obra local;</li> <li>- Bons acessos;</li> <li>- Espaço próprio para a produção do queijo;</li> <li>- Proximidade dos fornecedores de matérias-primas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de notoriedade (empresa nova);</li> <li>- Elevado investimento inicial;</li> <li>- Falta de conhecimento dos promotores por ser um novo negócio;</li> <li>- Preço acima da média;</li> <li>- Custos elevados</li> <li>- Preocupação ambiental.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do consumo do queijo;</li> <li>- Incentivos fiscais;</li> <li>- Valorização da fileira do queijo da região centro;</li> <li>- Possibilidade de formação dos promotores;</li> <li>- Não existência de concorrência no concelho e arredores de queijarias de produção artesanal;</li> <li>- Fornecedores locais de leite.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sazonalidade do negócio;</li> <li>- Doenças dos animais, que iriam reduzir relativamente a produção do queijo;</li> <li>- Entrada de novos concorrentes;</li> <li>- Imprevisibilidade dos fatores climáticos, comprometendo as matérias-primas.</li> </ul>

**Figura 7** - Análise SWOT da Empresa

**Fonte:** Própria

### 3.5.4. Modelo de Cinco Forças de Porter

O modelo de Porter refere que uma empresa, para otimizar a sua competição num determinado mercado, deve fundamentar as suas decisões relativamente à estratégia, consoante a preferência, ou seja, escolher entre diferenciação, custo e/ou foco. Esta escolha da estratégia baseia-se no conhecimento da estrutura industrial em que a empresa compete, como também na identificação do público-alvo.

A figura 8, representa o modelo das Cinco Forças de Porter, concebido por Michael Porter (1979) e destina-se à análise da competição entre empresas.



**Figura 8** - Modelo das Cinco Forças de Porter  
**Fonte:** Michael &. Porter (1992)

Ajustando o modelo das cinco forças de Porter à Queijaria Duques da Vila, podemos retirar o seguinte:

**Tabela 9** - Análise de Competição da Empresa

Poder de negociação dos clientes	Força média	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A Queijaria é a única a produzir queijo artesanal em Vila de Rei;</li> </ul>
----------------------------------	-------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há um aumento considerado de consumo de queijo e, para além disso, há a oferta de produtos inovadores.</li> </ul>
Poder de negociação dos Fornecedores	Força baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de muitos fornecedores, logo, não existe dependência;</li> <li>▪ Preços competitivos;</li> <li>▪ Custos de mudança rápidos.</li> </ul>
Ameaça de novos <i>players</i>	Força alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negócio altamente imitável;</li> </ul>
Ameaça de produtos substitutos	Força baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há entrada de produtos que venham substituir o consumo do queijo;</li> </ul>
Rivalidade entre concorrentes	Força baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há concorrentes no concelho de Vila de Rei;</li> </ul>

Fonte: Própria

Com a análise das Cinco Forças de Porter, é possível notar que as maiores ameaças para a Queijaria Duques da Beira são o poder de negociação dos clientes e a ameaça de novos *players*. Apesar dessas ameaças, como a Duques da Beira é uma empresa que visa a inovação e preza pela boa qualidade dos seus produtos, deverá adotar a estratégia da diferenciação.

### 3.6. Criação e Estrutura da Empresa

#### 3.6.1. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado

Tendo em conta que o queijo é um produto muito procurado e altamente consumido por um leque diversificado de indivíduos, é natural que tenha surgido uma ideia de negócio para a criação de uma queijaria. Tendo em conta que o queijo é um produto valorizado na zona em que a empresa se irá inserir e que a procura de queijo artesanal, um produto com maior qualidade e mais benefícios para a saúde, está a aumentar é muito válido o negócio proposto.

Para além destes motivos, o facto de a queijaria ter a sua localização numa zona com imensos benefícios e pouca concorrência tornou ainda mais interessante a possibilidade de criação desta empresa.

A missão desta empresa é fomentar a criatividade dos queijeiros que empregue, assim como, conectar os pequenos produtores e os consumidores finais. Pretendemo-nos destacar pela qualidade dos nossos produtos, assim como, pela sua singularidade.

### **3.6.2. Localização da Empresa**

A localização escolhida para a implantação da empresa é na localidade de Milreu, concelho de Vila de Rei.

O concelho de Vila de Rei está situado precisamente no Centro Geodésico de Portugal, se experimentarmos dobrar simetricamente um mapa de Portugal Continental em quatro partes, no ponto de união das dobras encontraremos Vila de Rei.

O concelho de Vila de Rei integra a região Centro (NUTS II) e sub-região do Médio Tejo (NUTS III), da área administrativa do distrito de Castelo Branco.

Toda a sede de concelho está servida de bons acessos rodoviários qualquer que seja a proveniência dos seus visitantes. Contudo, e para quem vem do Sul, aconselha-se a A1, seguindo a A23 de Torres Novas até a Abrantes e daí o trajeto da EN2 até Vila de Rei. Para quem vem do Norte aconselha-se o IC8 e a estrada N2.

O Município de Vila de Rei, prima por apoiar todas as iniciativas empresariais com a conceção de diversos benefícios fiscais e outros apoios, tais como:

- Taxa mínima de 0,3% no IMI;
- Isenção da taxa de Derrama para as empresas com sede no concelho;
- Tarifa variável da água para comércio e indústria de 0,64€/m<sup>3</sup>;
- Incentivo à empregabilidade, com a concessão de um subsídio no valor de 500,00 € (quinhentos euros), por cada posto de trabalho criado;
- Isenção ou redução de taxas e preços municipais em vigor, para a criação e fixação de novas empresas em função dos postos de trabalho criados;
- Bonificação no pagamento de taxas e preços municipais para empresários, para empresas/empresários que criem estágios profissionais a pessoas que possuam residência no concelho de Vila de Rei e/ou para empresas/empresários que comprovem não efetuar despedimentos durante, pelo menos 2 anos.
- Atribuição de apoios na realização de obras, aquisição de mobiliário e aquisição de equipamentos que possuam classificação energética melhor que o existente.

- Apoio do Município através do Gabinete de Dinamização Económica.

A escolha da localização da empresa, deve-se ainda ao facto de um dos promotores possuir um terreno com a implantação de um pavilhão, que outrora foi uma empresa sua, da área da metalomecânica, podendo agora ser adaptado para a queijaria. Assim, não haverá custos com a compra de terreno, apenas só para a sua reestruturação.

A marca Duques da Beira, pretende afirmar-se como uma marca nacional na sua origem em Vila de Rei, primando pela inovação do produto e desafiando o mercado com um produto de qualidade e de apresentação diferenciada.

Atualmente, os queijos têm sido largamente utilizados por comércios que oferecem também vinho, o que representa uma oportunidade de negócios para os produtores de queijos.

### **3.6.3. Recursos Humanos**

Para que as empresas possam alcançar os seus objetivos, precisam de um capital humano no desenvolvimento das suas atividades. Chiavenato (2006)

Os recursos humanos desta empresa serão constituídos por quatro sócios/fundadores e por um trabalhador a contratar por tempo indeterminado (queijeiro).

Relativamente às funções e competências dos quatro promotores, estas serão divididas das seguintes formas:

- 1 promotor como queijeiro;
- 1 promotor na área da engenharia alimentar;
- 1 promotor comercial/distribuidor;
- 1 promotor como ajudante de queijeiro.

Os Sócios Gerentes vão acumular entre si as funções centrais para o sucesso do negócio, sendo responsáveis pela área estratégica, comercial, financeira, produtiva, bem como pela contratação, execução de projetos e supervisão dos mesmos;

### **3.6.4. Forma Jurídica**

Relativamente à sua forma jurídica, optamos por uma Sociedade por Quotas por esta ser uma sociedade na qual poderá existir um menor risco financeiro, dada a existência da

distinção do património da empresa e o património pessoal. Por se tratar de uma sociedade de estrutura familiar, constituída por quatro sócios, cada um será titular de uma quota no valor de 7.500,00 €, valor este, que será realizado aquando da constituição da sociedade, integrado no seu capital social. A vantagem maior deste tipo de sociedade é o carácter limitado da responsabilidade dos sócios perante terceiros.

Assim, a empresa será uma sociedade por quotas, com capital social inicial de 30.000,00€, assumindo a designação de: Queijaria Duques da Beira, Lda.

Para que possam ser feitos os investimentos necessários irá ser feita uma candidatura ao programa Portugal 2020.

Não esquecendo todos os pedidos de licenciamento e normas inerentes à atividade pelos quais temos que iniciar e nos reger, tais como o SIR, HCCP, entre outros.

### **3.6.5. Constituição da Empresa**

A constituição da empresa será feita através da “Empresa na Hora”, que é o regime especial de constituição imediata de sociedades que através do regime especial de constituição imediata de sociedades, aprovado pelo Decreto Lei n.º 111/2005, de 08 de julho, pode criar-se em menos de uma hora e num atendimento presencial único realizado numa Conservatória do Registo Comercial.

