

MESTRADO

CONTABILIDADE FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA EXPANSÃO DE UMA UNIDADE FABRIL
PRODUTORA DE ENCHIDOS TRADICIONAIS DO ALENTEJO**

JOAQUIM MIGUEL CORTES PITEIRA

OUTUBRO-2020

MESTRADO EM
CONTABILIDADE FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA EXPANSÃO DE UMA UNIDADE FABRIL
PRODUTORA DE ENCHIDOS TRADICIONAIS DO ALENTEJO**

JOAQUIM MIGUEL CORTES PITEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DRA. INÊS MARIA GALVÃO TELES FERREIRA DA FONSECA PINTO

OUTUBRO-2020

Resumo

O presente projeto propõe a revitalização e expansão da Salsicharia Corticense - Fabrico e Comércio de Enchidos Tradicionais do Alentejo, Lda, que se caracteriza por ser uma empresa familiar, estando a sua atividade suspensa desde o ano de 2013. Nestes últimos anos, a empresa alugou as suas instalações por dois períodos distintos, tendo terminado o último aluguer em Fevereiro de 2020, ou seja, desde esta data que as instalações estão paradas, sem qualquer utilização.

Pretende-se assim com este trabalho elaborar um plano de negócios para a revitalização desta unidade fabril através da produção de enchidos de porco preto alentejano, focando-se nos seus produtos base (chouriço de carne, morcela, farinheira, painhos e paios), apostando na receita mais tradicional e mais natural, por forma a obter produtos de excelência, diferenciando na qualidade e não na quantidade.

As infraestruturas existentes permitem pôr em prática esta estratégia sem que sejam necessárias adaptações estruturais ou investimentos de elevado montante, antes pelo contrário.

Antes da realização do plano financeiro para o estudo da viabilidade do projeto, foram realizadas diversas entrevistas com especialistas do setor para recolha de informação técnica (formas de fabrico, capacidade produtiva de equipamentos e instalações, preços de produtos, etc.). Esta recolha de informação foi feita junto de entidades que operam no mercado, de técnicos especializados com muita experiência, para que o projeto seja o mais viável possível e que as variáveis incontabilizáveis sejam as mais reduzidas possíveis.

Por fim, os resultados previsionais obtidos no estudo financeiro revelam ser um projeto bastante promissor, devido à existência de um valor esperado do VAL (Valor Atual Líquido) positivo, uma TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) superior à taxa de atualização e o período de recuperação do investimento (PRI) dentro da vida útil do projeto (considerado para esta análise). Para além disto, mesmo perante um cenário pessimista, com redução simultânea das quantidades vendidas e do preço de venda em 20%, este projeto apresenta-se viável.

Palavras-chave: Plano de negócios, Revitalização do negócio, Alentejo, Enchidos, Porco preto.

Abstract

This project aims to propose the revitalization and expansion of Salsicharia Corticense – Fabrico e Comércio de Enchidos Tradicionais do Alentejo, Lda, that is characterized for being a familiar company, being its activity suspended since the year of 2013. In these last years, the company has rented its facilities for two distinct periods, having finished the last rental in February 2020, which means that since this date the facilities have not been in use.

With this project, the main goal is to elaborate a business plan for the revitalization of this factory unit, by the production of black pig enchidos from Alentejo, focusing their base products (chouriço de carne, morcela, farinheira, painhos e paios), betting on the most traditional and most natural receipt, to obtain excellence products, differentiating from its competitors in quality instead of quantity.

The existing infrastructures allow to put this strategy in practice without the need of any structural adaptations or investments of high amount.

Before the realization of the financial business plan for the study of the project viability, we conducted several interviews with specialists of this sector, with the purpose of obtaining technical information (forms of manufacture, production capacity – in terms of equipment's and installations, product prices, amongst other relevant information). This information was obtained from specialized entities that operate in this market, with a lot of experience in order to guarantee, that the project is the most as realistic as possible.

The estimated results in this financial study reveal that this can be a very promising project, presenting positive NPV (Net Present Value), an IRR (Internal Rate of Return) above the discount rate and the repayment rate inside the project life (considered in this last analysis). Besides this, even when confronted with a pessimist scenario, with simultaneous amount of sold quantities and the price of sale set to 20%, this project is viable according to this project.

Keywords: Business Plan, Business revitalization, Alentejo, Enchidos, Black pig.

Agradecimentos

É com a realização deste projeto que termino o meu maior desafio académico. Mais um ciclo da minha vida que se fecha, do qual estou orgulhoso e grato, por ter tido o privilégio de frequentar uma das melhores faculdades de economia e gestão a nível mundial. Foi uma honra ter sido aluno do ISEG. Uma grande instituição, que contribuiu muito para a minha formação académica e pessoal. Assim, o primeiro agradecimento vai para esta nobre instituição que me acolheu durante cinco anos de braços abertos.

Seguidamente um agradecimento muito especial à professora Inês Pinto, que confiou em mim e aceitou orientar-me neste desafio. Muito obrigado por toda a disponibilidade, por todas as dicas e esclarecimentos, que me permitiram ter mais confiança no trabalho desenvolvido.

Teria sido impossível a elaboração deste mestrado e deste projeto, sem a ajuda e o esforço dos meus pais. Assim, quero-lhes agradecer por me terem proporcionado todas as condições necessárias para a realização do meu percurso académico.

Um grande obrigado à minha irmã. Foi sem dúvida um grande apoio que tive ao longo destes cinco anos em Lisboa, que me aturou e apoiou muito, sobretudo nas noites anteriores aos exames.

Não podia deixar de agradecer à minha namorada, que esteve sempre ao meu lado a apoiar-me e a encorajar-me em todos os desafios deste percurso. Com o teu apoio foi sem dúvida mais fácil superar este desafio.

Um agradecimento especial ao Eng. Orlando Pedras e ao Sr. Almerindo Oliveira, por todos os ensinamentos acerca do negócio em estudo. Sem dúvida que foi uma componente muito importante e muito enriquecedora para este projeto, pois tornou todo este estudo muito mais rigoroso e credível.

Por último, agradeço a todos os meus amigos que me ajudaram, motivaram, e acompanharam nesta caminhada que agora deu origem a este projeto.

Índice Geral

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	1
3. Metodologia	5
4. Plano de Negócios	6
4.1. Sumários Executivo	6
4.2. Historial da Empresa	7
4.2.1. Oportunidade de Negócio	8
5. Análise de Mercado	8
5.1. Análise PEST	8
5.1.1. Fatores Políticos e Legais	8
5.1.2. Fatores Económicos	10
5.1.3. Fatores Sociais e Culturais	11
5.1.4. Fatores Tecnológicos	11
6. Análise Setorial	12
6.1. Modelo das 5 Forças de Porter	12
6.1.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	12
6.1.2. Poder Negocial dos Fornecedores	13
6.1.3. Poder Negocial dos Clientes	13
6.1.4. Ameaça de Produtos Substitutos	14
6.1.5. Rivalidade entre Concorrentes do Setor	14
6.2. Clientes	15
6.3. Análise SWOT	16
7. Análise Competitiva	16
7.1. Principais Concorrentes	16
7.2. Fatores Críticos de Sucesso	17
8. Descrição da Ideia de Negócio	17
8.1. Ideia de Negócio	17
8.2. Objetivos Estratégicos	18
8.3. Segmentação/Público-alvo	19
9. Plano Operacional	19
9.1. Instalações e Localização	19
9.2. Equipamento	20
9.3. Capacidade Produtiva	20
9.4. Circuito Produtivo/Diagrama de Layout	21
10. Plano Financeiro	21

10.1. Pressupostos	22
10.2. Vendas Previsionais	23
10.3. Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias consumidas (CMVMC)	24
10.4. Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	24
10.5. Gastos com o pessoal	25
10.6. Investimento	26
10.7. Necessidades de Fundo de Maneio	26
10.8. Financiamento e Tesouraria	27
10.9. Análise dos Cash-Flows	27
10.9. Indicadores de Avaliação	28
10.9.1. Análise do Valor Atualizado Líquido (VAL)	28
10.9.2. Análise da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	29
10.9.3. Análise do Período de Recuperação do Investimento (PRI)	29
10.9.4. Análise dos indicadores económico-financeiros	29
11. Análise de Risco e Sensibilidade	30
11.1. Análise de Risco	30
11.2. Análise de Sensibilidade	32
12. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio	34
13. Calendarização	34
14. Conclusões, Limitações e Investigação Futura	34
14.1. Conclusões	34
14.2. Limitações	35
14.3. Investigação Futura	35
Referências Bibliográficas	36
Anexo I	39

Índice de Tabelas

Tabela - 1 - Análise SWOT	16
Tabela - 2 - Diagrama de Layout	21
Tabela - 3 - CMVMC	24
Tabela - 4 - FSE	25
Tabela - 5- VAL	28
Tabela - 6 - Indicadores de Avaliação por Cenário	31
Tabela - 7 - Valor esperado do VAL	32
Tabela - 8 - Cálculo do VAL com vida finita	32
Tabela - 9 - Ponto Crítico Tradicional	34
Tabela I - Metodologia Implementada	39
Tabela II - Diplomas legislativos aplicáveis à empresa	39
Tabela III - Projeções Económicas	40
Tabela IV - Pressupostos Gerais	40

Tabela V - Capacidade Produtiva e Cenário Base a Atingir	41
Tabela VI - Vendas Previsionais	42
Tabela VII -Saldo Final de Clientes	43
Tabela VIII - Custo das Mercadorias Vendidas das Matérias Consumidas	43
Tabela IX - Compra de Matérias-Primas e Saldo Final a Fornecedores	43
Tabela X - Fornecimentos e Serviços Externos	44
Tabela XI - Saldo Final a Fornecedores de Serviços Externos	44
Tabela XII - Custos com o Pessoal	44
Tabela XIII - Investimento	45
Tabela XIV - Fundo de Maneio	45
Tabela XV - Plano de Amortizações do Imobilizado a Adquirir	45
Tabela XVI - Quadro Geral de Amortizações	46
Tabela XVII - Financiamento	46
Tabela XVIII – Demonstração de Resultados	46
Tabela XIX - Balanço	47
Tabela XX - Plano Financeiro	47
Tabela XXI - Demonstração de Fluxos de Caixa	48
Tabela XXII - Cash-Flow Operacional	48
Tabela XXIII - Indicadores de Avaliação	48
Tabela XXIV - Indicadores Económico-financeiros	49
Tabela XXV - Cenário Realista - Ponto Morto Quantidades	49
Tabela XXVI - Cenário Realista - Ponto Morto Preço	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Vendas Previsionais	24
--	----

Índice de Figuras

Figura I - Cronograma	50
------------------------------------	----

Lista de Abreviaturas

- ISEG** – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa
- SC** – Salsicharia Corticense - Fabrico e Comércio de Enchidos Tradicionais do Alentejo, Lda.
- IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- SWOT** – Strength, Weakness, Opportunities, Threats
- UE** – União Europeia
- HACCP** – Hazard Analysis Critical Control Point
- FMI** – Fundo Monetário Internacional
- FOA** - Food and Agriculture Organization of the United Nations
- DOP** – Denominação de Origem Protegida
- CMVMC** – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
- VAL** – Valor Atualizado Líquido
- TIR** – Taxa Interna de Rendibilidade
- PRI** – Prazo de Recuperação do Investimento

1. Introdução

A Salsicharia Corticense, Lda. durante o seu período de funcionamento dedicou-se à produção de enchidos tradicionais à base de carne de porco preto e porco branco, tendo sido constituída em 2000. Por diversos fatores que serão explicados noutros pontos do projeto, a empresa deixou de laborar em 2013, tendo desde então a sua composição societária sofrido alterações. O sócio Joaquim Luís Piteira adquiriu a posição social dos outros dois sócios, tornando-se o único sócio-gerente até à presente data.

Neste momento surge a questão de decidir como rentabilizar o investimento existente, surgindo fundamentalmente duas hipóteses, a primeira centra-se na revitalização da mesma e a segunda consiste em arrendar de novo.

Este projeto pretende elaborar um plano financeiro de forma a avaliar a viabilidade de revitalizar a empresa. Pretende-se com a implementação do mesmo produzir apenas enchidos de porco preto alentejano de forma tradicional e de grande qualidade, por forma a fazer face a mercados específicos onde são procurados produtos de excelência.

As apostas de comercialização que garantem o escoamento dos produtos serão em duas vertentes distintas. A primeira será de estabelecer parcerias com empresas existentes no mercado, que já têm estrutura de vendas e distribuição, sendo estes os representantes dos nossos produtos. A segunda será a de venda direta, mas nunca apostando numa estrutura complexa de vendas e distribuição, pois as quantidades a produzir não o justificam.

Tendo por base todos os pressupostos referidos, estamos perante um projeto interessante e viável, apesar das limitações, que foram sempre tidas em atenção por forma a contemplar as adversidades que possam surgir.

2. Revisão de Literatura

No mundo empresarial o conceito de plano de negócio assume um papel extremamente relevante nas discussões entre os empresários, os financiadores e os investidores (Gutã, 2014). Para os empresários que se encontram na fase inicial de criação do seu negócio e que procuram financiamentos externos, o plano de negócios representa um elemento-chave para a obtenção desses apoios (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, & Simón-Moya, 2012), uma vez que representa uma garantia adicional de que os financiamentos cedidos irão ser utilizados corretamente. No entanto, ao contrário do que se pode julgar, o papel do plano de negócios é muito mais do que demonstrar que o negócio pode ser financiado. O plano de negócios permite orientar o empreendedor ao longo de toda a vida do seu projeto.