Deverá ser obtido online, presencial ou por correio o Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação. Este certificado, contém a identificação da entidade que quer usar ou a denominação, a sua sede, natureza jurídica e as atividades a que a entidade se dedica. Este processo tem um custo mínimo de 360,00 €.

Após o registo da “empresa na hora”, existe a possibilidade de se proceder a um pré-registo da marca – “marca na hora”. Para assegurar a singularidade da denominação escolhida “Queijaria Duques da Beira”, para tal procedeu-se a uma pesquisa prévia no portal do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e verificou-se que o nome “Queijaria Duques da Beira” ainda não se encontra registado.

## **3.7. Estratégia da Empresa**

### **3.7.1. Produto**

O Produto (derivado do latim *productus*) é definido como algo que foi fabricado ou produzido. Para o marketing, um produto pode ser tudo aquilo que o consumidor estiver disposto a comprar.

A queijaria Duques da Beira conta com um espaço amplo, de fácil acesso e um parque de estacionamento tanto para os clientes que desejam conhecer (os processos de produção) e comprar diretamente na queijaria, como para os trabalhadores.

### **3.7.2. Descrição do produto**

Os queijos da Duques da Beira são de produção própria, feitos artesanalmente utilizando apenas ingredientes biológicos, sendo que enunciamos:

- Leite cru ou pasteurizado de excelente qualidade (proveniente de estabelecimentos rurais do concelho e de concelhos vizinhos);
- Azeitona;
- Alecrim;
- Mel;
- Orégãos;
- Frutos secos.

### **3.7.3. Preço**

A Duques da Beira quer proporcionar aos seus clientes uma experiência única e diferenciada em termos de qualidade e variedade dos seus produtos. Para além do cliente poder comprar o produto com excelentes condições de qualidade nos supermercados e lojas endógenas, poderá também dirigir-se à sede da empresa para comprar o produto e, ao mesmo tempo, ter a oportunidade de observar como é feito todo o processo produtivo, o que obviamente acrescenta valor à experiência de consumo (mais do que oferecer o produto, proporciona a experiência de o ver fazer).

Assim sendo, como o objetivo é liderar pela qualidade, o nosso produto terá de apresentar um preço mais elevado para cobrir a qualidade e níveis de serviço. Este preço contribui não só para o lucro da empresa, como também para a imagem e posicionamento da mesma face à concorrência.

Consequentemente, a estratégia de preço mais indicada é a desnatação da procura, a qual está intimamente dependente do fator inovação e que passa a ser limitada a partir da chegada da concorrência. A estratégia de desnatação da procura tem como objetivos: obtenção de rentabilidade a curto prazo tendo em conta os custos de produção, a melhoria da imagem e notoriedade da empresa e do produto por forma a criar elos de fidelidade junto do mercado e a diminuição da sensibilidade dos clientes ao fator preço.

### **3.7.4. Distribuição**

A política de distribuição é o conjunto de estruturas e meios que permitem que a empresa alcance as necessidades seus consumidores, fazendo-lhes chegar os seus produtos. Deste modo, é crucial para os promotores definir uma política de distribuição corresponde a escolher os meios (de distribuição) mais adequados ao desenvolvimento da venda dos seus produtos.

Para que este novo produto seja bem aceite pelo mercado, é preciso definir uma política de distribuição:

1. Relativamente à oferta: trata-se de uma estratégia de especialização do canal, visto que oferecemos apenas um tipo de produto;
2. Relativamente no âmbito de penetração: iremos adotar uma distribuição seletiva, visto que, iremos utilizar intermediários (como os supermercados, hipermercados e lojas de produtos endógenos) para revender os nossos produtos aos consumidores finais e participação em feiras alimentares e de degustação.
3. Relativamente a cobertura geográfica: o nosso produto/serviço adotará uma estratégia setORIZADA porque será comercializado apenas no concelho de Vila de Rei.

### **3.7.5. Comunicação**

A política de promoção foi desenvolvida para que os consumidores possam conhecer o nosso produto afim de terem interesse em consumi-lo. Para isso, iremos utilizar:

1. Publicidade: distribuição de *flyers*, fixação de cartazes e anúncios em *outdoors* de modo a que a impressão inicial seja algo inovador para os consumidores;
2. Marketing digital: site da empresa, redes sociais - *facebook* e *instagram*, aplicativos (Apps), newsletters mensais e marketing geográfico;
3. Apresentação de vídeos publicitários tanto nas redes sociais/site da empresa como nos eventos e feiras de produtos regionais;
4. Marketing direto de revenda: catálogos e folhetos;
5. Promoção de vendas: providenciar amostras para degustação nas feiras assim como supermercados.

### **3.7.6. A Marca**

A marca é um dos elementos essenciais numa empresa, pois é através desta que a empresa se destaca dos seus concorrentes. A nossa marca pretende gerar confiança, segurança, presença e individualidade. Pretendemos que seja uma marca visualmente sugestiva para os nossos clientes, que se projete a si própria e a imagem seja percebida, pelo público alvo.

A nossa marca tem uma imagem subtil, simples, harmoniosa, com requinte, como se pode verificar na figura 8, por forma a atingir o consumidor de classe média e média-alta, que aprecia um queijo de fabrico artesanal de qualidade e variedade de produtos.

*“Uma marca é a soma intangível dos atributos de um produto: o seu nome, embalagem e preço; a sua história, reputação e a maneira pela qual é comunicada. É ainda definida pelas impressões e experiências de quem as usa.”*

*(David Ogilvy, 1995)*



**Figura 9** – Logotipo  
**Fonte:** Própria

### **3.7.7. Fornecedores**

Pretendemos ter fornecedores capazes de dar resposta às nossas necessidades com produtos de qualidade.

Bons fornecedores permitirão alcançar um bom desempenho e um bom resultado, sendo, por isso, necessária a aposta em fornecedores sérios e empenhados e estabelecer com os mesmos uma relação de confiança e bom entendimento. Para a seleção dos nossos fornecedores seguir-se-ão os seguintes critérios:

- Reputação e prestígio no mercado;
- Relação entre qualidade /preço dos produtos;
- Capacidade de entrega rápida e pontualidade na entrega;
- Conhecimento prévio das instalações/explorações do fornecedor, quais os seus meios de transporte de acondicionamento, higiene, controlo, entre outras.

Para o fornecimento da nossa matéria-prima principal, o leite de cabra e ovelha, procuraremos os fornecedores das explorações registadas, do concelho e dos concelhos limítrofes, tal como informação facultada pela ACRIPINHAL – Associação de Criadores de Ruminantes do Pinhal Interior.

Relativamente à contabilidade desta empresa, será do tipo organizada e será da responsabilidade de uma empresa de contabilidade a contratar.

### **3.7.8. Investimento necessário**

Para poder dar início a este negócio, será necessário investir em diversas áreas:

- Local de fabrico dos produtos terá de ser remodelado;
- Equipamentos para a produção e armazenamento dos produtos e matéria-prima;
- Equipamentos de escritório;
- Viaturas para o transporte do leite e transporte dos produtos;
- Matérias primas;
- Material informático e de comunicação;
- Formação;

## **4. Análise financeira**

A análise financeira da empresa é uma ferramenta minuciosa de previsão de dados financeiros disponíveis, que permite avaliar a viabilidade, estabilidade, desenvolvimento, a capacidade de gerar o lucro e assim antecipar a evolução e comportamento futuro do projeto. Esta análise possibilita ao empreendedor apurar em números a realidade da empresa, ou seja, explica as projeções futuras e demonstra itens como: investimento inicial necessário, custos fixos, custos com a mão-de-obra, despesas com vendas e matérias-primas, depreciações, previsão de vendas e carga com impostos, entre outros (Dornelas, 2005).

No seguimento da elaboração do Plano de Negócios da Queijaria Duques da Beira, Lda, fundamental no processo de criação da empresa, procede-se à análise financeira que demonstre e justifique a viabilidade do mesmo. As tabelas, apresentadas neste capítulo, foram elaboradas tendo como base o modelo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

Esta análise económico-financeira (com indicadores e mapas nelas contidos), é elaborada com uma previsão de 5 anos (2022 a 2027). Esta avaliação permitirá avaliar o valor patrimonial e prever a viabilidade da empresa em gerar lucro, bem como informações sobre a solvabilidade, rentabilidade, pontos fortes e fracos numa ótica financeira.

### **4.1. Análise da viabilidade do projeto**

A tomada de decisão de realizar o projeto da Queijaria Duques da Beira, Lda, implica uma previsão financeira aprofundada do mercado e dos recursos financeiros necessários para suportar a viabilidade do projeto a longo prazo. Esta análise passa por um diagnóstico claro dos recursos financeiros necessários à criação da empresa, quais os riscos em investir e qual o retorno que se poderá esperar, ou seja, qual o tempo estimado para se ter lucro do investimento inicial. Quanto mais indicadores forem analisados, mais precisa será a análise da viabilidade da Queijaria e mais segurança existirá para a sua criação.

### 4.1.1. Composição do Investimento

A composição do investimento inicial da Queijaria Duques da Beira, Lda. representa o montante necessário para a criação da empresa, ou seja, qual o valor monetário inicial para que o negócio comece a funcionar. Definir de forma clara os gastos iniciais é indispensável, pois só assim será possível prever em quanto tempo os investidores da Queijaria recuperariam o investimento inicial. Efetuar esta previsão, permitirá verificar quais os riscos associados e quanto tempo demorará a receber o retorno do investimento. Na tabela 10, é demonstrado qual o investimento inicial da Queijaria Duques da Beira, Lda.

**Tabela 10** - Investimento

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	90 000					
Equipamento Básico	31 515					
Equipamento de Transporte	23 750					
Equipamento Administrativo	4 034					
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>149 299</b>					
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>						
<b>Total Investimento</b>	<b>149 299</b>					
<b>IVA</b>	23%	<b>8 176</b>				

Fonte: adaptado do IAPMEI

Com a previsão do investimento inicial analisado, é necessário verificar o que espera dos ativos fixos adquiridos no início de atividade. Se este investimento valerá a pena, ou seja, os valores acumulados aos longo dos anos. Estes valores mostram-nos o que esperar a médio e longo prazo do investimento inicial efetuado na Queijaria. Na tabela 11, verificamos quais as rubricas que se mantêm constantes.

**Tabela 11** - Ativos fixos tangíveis e intangíveis

<b>Valores Acumulados</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Equipamento Básico	31 515	31 515	31 515	31 515	31 515	31 515
Equipamento de Transporte	23 750	23 750	23 750	23 750	23 750	23 750
Equipamento Administrativo	4 034	4 034	4 034	4 034	4 034	4 034
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>						
<b>Total</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>	<b>149 299</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.1.2. Cobertura do investimento

Na sequência da análise de qual o capital necessário ao longo de 5 anos, verifica-se agora a cobertura do investimento.

Nesta previsão verificamos quanto tempo o investimento estaria coberto pelas fontes de financiamento. Além disso, recorrer-se-á a candidaturas que se enquadrem no negócio, como por exemplo, Inovação Produtiva, PDR ou outras.

Assim, o financiamento será composto da seguinte forma:

- Capital Social: 30.000€;
- Financiamento Bancário: 30.000€;
- Subsídios: 91.000€

Na tabela 12, apresentamos a estrutura do financiamento.

**Tabela 12** - Financiamento (em euros)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Investimento</b>	154 042	-1 534	1 294	1 973	1 569	1 286
Margem de segurança						
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>154 000</b>	<b>-1 500</b>	<b>1 300</b>	<b>2 000</b>	<b>1 600</b>	<b>1 300</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos	26 467	22 476	42 422	73 096	96 129	115 753
Capital	30 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	30 000					
Subsídios	91 000					
<b>Total</b>	<b>177 467</b>	<b>22 476</b>	<b>42 422</b>	<b>73 096</b>	<b>96 129</b>	<b>115 753</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

### 4.1.3. Pressupostos das projeções económico-financeiro

As projeções económico-financeiras são elementos vitais para determinar se a criação da Queijaria é viável e atrativa para parceiros e potenciais investidores. Além disso, a criação deste plano económico-financeiro permite apurar quais os efeitos que poderão existir à implantação deste plano de negócios.

O presente estudo foi elaborado para um horizontal temporal de 5 anos (2022-2027). Na análise efetuada foi assumido como ano base 2022. Na tabela 13, apresentamos os

pressupostos base e as taxas de crescimento estimadas, taxas de juro, prazo médio de pagamento, entre outros.

Relativamente a salários, e face às projeções de crescimento salarial, estimou-se um crescimento de 2%. O mesmo acontece com o crescimento nas vendas, nos preços das vendas e nos fornecimentos e serviços externos.

Para além, dos pressupostos conjunturais mencionados, foram tidos em linha de conta pressupostos funcionais, nomeadamente, os encargos por conta da entidade para a segurança social, bem como o seguro de acidentes de trabalho.

Para além, dos pressupostos conjunturais mencionados, foram tidos em linha de conta pressupostos funcionais.

**Tabela 13** - Pressuposto do plano financeiro

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2022	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	0,5
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo de pagamento de IVA ( <b>trim = 4; mensal =12</b> )		4
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%	
Taxa de IVA - FSE	23,00%	
Taxa de IVA - Investimento	23,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%	

Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,25%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	5,00%	
Beta U de empresas de referência	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.1.4. Rendimento

Este subcapítulo, é um dos mais importantes desta análise financeira, pois retrata o principal objetivo da empresa e qual a sua razão principal de existir. Na tabela 14, verificamos para os anos do projeto, quais as vendas dos produtos, as quantidades previstas e o respetivo preço unitário.

A variação dos preços foi prevista de acordo com a taxa de inflação homóloga fixada pelo Banco Central Europeu.

**Tabela 14** - Volume de negócio

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>						
<b>Queijo fresco (kg)</b>	<b>129 600</b>	<b>152 021</b>	<b>186 073</b>	<b>237 244</b>	<b>278 287</b>	<b>312 238</b>
Quantidades vendidas	28 800	33 120	39 744	49 680	57 132	62 845

Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	20,00%	25,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	4,50	4,59	4,68	4,78	4,87	4,97
<b>Queijo fresco com ervas aromáticas (kg)</b>	<b>72 000</b>	<b>84 456</b>	<b>103 374</b>	<b>131 802</b>	<b>154 604</b>	<b>173 465</b>
Quantidades vendidas	14 400	16 560	19 872	24 840	28 566	31 423
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	20,00%	25,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	5,00	5,10	5,20	5,31	5,41	5,52
<b>Queijo fresco com frutos secos (kg)</b>	<b>72 000</b>	<b>84 456</b>	<b>103 374</b>	<b>131 802</b>	<b>154 604</b>	<b>173 465</b>
Quantidades vendidas	14 400	16 560	19 872	24 840	28 566	31 423
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	20,00%	25,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	5,00	5,10	5,20	5,31	5,41	5,52
<b>Requeijão (kg)</b>	<b>18 630</b>	<b>21 853</b>	<b>26 748</b>	<b>34 104</b>	<b>40 004</b>	<b>44 884</b>
Quantidades vendidas	5 400	6 210	7 452	9 315	10 712	11 783
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	20,00%	25,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	3,45	3,52	3,59	3,66	3,73	3,81
<b>TOTAL</b>	<b>292 230</b>	<b>342 786</b>	<b>419 570</b>	<b>534 952</b>	<b>627 498</b>	<b>704 053</b>

**VENDAS - EXPORTAÇÃO**

<b>Produto A *</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>Produto B *</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Vendas - Mercado Nacional</b>		<b>292 230</b>	<b>342 786</b>	<b>419 570</b>	<b>534 952</b>	<b>627 498</b>	<b>704 053</b>
<b>Total Vendas - Exportações</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>		<b>292 230</b>	<b>342 786</b>	<b>419 570</b>	<b>534 952</b>	<b>627 498</b>	<b>704 053</b>
<b>IVA VENDAS</b>	23,00%	<b>67 213</b>	<b>78 841</b>	<b>96 501</b>	<b>123 039</b>	<b>144 325</b>	<b>161 932</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		<b>292 230</b>	<b>342 786</b>	<b>419 570</b>	<b>534 952</b>	<b>627 498</b>	<b>704 053</b>
<b>IVA</b>		<b>67 213</b>	<b>78 841</b>	<b>96 501</b>	<b>123 039</b>	<b>144 325</b>	<b>161 932</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>359 443</b>	<b>421 627</b>	<b>516 071</b>	<b>657 990</b>	<b>771 823</b>	<b>865 985</b>
<b>Perdas por imparidade %</b>	2,00%	<b>7 189</b>	<b>8 433</b>	<b>10 321</b>	<b>13 160</b>	<b>15 436</b>
						<b>17 320</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.1.5. Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

O fornecimento de Serviços Externos (FSE), permite-nos verificar quais os custos que a Queijaria tem ao contratar serviços e fornecimentos externos à atividade normal. Estes custos são divididos em fixos e variáveis, ou seja, os estruturais, que não dependem da atividade normal e os que são em função dela.

A análise da evolução previsional dos Fornecimentos e serviços externos foi efetuada de acordo com os seguintes parâmetros:

- Valores mensais
- Indexação à taxa de inflação previsional;
- Indexação ao crescimento estimado.

A tabela 15, demonstra-nos quais os custos associados ao contratar entidades externas necessárias à atividade.