Segundo a literatura, o plano de negócios é o resultado de um processo de recolha e análise de informação relativa a uma oportunidade de negócio, por parte do empresário (Sexton & Bowman-Upton, 1991; Castrogiovanni, 1996). Com base nos conhecimentos resultantes de tal processo, o empresário especifica a informação e constrói o plano de negócios, tendo por objetivo atingir a visão futura por ele criada e conseqüentemente transformar uma oportunidade de negócios numa realidade (Castrogiovanni, 1996).

O plano de negócios consiste num documento escrito que define ordeira e sistematicamente as estratégias e os aspetos operacionais de uma empresa, possibilitando a avaliação da viabilidade económica, financeira, comercial e jurídica de uma entidade (Fernández-Guerrero et al., 2012). Para além disto, segundo Gutã (2014), o plano de negócios descreve a natureza do negócio alvo, as vantagens competitivas do negócio relativamente aos concorrentes, os segmentos de mercado que se pretendem atacar, bem como os recursos e *know-how* que os empresários do respetivo negócio têm disponíveis. No entanto, segundo a consultora Deloitte, o plano de negócios deve ser o mais realista possível e portanto não deve apenas enunciar os pontos fortes do negócio. Deve também identificar os riscos, os pontos fracos e os obstáculos que irão surgir ao longo da vida do projeto, oferecendo soluções para tais problemas para que os objetivos traçados no plano sejam alcançados (Deloitte & Touche, 2003).

Para Karlsson & Honig (2007), Brinckmann et al., (2008) e Fernández-Guerrero et al., (2012) o plano de negócios tem atingido destaque na gestão de empresas na medida em que é considerado uma ferramenta crucial para a comunicação, dado que faz com que as pessoas dentro e fora da organização se familiarizem com o seu projeto, com as suas metas e os seus objetivos. A consultora Deloitte sustenta esta tese, indicando que o plano de negócios deve ser utilizado tanto a nível interno como a nível externo (Deloitte & Touche, 2003). Uma vez que, ao nível externo o plano de negócios é decisivo para a obtenção de financiamentos e outros tipos de apoio externos, tais como: fundos de investimento; alianças estratégicas; fusões e aquisições e relacionamentos com clientes e fornecedores. A nível interno o plano de negócios permite planear a evolução da empresa, bem como antecipar mudanças de uma forma estruturada. Para além de que, serve para projetar a empresa no futuro.

Relativamente às funções do plano de negócios, Chwolka & Raith, (2011) salientam duas funções distintas, mas interrelacionadas. Por um lado, como foi referido anteriormente, o plano de negócios surge de uma oportunidade de negócio detetada pelos empresários. Sendo que, o plano incorpora na sua estrutura o desenvolvimento dessa

mesma oportunidade, com o intuito de melhorar o desempenho do empreendimento relativamente à probabilidade de sobrevivência e saúde financeira. Por outro lado, o planeamento assume a função de avaliar tal oportunidade de negócio, auxiliando o empresário na tomada de decisão, se deve entrar no mercado ou se deve dissolver o empreendimento. Tem ainda como função guiar os empresários, pois permite localizar o ponto atual onde se encontram e determina para onde querem ir, indicando as direções necessárias a seguir, isto é, indicando quais os procedimentos a adotar para que se atinjam os objetivos estabelecidos e consequentemente melhorar o desempenho da empresa no mercado (Fernández-Guerrero et al., 2012).

Aquando da elaboração de um plano de negócios para um novo projeto é necessário ter em linha de conta quatro fatores críticos, sendo estes, as competências das pessoas envolvidas, a identificação da oportunidade de negócio, a análise da envolvente externa e o risco e retorno do investimento (Sahlman, 1997). A somar a estes fatores críticos, Dencker et al., (2009) alega que a experiência de gestão dos empresários e o conhecimento destes acerca do negócio são também fatores críticos para o planeamento, pois permitem uma maior adaptação por parte das empresas ao meio envolvente, aumentando a probabilidade de sobrevivência das mesmas.

Muitos são os estudos realizados sobre o valor que o plano de negócio acrescenta a uma oportunidade de negócio. No entanto, a literatura existente apresenta posições muito antagónicas. Segundo Karlsson & Honig (2007) as investigações relativamente à relação entre o plano de negócios e o desempenho do mesmo, até agora têm sido inconclusivas. Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, (2008) identifica no seu estudo duas escolas de pensamento que defendem posições contrárias sobre o valor do planeamento no desempenho das empresas, sendo elas a escola do planeamento e a escola da aprendizagem. A escola do planeamento, é a favor da elaboração de planos de negócios, argumentando que o plano de negócios ajuda a prever melhor e a preparar as organizações para desafios futuros, melhorando a eficácia da ação humana e facilitando o cumprimento dos objetivos. Já a escola da aprendizagem advoga o oposto, alegando que dedicar tempo ao planeamento do negócio resulta em retornos menores do que dedicar o tempo às atividades de aquisição de recursos e construção da organização (Brinckmann et al., 2008 apud Bhidé, 2000).

Muitos são os investigadores que pertencem à escola da aprendizagem, aconselhando que o processo de aprendizagem, quando confrontado com altos graus de incerteza, deve ser feito ao longo da atividade, com o controlo de recursos e com uma estratégia flexível

(Brinckmann et al., 2008). Bird (1988) constata que o facto de o mundo empresarial estar em constante evolução gera incerteza prejudicando o valor do plano de negócios. Por isso Allinson et al., (2000) constata através do seu estudo, que os empreendedores são mais intuitivos do que os membros da população em geral e portanto tendem a confiar mais na intuição do que no planeamento. Ainda dentro desta linha de pensamento, existem autores como é o caso de Carter et al., (1996), que alega o consumo de tempo excessivo que o planeamento consome. Indicando que o tempo que é alocado ao planeamento do negócio poderia ser empregue noutras atividades operacionais concretas geradoras de valor. Por fim, Bhidé (2000) afirma que os empresários na fase inicial de um negócio e nas pequenas empresas colocam pouco capital em risco e portanto o risco de perder recursos devido a erros de gestão é limitado.

No entanto, para Delmar & Shane (2003) os argumentos supra mencionados colidem com os princípios da teoria organizacional. Para estes autores, o plano de negócio auxilia os fundadores das empresas, pois facilita a realização de metas, ajuda a tomar decisões mais rapidamente, ajuda a gerir a oferta e a procura de recursos e a transformar metas abstratas em atividades operacionais concretas e objetivas.

Delmar & Shane (2003) pertencem à escola do planeamento, dado que no seu estudo identificam três vantagens resultantes da execução e aplicação dos planos de negócios. Em primeiro lugar, o planeamento possibilita uma maior rapidez na tomada de decisões, uma vez que é mais claro detetar a informação em falta, evitando o envolvimento em aprendizagens mais lentas de julgamento e erro. Em segundo lugar, alegam que o planeamento apoia na gestão dos recursos, minimizando os estrangulamentos que provocam atrasos na atividade da organização. Por fim, o plano de negócios determina objetivos concretos para o futuro, auxiliando o desenvolvimento de ações operacionais para que a concretização dos mesmos fique facilitada.

Outros autores defendem a posição da escola do planeamento, indicando que o plano de negócios permite que os empresários concentrem os seus esforços e atenções nas áreas geradoras de valor, evitando desvios da sua atenção a outras atividades que não sejam as atividades-chave (MacMillan & Narasimha, 1987; Robinson, 1984). Para além disto, segundo Smith et al., (1990), Machado et al., (2013) e Gruber et al., (2008) o planeamento coloca os empresários numa posição mais vantajosa em relação aos que não o executaram, uma vez que conseguem atingir uma maior capacidade de avaliação do negócio, corrigindo facilmente eventuais desvios em relação aos objetivos traçados, pois permite que se identifique a origem do desvio mais rapidamente.

Segundo Bird (1992) o planeamento de negócios permite obter uma maior noção do que a empresa pretende desenvolver, possibilitando uma maior objetividade das metas traçadas, das operações, das etapas e dos “*timings*” que são necessários desenvolver para as alcançar. Por isso, conclui-se que o planeamento é benéfico, pois como demonstram Delmar & Shane (2003) a sua aplicação incrementa a probabilidade de sobrevivência e sucesso do negócio que se pretende desenvolver. No entanto, um plano de negócios só por si, não assegura o sucesso do negócio (Niemand, 2013; Dornelas, 2014).

Em conclusão, e ainda que existam diversas opiniões na literatura relativamente à construção de um plano de negócios, pode afirmar-se que este permite aos empreendedores obter uma visão ampla do contexto empresarial em que se inserem, dotando-os de conhecimentos para que, face às incertezas e instabilidades da implementação de um negócio, estes estejam mais capacitados para lhes dar resposta.

3. Metodologia

No que diz respeito à elaboração de um plano de negócios, existem diversas metodologias de referência, entre as quais podemos destacar Deloitte & Touche (2003), Ernst & Young (2011), Harvard (2007), Kuratko (2009) e IAPMEI (2016). No entanto, a forma como o presente plano de negócios está organizado tem por base as prestigiadas metodologias de Kuratko (2009) e Harvard (2007) por serem as mais completas ao nível da pesquisa e análise do mercado, do setor, da concorrência e do meio envolvente. Contudo a metodologia adotada (Tabela I) não segue à risca estas duas metodologias, tendo-se focado mais nos aspetos contabilísticos e financeiros em detrimento de outros nomeadamente de marketing e estratégia, dado os objetivos pretendidos pelo mestrado.

Para a realização deste projeto foi necessário um grande estudo no que diz respeito ao negócio dos enchidos tradicionais do Alentejo. Para tal, numa fase inicial comecei por recolher informação junto do sócio-gerente da empresa. O mesmo facultou-me informações sobre o processo produtivo, as matérias-primas utilizadas e as entidades responsáveis da fiscalização da segurança alimentar. De forma a cimentar e aprofundar tais conhecimentos acerca do setor, procurei informações na Associação Portuguesa dos Industriais de Carne, na Direção Geral de Alimentação e Veterinária, na Autoridade de Segurança Alimentar e Económica e em trabalhos realizados neste setor de atividade.

Numa segunda fase, realizei duas entrevistas que foram preponderantes para a realização deste projeto. Ambas foram realizadas aos sócios-gerentes das empresas Fumeiro de Azinho, Lda e Real Tradição Unipessoal, Lda, Eng. Orlando Pedras e Sr. Almerindo Oliveira, respetivamente. As entrevistas foram decisivas para um melhor

entendimento do setor e para a realização do plano financeiro. Com a entrevista ao sócio-gerente da Real Tradição Unipessoal, Lda chegámos ao acordo de uma futura parceria na venda e distribuição de produtos caso o projeto se venha a realizar. Desta forma garante-se uma maior credibilidade ao projeto e para além disso justificam-se alguns pressupostos colocados, como por exemplo ao nível das vendas. Ao longo do projeto, realizaram-se várias reuniões com o sócio-gerente da SC, com o propósito de se trocar conhecimentos e obter-se todos os dados necessários à realização do projeto.

4. Plano de Negócios

4.1. Sumários Executivo

O presente projeto surge da convergência de um conjunto de fatores relevantes. Em primeiro lugar, o facto da Salsicharia Corticense ser uma unidade fabril de enchidos tradicionais Alentejanos, cuja atividade se encontra suspensa. Sendo que aliado a tal, está a área de formação do promotor e a necessidade que o sócio-gerente tem em rentabilizar o investimento existente. Assim, o presente plano de negócio visa estudar a viabilidade do negócio, através de uma análise ao mercado e ao setor, bem como avaliar a sua sustentabilidade financeira através da elaboração do plano financeiro.

A Salsicharia Corticense é uma empresa que se dedicará, à produção e venda de enchidos tradicionais Alentejanos. A atividade a desenvolver é de cariz fortemente tradicional, sendo objetivo dos promotores respeitar todas as técnicas ancestrais do saber fazer, de forma a acentuar o sabor, a textura e a qualidade, que foram sendo trabalhados ao longo dos séculos e que fez perpetuar estes produtos até aos nossos tempos. Pretende-se uma produção cuja aposta será sempre na qualidade e não na quantidade, motivo pelo qual apenas serão produzidos enchidos de porco preto e se focará em determinados nichos de mercado.

A aposta da produção nos primeiros anos será nos produtos mais tradicionais (cinco produtos diferentes, mas todos de porco preto), perspetivando-se a partir do terceiro ano a introdução de novos produtos e novas formas de comercialização, nunca descurando o aspeto fulcral do projeto, que assentará sempre na qualidade e no saber fazer.

Por último, para justificar a viabilidade do negócio, realizou-se uma análise económica e financeira. Toda esta análise foi desenvolvida numa base sustentada, com dados concretos do mercado, obtidos através de entrevistas a sócios-gerentes de empresas do setor, pesquisas e estimativas, de modo a obter resultados e conclusões fidedignas. Para além disto, aplicou-se a análise a mais que um cenário de forma a extrair conclusões sólidas. Após todos os cálculos e respetivas análises, conclui-se que os resultados

previsionais demonstram estarmos perante um projeto viável e atrativo para os investidores, na medida em que foi apurado um VAL de 4.161.412,22€, uma TIR de 97% e um prazo de recuperação de investimento de dois anos e três meses. De referir que o projeto se mantém viável até mesmo quando considerado um cenário pessimista.

4.2. Historial da Empresa

A empresa promotora foi constituída dia 20 de Novembro de 2000, assumindo a forma jurídica de sociedade por quotas, que adotou a firma Salsicharia Corticense – Fabrico e Comércio de Enchidos Tradicionais do Alentejo, Lda (SC). A empresa surgiu da vontade de dois sócios, João Lavado e João Menúria, cada um com uma quota de igual valor. O objeto social da empresa é o fabrico e comercialização de enchidos tradicionais do Alentejo.

Após ter entrado no mercado esta mostrou-se competitiva, pois apostou na qualidade dos produtos fabricados e com isso conseguiu, de forma progressiva, afirmar-se. Contudo, após alguns anos a empresa passou por uma fase de grandes dificuldades estruturais, económico-financeiras e organizativas. Esta situação deveu-se fundamentalmente dos seguintes aspetos: i) desconhecimento do mercado por parte dos sócios; ii) processo produtivo muito artesanal, muito pouco eficiente e demorado que se traduzia em custos elevados com a mão-de-obra e baixa produção; iii) dificuldades financeiras provocadas não só pelo referido anteriormente, mas também porque tinha falta de liquidez causadas pelo processo produtivo e pelos prazos de recebimento. É nesta fase que entra um novo sócio, Joaquim Luís Piteira, tendo sido feito um aumento do capital social. A empresa com a entrada deste novo sócio conseguiu expandir a sua quota de mercado e aumentar a capacidade produtiva da fábrica, uma vez que na altura se investiu em equipamento tecnológico de produção ainda hoje muito atual.

Contudo, surgiu a conjuntura económico-social em 2010 e que se assentou até 2014, tendo afetado todos os setores de atividade. O setor dos enchidos foi particularmente afetado por várias razões. Sendo produtos de alta qualidade (porco preto alentejano) traduz-se em produtos que não são propriamente baratos e de primeira necessidade. Com a crise e com a necessidade do Estado em aumentar as receitas fiscais, alterou-se a taxa de IVA destes produtos de 13% para 23%. Tais alterações vieram agudizar o problema, pois não só aumentou o preço do produto final, como criou uma sobrecarga com o pagamento de IVA. Pois, sendo os recebimentos dos clientes tardios, muitas vezes quando se recebe o imposto este já teve que ser pago ao Estado. A somar a isto, temos o disparar de taxas de juro, aumento de preços dos combustíveis, eletricidade e matéria-prima. O que fez com

que todos os fatores de produção aumentassem em termos de custo, não podendo ser totalmente refletidos no preço de venda, devido às dificuldades económicas instaladas, contribuindo para uma acentuada redução da margem. Dado este panorama, os esforços dos sócios-gerentes acabaram por não ser suficientes, tendo a empresa que suspender a sua atividade em 2013. Neste período, alterou-se a estrutura de capital da empresa, uma vez que o sócio Joaquim Luís Piteira adquiriu a posição (capital) dos restantes dois sócios.

A SC tem como missão fabricar produtos de alta qualidade e de sabor único tradicional, pondo em prática os conhecimentos familiares que têm vindo a ser transmitindo de geração em geração, aliados às atuais tecnologias existentes no setor. Satisfazendo as necessidades dos seus clientes e oferecendo o que de melhor o Alentejo tem para dar.

4.2.1. Oportunidade de Negócio

A oportunidade de negócio de reativação da SC surge no momento em que se avalia o futuro da empresa. Emergindo da vontade de dois promotores, do sócio-gerente da empresa e minha, Joaquim Miguel Piteira, de 22 anos, licenciado em gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, atualmente no último ano do mestrado de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no ISEG.

Tal como referido anteriormente no ano de 2013 a SC viu-se obrigada a encerrar as portas e suspender toda a sua atividade. Ao longo destes anos, têm-se vindo a tentar cumprir obrigações que tinham ficado pendentes. As dívidas aos fornecedores estão saldadas e os equipamentos estão pagos. Além disto, a fábrica encontrou-se arrendada a uma terceira entidade até fevereiro de 2020, sendo este mais um dos motivos pelo qual o sócio-gerente se questiona sobre qual o futuro da empresa. Dado este panorama o dono da empresa está a ponderar entre duas possibilidades para o futuro da SC, sendo elas; i) a reativação, ou ii) voltar a alugar. É neste contexto que surge a oportunidade e a motivação para a realização deste projeto, que tem como objetivo estudar a viabilidade da primeira possibilidade. Para se reativar a referida unidade fabril existe a necessidade de ponderar de forma séria e coerente tal intenção, sendo de vital importância a elaboração deste plano de negócios.

5. Análise de Mercado

5.1. Análise PEST

5.1.1. Fatores Políticos e Legais

A nível mundial vive-se um clima de pura incerteza e instabilidade provocada pela atual pandemia. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI) estamos perante a pior

recessão económica global desde a Grande Depressão dos anos 30 do século XX (Observador, 2020). Dado este panorama, no que concerne aos fatores políticos, os próximos governos, independentemente do partido político, terão que enfrentar um desafio em termos de conjuntura económica nacional a nível global, que terá por base o reequilíbrio da economia. Estando o governo nesta fase a recorrer a financiamentos externos de elevado montante fará com que posteriormente haja necessidade de mais receita fiscal, para suportar este endividamento. Tal poderá repercutir-se de diversas formas, tanto através de recurso a impostos diretos como indiretos. Por exemplo, o aumento dos impostos sobre os combustíveis. Todas estas políticas governamentais irão refletir-se ao nível das empresas.

Como tem vindo a ser referido ao longo do projeto, o negócio em estudo centra-se na indústria alimentar, mais concretamente no fabrico de produtos à base de carne. De maneira que toda a produção tem de levar em consideração a saúde pública e o bem-estar da sociedade em geral. Estando perante a produção de alimentos mais premente se tornam estes aspetos. Deste modo, existe todo um conjunto de legislação (Tabela II) de carácter genérico e específico para o setor. Esta legislação tem por base fundamentalmente um conjunto de regulamentos emanados da União Europeia (UE) e que cada estado-membro transpõe para a sua realidade, sem nunca se poder desviar dos valores base da UE.

No que diz respeito à legislação emanada pela UE, o Regulamento (CE) n.º 852/2004 de 29 de Abril de 2004 define as regras gerais de higiene dos géneros alimentícios e o Regulamento (CE) n.º 853/2004 de 29 de Abril de 2004 estabelece as regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal. Ambos os regulamentos têm como objetivo principal “assegurar um elevado nível de proteção do consumidor nomeadamente em matéria de segurança dos géneros alimentícios”. Ficando todas as empresas do setor alimentar da UE sujeitas às mesmas regras, de forma a assegurar o correto funcionamento do mercado interno dos produtos de origem animal. Os Decretos-Lei n.º 113/2006 e 223/2008 são os diplomas nacionais que transpõem os regulamentos supramencionados.

A empresa promotora irá fabricar produtos que são considerados tradicionais, pelo que é relevante o Regulamento (CE) N.º 2074/2005 que derroga o Regulamento (CE) N.º 852/2004 no que respeita aos alimentos com características tradicionais. Este regulamento permite uma maior flexibilidade às empresas produtoras de alimentos tradicionais em relação aos requisitos de higiene e segurança alimentar, para que este tipo de produtos possa continuar a ser produzidos.

5.1.2. Fatores Económicos

Uma empresa não é uma ilha isolada de tudo e de todos, antes pelo contrário influencia o seu meio envolvente e é influenciada por toda a envolvente. Assim os fatores económicos são preponderantes no sucesso e insucesso de toda e qualquer atividade, seja ela comercial, industrial ou dos serviços. É fundamental a observação e análise destes fatores a médio e longo prazo, por forma a identificar possíveis oportunidades e ameaças.

Este exercício de análise da envolvente económica a médio e longo prazo é extramente difícil, pois surgem constantemente situações completamente imprevisíveis, tanto a nível interno (nacional) como externo. Sendo exemplo máximo o atual momento que vivemos com o surto do novo coronavírus.

A pandemia do COVID 19 é algo completamente novo, que tem estado a ter um impacto devastador sobre todas as economias. Esta situação é tão mais grave por causa da insegurança e incerteza que existe à sua volta, ou seja, de não se ter um fim à vista e de tão pouco se saber como irá evoluir.

Por tudo isto, o Banco de Portugal (2020) apresentou no seu boletim económico de Março um conjunto de projeções (Tabela III) feitas com base em dois tipos de cenários possíveis, sendo estes o “cenário base” e o “cenário adverso”. Onde no primeiro cenário apresenta uma retração do PIB, para 2020, em 3,7% e no segundo uma redução de 5,7%. Em ambos o PIB apresenta um crescimento para os anos de 2021 e 2022. Já o FMI para o caso Português e para o mesmo período apresenta um cenário bem mais negativo de que o Banco de Portugal. Sendo a sua estimativa de decréscimo do PIB de 8%. Estas duas instituições projetam igualmente de forma negativa o PIB a nível mundial.

Devido às medidas de contenção tomadas pelo governo com vista à mitigação do surto de COVID 19 a atividade económica contraiu-se, tendo reflexo na taxa de desemprego projetando-se uma subida deste indicador de 6,5% para 10,1% no cenário base e para 11,7% no cenário adverso (Banco de Portugal, 2020). Um aumento do desemprego traz consigo a redução do consumo privado, pois as famílias neste contexto de incerteza têm necessidade de aumentar as suas poupanças. Segundo o Banco de Portugal (2020) a taxa de consumo privado irá ter uma redução de 2,8% no cenário base e 4,8% no cenário adverso. No entanto, existem indicadores positivos de que o consumo suba nos anos de 2021 e 2022. Por fim, no que diz respeito à inflação, esta deverá permanecer em níveis baixos estimando-se que prevaleça alguma pressão para a descida dos preços. As projeções para este indicador são incertas, uma vez que pode existir flutuações dos preços no curto prazo, estimando-se a redução dos preços em alguns

serviços, como o turismo e subidas nos bens alimentares e nos produtos considerados essenciais.

5.1.3. Fatores Sociais e Culturais

Na sociedade portuguesa as carnes de suíno são um dos alimentos mais consumidos devido à sua tradição. Prova disto é o facto de em 2018 se ter registado um consumo humano *per capita* de carne de suíno, em Portugal, de 44,7 kg/hab, (INE, 2019). Entre os vários tipos de carne que são consumidos a carne de suíno é a que apresenta o maior consumo humano *per capita*. Representando 38% do consumo humano *per capita*, do total de carnes consumidas a nível nacional no ano de 2018 (INE, 2019).

Em Portugal, a maior parte das carnes de suíno são comercializadas frescas (70%), sendo que aproximadamente 30% dessas carnes são utilizadas na indústria transformadora, onde se encaixa a produção dos enchidos (Bernardo, 2011). Nos últimos anos o mercado do chamado “fumeiro tradicional” tem crescido consideravelmente. Tendo uma enorme relevância social, sobretudo nos meios rurais, nos quais a tradição dos enchidos está enraizada, e onde existem microempresas que asseguram postos de trabalho e os rendimentos de algumas famílias.

No que toca aos fatores culturais, o porco para os portugueses sempre teve um peso importante, sobretudo nas regiões do Interior e das Beiras. Durante muitos séculos no início do inverno procedia-se à matança do porco, onde se enchiam os fumeiros com enchidos e a salgadeira de carne por forma a perdurar durante todo o ano (Macal, 2011). Esta tradição tinha um peso muito importante na economia das famílias, uma vez que através dos desperdícios tanto domésticos como agrícolas, nomeadamente restos de alimentos e plantas não utilizadas diretamente no consumo das famílias, serviam para alimentar e engordar o porco que mais tarde vinha a servir como base para o sustento familiar. É este interesse secular que leva os portugueses a terem um apreço especial pelos produtos de salsicharia.

5.1.4. Fatores Tecnológicos

Atualmente a tecnologia está presente em quase todas as atividades do nosso dia-a-dia, como por exemplo o simples ato de efetuar uma chamada telefónica. Pode-se concluir que a sociedade está completamente dependente da tecnologia e que o impacto que esta tem vindo a criar na sociedade tem sido exponencial.

Segundo Sood & Tellis (2005), a evolução tecnológica é a ferramenta mais preponderante no crescimento dos mercados, ou seja, as empresas necessitam de se

adaptar e responder eficazmente a tais evoluções. Na atividade das empresas são necessários equipamentos tecnológicos, bem como *softwares* que facilitam a gestão da mesma. Na empresa promotora irá ser levada em atenção esta nova realidade, estando os promotores a pensar seriamente a utilização de todos estes recursos tanto no aspeto produtivo como comercial e a nível de gestão, pois só assim se consegue ser competitivo.

6. Análise Setorial

6.1. Modelo das 5 Forças de Porter

Segundo Porter (1979) existem cinco forças influenciadoras do ambiente competitivo, nomeadamente a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes; a ameaça de produtos substitutos e por fim a rivalidade entre os concorrentes do setor. Através da análise destas cinco forças, a empresa consegue medir o potencial do setor, enquadrando-se no mesmo e delineando a sua estratégia de ação, por forma a tornar-se competitiva no setor. Deste modo, a análise setorial da indústria de produção de enchidos tradicionais do Alentejo e a estratégia de negócio a adotar pela SC tem na sua essência o modelo de Michael Porter. Para o qual foi de extrema relevância as entrevistas realizadas aos sócios-gerentes Eng. Orlando Pedras e Sr. Almerindo Oliveira, ambos com experiência no ramo em estudo.

6.1.1. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

É possível a entrada de novos concorrentes no negócio em estudo, contudo existe um conjunto de barreiras, como o investimento inicial avultado, a burocracia, o saber da tradição dos enchidos, que condicionam a entrada no mesmo.