**Tabela 15** - Fornecimento de bens e serviços

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
N.º de Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23,0%	100,0%								
<b>Serviços especializados</b>										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 872,72	1 910,17	1 948,38	1 987,35
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								

Conversão e reparação	23,0%	100,0%								
<b>Materiais</b>										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		15,00	180,00	183,60	187,27	191,02	194,84	198,73
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
<b>Energia e Fluidos</b>										
Eletricidade	23,0%	15,0%	85,0%	350,00	4 200,00	4 284,00	4 369,68	4 457,07	4 546,22	4 637,14
Combustíveis	23,0%	100,0%		200,00	2 400,00	2 448,00	2 496,96	2 546,90	2 597,84	2 649,79
Água	6,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>										
Deslocações e estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
<b>Serviços diversos</b>										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		29,90	358,80	365,98	373,30	380,76	388,38	396,14
Seguros	23,0%	100,0%		33,33	399,96	407,96	416,12	424,44	432,93	441,59
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%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>				<b>10 778,76</b>	<b>10 994,34</b>	<b>11 214,22</b>	<b>11 438,51</b>	<b>11 667,28</b>	<b>11 900,62</b>	
<b>FSE – Custos Fixos</b>				<b>7 208,76</b>	<b>7 352,94</b>	<b>7 499,99</b>	<b>7 649,99</b>	<b>7 802,99</b>	<b>7 959,05</b>	
<b>FSE – Custos Variáveis</b>				<b>3 570,00</b>	<b>3 641,40</b>	<b>3 714,23</b>	<b>3 788,51</b>	<b>3 864,28</b>	<b>3 941,57</b>	

<b>TOTAL FSE</b>	<b>10 778,76</b>	<b>10 994,34</b>	<b>11 214,22</b>	<b>11 438,51</b>	<b>11 667,28</b>	<b>11 900,62</b>
IVA	1 733,12	1 767,79	1 803,14	1 839,21	1 875,99	1 913,51
<b>FSE + IVA</b>	<b>12 511,88</b>	<b>12 762,12</b>	<b>13 017,36</b>	<b>13 277,71</b>	<b>13 543,27</b>	<b>13 814,13</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.1.6. Gastos com o pessoal

Na tabela 16, verificamos quais os gastos com o pessoal ao longo dos anos. Estes dados são divididos entre Gerência e o restante pessoal, devido à existência de diferentes taxas de Segurança Social, como podemos verificar nas retenções dos colaboradores. Assim sendo, a execução do presente projeto de investimento irá permitir criar inicialmente cinco postos de trabalho. Para o apuramento deste custo foram tidos em linha de conta os seguintes fatores:

- Taxa de crescimento estimada dos salários para os anos em estudo;
- Subsídio de alimentação
- Encargos com a segurança social;
- Seguro de acidentes de trabalho.

**Tabela 16** - Gastos com o pessoal

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses	12	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

#### Quadro de Pessoal (n.º pessoas)

Administração / Direção	4	4	4	4	4	4
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	1	1	1	1	1	1
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)**

Administração / Direção	12	14	14	14	14	14
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	12	14	14	14	14	14
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

**Remuneração base mensal**

Administração / Direção	800	816	832	849	866	883
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	700	714	728	743	758	773
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

**Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores**

Administração / Direção	38 400	53 312	54 378	55 466	56 575	57 707
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	8 400	11 662	11 895	12 133	12 376	12 623
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						

Outros							
<b>TOTAL</b>	<b>46 800</b>	<b>64 974</b>	<b>66 273</b>	<b>67 599</b>	<b>68 951</b>	<b>70 330</b>	

**Outros Gastos**

## Segurança Social

Órgãos Sociais	23,75%	9 120	12 662	12 915	13 173	13 437	13 705
Pessoal	23,75%	1 995	2 770	2 825	2 882	2 939	2 998
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	468	650	663	676	690	703
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	103,00	5 665	5 665	5 665	5 665	5 665	5 665
N.º meses subsídio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>		<b>17 248</b>	<b>21 746</b>	<b>22 068</b>	<b>22 396</b>	<b>22 730</b>	<b>23 072</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>64 048</b>	<b>86 720</b>	<b>88 341</b>	<b>89 995</b>	<b>91 682</b>	<b>93 402</b>

**Quadro Resumo**

## Remunerações

Órgãos Sociais		38 400	53 312	54 378	55 466	56 575	57 707
Pessoal		8 400	11 662	11 895	12 133	12 376	12 623
Encargos sobre remunerações		11 115	15 431	15 740	16 055	16 376	16 703
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		468	650	663	676	690	703
Gastos de ação social		5 665	5 665	5 665	5 665	5 665	5 665
Outros gastos com pessoal							
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>64 048</b>	<b>86 720</b>	<b>88 341</b>	<b>89 995</b>	<b>91 682</b>	<b>93 402</b>

**Retenções Colaboradores**

## Retenção SS Colaborador

Gerência / Administração	11,00%	4 224	5 864	5 982	6 101	6 223	6 348
Outro Pessoal	11,00%	924	1 283	1 308	1 335	1 361	1 389

Retenção IRS Colaborador	15,00%	7 020	9 746	9 941	10 140	10 343	10 550
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>12 168</b>	<b>16 893</b>	<b>17 231</b>	<b>17 576</b>	<b>17 927</b>	<b>18 286</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

### 4.1.7. Depreciações e amortizações

As amortizações e depreciações são os custos associados ao desgaste da vida útil dos ativos. A diferença entre estes conceitos é explicada através do tipo de ativo em questão, ou seja, se são ativos intangíveis ou tangíveis.

No caso das depreciações, os ativos que perdem valor são bens materiais, ou seja, os ativos tangíveis. Nesta situação, temos de ter em conta, que num determinado período será necessário fazer outro investimento, para repor esses bens que sofrerem depreciação. Por sua vez, as amortizações, são a desvalorização de bens intangíveis (por exemplo as licenças de softwares ou pontos comerciais). Na tabela 17, analisamos as depreciações e amortização decorridas.

Note-se que, as depreciações e amortizações foram calculadas de acordo com o regime de depreciações e amortizações estabelecido no decreto regulamentar 25/2009 de 14 de setembro. O método adotado foi o de quotas constantes.

**Tabela 17** - Depreciações e amortizações

<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros ativos fixos tangíveis	20,00%
<b>Ativos Intangíveis</b>	
Projetos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%

Outros ativos intangíveis	33,333%					
N.º meses atividade primeiro ano	12					
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>19 684</b>	<b>19 684</b>	<b>19 684</b>	<b>19 684</b>	<b>13 746</b>	<b>12 939</b>
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>						
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	19 684	39 367	59 051	78 735	92 481	105 420
<b>Ativos Intangíveis</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>19 684</b>	<b>39 367</b>	<b>59 051</b>	<b>78 735</b>	<b>92 481</b>	<b>105 420</b>
<b>Valores Balanço</b>						
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	129 615	109 932	90 248	70 564	56 818	43 879
<b>Ativos Intangíveis</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>129 615</b>	<b>109 932</b>	<b>90 248</b>	<b>70 564</b>	<b>56 818</b>	<b>43 879</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.1.8. Demonstração de Resultado Líquido

A demonstração de resultados é o primeiro relatório que demonstra a viabilidade do projeto e se a Queijaria apresenta rentabilidade líquida positiva ou se irá ter prejuízo. Permite-nos verificar durante um período (normalmente 1 ano), quais rendimentos e gastos. A tabela 18, permite-nos determinar o potencial da Queijaria, através da Demonstração de Resultados Líquidos.

Assim sendo, a Demonstração de Resultados Líquidos é apresentada em termos absolutos, os valores foram calculados com base nos preços constantes definidos, assim, a previsão indica que o resultado líquido seja positivo, mantendo-se assim ao longo dos anos em análise tendo maior expressão a partir do terceiro ano.

**Tabela 18** - Demonstração de Resultados Líquidos Previsionais

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Vendas e serviços prestados	292 230	342 786	419 570	534 952	627 498	704 053
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						

CMVMC	181 944	213 420	261 226	333 064	390 684	438 347
Fornecimento e serviços externos	10 779	10 994	11 214	11 439	11 667	11 901
Gastos com o pessoal	64 048	86 720	88 341	89 995	91 682	93 402
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	7 189	8 433	10 321	13 160	15 436	17 320
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>28 270</b>	<b>23 219</b>	<b>48 467</b>	<b>87 294</b>	<b>118 029</b>	<b>143 083</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	19 684	19 684	19 684	19 684	13 746	12 939
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>8 587</b>	<b>3 535</b>	<b>28 783</b>	<b>67 611</b>	<b>104 283</b>	<b>130 144</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	77	137	262	477	757	1 086
Juros e gastos similares suportados	1 807	1 807	1 446	1 084	723	361
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>6 856</b>	<b>1 865</b>	<b>27 599</b>	<b>67 003</b>	<b>104 316</b>	<b>130 869</b>
Imposto sobre o rendimento do período	1 440	392	5 796	14 071	21 906	27 482
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>5 416</b>	<b>1 473</b>	<b>21 803</b>	<b>52 933</b>	<b>82 410</b>	<b>103 386</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.1.9. Balanços previsionais

O balanço contabilístico (tabela 19) é um instrumento que demonstra qual a situação económico-financeira da Queijaria. Este balanço, representa a situação patrimonial, ou seja, os ativos, as dívidas e o capital, num determinado período. Através do balanço são evidenciados quais serão os pontos fortes e fracos, podendo assim prever e prevenir situações futuras sobre o desempenho da Queijaria.