Segundo o entrevistado Almerindo Oliveira, seja qual for a estratégia de penetração no mercado adotada pelo empresário o investimento inicial em infraestruturas e equipamentos será sempre elevado. Se o objetivo for o de concorrer através da redução de custos o investimento em maquinaria e infraestruturas terá que ser mais elevado, do que se o objetivo for o de competir através da diferenciação. A somar a esta dificuldade, existem ainda as barreiras legais, às quais o Eng. Orlando Pedras chamou a atenção aquando da entrevista. Existe muita burocracia e requisitos relativos ao procedimento de entrada, não sendo fácil a obtenção dos diplomas. Sendo a legislação altamente reguladora no que diz respeito à garantia da segurança alimentar com vista a se assegurar a saúde pública (ex.: HACCP). Por fim, coloca-se o obstáculo relativo ao saber da tradição dos enchidos, que condiciona muito a entrada de possíveis concorrentes. Uma vez que este negócio se encontra intimamente ligado à tradição da matança do porco, a qual muitas

das famílias já não praticam. Assim um empresário que não tenha conhecimento sobre esta tradição terá maiores dificuldades em iniciar este tipo de atividade.

Em suma, esta força classifica-se como moderada, uma vez que dependerá essencialmente da capacidade de investimento do empresário e do saber sobre a tradição dos enchidos.

6.1.2. Poder Negocial dos Fornecedores

Relativamente aos fornecedores de matérias-primas, na região onde a empresa se localiza existe uma cobertura de diversas empresas, portuguesas e espanholas, que fornecem os tipos de matérias-primas necessárias (ex.: carne magra e gorduras, de porco preto). Significa isto que a oferta é relativamente estável e constante. No que toca aos preços praticados, segundo ambos os entrevistados, estes também se têm revelado constantes ao longo do tempo. Exceção feita aos períodos que possam surgir, como por exemplo com a peste suína africana, em que aí a escassez de produtos se nota e existe uma tendência de subida dos mesmos. Exemplo disso é a atual situação que está a decorrer na China, em que surgiu um surto de peste suína, que veio a traduzir-se numa pressão sobre o mercado europeu neste tipo de matéria-prima. Uma vez que recorreram à compra massiva de carne de porco na europa para suprir a sua escassez devido à situação referida (FOA, 2019).

Todas as outras matérias-primas, nomeadamente a tripa, pimentão, alho, sal entre outras, o Eng. Orlando Pedras refere que se encontram em abundância no mercado, havendo inúmeras empresas a comercializá-las. Posto isto, esta força é caracterizada como baixa, pois existe uma diversidade de fornecedores que fazem a cobertura de mercado na venda destes produtos e na sua entrega nas próprias instalações dos clientes. Além disto, os custos de mudança de fornecedores não são elevados, o que significa que não é necessário estar dependente de nenhum fornecedor em específico aumentando o nosso poder negocial com os mesmos.

6.1.3. Poder Negocial dos Clientes

É do conhecimento geral que todo e qualquer cliente tenta negociar o melhor preço, os melhores prazos de pagamento entre muitos outros aspetos. Regra geral, quanto maior a dimensão do cliente, maior a pressão negocial exercida. Temos contudo que ter em atenção a realidade da empresa em estudo que pretendo dinamizar.

No ramo de negócio em estudo podem-se destacar três nichos de mercado, sendo eles as grandes superfícies comerciais; os armazenistas/retalhistas e o consumidor final, tal

como referido pelo entrevistado Almerindo Oliveira. Dentro deste tipo de clientes os que apresentam maior poder negocial são as grandes superfícies comerciais (ex.: Sonae, Jerónimo Martins). Uma vez que, tentam reduzir, ao máximo, o preço de venda acabando por destruir a margem bruta. Além disso, tal como referiu o Eng. Orlando Pedras, estipulam cláusulas contratuais muito restritas a nível da qualidade de produto, de devoluções e de cumprimento dos prazos. A somar ao anteriormente referido é de realçar que os seus prazos de pagamento são bastante tardios (90 a 120 dias).

Relativamente aos armazenistas/retalhistas, o seu poder negocial apresenta-se menor comparativamente às grandes superfícies. Ainda assim, segundo o entrevistado Almerindo Oliveira, estes exibem facilidade na troca de fornecedores acarretando baixos custos, pelo que constitui uma força negocial deste tipo de clientes.

Por fim, no que diz respeito ao consumidor final, estes são os que têm o menor poder negocial, pois desde que os produtos tenham qualidade sujeitam-se aos preços praticados. Para além de que o seu pagamento é imediato.

Posto isto, o poder negocial dos clientes é uma força que se classifica como moderada a alta, uma vez que depende essencialmente da dimensão do cliente e acima de tudo da qualidade do produto.

6.1.4. Ameaça de Produtos Substitutos

No mercado existe um diversificado leque de produtos de charcutaria. Contudo, os enchidos alentejanos são obtidos tendo por base as receitas tradicionais portuguesas, sendo o resultado final de extrema qualidade, o que dificulta a replicação dos mesmos.

Existem alguns produtos feitos à base de soja, como é o caso do chouriço, paio York, salsichão que poderão ser considerados como substitutos aos chouriços de carne, paios e painhos. Contudo o risco de substituição não é muito elevado, pois estes produtos não conseguem proporcionar as mesmas experiências no paladar que um enchido tradicional de porco preto, em que a extrema qualidade predomina.

Classifico assim a ameaça dos produtos substitutos como uma força de intensidade baixa, pois não é fácil replicar estes produtos mantendo a originalidade e os altos padrões de qualidade.

6.1.5. Rivalidade entre Concorrentes do Setor

Tendo por base o facto de o atual projeto incidir sobre uma empresa de reduzidas dimensões e de cariz familiar e regional, teremos fundamentalmente de analisar a concorrência existente na região. Perante este cenário, constatamos que nos últimos vinte

anos em toda esta região se assistiu ao encerramento de diversas unidades produtivas devido fundamentalmente a três fatores, que em separado ou em simultâneo contribuíram para esses encerramentos. Sendo estes, a) falta de liderança e organização que lhe permitisse fazer face às crises económicas que atravessaram, b) a crescente exigência legal que se faz sentir em diversos fatores e que em muitas situações obrigou a elevados investimentos de forma a adaptar as unidades, não tendo em algumas situações capacidade para tal, por último c) a falta de continuidade no seio familiar destas unidades produtivas.

Apesar de tudo isto, existe concorrência a nível de mercado que potencia obviamente rivalidade entre os diversos produtores. Contudo, essa rivalidade faz-se sentir fundamentalmente nos produtos de baixo preço, tais como os enchidos de porco branco. Sendo a nossa aposta exclusivamente nos enchidos tradicionais de proco preto de elevada qualidade, embora exista alguma concorrência e rivalidade, esta é bem mais diminuta não sendo assim um obstáculo intransponível à penetração dos nossos produtos no mercado e ao sucesso dos mesmos. Assim, classifico esta força como moderada.

6.2. Clientes

No que diz respeito aos clientes, estes estão cada vez mais exigentes, informados e decididos em relação aos produtos alimentares que consomem. Pelo que cabe às empresas oferecer produtos cujas condições de higiene e segurança alimentar estejam totalmente asseguradas. Nos produtos em questão, enchidos tradicionais alentejanos de porco preto, os principais fatores de escolha na compra dos mesmos são a qualidade e os sabores tradicionais, sendo que o preço não é o principal influenciador da decisão. Deste modo é crucial a existência de um elevado padrão de qualidade nos produtos oferecidos para que o escoamento dos mesmos seja assegurado. Além disto, é importante referir as alterações que este mercado tem vindo a sofrer nas formas de consumo, que acompanham obviamente as novas formas de vida social. Apesar de na região onde a empresa se localiza ainda se comercializar muito a peça/enchido inteiro ou às metades, o que é facto é que as pessoas mais jovens já raramente as consomem. Os fatiados são o alvo prioritário desta faixa etária. Os hábitos de consumo mudam, e as empresas acompanham a mudança ou ficam irremediavelmente perdidas. Com este projeto a empresa pretende alcançar este sub-segmento de mercado, que são os fatiados, indo ao encontro das necessidades deste segmento da sociedade mais jovem.

6.3. Análise SWOT

Segundo Fernandes et al., (2013), a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é uma ferramenta crucial para o planeamento estratégico das organizações. Permite compreender melhor as envolventes internas e externas à organização, e permite analisar os seus pontos fortes; pontos fracos; oportunidades e ameaças. Possibilitando que a empresa conheça a sua verdadeira posição no setor onde se insere.

Tabela - 1 - Análise SWOT

	Pontos fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos fracos (<i>Weaknesses</i>)
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • O terreno e as infraestruturas são propriedade da SC; • A fábrica está equipada com tecnologia atual e pronta a laborar; • Facilidade no desenvolvimento de relações comerciais; • Facilidade na participação em mercados e feiras regionais cruciais à promoção dos produtos; • Boa localização, próxima dos grandes centros; • Clima e o solo Alentejano favoráveis à criação de matéria-prima; • Conhecimento das receitas tradicionais transmitidas pelas gerações anteriores; • A SC cumpre todos os requisitos enunciados no Regulamento nº 852/2004. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os produtos comercializados são considerados como prejudiciais à saúde; • O produto final é caro, devido aos elevados custos de produção; • Os enchidos não são considerados produtos alimentares de primeira necessidade; • É necessário fidelizar os clientes, dado que a empresa irá retomar a atividade. • Dificuldade em laborar sem uma rede de distribuição.
	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado da saudade; • Aumento do consumo destes produtos em restaurantes, hotéis, bares e cafés; • Comercialização de enchidos cozidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia (COVID 19); • Peste suína africana; • Ligeira oscilação dos preços das matérias-primas.

Fonte: Próprio autor.

7. Análise Competitiva

7.1. Principais Concorrentes

Após a análise setorial, é importante identificar quais os concorrentes diretos da empresa. Assim, as empresas que considero como concorrentes são aquelas que produzem e comercializam enchidos tradicionais Alentejanos e estão situadas nas regiões de Évora e Portalegre. O motivo pelo qual apenas considero as empresas destas regiões deve-se ao facto de os enchidos serem um tipo de produto que altera completamente a sua composição consoante a região onde nos inserimos. Assim as empresas que identifico

como concorrentes são: Salsicharia os Lobinhos; Salsicharia Borrvalho; Salsicharia Canense; Salsicharia Estremocense (SEL); Salsicharia Sacaia; Salsicharia Helder; Salsicharia Lameirinha e Companhia Alentejana de Enchidos Tradicionais (CATET).

Todas as empresas referenciadas, sem exceção, fabricam e comercializam enchidos de porco preto e de porco branco. Além disso, todas elas são classificadas como microempresas, à exceção da SEL que é uma empresa já com alguma dimensão e alguma diversificação, atuando também no mercado de carnes frescas e congeladas.

Pode-se concluir que na região existem algumas empresas concorrentes, no entanto o mercado apresenta uma margem de progressão, não só pela limitação da capacidade produtiva das existentes, mas também, pelo facto de se ter assistido nas últimas duas décadas a uma significativa redução do número de unidades a produzir.

7.2. Fatores Críticos de Sucesso

Após as análises efetuadas, concluí que são três os fatores críticos de sucesso, nesta indústria, sendo eles: a qualidade, a durabilidade e a adaptabilidade.

A qualidade foi considerada o principal fator crítico de sucesso, pois estamos a tratar de produtos alimentares com um custo de aquisição mais elevado. Pelo que se os mesmos não apresentarem as características necessárias e desejadas (como o sabor tradicional, e uma textura suave) o consumidor deixará de os adquirir. Segundo a experiência do entrevistado Almerindo Oliveira, os produtos de charcutaria tradicional alentejana de porco preto desde que apresentem qualidade, são facilmente comercializáveis.

A durabilidade deste tipo de produtos é elevada, o que constitui um fator crítico de sucesso, uma vez que podem estar armazenados durante grandes períodos, tanto pelas empresas retalhistas, como pelos consumidores finais.

Por último, os enchidos apresentam diversas aplicações na forma de consumo, pois podem ser consumidos tal qual como são adquiridos, bem como podem ser cozidos, assados, fritos, adaptando-se aos vários tipos de refeição.

8. Descrição da Ideia de Negócio

8.1. Ideia de Negócio

A Salsicharia Corticense, Lda. tem como objetivo a produção e comercialização de enchidos tradicionais do Alentejo. Estes produtos podem ser fabricados tendo por base duas matérias-primas distintas, sendo elas a carne de porco branco e a carne de porco preto. No entanto, a ideia de negócio sobre o qual o presente projeto se baseia consiste na produção dos enchidos alentejanos mais comuns, utilizando apenas a carne de porco preto.

A definição do conceito de salsicharia retratado neste projeto teve em linha de conta as análises de mercado e setorial previamente realizadas, das quais resulta a ideia de competir através da diferenciação.

Os enchidos têm contribuído muito para a nossa cultura, pois desempenharam e continuam a desempenhar um papel fulcral na conservação e aproveitamento das carnes, bem como têm cooperado muito na divulgação do “nosso” Alentejo. É com base nestes princípios que a SC se pretende diferenciar, oferecendo produtos com altos níveis de qualidade e com sabores autênticos e tradicionais. Desta forma, a empresa focar-se-á em nichos de mercado específicos que valorizam a qualidade e a excelência dos produtos e não tanto a quantidade. Distanciando à partida as grandes superfícies comerciais.

Por forma a acompanhar as profundas alterações que este mercado tem vindo a sofrer, este projeto visa dotar a empresa de meios técnicos e tecnológicos que permitam fazer face às novas tendências do mercado. Tal como é a atual, incontornável e crescente realidade dos produtos fatiados. Além disso tem-se a intenção de penetrar num segmento de mercado ainda pouco explorado, mas com muito potencial, que são os cozidos. Será uma aposta da empresa, utilizando os produtos fabricados e comercializando-os cozidos, tendo em atenção o novo estilo de vida das populações em geral e das pessoas mais jovens em particular, onde cada vez mais o tempo para tarefas do lar não abunda.

Para que tal seja possível, é necessário utilizar carne de extrema qualidade e a receita mais tradicional. Só assim se irá conseguir criar e promover o valor dos produtos. Em termos comerciais irá apostar-se em parcerias com empresas do setor de atividade, as quais já têm montada a sua estrutura comercial, abrangendo uma vasta área geográfica. Sendo que, será necessário ter um contacto direto com o cliente, realizando mercados e feiras da região, para que a publicidade “boca-a-boca” seja efetuada. Além disto irá apostar-se nos meios tecnológicos, com o desenvolvimento de um *site* por forma a chegar a outro público-alvo.

8.2. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos passam por aumentar o valor comercial dos produtos tradicionais oferecidos, sendo que para tal é necessário atingir uma certificação atribuindo as marcas: denominação de origem protegida (DOP); indicação geográfica protegida (IGP) ou especialidade tradicional garantida (ETG). Em simultâneo irá apostar-se numa gestão que seja o mais eficaz possível de forma a:

- Haver um controlo permanente de custos;
- Conseguir escoar toda a produção planeada;

- Não ultrapassar os 2% de perdas por imparidade em clientes;
- Criar e manter a qualidade dos seus produtos ao longo do tempo.

8.3. Segmentação/Público-alvo

Como tem vindo a ser mencionado ao longo do projeto, a empresa prevê comercializar os seus produtos num nicho de mercado em que o fator de escolha qualidade supera todos os outros. Para isto, terá dois públicos-alvo prioritários, os quais prevê atingir de duas formas distintas.

Um dos públicos-alvo refere-se a um segmento de mercado *Business to Business* (B2B) que visa o fornecimento a pequenos retalhistas, lojas de produtos regionais (gourmet), hotéis e restaurantes. Sendo a SC uma pequena unidade produtiva, cuja capacidade é limitada, não é viável, principalmente nesta fase inicial fazer uma abordagem às grandes cadeias de distribuição e venda a retalho. Pois além da capacidade produtiva ser reduzida para fazer face a este tipo de potencial cliente, as suas exigências em termos contratuais são tão elevadas, que coloco desde já de parte esta via.

O outro público-alvo será a população em geral, isto é, o chamado consumidor final. Este segmento de mercado caracteriza-se por ser *Business to Consumer* (B2C), sendo que o consumidor caracterizar-se-á por ter alguma capacidade económica. Assim, devido aos custos com a confeção dos produtos e o facto de os preços das matérias-primas a utilizar não serem propriamente baixos, os preços de comercialização dos enchidos não são relativamente baratos comparativamente a alguns produtos que existem no mercado, que utilizam na sua confeção matérias-primas mais baratas, como é o caso da soja. A escolha deste público-alvo deve-se em muito ao facto de se conseguir aplicar margens de lucro superiores, maior liquidez e aumentar a popularidade dos enchidos fabricados.

Com este projeto pretendemos alcançar uma abrangência geográfica de carácter mais nacional, estando previstas algumas vendas no mercado espanhol, mas através das parcerias realizadas. Contudo, a principal política de vendas será trabalhar bem o mercado nacional, evitando uma dispersão elevada e com isso o aumento de custos.

9. Plano Operacional

9.1. Instalações e Localização

As instalações onde o presente projeto se irá desenvolver são da própria empresa, localizando-se no Monte da Eira, freguesia de São Bento do Cortiço pertencente ao concelho de Estremoz. Esta localização permite um rápido acesso aos grandes centros como Évora (40 min); Lisboa (1h 30min); Espanha/Badajoz (50 min).

Atualmente a fábrica tem uma área de implantação de 542.26m², contudo existe a possibilidade de expansão, dado que há um projeto aprovado na Câmara Municipal de

Estremoz, cuja área máxima de construção é de 741.14m e a área total do terreno de 2.250m². Esta é constituída por dois pisos, rés-de-chão e cave. Contudo, é no primeiro piso que toda a produção ocorre, sendo este constituído por um escritório, uma sala de venda ao público, balneários, uma sala de fabrico, cais de receção e expedição, uma sala de fumeiros, uma sala de embalamento e um refeitório.

9.2.Equipamento

Atualmente a fábrica encontra-se totalmente equipada e pronta a laborar. Está equipada com duas câmaras frigoríficas, uma para receção das matérias-primas e outra para a maturação dessas matérias-primas após serem temperadas. A sala de fabrico está equipada com: uma mesa de corte; máquina de cortar cubos de carne com uma capacidade produtiva de 300kg/hora; máquina misturadora com capacidade produtiva que varia entre 500 e 700kg/hora; elevador de tinas de inox; máquina enchedora a vácuo e clipsadora com capacidade produtiva de 900kg/hora. As capacidades produtivas indicadas já têm em atenção as limitações dos seus operadores. A sala de fumeiros é composta por quatro fumeiros, com capacidade para dois carros de fumeiro cada, suportando cada carro 250kg de enchidos pendurados. A fábrica possui ainda uma câmara de secagem, uma sala de embalamento e expedição equipada com estantes e duas máquinas de embalar a vácuo. No seu ativo existe um conjunto de equipamentos, como balanças de extrato, tinas de inox de 200L; carros de fumeiro para produto acabado; entre outros.

9.3.Capacidade Produtiva

A capacidade produtiva prevista foi calculada com base nas características técnicas dos equipamentos, na capacidade das próprias instalações, conjugando isto com as capacidades humanas.

Prevê-se uma transformação média semanal de 3.000 Kg de carne no ano cruzeiro (ano de 2025) (Tabela V). Este valor foi calculado com base na ponderação de todos os elementos atrás referidos, dos quais podemos constatar que o tipo de equipamentos que a empresa possui, tem uma capacidade produtiva semanal bastante superior à média apontada (de 3.000Kg).

Aquando do cálculo da capacidade produtiva semanal, teve-se também em atenção a capacidade dos fumeiros. Estes fumeiros têm capacidade para receber dois carros tipo Z, de cada vez. Cada carro deste tem a capacidade de 250Kg de enchidos. Significa isto, que cada fumeiro suporta em média 500Kg de enchidos, o que no total dos quatro fumeiros perfazem uma capacidade de 2.000kg de enchidos. Tanto os enchidos finos (chouriço de carne, morcela e farinheira) como os grossos (paios e painhos) estão em média três dias

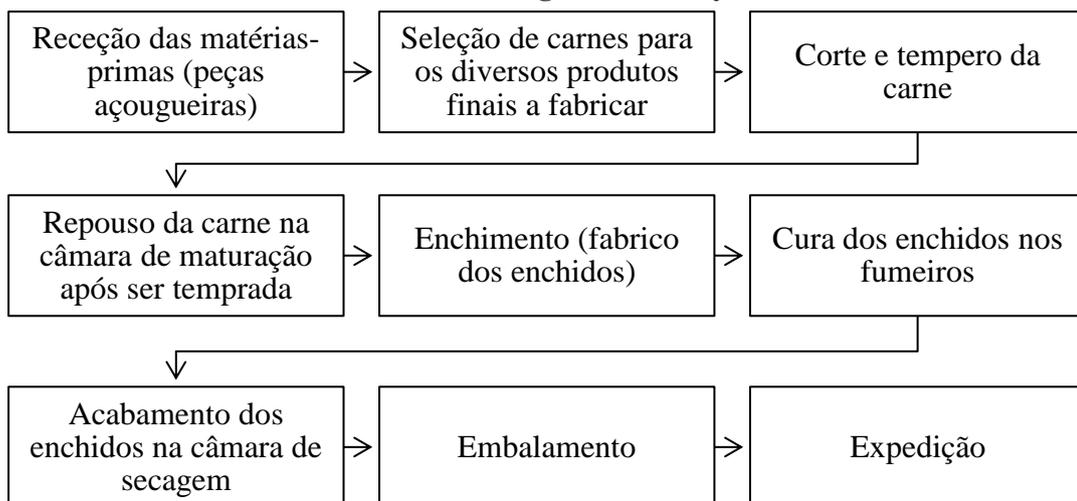
nos fumeiros. Importa ainda referir que os fumeiros trabalham obrigatoriamente os sete dias da semana, enquanto a produção só funciona cinco dias/semana. Estes dois dias são suficientes para, no conjunto, superar esta carência, pelo que numa semana se consegue encher os fumeiros 2,33 vezes, o que representa uma capacidade produtiva de 4.667Kg de enchidos por semana.

Como se pode constatar numa primeira análise, o estudo não se baseia na capacidade máxima da empresa, pois a capacidade é de 4.667Kg e a produção é de 3.000Kg. Existe ainda uma margem para corrigir algumas falhas de cura que possam existir de enchidos que necessitem de mais tempo de fumeiro.

Em conclusão, podemos referir que a capacidade produtiva não é definida propriamente pelos equipamentos, mas pelas capacidades humanas e pelas capacidades dos fumeiros.

9.4. Circuito Produtivo/Diagrama de Layout

Tabela - 2 - Diagrama de Layout



Fonte: Próprio autor.

O controlo de qualidade é feito em todos os pontos referenciados no diagrama, desde a receção das matérias-primas, por forma a verificar a qualidade das carnes, até à expedição, para certificar a qualidade do produto final.

10. Plano Financeiro

O desenvolvimento do estudo prevê adequada rentabilidade, obviamente com as reservas que a atividade pode prometer ao nível das suas variáveis incontrolláveis. Nesse pressuposto o trabalho evolui por defeito, pela necessidade de se obter espaço de correção de eventuais desvios que possam surgir. Além disso, é feita a análise de risco e sensibilidade de modo a minorar o mais possível situações imponderáveis.

Posto isto, os valores apresentados ao longo do plano financeiro foram alvos de uma cuidadosa estimação e considerando os pressupostos apresentados na Tabela IV. Por fim, a elaboração do presente plano financeiro teve por base um Excel construído pelo promotor Joaquim Miguel Piteira para o efeito.

10.1. Pressupostos

Para uma melhor compreensão do plano financeiro é importante referir todos os pressupostos colocados na Tabela IV.

No que diz respeito às taxas de IVA, estas correspondem ao valor de 23%, que é o valor definido pelo Código do IVA – artigo 18º (Taxas de Imposto).

Relativamente às taxas que dizem respeito aos impostos sobre os rendimentos (IRS e IRC), apliquei as novas taxas de IRC que foram aprovadas no Orçamento do Estado para 2020, assumindo deste modo o valor de 12,5% aos primeiros 25.000€ de matéria coletável e 21% ao excedente. Estas taxas, conforme estabelecido no Artigo 41º-B do Estatuto dos Benefícios Fiscais, dizem respeito às empresas que exerçam, diretamente e a título principal, uma atividade económica de natureza agrícola, comercial, industrial ou de prestação de serviços em territórios do interior, que sejam qualificadas como micro, pequenas ou médias empresas, pelo que a SC se enquadra. Já em relação à taxa média de IRS irá aplicar-se as taxas gerais definidas no Artigo 68º do CIRS, assumindo deste modo o valor de 14,5%, que corresponde à taxa aplicada a quem se enquadra no 1º escalão do IRS (rendimento mensal até 7.112€), já que todos os colaboradores auferem valores inferiores a 7.112€.

Quanto às taxas de juro de empréstimos de médio/longo e de curto prazo, estas são consideradas como nulas, pelo facto de não se recorrer a financiamentos externos.

Para a taxa de juro dos ativos sem risco (R_f) optei como referência a taxa de rendibilidade das obrigações do tesouro a 10 anos de Portugal, que de acordo com os valores disponíveis à data, no Banco de Portugal (2020), tem o valor de 0,4%, correspondendo à média mensal de Julho de 2020. Já em relação ao prémio de risco do mercado de Portugal ($R_m - R_f$), este é de 7,96%, tendo sido obtido no website de Damodaran (2020), de acordo com os valores disponíveis à data. Em relação ao beta (β) que estabeleci como referência, foi obtido novamente através do website de Damodaran (2020), no setor da indústria de processamento de alimentos/comida, em que se insere a SC. O beta é, portanto, de 0,74.

Quanto à taxas de inflação utilizadas, estas foram recolhidas no Banco de Portugal (2020), para as quais apenas existem projeções para os anos de 2020 a 2022, pelo que de 2023 a 2025 assumi que a taxa se iria manter constante.

Por fim, prevê-se a realização do investimento no decurso do mês de Dezembro de 2020, para que estejam reunidas todas as condições para o início da laboração em Janeiro de 2021.

10.2. Vendas Previsionais

De forma a determinar as vendas previsionais, foi necessário traçar um cenário base da produção a atingir para o ano cruzeiro (ano 2025). Este cenário teve em conta a capacidade produtiva da fábrica, bem como as entrevistas e os contactos realizados ao longo de todo o projeto, de forma a garantirmos o escoamento de toda a produção planeada. Assim, conforme Tabela V, no ano cruzeiro prevê-se uma transformação semanal de 3.000Kg de carne, o que representa 2.290Kg de produto acabado, prontos a comercializar, pois existem quebras de produção. Com esta produção semanal, atingir-se-á 100.760Kg de produto acabado, no final do ano cruzeiro. Estamos perante valores facilmente atingíveis em termos produtivos e comercializáveis, pelo facto destes serem subdivididos por diversos produtos.