Tabela 19 - Balanço Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>129 615</b>	<b>109 932</b>	<b>90 248</b>	<b>70 564</b>	<b>56 818</b>	<b>43 879</b>
Ativos fixos tangíveis	129 615	109 932	90 248	70 564	56 818	43 879
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>53 737</b>	<b>74 594</b>	<b>122 110</b>	<b>206 928</b>	<b>312 895</b>	<b>435 406</b>
Inventários	15 162	17 785	21 769	27 755	32 557	36 529

Clientes	7 788	1 946	-4 440	-11 686	-22 380	-35 776
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	30 787	54 862	104 781	190 859	302 718	434 653
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>183 352</b>	<b>184 526</b>	<b>212 358</b>	<b>277 492</b>	<b>369 713</b>	<b>479 285</b>

**CAPITAL PRÓPRIO**

Capital realizado	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		5 416	6 889	28 692	81 625	164 035
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	91 000	91 000	91 000	91 000	91 000	91 000
Resultado líquido do período	5 416	1 473	21 803	52 933	82 410	103 386
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>126 416</b>	<b>127 889</b>	<b>149 692</b>	<b>202 625</b>	<b>285 035</b>	<b>388 421</b>

**PASSIVO**

<b>Passivo não corrente</b>	<b>30 000</b>	<b>24 000</b>	<b>18 000</b>	<b>12 000</b>	<b>6 000</b>	
Provisões						
Financiamentos obtidos	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>26 936</b>	<b>32 636</b>	<b>44 665</b>	<b>62 867</b>	<b>78 678</b>	<b>90 863</b>
Fornecedores	19 692	22 939	27 860	35 246	41 174	46 082
Estado e Outros Entes Públicos	7 244	9 697	16 805	27 622	37 504	44 781
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>56 936</b>	<b>56 636</b>	<b>62 665</b>	<b>74 867</b>	<b>84 678</b>	<b>90 863</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>183 352</b>	<b>184 526</b>	<b>212 358</b>	<b>277 492</b>	<b>369 713</b>	<b>479 285</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

**4.2. Conceito Rentabilidade e Risco**

Quando se faz uma previsão para a criação de uma empresa, não existem certezas sobre os resultados. Através de modelos empreendedores, analisamos financeiramente a

viabilidade do projeto, mas existem os fatores externos que podem influenciar de forma positiva/negativa essa viabilidade, nomeadamente, da inserção no mercado, variação dos preços das matérias primas, entre outros.

Ao iniciarmos um projeto de investimento assumimos o risco, ao lado da rentabilidade (retorno) e do prazo de liquidez. Por outras palavras, o risco é a hipótese de o retorno esperado não acontecer, enquanto que a rentabilidade é a quantidade monetária obtida acima do valor do investimento.

#### **4.2.1. Fundo de Maneio**

O fundo de maneio é uma espécie de segurança financeira, que as entidades devem assegurar, para gerar liquidez a curto prazo, ou seja, é um dos valores mais utilizados na análise financeira e apresenta a parte do Ativo Corrente que é financiada por Capitais Permanentes. Por outras palavras, este fundo de maneio é o valor monetário que se necessita para desenvolver a atividade da empresa de forma equilibrada, ou seja, os valores que devem receber e tem a pagar, permitindo assim fazer face às despesas que a empresa tem regularmente. De forma mais simples, o fundo de maneio serve para responder a eventuais pagamentos antecipados a fornecedores ou dar resposta monetária, quando existem pagamentos em atrasos por parte dos clientes.

É, portanto, um valor que representa uma margem de segurança em termos financeiros uma vez que significa que uma parcela dos capitais permanentes, exigível apenas a médio e longo prazo, financia o Ativo Corrente, com um grau de liquidez a curto prazo. Assim, quanta maior o valor, maior a confiança de que a atividade dos promotores será capaz de realizar dinheiro para cumprir os seus compromissos.

Além disso, este fundo de maneio, deve ser definido claramente, ou seja, uma avaliação inadequada da necessidade de financiamento pelo fundo de maneio, poderá inviabilizar um projeto, mesmo quando é atrativo pelos resultados. Através deste instrumento, conseguimos também avaliar o estado económico da empresa. Nesta avaliação, devemos ter em conta os valores dos ativos correntes (entradas financeiras) e passivos correntes (despesas) da empresa. Resumidamente, o fundo do maneio corresponde ao montante necessário para assegurar a atividade normal e destina-se à cobertura financeira. Na tabela 20, analisamos como é feito o investimento em fundo de maneio.

**Tabela 20** - Investimento em fundo de Maneio

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	100	100	100	100	100	100
Clientes	14 977	17 568	21 503	27 416	32 159	36 083
Inventários	15 162	17 785	21 769	27 755	32 557	36 529
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>30 239</b>	<b>35 453</b>	<b>43 372</b>	<b>55 272</b>	<b>64 816</b>	<b>72 712</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	19 692	22 939	27 860	35 246	41 174	46 082
Estado	5 804	9 305	11 009	13 551	15 598	17 299
<b>TOTAL</b>	<b>25 496</b>	<b>32 245</b>	<b>38 870</b>	<b>48 796</b>	<b>56 772</b>	<b>63 381</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>4 743</b>	<b>3 208</b>	<b>4 502</b>	<b>6 475</b>	<b>8 045</b>	<b>9 331</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>4 743</b>	<b>-1 534</b>	<b>1 294</b>	<b>1 973</b>	<b>1 569</b>	<b>1 286</b>
<b>ESTADO</b>	<b>5 804</b>	<b>9 305</b>	<b>11 009</b>	<b>13 551</b>	<b>15 598</b>	<b>17 299</b>
SS	1 355,25	1 612,75	1 645,00	1 677,91	1 711,47	1 745,70
IRS	585,00	696,15	710,07	724,28	738,76	753,54
IVA	3 864,10	6 996,57	8 653,96	11 148,75	13 147,83	14 799,70

Fonte: adaptado do IAPMEI

#### 4.2.2. Cash Flow / PayBack

O Cash Flow (fluxo de caixa) é mais um instrumento que permite verificar a viabilidade da empresa (saúde económica), ou seja, determina a capacidade da entidade para gerar lucro, face a todo o seu passivo (despesas). por outras palavras, é a capacidade do projeto de investimento gerar receitas de modo a cobrir as despesas efetuadas com a sua realização e funcionamento assegura a sua rentabilidade futura.

A sobrevivência de uma empresa depende do valor monetário, ou seja, o que entra em caixa tem de ser superior ao fluxo que sai. Além disso, existem 3 canais de *Cash Flow*, ou seja, (i) *Cash flow* operacional (valor que entra e sai da empresa por conta da atividade); (ii) *Cash flow* de investimento (prejuízos ou lucros dos investimentos realizados pela empresa) e (iii) *Cash Flow* de financiamento (montante recebido decorrente da emissão de dívida ou ações).

A partir destes 3 tipos de *cash flow* é possível chegar-se ao valor monetário que a empresa tem disponível para manter a estabilidade financeira em alturas incertas ou mesmo para expandir (*free cash flow*). Em relação ao *PayBack*, representa o tempo de retorno do investimento efetuado, ou seja, serve para analisar a viabilidade do projeto através do seu prazo de retorno.

Neste sentido, há que apurar quais fluxos anuais gerados pela exploração do projeto que devem ser comprados com as despesas realizadas. Note-se que, o valor residual do investimento foi estimando em função do seu valor não amortizado no fim do último ano previsional e o valor residual do fundo maneio representa o total de investimento em fundo maneio ao longo do projeto.

Na tabela 21, são apresentadas evidências monetárias previstas da atividade da Queijaria, ou seja, quais as necessidades de financiamento e os valores libertados pela sua atividade.

**Tabela 21** - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	6 783	2 793	22 738	53 412	82 383	102 814
Depreciações e amortizações	19 684	19 684	19 684	19 684	13 746	12 939
Provisões do exercício						
	<b>26 467</b>	<b>22 476</b>	<b>42 422</b>	<b>73 096</b>	<b>96 129</b>	<b>115 753</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-4 743	1 534	-1 294	-1 973	-1 569	-1 286
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>21 725</b>	<b>24 011</b>	<b>41 128</b>	<b>71 123</b>	<b>94 560</b>	<b>114 467</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-149 299					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-127 574</b>	<b>24 011</b>	<b>41 128</b>	<b>71 123</b>	<b>94 560</b>	<b>114 467</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-127 574</b>	<b>-103 564</b>	<b>-62 436</b>	<b>8 688</b>	<b>103 248</b>	<b>217 714</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

A avaliação para a criação da empresa, necessita de um conjunto de critérios e indicadores consistentes para prever a sua viabilidade. O propósito da avaliação do projeto, apresentada na tabela 22, é previsto através de 3 formas:

- Taxa Interna de Rentabilidade;
- *Payback Period*;
- Valor atual líquido.