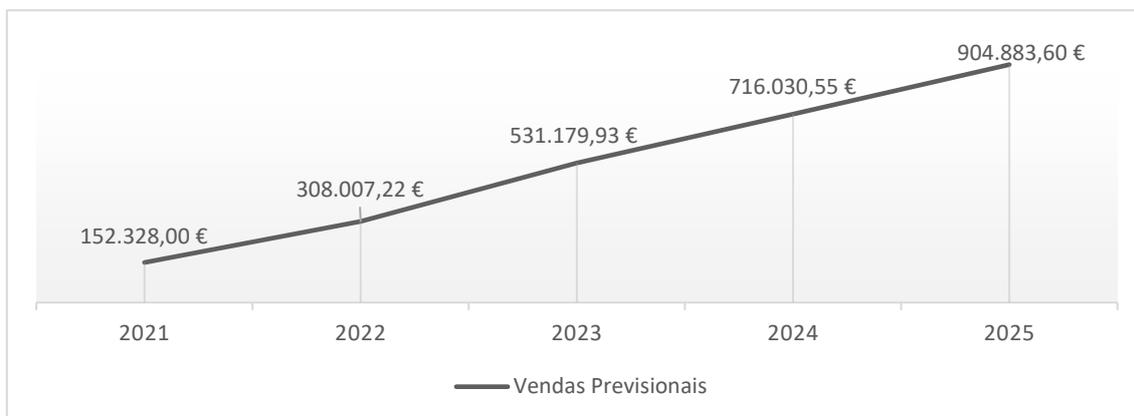
Tais valores em termos de volume de faturação representam 904.883,60€ no ano de 2025 (Tabela VI), sendo que, os preços de venda utilizados são calculados a valores de 2020 adicionados da taxa de inflação. Estes foram obtidos através das entrevistas realizadas ao Eng. Orlando Pedras e ao Sr. Almerindo Oliveira que facultaram os preços de revenda por eles praticados.

O ano de 2021 será o ano em que a SC irá penetrar no mercado, pelo que as quantidades (Kg) de carnes que se prevê vender são de apenas 20% das quantidades do ano cruzeiro (ano 2025) (Tabela VI). Esta ponderação tem como objetivo respeitar o princípio da prudência, os aspetos operacionais e os tempos que se vivem. Quer isto dizer, que sendo o primeiro ano de funcionamento da empresa é necessário aperfeiçoar os produtos fabricados, penetrar no mercado fidelizando os clientes e ter em atenção a crise financeira provocada pelo COVID, que tem causado quebras no setor.

Nos anos 2022, 2023 e 2024 a ponderação evolui para 40%, 60% e 80%, respetivamente. Esta evolução visa refletir o progresso na penetração no mercado, bem como a resposta face à crise financeira (COVID). No terceiro ano (2023) serão introduzidos três novos produtos (enchidos de alho e sal, fatiados e cozidos), cujo objetivo é combater as alterações de consumo que este mercado tem vindo a sofrer. Permitindo

alcançar novos clientes, novos mercados, como também rentabilizar mais os clientes adquiridos. Desta forma, prevê-se atingir os seguintes volumes de negócios:

Gráfico 1 - Vendas Previsionais



10.3. Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias consumidas (CMVMC)

No que concerne aos CMVMC (Tabela VIII) os mesmos foram calculados de forma detalhada, ou seja, para cada tipo de produto a fabricar foram discriminadas as matérias-primas e as quantidades a utilizar, com os respetivos custos. Para tal, as entrevistas realizadas foram cruciais, de modo a determinar com uma maior precisão os custos.

De forma a simplificar a demonstração do apuramento dos CMVMC, a tabela VIII apresenta apenas a margem bruta sobre as vendas de cada produto a fabricar, com o respetivo cálculo do CMVMC. De referir que o valor desta rubrica contempla o custo da matéria-prima dos produtos vendidos e também dos relativos à variação da produção, uma vez que o prazo médio de inventários de produto acabado equivale a duas semanas.

Tabela - 3 - CMVMC

	2021	2022	2023	2024	2025
CMVMC	58.205,59 €	116.299,50 €	201.552,95 €	268.960,20 €	338.287,83 €

10.4. Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os fornecimentos e serviços externos (FSE) prestados à empresa no âmbito da sua atividade operacional são divididos em duas categorias: FSE fixos e FSE variáveis.

Segue na Tabela X o quadro referente aos valores mensais de FSE prestados à empresa com a respetiva divisão entre FSE fixos e variáveis. De frisar que estes valores têm por base os FSE históricos da empresa, com as devidas atualizações ao nível dos preços, bem como, algumas informações recolhidas junto dos entrevistados e de pesquisas efetuadas acerca de quais os respetivos preços prestados pelos vários setores.

Para além do supracitado, os valores referidos foram calculados com base nas características dos equipamentos e das instalações existentes, assim como o tipo de

atividade a desenvolver e as quantidades a transformar. Deste modo, os valores mensais considerados na Tabela X foram calculados para o primeiro ano de funcionamento, refletindo nos anos seguintes os acréscimos de custos que se prendem com o aumento da atividade até atingir o ano cruzeiro.

Tabela - 4 - FSE

	2021	2022	2023	2024	2025
FSE - Fixos	12.000,00 €	14.558,40 €	17.662,25 €	21.198,75 €	25.718,32 €
FSE - Variáveis	27.960,00 €	33.921,07 €	41.153,04 €	49.390,73 €	59.920,83 €
FSE - Total	39.960,00 €	48.479,47 €	58.815,30 €	70.589,48 €	85.639,15 €

10.5. Gastos com o pessoal

Serão necessários colaboradores com algum *know-how* no setor de atividade, para que a qualidade dos enchidos esteja assegurada. Para tal, as remunerações serão superiores ao salário mínimo nacional, de forma a atrair as pessoas indicadas, com a experiência desejada incentivando-as, uma vez que estamos perante uma zona do interior, considerada desfavorecida.

Numa fase inicial (primeiros dois anos), tendo em conta as quantidades que se prevê produzir, apenas serão necessários dois funcionários (mão-de-obra direta) para assegurar a parte produtiva. Esta categoria profissional, conforme representado na Tabela XII irá auferir um salário base de 700,00€/Mês, com um subsídio de alimentação de 4,77€/dia útil trabalhado. Além disso, existem os encargos com a segurança social (23,75%) que competem à entidade patronal. No terceiro ano e seguintes, será necessário contratar mais um funcionário para a parte produtiva, justificando-se este posto de trabalho com o aumento do volume de faturação e com a introdução de novos produtos.

Os postos de trabalho referente à mão-de-obra indireta serão ocupados pelo promotor do projeto e pelo sócio-gerente da SC, cuja função é gerir a empresa, apoiando todas as atividades, tanto a nível produtivo como comercial. Ficando também responsáveis pela tarefa de distribuição de produtos acabados. Assim, os seus salários base irão ser de 900,00€/Mês, com um subsídio de alimentação de 4,77€/dia útil trabalhado.

Por fim, de forma a fazer a prospeção dos gastos com o pessoal para os anos seguintes em análise, estes irão ter um incremento anual igual à inflação, de modo a contrabalançar o efeito negativo que esta tem na diminuição do poder de compra dos salários.

10.6. Investimento

Tal como descrito na seção 9.1 e 9.2, a SC é proprietária das suas instalações, estando estas equipadas e prontas a laborar. Assim, quanto a mim, este é um dos principais fatores de sucesso deste projeto, pois o investimento inicial necessário irá ser diminuído.

O mapa de investimento presente na tabela XIII prevê um investimento em imobilizado que rondará os 74.543€, estando subdividido a nível temporal. Ou seja, há um pico de investimento no ano de 2020 no montante de 61.500€ e apenas em 2023, será necessário investir em equipamentos básicos (13.043€) para a área produtiva, devido ao crescimento de vendas, à introdução de novos produtos.

A tabela XIII está dividida em duas classes: o imobilizado corpóreo e o imobilizado incorpóreo. Relativamente ao imobilizado incorpóreo, este refere-se à aquisição de uma licença do *software* de faturação, de gestão e de contabilidade. Quanto ao imobilizado corpóreo, corresponde à compra de: um secador para a câmara de secagem dos enchidos (equipamento básico), uma viatura ligeira de mercadorias com sistema de frio (equipamento de transporte); de ferramentas de apoio à produção, como por exemplo carros tipo “Z” de produto acabado (outros ativos fixos tangíveis); de computadores e máquina etiquetadora (equipamento informático); de todos os bens necessários ao apoio das atividades produtivas, a nível administrativo (secretárias, armários para arquivo de pastas, etc.) (equipamento administrativo) e por fim no ano de 2023 a aquisição de uma máquina de fatiar e um tanque de cozedura (equipamento básico).

No que toca às vidas úteis, estas foram definidas com base nas taxas de amortização fixadas nas tabelas do decreto regulamentar nº 25/2009, que nos indicam os valores aceitáveis a nível fiscal. Assim, é apresentado na tabela XV o plano de amortizações do imobilizado a adquirir com o projeto e na tabela XVI o quadro geral de amortizações, com a divisão das amortizações do exercício, amortizações acumuladas e imobilizado líquido, separando-se o imobilizado existente do a adquirir.

10.7. Necessidades de Fundo de Maneio

Para que seja possível aferir uma correta gestão operacional do negócio, é crucial calcular as necessidades de fundo de maneio da SC, sendo que estas circunscrevem-se em clientes, inventário, Estado e fornecedores. Relativamente aos clientes considerou-se uma taxa de 2% de perdas por imparidade, sendo o seu pagamento, grosso modo, com o diferimento de um mês e meio (Tabela VII). Já em relação aos inventários, o prazo médio de *stockagem* das matérias-primas é de 8 dias e do produto acabado de 15 dias, sendo o prazo de pagamento a fornecedores de matérias-primas e de serviços externos de 30 dias

(Tabela IX e XI). No que concerne à rubrica Estado esta diz respeito aos encargos com a segurança social e ao IRS das remunerações do último mês do exercício, que apenas é entregue ao Estado até ao dia 20 do mês seguinte. Por último, considerei uma reserva de segurança de tesouraria com o objetivo de evitar possíveis roturas de tesouraria. Deste modo, o fundo de maneiio necessário estimado está apresentado na Tabela XIV.

10.8. Financiamento e Tesouraria

De modo a satisfazer as necessidades de financiamento da SC, a empresa irá recorrer apenas a capitais próprios.

As necessidades de financiamento da SC são de 81.500€, estando subdivididas no investimento em imobilizado, a realizar em 2020, no montante de 61.500€ e no investimento em fundo de maneiio, a realizar em 2021, no montante de 17.654,62€, ambos acrescidos de uma margem de segurança de 3%, conforme tabela XVII. Assim sendo, o sócio-gerente irá avançar com um capital de 81.500€, o que cobre a totalidade das necessidades de financiamento.

Com o desenvolvimento normal da atividade da empresa os meios que se prevê libertar estão refletidos no plano financeiro (Tabela XX), onde por um lado, estão descritas as origens desses meios e por outro, as aplicações dos mesmos, refletindo a evolução dos valores ao longo dos anos. Como complemento, anexo a demonstração de fluxo de caixa (Tabela XXI), que permite uma abordagem diferente da tesouraria, mas cujo resultado final é o mesmo.

10.9. Análise dos Cash-Flows

O cálculo dos *cash-flows* gerados pelo projeto (Tabela XXII) tem por base a ótica do projeto, uma vez que nesta ótica pressupõe-se o financiamento exclusivo por capitais próprios, tal como se verifica neste projeto. Por isso, nos *cash-flows* de exploração não são considerados os encargos financeiros com os empréstimos obtidos, sendo estes obtidos da seguinte forma:

<i>Cash-Flows</i> Exploração	=	Resultado Líquido	+	Depreciações e Amortizações	+	Imparidade de Clientes
---------------------------------	---	----------------------	---	--------------------------------	---	---------------------------

Os valores utilizados foram retirados da demonstração de resultados elaborada na tabela XVIII, a qual engloba projeções para um período de 5 anos. Assim no cálculo do CFexploração adicionei as depreciações e as perdas por imparidades de clientes, uma vez que não correspondem a um *cash-flow*, mas sim a um gasto que ocorre em cada exercício.

Relativamente ao *free cash-flow* (FCF), este foi calculado subtraindo ao CFexploração o CFinvestimento, sendo este último obtido da seguinte forma:

$$\text{Cash-Flow Investimento} = \text{Investimento em Ativos Fixos} + \text{Variação das NFM}$$

Desta forma, e analisando os resultados obtidos (consultar tabela XXII), é possível observar que o investimento inicial é superior às receitas geradas em 2021. Sendo que no ano de 2023 se prevê a recuperação total do investimento, ficando um *cash-flow* acumulado positivo. Para além disto, o valor dos free *cash-flows* aumenta a partir do primeiro ano, acompanhando a tendência de crescimento dos resultados operacionais, mesmo com os investimentos em ativos fixos e fundo de maneio que serão realizados.

10.9. Indicadores de Avaliação

10.9.1. Análise do Valor Atualizado Líquido (VAL)

O VAL é um indicador que permite avaliar o desempenho absoluto e que mede a rentabilidade e viabilidade de um projeto de investimento.