Note-se que, o valor residual do investimento foi estimado em função do seu valor não amortizado no final do último ano previsional.

**Tabela 22** - Avaliação do projeto

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Na perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)</b>							
Free Cash Flow to Firm	-127 574	24 011	41 128	71 123	94 560	114 467	39 103
Taxa de atualização ( $Ru = RF + Bu * (Rm - Rf)$ )	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%
Fator de atualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos atualizados	-127 574	22 812	37 122	60 985	77 021	88 563	30 254
Fluxos atualizados acumulados	-127 574	-104 763	-67 641	-6 656	70 365	158 928	189 182
Valor Atual Líquido (VAL)	189 182						
Taxa Interna de Rentabilidade	35,68%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	4	Anos					

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento</b>							
Free Cash Flow to Firm	-127 574	24 011	41 128	71 123	94 560	114 467	37 349
WACC	5,76%	5,84%	5,96%	6,08%	6,16%	6,21%	6,21%
Fator de atualização	1	1,058	1,121	1,190	1,263	1,341	-
Fluxos atualizados	-127 574	22 686	36 675	59 789	74 878	85 338	27 845
Fluxos atualizados acumulados	-127 574	-104 888	-68 213	-8 424	66 454	151 792	179 637
Valor Atual Líquido (VAL)	179 637						
Taxa Interna de Rentabilidade	35,59%						
Pay Back period	4	Anos					

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Na perspetiva do Investidor</b>							
Free Cash Flow do Equity	-99 382	16 203	33 682	64 039	87 837	108 105	285 445
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,28%	0,28%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Atualização	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%

$R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$							
Fator atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos Atualizados	-99 382	15 394	30 402	54 910	71 545	83 641	220 848
Fluxos atualizados acumulados	-99 382	-83 987	-53 586	1 324	72 870	156 510	377 359
Valor Atual Líquido (VAL)	377 359						
Taxa Interna de Rentabilidade	50,79%						
Pay Back period	3	Anos					

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
--	------	------	------	------	------	------

**Cálculo do WACC**

Passivo Remunerado	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	0
Capital Próprio	126 416	127 889	149 692	202 625	285 035	388 421
<b>TOTAL</b>	<b>156 416</b>	<b>151 889</b>	<b>167 692</b>	<b>214 625</b>	<b>291 035</b>	<b>388 421</b>
% Passivo remunerado	19,18%	15,80%	10,73%	5,59%	2,06%	0,00%
% Capital Próprio	80,82%	84,20%	89,27%	94,41%	97,94%	100,00%
<b>Beta p = <math>B_u \cdot (1 + (1-t) \cdot CA/CP)</math></b>	<b>1,18748</b>	<b>1,18748</b>	<b>1,18748</b>	<b>1,18748</b>	<b>1,18748</b>	<b>1,18748</b>

**Custo**

Custo Financiamento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,95%	3,95%	3,95%	3,95%	3,95%	3,95%
Custo Capital ( $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$ )	6,19%	6,19%	6,20%	6,20%	6,21%	6,21%
Custo ponderado	5,76%	5,84%	5,96%	6,08%	6,16%	6,21%

Fonte: adaptado do IAPMEI

O Período de Recuperação do Investimento (*PayBack*), destina-se a determinar o tempo de recuperação do capital investido, ou seja, o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizado e acumulado durante o período de vida do projeto. Trata-se, essencialmente, de um critério de avaliação de risco. Perante os valores previsionais utilizados, o *PayBack* obtido é no início do quarto ano.

### 4.2.3. Indicadores de apoio à análise e à gestão

Para concluir a previsão, complementamos a análise da viabilidade do projeto, através da tabela 23. Este mapa tem indicadores económico-financeiros, liquidez e demonstra qual o risco de negócio, normalmente tem valores médios de mercado, em função do tipo de fase, negócio...

**Tabela 23** - Principais indicadores

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>						
Taxa de Crescimento do Negócio		17%	22%	28%	17%	12%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	2%	0%	5%	10%	13%	15%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>						
Return On Investment (ROI)	3%	1%	10%	19%	22%	22%
Rendibilidade do Ativo	5%	2%	14%	24%	28%	27%
Rotação do Ativo	159%	186%	198%	193%	170%	147%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	4%	1%	15%	26%	29%	27%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>						
Autonomia Financeira	69%	69%	70%	73%	77%	81%
Solvabilidade Total	322%	326%	339%	371%	437%	527%
Cobertura dos encargos financeiros	475%	196%	1991%	6235%	14426%	36007%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>						
Liquidez Corrente	1,99	2,29	2,73	3,29	3,98	4,79
Liquidez Reduzida	1,43	1,74	2,25	2,85	3,56	4,39
<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>						
Margem Bruta	99 507	118 371	147 129	190 449	225 147	253 805
Grau de Alavanca Operacional	1159%	3349%	511%	282%	216%	195%
Grau de Alavanca Financeira	125%	190%	104%	101%	100%	99%

Fonte: adaptado do IAPMEI

A autonomia financeira indica o grau de cobertura do ativo líquido por capitais próprios. Referir que ao longo dos anos previsionais em estudo este valor é crescente, indicado a reduzida dependência financeira de credores.

No primeiro ano em análise o indicador é de 69%, o que permite crescimento e expansão, e como já referido evita a excessiva dependência de capitais alheios.

A Solvabilidade Total indica a capacidade da empresa em ter meios à sua disposição para satisfazer os compromissos da dívida. Estima-se que os ativos têm capacidade de gerar fluxos de caixa suficientes para fazer face aos compromissos durante a vigência do estudo, pois é sempre superior a 100%.

A Liquidez Corrente relaciona o ativo corrente, aquilo que a empresa transforma em dinheiro no prazo de um ano e o passivo corrente, aquilo que a empresa tem a pagar nesse período. No caso deste projeto a Liquidez Corrente é sempre bem superior a 1, e indica que existe capacidade para fazer face aos compromissos no curto prazo.

**Tabela 24** - Ponto crítico operacional previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	292 230,00	342 785,79	419 569,81	534 951,50	627 498,11	704 052,88
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	181 944,00	213 420,31	261 226,46	333 063,74	390 683,77	438 347,19
FSE Variáveis	3 570,00	3 641,40	3 714,23	3 788,51	3 864,28	3 941,57
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>106 716,00</b>	<b>125 724,08</b>	<b>154 629,12</b>	<b>198 099,25</b>	<b>232 950,07</b>	<b>261 764,13</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>249 030,35</b>	<b>310 156,75</b>	<b>313 464,46</b>	<b>316 837,07</b>	<b>305 010,47</b>	<b>307 428,02</b>

Fonte: adaptado do IAPMEI

### 4.3. Conclusões

Este Plano de Negócios teve como objetivo principal estudar a avaliação económica e financeira, bem como verificar a análise de viabilidade da criação da Queijaria Duques da Beira. Este capítulo da análise da Queijaria Duques da Beira, Lda, permitiu analisar e prever qual a viabilidade e a rentabilidade do negócio para uma horizontal temporal de 5 anos (2022-2027).

O sucesso deste plano de negócios depende de algumas variáveis, tais como o empréstimo bancário e a submissão de candidatura a fundos comunitários, para se obter subsídios.

O presente estudo tem como base um cenário previsional futuro, no entanto, sendo esta uma previsão futura, não se garante que determinados acontecimentos venham a ocorrer como previstos.

Através deste trabalho, pode-se concluir que este projeto é viável, dado que apresenta indicadores positivos de avaliação económica e financeira, em suma, o projeto pode ser colocado em prática.

## **5. Considerações finais, limitações e sugestões para o futuro**

### **5.1. Considerações finais**

A ideia e o propósito de criar um bom desenvolvimento de um plano de negócios para a Queijaria Duques da Beira, Lda, necessita de um estudo aprofundado das diversas possibilidades e etapas. Este estudo, inicia com uma revisão de literatura, assente na temática Empreendedorismo, onde é descrita a abordagem teórica sobre a origem e os conceitos do empreendedorismo. Este conceito é dos termos mais utilizados no âmbito empresarial, ou seja, na criação de uma empresa ou mudanças em empresas já criadas.

Este tema, ao longo dos anos atraiu investigadores de diversas áreas, derivado à sua abordagem multidisciplinar. O conceito de empreendedorismo abordado neste projeto, englobou os estudos e pesquisa de vários autores como, Richard Cantillon (1680-1734), que introduziu um primeiro conceito sobre o tema, bem como Schumpeter (1954), McClelland (1961), Drucker (1985), Dornelas (2003), entre outros.

Os estudos sobre o empreendedorismo estão em constante aperfeiçoamento, tornando-se aliciante e atrativos para a realização de várias investigações em diversas áreas de conhecimentos científicos. Através do estudo aprofundado da abordagem empreendedorisimos, apercebemos-mos que é necessário “invocar” o indivíduo responsável por todo este processo, o empreendedor. É aquele que estuda as falhas no mercado e cria as estratégias para desenvolver um negócio, um produto, ou mesmo um serviço para colocar no mercado.

Além destes dois temas pertinentes, analisam-se também os estudos sobre a relação empreendedorismo e inovação e Empreendedorismo em Portugal e a Cultura Portuguesa. Após se ter efetuado uma reflexão crítica da literatura foi possível retirar algumas conclusões.

Neste contexto, verificou-se que na atualidade o empreendedorismo constitui um dos motores fundamentais para o desenvolvimento da economia e da sociedade, e é um forte impulsionador do emprego e uma componente chave numa economia de mercado globalizada e competitiva.

A globalização económica veio como um impulsionador fundamental do empreendedorismo, pois existe cada vez mais uma grande exigência na adaptação das organizações em cenários diferentes e em que a mudança é gradualmente mais efémera e radical. Neste seguimento, o mundo empresarial e de negócios, pode alterar as formas de pensar e de atuar, as escolas começam a preocupar-se em preparar os seus alunos para um mundo competitivo e de riscos.

É neste seguimento que surge a designação do indivíduo responsável por todo este processo, o empreendedor. Vários são os conceitos de empreendedor, Dornelas (2014), refere que estamos na era do empreendedorismo, que cada vez mais, são os empreendedores que criam os seus postos de trabalho, inovam, eliminam barreiras, globalizam e renovam os conceitos económicos. Já Cantillon (1680-1734) diz-nos que o empreendedor é alguém que assume os riscos e pode legitimamente apropriar-se de qualquer lucro.

Para McClelland (1961), refere que os empreendedores constituem uma figura central do empreendedorismo e são reconhecidos por apresentarem características comportamentais distintas e por serem estimulados para a concretização. O empreendedor é o indivíduo que assume o risco, visto que passa por diversas situações ambíguas de forma confiante e procura enfrentá-las como possibilidades de negócio. Em caso de insucesso, este não se resigna e não encara o mesmo como sendo uma derrota, mas sim, uma aprendizagem. Como não existe uma definição única para caracterizar o empreendedor. Ele pode ser associado a inovação, numa perspetiva económica, da mesma forma que os comportamentalistas focam o seu universo criativo e intuitivo (Filion, 1999).

Neste capítulo surge também uma abordagem sobre o Empreendedorismo e a Inovação, atendendo a que o empreendedorismo contribui para que haja um estímulo à inovação e à criatividade. Cada vez mais, as organizações necessitam de ser mais empreendedoras e inovadoras, para fazer face às alterações dos mercados, devem explorar novas ferramentas, como por exemplo, ferramentas de comunicação digital, por forma a atingirem públicos-alvo de forma mais determinada e consequente com recursos financeiros mais reduzidos. O empreendedorismo e a inovação demonstram ser ferramentas relevantes para o crescimento e sustentabilidade das organizações.

Em suma uma aposta no empreendedorismo e na inovação, pode-se tornar numa via de saída e sobrevivência das organizações, dado que permite-lhes explorar novos mercados, novos produtos, equipamentos ou processos, possibilitando-lhes manter a sua

competitividade nacional e a possibilidade de entrar em mercados internacionais. Para terminar o segundo capítulo, é abordado ainda um pouco do que é o empreendedorismo em Portugal e a cultura portuguesa face ao mesmo.

O empreendedorismo tem sido um tema muito abordado em Portugal nos últimos anos, sendo este apontado como solução para a economia nacional se relançar, tem tido um lugar de destaque nos discursos políticos nacionais, na comunicação social, e até em conversas de café. Denota-se que apesar da cultura portuguesa relativamente ao empreendedorismo, ter influência pela falta de capacidade empreendedora, pela resistência ao risco e falta de iniciativa individual, há cada vez mais um interesse crescente pelo estudo e promoção do mesmo. Importa referir, que a temática está patente cada vez mais no ensino em Portugal.

O Governo Português e outros organismos têm vindo a anunciar medidas e programas, como forma de atribuição de apoios para gerar uma atitude empreendedora e assim potenciar a criação de novos negócios. Destaca-se também o aumento expressivo do número de conferências, congressos, centros de estudos e revistas científicas que mencionam o empreendedorismo e em simultâneo o surgimento de incubadoras, associações e prémios focados no empreendedorismo. Concluindo assim, que o empreendedorismo em Portugal tem mostrado sinais de expansão.

É no seguimento de toda a revisão bibliográfica assente no tema do empreendedorismo, que surge o Plano de Negócios no terceiro capítulo deste projeto.

Um Plano de Negócios é um documento que organiza a informação sobre qual é a nossa ideia de negócio, como pretendemos implementá-la e quais os resultados previstos. É também uma ferramenta crucial para a atração de potenciais financiadores, parceiros e colaboradores essenciais ao desenvolvimento da atividade empresarial.

Esta ferramenta dá ao empreendedor um suporte de apoio fundamental na tomada de decisão de avançar ou não com o projeto, no sentido em que faz uso dos recursos humanos, financeiros e prepara o empreendedor para as dificuldades que possam vir a surgir no início da nova atividade.

O Plano de Negócios da Queijaria Duques da Beira, Lda. surge da ideia de planificar um possível negócio de criação de uma queijaria, considerando que o queijo é um produto bastante aceite e de alto consumo nesta região. Aliando-nos ao facto de pertencermos à Fileira do Queijo da Região Centro, podendo assim candidatar-mo-nos ao “Programa de

Valorização da Fileira do Queijo da Região Centro” visa dar um forte contributo para a valorização daquele que é um dos produtos endógenos com maior realce nesta região: O Queijo com DOP. Aqui é apresentada a análise de mercado, a criação e estrutura da empresa e a estratégia da mesma.

No capítulo 4, está explanada à análise financeira por forma a demonstrar e a justificar a viabilidade do Plano de Negócios da Queijaria Duques da Beira, Lda. As tabelas, apresentadas neste capítulo, foram elaboradas tendo como base o modelo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

A respetiva análise económico financeira foi elaborada tendo em conta um horizonte temporal de 5 anos, respetivamente, 2022,2023,2024,2025, 2026 e 2027, assumindo como ano base o ano de 2022.

Na Demonstração de Resultados Líquidos é apresentada em termos absolutos, os valores que foram calculados com base nos preços constantes definidos, assim, a previsão indica que o resultado líquido seja positivo, mantendo-se assim ao longo dos anos em análise tendo maior expressão a partir do terceiro ano.

O Fundo de Maneio é um dos valores mais utilizados na análise financeira e apresenta a parte do Ativo Corrente que é financiada por Capitais Permanentes. O fundo do maneio corresponde ao montante necessário para assegurar a atividade normal e destina-se à cobertura financeira. Verifica-se que no primeiro ano, a Queijaria Duques da Beira, Lda. apresenta um total de 30.239,00€ menos as dívidas aos fornecedores e ao estado, num total de 25.496,00€ dando um resultado de 4.743,00€.

Relativamente ao período de recuperação do Investimento (PayBack) este destina-se a determinar o tempo de recuperação do capital investido. Trata-se, essencialmente, de um critério de avaliação de risco. Perante os valores previsionais utilizados, o PayBack obtido é no início do quarto ano.

A autonomia financeira indica o grau de cobertura do ativo líquido por capitais próprios. No primeiro ano em análise da Queijaria Duques da Beira, Lda. o indicador é de 69%, o que permite crescimento e expansão, e como já referido evita a excessiva dependência de capitais alheios.

O indicador da Solvabilidade Total indica a capacidade da empresa em ter meios à sua disposição para satisfazer os compromissos da dívida. Estima-se que os ativos têm

capacidade de gerar fluxos de caixa suficientes para fazer face aos compromissos durante a vigência do estudo, pois é sempre superior a 100%.

Em suma, a análise do plano de negócio apresentado confirma que a ideia apresentada para a Queijaria Duques da Beira, Lda., tem viabilidade económica e financeira sendo interessante a sua concretização.

## **5.2. Limitações**

Como limitações para a concretização do projeto da Queijaria Duques da Beira, Lda., apresentam-se as seguintes:

- O presente projeto, apesar de se verificar a sua viabilidade económica e financeira para avançar, no seu arranque tem todo um processo burocrático de licenciamento moroso, dado se tratar de um negócio de manipulação e transformação de géneros alimentícios.

- Prende-se ainda, pela existência de empresas do mesmo ramo de negócio (o negócio não ser único no mercado) o que poderá vir a condicionar o processo de fidelização de clientes ou mesmo a atividade da empresa.

- Relativamente aos Recursos Humanos para integrar na empresa, pode vir a ter-se alguma dificuldade em recrutar o candidato(a) de acordo com o perfil pretendido.