O critério de seleção para aceitação de um projeto depende do valor do VAL. Se este é positivo ($VAL > 0$) aceita-se, se é negativo ($VAL < 0$) rejeita-se. Quando os projetos possuem VAL positivo significa que, para além da aceitação do projeto, vai ser possível reembolsar os investidores, bem como remunerá-los ao custo de oportunidade. Possibilita ainda a criação de um acréscimo de riqueza extraordinário, que vai além da melhor alternativa que poderíamos obter, ou seja, estar acima do custo de oportunidade.

Na elaboração do cálculo do VAL, utilizei a perspetiva de pré-financiamento, uma vez que a estrutura de capital é composta apenas por capitais próprios, sendo a taxa de atualização obtida através do modelo CAPM:

$$E[R_i] = R_f + \beta_i * (E[R_m] - R_f) = 0.4\% + 0.74 * 7.96\% = 6.2904\%$$

R_f – Taxa de juro dos ativos sem risco; β_i – Beta (indicador de risco); $(R_m - R_f)$ – Prémio de risco de mercado

Dado que se está perante um negócio em que não existe um horizonte temporal previamente definido para o fim do mesmo (vida indeterminada), o cálculo do VAL tem por base a perpetuidade dos *cash-flows*. Contudo, de modo a ser conservador, dado o período de instabilidade e incerteza económico-financeira que se vive provocado pela pandemia, considere a taxa de crescimento de médio longo prazo (g) dos fluxos de caixa futuros como nula ($g = 0\%$), o que significa que os *cash-flows* irão ser constantes perpetuamente a partir de 2025.

Tabela - 5- VAL

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	- 61.500,00 €	- 16.625,57 €	62.545,29 €	134.252,50 €	233.353,69 €	312.207,97 €
$VAL = -61.500,00 - \frac{16.625,57}{(1 + 6,2904\%)} + \frac{62.545,29}{(1 + 6,2904\%)^2} + \frac{134.252,50}{(1 + 6,2904\%)^3} + \frac{233.353,69}{(1 + 6,2904\%)^4} + \left[\frac{312.207,97}{(6,2904\% - 0\%)} * \frac{1}{(1 + 6,2904\%)^4} \right]$ $= 4.161.412,22€$						

Assim, o valor do VAL do projeto é positivo. O que permite inferir por este indicador, que a empresa a médio longo prazo caso seja vendida a valores de mercado, valerá 4.161.412,22€. Para além disso, conclui-se através deste indicador que o projeto é economicamente viável, pois para além de cobrir todo o investimento (em valores atualizados), ainda gera riqueza, sendo a rendibilidade subjacente de 6,30% (consultar tabela XXIII).

10.9.2. Análise da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

A TIR corresponde à taxa de atualização dos cash-flows que faz com que o VAL seja nulo. Quanto mais elevada a TIR, maior será a rendibilidade do projeto. Por sua vez, diz-se que um projeto é viável e atrativo, quando a TIR for maior ou igual que a taxa exigida pelo investidor.

Quanto ao valor obtido para a TIR esta é de 97%. Pelo que, se conclui que o projeto é economicamente atrativo, uma vez que a taxa de atualização utilizada (6,2904%) é inferior ao valor da TIR (consultar Tabela XXIII).

10.9.3. Análise do Período de Recuperação do Investimento (PRI)

O PRI representa o período necessário para que os *cash-flows* previsionais acumulados se igualem ao montante do investimento inicial ou, por outras palavras, o tempo necessário para que o VAL seja igual a zero e que os montantes investidos sejam recuperados.

Assim, através do somatório dos *cash-flows* atualizados do projeto obtém-se o valor de 90.019,29€, em 2023. Deste modo, os *cash-flows* acumulados atualizados igualaram o investimento inicial entre o fim de 2022 e o ano de 2023. Para saber qual o PRI exato dividi o módulo do *cash-flow* acumulado de 2022 pelo *cash-flow* atualizado do ano de 2023 e multipliquei por 12 meses. O resultado foi 2 ano e 3 meses até ao *payback* (consultar Tabela XXIII).

10.9.4. Análise dos indicadores económico-financeiros

a) Return On Investment (ROI)

A rendibilidade dos capitais investidos mede o retorno para a empresa, gerado pelo investimento efetuado. Este rácio informa sobre como a empresa transforma o capital que é investido em lucros, apresentando um aumento constante nos anos em análise. Isto significa que a empresa torna mais rentáveis os investimentos realizados (consultar tabela XXIV para os ponto a, b e c).

b) Rendibilidade do Ativo

Este rácio corresponde ao quociente entre o valor dos resultados operacionais e o valor total do ativo, dando informação sobre qual a capacidade dos ativos da empresa em gerarem resultados. Quanto maior for o rácio, melhor será a performance operacional da empresa.

A SC apresenta um aumento constante no valor deste rácio no período em análise, à exceção do ano 2024 em que há uma pequena redução do mesmo. Não obstante, tal significa que a empresa está a tornar-se mais eficiente na utilização dos seus ativos ao longo do tempo, pois consegue gerar uma maior rendibilidade a partir dos investimentos que realiza. Tal pode ser considerado como normal, uma vez que estamos perante uma empresa em início de atividade.

c) Autonomia Financeira

Este rácio é um instrumento financeiro que mede a solvabilidade da empresa através da determinação dos ativos que são financiados com capital próprio. Quanto maior for, maior a estabilidade financeira, sendo que, um baixo valor neste rácio significa maior vulnerabilidade.

No período em análise, o valor do rácio encontra-se em crescimento, possuindo no último ano um valor de 71,84%, o que representa uma maior estabilidade financeira, sendo benéfico para a empresa.

11. Análise de Risco e Sensibilidade

11.1. Análise de Risco

Atualmente, com um ambiente em constante mudança, é necessário ter em consideração todos os riscos inerentes, os quais podem afetar os pressupostos tomados por base neste estudo. Desta forma, a análise de risco torna-se uma ferramenta fulcral para conseguir obter um VAL estimado mais realista e compreender qual o impacto que a variação das variáveis críticas possui na decisão a tomar em cada um dos cenários desenvolvidos.

Neste seguimento desenvolvi três cenários alternativos para o desenvolvimento do projeto:

- a. Cenário Realista – Consiste no cenário anteriormente analisado, onde as variáveis críticas assumem valores o mais aproximado da realidade. Como tal, considero nesta análise uma probabilidade de ocorrência deste cenário de 60%.

- b. Cenário Otimista – Parte do cenário realista, acrescentando-se 20% o valor das variáveis críticas, de modo a refletir a perspectiva otimista. Assim, considero nesta análise uma probabilidade de ocorrência deste cenário de 20%.
- c. Cenário Pessimista – Parte do cenário realista, diminuindo-se 20% o valor das variáveis críticas, de modo a refletir a perspectiva pessimista. Assim, considero nesta análise uma probabilidade de ocorrência deste cenário de 20%.

Como variáveis críticas para a análise de risco considere as quantidades vendidas e o preço de venda, isto porque são estas as variáveis que possuem um maior impacto nos resultados.

Para comparar os vários cenários desenvolvidos, realizei a tabela apresentada abaixo, onde constam os três critérios de avaliação de projetos utilizados anteriormente, cujo objetivo é verificar qual o impacto da variação das variáveis críticas nestes indicadores.

Tabela - 6 - Indicadores de Avaliação por Cenário

Cenários	Pessimista	Realista	Otimista
VAL	1.380.356,13 €	4.161.412,22 €	7.707.503,00 €
TIR	39%	97%	167%
PRI	4 Anos e 1 Meses	2 Anos e 3 Meses	1 Ano e 4 Meses

Relativamente ao cenário otimista, o aumento em 20% nas quantidades vendidas e no preço de venda, traduz-se num aumento do volume de vendas. Assim, são gerados, em todos os anos, resultados positivos e um pouco elevados. Tais resultados corroboram com o facto de se estar perante uma análise otimista, pois tendo em conta que a empresa em estudo terá que retomar toda a sua atividade, começando do zero, será difícil atingir grandes volumes de vendas, como o cenário otimista propõem. Desta forma, com todos os fluxos que foram gerados, neste cenário, obtém-se um VAL positivo (Tabela - 6), bastante elevado (7.707.503,00€), uma TIR muito superior à taxa de atualização e um PRI inferior ao do cenário realista em quase um ano. Assim, a decisão a tomar perante este cenário é de aceitar o projeto.

No cenário pessimista obteve-se um volume de vendas inferior ao do cenário base, decorrente das variações negativas que ocorreram neste cenário. Sendo que, desta forma, obteve-se resultados negativos nos dois primeiros anos e somente nos três últimos anos é que se possui resultados positivos e, em grande parte, modestos, o que corrobora com o facto de se estar perante uma análise mais pessimista. Ainda assim, com todos os fluxos

que foram gerados obtém-se um VAL positivo (Tabela - 6) (1.380.356,13€), uma TIR de 39% e consegue-se recuperar o investimento ainda durante o período em análise, pelo que a decisão é de aceitar o projeto mesmo perante uma análise mais pessimista.

Adicionalmente, tendo em conta as probabilidades de ocorrência de cada um dos cenários, obteve-se o valor esperado do VAL (Tabela - 7), o qual é positivo no montante de 4.314.419,16€, o que leva a inferir que o projeto é viável em termos globais.

Tabela - 7 - Valor esperado do VAL

Cenários	Probabilidade	VAL	Preponderação
Pessimista	20%	1.380.356,13 €	276.071,23 €
Realista	60%	4.161.412,22 €	2.496.847,33 €
Otimista	20%	7.707.503,00 €	1.541.500,60 €
		E(VAL)	4.314.419,16 €

Por fim, calculei ainda o VAL do projeto partindo do pressuposto que este teria uma vida útil finita dos cinco anos projetados (Tabela - 8). Ou seja, calculei o VAL eliminando a perpetuidade e considerando o valor residual (valor do ativo fixo não amortizado + fundo de maneo do último ano).

Tabela - 8 - Cálculo do VAL com vida finita

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	- 61.500,00 €	- 16.625,57 €	62.545,29 €	134.252,50 €	233.353,69 €	312.207,97 €
Valor Residual						249.084,74 €
Valor Residual do FM						116.075,04 €
Valor Residual do AF						133.009,71 €

$$VAL = -61500,00 - \frac{16.625,57}{(1 + 6,2904\%)} + \frac{62.545,29}{(1 + 6,2904\%)^2} + \frac{134.252,50}{(1 + 6,2904\%)^3} + \frac{233.353,69}{(1 + 6,2904\%)^4} + \frac{312.207,97 + 249.084,74}{(1 + 6,2904\%)^5} = 686.577,60€$$

Assim, o valor do VAL é positivo, o que significa que o projeto continua interessante e viável, mesmo quando considerando que o negócio termina ao fim de cinco anos. Pode-se assim inferir, que caso a empresa seja vendida a valores de mercado ao fim dos cinco anos projetados, valerá 686.577,60€.

11.2. Análise de Sensibilidade

De forma a determinar a qual das variáveis críticas o projeto é mais sensível a variações, efetuei a análise de sensibilidade.

A análise de sensibilidade foi elaborada tendo em consideração o cenário realista, com as variáveis críticas do projeto independentes entre si, fazendo variar uma variável *ceteris paribus*. Para tal, baseei-me no ponto morto e nas margens de segurança.

Para a análise do ponto morto, tive em consideração duas perspetivas, o ponto morto em termos de quantidade e em termos de preço, sendo que, em ambos, o procedimento passa por igualar o VAL a zero e determinar o valor do preço ou da quantidade para cada um dos produtos.

Para o cálculo do ponto morto em termos de quantidades, primeiro fixei o preço de venda de forma a crescer de acordo com a inflação esperada e fiz variar as quantidades vendidas até chegar ao VAL nulo. Desta forma, as quantidades vendidas obtidas são as que se apresentam na Tabela XXV.

A partir deste ponto morto chega-se à conclusão que se tem de vender 5.486Kg de enchidos em 2021, 10.972Kg em 2022, 19.969Kg em 2023, 26.625Kg em 2024 e 33.281Kg em 2025 (sendo a distribuição entre cada um dos tipos de enchidos apresentados na Tabela XXV). Assim o VAL iguala-se a zero, e os pressupostos assumidos no cenário realista como, a taxa de crescimento das unidades vendidas e a introdução dos enchidos de alho e sal, fatiados e cozidos apenas no terceiro ano, são cumpridos. Desta forma, obtém-se uma margem de segurança das quantidades, em termos globais, de 0,6755, ou seja, em termos globais pode-se baixar as quantidades vendidas em, aproximadamente 67,55% sem se entrar em VAL negativo.

Já para o cálculo do ponto morto em termos de preço, fixei as quantidades vendidas do cenário realista e fiz variar o preço, mas eliminando a variação deste à inflação, por forma a obter a variação real em termos dos preços. Assim chegou-se ao VAL igual a zero, sendo os preços de venda obtidos, os que se apresentam na Tabela XXVI.

A partir deste ponto morto chega-se à conclusão que se tem de praticar um preço global de 5,03€ (sendo a distribuição entre cada um dos tipos de enchidos apresentados na Tabela XXVI), obtendo assim uma margem de segurança dos preços, em termos globais, de 0,4199, ou seja, em termos globais só podemos baixar os preços em, aproximadamente 41,99% sem entrar em VAL negativo.

Assim, através desta análise pode-se concluir que o projeto é mais sensível às variações do preço, pois basta uma redução nos preços em termos globais superior a 41,99% para que o VAL do projeto seja negativo. Enquanto, em relação às quantidades vendidas, o VAL só passa a ser negativo se existir uma redução das mesmas, superior a 67,55%.