## **5.3. Sugestões para o futuro**

Atendendo a que um Plano de Negócios deve ser eficaz, com a mínima margem de erro e a sua atualização deve ser contínua, pois o mercado está em constantes alterações, deverão ser delineadas possíveis alterações na futura atuação da Queijaria. Assim sendo apresenta-se como sugestões de futuro para a Queijaria:

- Ter um plano de marketing mais ambicioso a médio/longo prazo que permita à Queijaria obter rentabilidade no sentido de aumentar a sua carteira de clientes e novos mercados e assim aumentar a capacidade de produção e até a dimensão das instalações.

## Bibliografia

- Acredita Portugal, Candidaturas. Consultado em 12 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.acreditaportugal.pt/informa%C3%A7%C3%B5es-concurso>
- Aibdeljalil, E. (2005). Guide to Develop Business Plan. Chamber of Commerce & Industry, Dubai
- Aiub, G. W. (2002). Inteligência Empreendedora: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da Cultura Empreendedora.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 11-26.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1(1), 25-38.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011) The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331-1344.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. Cengage Learning.
- Berry, T. (2008). *The plan-as-you-go business plan*. Entrepreneur Press.
- Besser, T. L., & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *The Journal of Socio-Economics*, 30(3), 221-241.

- Brazeal, V. D., & Herbert, T. T. (1996). *Towards conceptual consistency in the foundations of entrepreneurship. Change, innovations and creativity*. Working paper, California State Polytechnic University.
- Bruyat, C.; Julian, P. (2000) Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 16, p. 165-180.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.
- Campos, N. A., & Duarte, F. J. D. C. M. (2013). A dimensão social da atividade empreendedora. *Cadernos de Psicologia social do trabalho*, 16(spe1), 13-23.
- Cantillon, R. (2010). *Essay on Economic Theory*, An. Ludwig von Mises Institute.
- Cassis, Y.; Minoglou, I. P. (2005) *Entrepreneurship in Theory and History*. New York: Palgrave.
- Casson, M. (1987). *A empresa e o mercado: Estudos sobre empresas multinacionais e o escopo da empresa*. Imprensa do MIT.
- Casson, M.; Yeung, B.; Basu, A.; Wadeson, N. (2006) *The oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- CHRISTENSEN, P. V; ULHOI, J. P; MADSEN, H. (2002) The entrepreneurial process in a dynamic network perspective: A review and future directions for research. Copenhagen: The Aarhus school of business.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of business venturing*, 27(3), 385-399.
- Clemente, M. N. (2002). *The marketing glossary: Key terms, concepts and applications*. clementebooks.

- Corporate Finance Advisory Services. (2010). How to write an effective effective business plan:Lifting up you towards your success. Deloitte, Luxembourg
- Costa, A. D. S. M. D., & Saraiva, L. A. S. (2011). Memória e formalização social do passado nas organizações. *Revista de Administração Pública*, 45, 1761-1780.
- Cunha, C. (2004). O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas Estudo de caso no pós start-up. Tese de mestrado em Gestão da Ciência. Universidade de Aveiro.
- Cunha, R. A. N. (2004). A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Davidsson, P. (2005) Researching entrepreneurship. New York: Spring Verlag.
- Deloitte & Touche. (2003). Writing an Effective Business Plan. 4th Editions
- Deloitte, L. L. P. (2010). Advancing quality through transparency. *Deloitte LLP Inaugural Report January*.
- Dolabela, F. (1999). O ensino de empreendedorismo no Brasil: uma metodologia revolucionária. *São Paulo: Fundação Vanzolino*.
- Dornelas, J. C. A. (2007). Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. *Revista de negócios*, 9(2).
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil.
- Dornelas, J. C. A. (2014). Empreendedorismo para visionários. *Rio de Janeiro: Editora LTC*.
- Dornelas, José Carlos Assis. (2014) Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro. Empreende/LTC.
- Drucker, P. F. (2001). Innovation and Management. *Wirtschaft und Politik, Düsseldorf 1985*.
- Drucker, P.F.(1985).A disciplina da inovação. *Harvard business review*,63(3), 67-72.

- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). Empreendedorismo e planeamento financeiro. *Edições Sílabo, 1*.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Serra, F. A. R. (2010). The international entrepreneurial firms'. Social networks. *Cadernos EBAPE.BR, 8(1), 133-145*.
- Ferreira, M. P.; Santos, J. C.; Reis, N.; Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial (3ª ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Filion, L. J. (1999a). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas, 39, 6-20*.
- Filion, L. J. (1999b). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração, 34(2), 5-28*.
- Filion, L. J. (2000) O Empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI/IEL. p. 13-42.
- Franco, J. O. B., & Gouvêa, J. B. (2016). A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5(3), 144-166*.
- Frank H. Knight (1885–1972). In *Handbook on the History of Economic Analysis Volume I*. Edward Elgar Publishing.
- Gameiro, F., & Bucha, A. I. (2009). Gestão de Stresse pelo Empreendedor. *Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas, (14), 89-99*.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review, 10(4), 696-706*.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship.
- GEM (2015). “Empreendedorismo no Brasil 2015 - Relatório Executivo” Brasil: São Paulo.

- GEM. (2016). GEM Portugal 2016: Comportamento e Atitudes empreendedoras. Consultado em 21 de fevereiro de 2021. Disponível em <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal>
- Gomes, I. M. (2013). Como elaborar uma pesquisa de mercado. *Belo Horizonte: Sebrae Minas*.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., Moreno, Y., Bieto, E., Ollé, M., & Planellas, M. (2005). Empreendedores. *Editorial McGraw-ill. Sexta Edición. Madrid-España*.
- Hisrich, R. D.; Peters, M. (2009) Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- IAPMEI Empreendedorismo. Consultado em 21 de fevereiro de 2021. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\).aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1).aspx)
- IAPMEI, Empreendedorismo e Inovação. Consultado em 21 de fevereiro de 2021. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/StartUP-Voucher-2019-2022.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/StartUP-Voucher-2019-2022.aspx)
- IAPMEI, Como elaborar um Plano de Negócios, Guia Explicativo. Consultado a 10 de abril de 2021. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)
- IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional. Empreendedorismo. Consultado em 21 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.iefp.pt/empreendedorismo>
- INE (2011). Statics Portugal. Consultado em 12 de maio de 2021. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0009888&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0009888&selTab=tab0)
- Landstrom, H. (2007). *Pioneers in entrepreneurship and small business research* (Vol. 8). Springer Science & Business Media.

- Leite, E. (2006). Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas: lei de inovação. *Recife: Bagaço*.
- Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R., & Sailer, K. (2010). Education for entrepreneurship and innovation: “Management capabilities for sustainable growth and success”. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Lohrke, F., & Landström, H. (2010). History matters in entrepreneurship research. *Historical foundations of entrepreneurship research*, 1-14.
- Lopez, A. J. (2015). Business Model Canvas como suporte ao diagnóstico de capital intelectual. Tese de mestrado em Profissional de Produção. Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.
- López, N. S. R. (2017). Métodos pedagógicos inovadores para o ensino de empreendedorismo.
- Ma, S., & Trigo, V. (2008). Winning the war for managerial talent in China: An empirical study. *Chinese Economy*, 41(3), 34-57.
- McClelland, D. (1972). What is the effect of achievement motivation training in the schools?. *Teachers college record*, 74(2), 129-146.
- McClelland, D. C. (1961). Entrepreneurial behavior.
- McClelland, D. C., & Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.
- Mullins, J. (2010). What to do before you write a business plan. *Business strategy review*, (4), 92-93.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Ocri. (2002). Writing an Effective Business Plan. Entrepreneurship Centre, Otava

- Ogilvy, D. (1995). Rules are for the obedience of fools-and the guidance of wise men.
- Peters, M. P., Hisrich, R. D., DE Souza, T. C. F., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. Artmed.
- Pordata. (2020). Poder de compra *per capita*. Consultado em **12 de maio** de 2021. <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Porter, M. E. (1992). Capital choices: Changing the way America invests in industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 5(2), 4-16.
- Portugal Ventures. Candidaturas. Consultado em 21 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.portugalventures.pt/candidaturas/parceiros-de-investimento/ignition-capital-network/>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Schumpeter, J. A. (1950). The march into socialism. *The American Economic Review*, 446-456.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Ten great economists*. Routledge.
- Shane, S. (2012) Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 37, 10-20.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2006). Empreendedor, oportunidade, projecto: O trinómio do empreendedorismo. *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI*, 38-67.
- Slaughter, S., & Ang, S. (1996). Employment outsourcing in information systems. *Communications of the ACM*, 39(7), 47-54.
- Small Business Development Center. (2008). Guide to writing a business plan. Duquesne University, Pittsburgh.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management,". *Strategic management journal*, 11(4), 17-27.
- Stevenson, H., Roberts, M., & Grousbeck, H. (1985). *New Business Ventures and the Entrepreneur*, 1st. Homewood, IL: McGraw-Hill.
- Unctad. (2002). How to Prepare your Business Plan. United Nations, New York and Geneva
- Weber, M. (1982). *Classe, estamento, partido*. LTC.