Adicionalmente, calculei também o ponto crítico de forma tradicional, ou seja, igualando o EBITDA a zero, sendo que desta forma obtive os seguintes valores:

Tabela - 9 - Ponto Critico Tradicional

	2021	2022	2023	2024	2025
Ponto Critico em Valor	159.788,34 €	144.431,29 €	168.090,60 €	172.929,89 €	181.181,08 €
Ponto Critico em Quantidade	19.246,60	17.207,55	19.131,15	19.467,79	20.174,76

Tal significa que, em termos globais, necessitamos de possuir os volumes de vendas indicados no “Ponto Critico em Valor”, que corresponde a vender as quantidades indicadas no “Ponto Critico em Quantidades”, por forma a conseguir obter um EBITDA nulo em cada um dos anos.

12. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio

A Salsicharia Corticense sendo uma sociedade por quotas, tem atualmente um único sócio-gerente. Essa situação alterar-se-á, estando prevista a nomeação do promotor do projeto também como gerente, passando a ser todas as funções de supervisão, gestão e definição das políticas da empresa da responsabilidade de ambos.

Tendo por base as boas práticas de gestão, irá ser feito anualmente um plano orçamental para o ano seguinte, tendo em atenção os objetivos estratégicos definidos neste projeto para os diversos anos, sempre numa perspetiva de continuidade e evolução. Sendo obviamente necessário um acompanhamento rigoroso, através de análises regulares que compare e avalie o planeado com a realidade, de forma a mitigar eventuais desvios e mantendo em simultâneo aberta a novas oportunidades de negócio.

13. Calendarização

A execução do presente projeto está prevista para o ano de 2021. Contudo, para que tal se verifique, os meses de Novembro e Dezembro de 2020 serão cruciais para que em Janeiro de 2021 se inicie a atividade (consultar nos anexos a Figura I – Cronograma).

14. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

14.1. Conclusões

Com o presente trabalho, foi possível examinar o potencial de negócio da referida unidade fabril. Assim, o plano de negócio apresentado demonstra resultados viáveis e plausíveis de aplicação.

No desenvolvimento do projeto, de modo a obter um entendimento claro acerca do meio envolvente, efetuei uma análise ao mercado, ao setor e à concorrência. Através da análise ao mercado o grande ponto a salientar é a atual e incontrolável crise económica e financeira provocada pelo COVID-19. É uma situação completamente nova, que tem afetado todos os negócios, pelo que coloca uma certa insegurança e incerteza no projeto, pois não se tem um fim à vista e ninguém sabe como irá evoluir. No entanto, foi possível

concluir, através das pesquisas efetuadas e das entrevistas realizadas, que o facto de os produtos a comercializar serem de base alimentar é favorável ao sucesso do negócio. Pois, perante um panorama de crise, existe uma regularidade no consumo dos produtos alimentares e apesar dos enchidos não serem considerados produtos de primeira necessidade, estes pelas suas características de durabilidade e pelas diversas aplicações que costumam ter na confeção das receitas dos portugueses, acabam por ter vantagens em tempos de incerteza. Ao nível do setor e da concorrência, conclui-se que existem algumas barreiras à entrada, existindo um conjunto de empresas na região que já produzem enchidos há décadas e tem alguma tradição. É devido a isto, que a estratégia da empresa passará por apostar apenas em enchidos de proco preto, de forma a diferenciar-nos dos concorrentes pela extrema qualidade e pelo saber fazer, oferecendo ao mesmo tempo um preço competitivo e tentando inovar no mercado com a introdução de novos produtos (ex.: cozidos) e utilizar novas formas de comercialização (ex.: fatiados).

Adicionalmente, no que concerne ao plano financeiro conclui-se que o projeto apresentado é viável, tendo em conta os pressupostos assumidos e as projeções efetuadas. Os resultados são bastante positivos mesmo quando considerando uma quebra em simultâneo nas unidades vendidas e no preço de venda em 20% (cenário pessimista).

Por fim, ainda se concluiu, na análise de sensibilidade, que o projeto é mais sensível à variação do preço de venda dos produtos do que à variação das quantidades vendidas.

14.2. Limitações

Ao longo do projeto, a maior dificuldade com que me deparei foi a minha inexperiência no mundo empresarial e neste negócio em concreto. No entanto, tentei colmatá-la com a realização de entrevistas, reuniões constantes com o sócio-gerente da empresa e com muitas conversas informais com profissionais da área produtiva e comercial. Assim, considero que o projeto ficou mais realista e credível.

14.3. Investigação Futura

Relativamente a investigações futuras, seria pertinente estudar a viabilidade da expansão da unidade fabril com a comercialização dos produtos para o mercado externo, uma vez que, esta tem um projeto de ampliação aprovado na Câmara Municipal de Estremoz. Com este aumento seria também interessante e possível, estudar a introdução de novos produtos de proco preto, como o presunto.

Referências Bibliográficas

- Allinson, C., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9 (1), pp. 31-43.
- Banco de Portugal. (Março de 2020). *Boletim Económico Mar.2020*. Lisboa: Banco de Portugal Eurosistema.
- Banco de Portugal. (2020). *Mercados Financeiros*. Obtido em 19 de 08 de 2020, de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/12-mercados_financeiros.pdf
- Banco de Portugal. (2020). *Projeções Económicas*. Obtido em 19 de 08 de 2020, de <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>
- Bernardo, F. (2011). *SEL Salsicharia Estremocense*. Obtido em 26 de 05 de 2020, de <https://www.sel.pt/noticias/as-vantagens-do-consumo-das-carnes-de-suino/>
- Bhidé, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Business*. New York: Oxford University Press.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management*, Vol. 13, pp. 442-453.
- Bird, B. (1992). The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 (1), pp. 11–20.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2008). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, pp. 24-40.
- Carter, N., Gartner, W., & Reynolds, P. (1996). Exploring Start-Up Event Sequences. *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (3), pp. 151-166.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 801-822.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2011). The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27 (3), pp. 385-399.
- Damodaran, A. (2020). Obtido em 19 de 08 de 2020, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#disc_rate
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1165-1185.
- Deloitte & Touche. (2003). *Writing an Effective Business Plan*. Deloitte & Touche, Fourth, 1–69.

- Dencker, J., Gruber, M., & Shah, S. (2009). Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms. *Organization Science*, Vol. 20, pp. 516-537.
- Dornelas, J. (2014). Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. *LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, Ed.*
- Ernst & Young. (2011). *Guide To Producing a Business Plan*. United Kingdom: Ernst & Young LLP.
- Fernandes , I., Figueiredo , H., Junior, H., Sanches , S., & Brasil , Â. (2013). Planejamento Estratégico: Análise SWOT.
- Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, & Simón-Moya. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, pp. 2399-2420.
- FOA. (10 de 09 de 2019). (Food and Agriculture Organization of the United Nations) Obtido em 16 de 06 de 2020, de Comunidade Profissional Suinícola: https://www.3tres3.com.pt/ultima-hora/nova-subida-do-indice-de-precos-da-fao-para-a-carne-de-porco_12591/
- Gruber, G., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008). Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms. *Management Science*, Vol. 54, pp. 1652-1665.
- Gutã, A. J. (2014). The Role and Importance of the Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity. *Annals of the University of Petrosani Economics*, Vol. 14(2), pp. 119-126.
- Harvard . (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.
- IAPMEI. (2016). *Como elaborar um Plano de Negócios: Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. Portugal: IAPMEI. Obtido em 04 de 06 de 2020, de [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)
- INE. (2019). *Instituto Nacional de Estatística Statistics Portugal*. Obtido em 26 de 05 de 2020, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000211&contexto=bd&selTab=tab2
- Karlsson, T., & Honig, B. (2007). Norms Surrounding Business Plans and Their Effects on Entrepreneurial Behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 27 (22), Article 1.
- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009). *Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept*. Entrepreneurship Theory and Practice.

- Macal. (2011). *Macal - Charcutaria Tradicional Portuguesa: Presuntos e Enchidos*.
Obtido em 24 de 05 de 2020, de História dos Enchidos - Macal - Charcutaria
Tradicional: <http://www.macal.pt/Produtos/Enchidos/Historia-dos-enchidos>
- Machado, E., Franzoni, A., Ferenhof, H., & Selig, P. (2013). Knowledge Management:
A Business Plan Approach. *PPGEP Universidade Federal de Santa Catarina,
Florianópolis, Brazil*.
- MacMillan, I., & Narasimha, P. (1987). Research Notes and Communications:
Characteristics Distinguishing Funded From Unfunded Business Plans
Evaluated by Venture Capitalists. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp.
579-585.
- Niemand, T. (2013). Do all business plans provide a recipe for success? *Article Finweek
Magazine*, pp.50-52.
- Observador. (15 de Abril de 2020). Obtido de Observador Coronavirus:
[https://observador.pt/especiais/fmi-preve-recessao-de-8-para-portugal-
economia-mundial-cai-3-este-ano-e-nao-volta-ao-nivel-pre-virus-em-2021/](https://observador.pt/especiais/fmi-preve-recessao-de-8-para-portugal-economia-mundial-cai-3-este-ano-e-nao-volta-ao-nivel-pre-virus-em-2021/)
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*,
pp. 137-145.
- Robinson, R. (1984). Forecasting and small business: a study of the strategic planning
process. *Journal of Small Business Management*, pp. 19-27.
- Sahlman, W. (1997). How fo Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*,
Vol. 75 (4), pp. 98-108.
- Sexton, D., & Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and Growth*.
Macmillan Publishing Company.
- Smith, K., Locke, E., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational
performance: an experimental simulation. *Organizational Behavior and Human
Decision Processes*, Vol 46 (1), pp. 118-134.
- Sood, A., & Tellis, G. (2005). Technological Evolution and Radical Innovation. *Journal
of Marketing*, Vol. 69, pp. 152-168.

Anexo I
Tabela I - Metodologia Implementada

Kuratko	Harvard	Estrutura Implementada
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Descrição do Negócio	Historial da Empresa, Apresentação dos Promotores e Oportunidade de Negócio
Descrição do Negócio	Análise Ambiental	Análise do Mercado
Caraterização do Mercado	Análise Setorial	Análise Setorial
Marketing	Análise Competitiva	Análise Competitiva
Operações	Análise de Mercado	Descrição da Ideia de Negócio
Projeções	Plano de Marketing	Plano Operacional
Análise de Risco	Plano Operacional	Plano Financeiro
Modelo de Gestão e Controlo do Negócio	Equipa de Gestão	Análise de Risco e Sensibilidade
Calendarização	Plano Financeiro	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio
Anexos	Calendarização e Anexos	Calendarização e Anexos

Fonte: Kuratko (2009), Harvard (2007)

Tabela II - Diplomas legislativos aplicáveis à empresa

Diploma Legislativo	Denominação
Regulamento (CE) N.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004	Estabelece as regras gerais dos géneros alimentícios
Regulamento (CE) N.º 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004	Estabelece regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal
Regulamento (CE) N.º 2074/2005 da Comissão de 5 de Dezembro de 2005	Estabelece medidas de execução relativamente a alimentos com características tradicionais. <ul style="list-style-type: none"> • Derrogação do Regulamento (CE) N.º 852/2004; • Alteração do Regulamento (CE) N.º 853/2004
Decreto-Lei N.º 113/2006 do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas de 12 de Junho de 2006	Visa assegurar a execução e garantir o cumprimento, no ordenamento jurídico nacional, das obrigações decorrentes dos Regulamentos (CE) n.ºs 852/2004 e 853/2004.
Despacho Normativo N.º 38/2008	Estabelece o procedimento para a concessão de adaptações aos requisitos de higiene aplicáveis à produção de géneros alimentícios

Fonte: Próprio autor.

Tabela III - Projeções Económicas

Indicadores	Fonte	2020	2021	2022
Evolução do PIB	BP - "Cenário Base"	-3,70%	0,70%	3,10%
	BP - "Cenário Adverso"	-5,70%	1,40%	3,40%
	FMI	-8%	-	-
Taxa de Desemprego	BP - "Cenário Base"	10,10%	9,50%	8,00%
	BP - "Cenário Adverso"	11,70%	10,70%	8,30%
	FMI	13,90%	-	-
Consumo Privado	BP - Cenário Base	-2,80%	1,40%	2,90%
	BP - Cenário Adverso	-4,80%	1,80%	3,70%
Taxa de Inflação	BP - Cenário Base	0,20%	0,70%	1,10%
	BP - Cenário Adverso	-0,10%	0,50%	0,70%

Fonte: (Banco de Portugal, 2020); (Fundo Monetário Internacional, 2020)

Tabela IV - Pressupostos Gerais

Unidade Monetária	Euros
Ano do Investimento (Mom 0)	2020
Ano do Início da Atividade	2021

Anos do Projeto	2021	2022	2023	2024	2025
Prazo Médio de Recebimento (dias)	45	45	45	45	45
Prazo Médio de Pagamento (dias)	30	30	30	30	30
Prazo Médio de Inventários de Produto Acabado (dias)	15	15	15	15	15
Prazo Médio de Inventários de Matéria-Prima (dias)	8	8	8	8	8
Ciclo Operacional	68	68	68	68	68
Ciclo de Caixa	38	38	38	38	38
Taxa de Inflação	0,8%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%

Taxa IVA - Vendas	23%
Taxa IVA - Prestação de Serviços	23%
Taxa IVA - CMVMC	23%
Taxa IVA - FSE	23%
Taxa IVA - Investimento	23%

JOAQUIM PITEIRA | PLANO DE NEGÓCIOS PARA EXPANSÃO DE UMA UNIDADE FABRIL
PRODUTORA DE ENCHIDOS TRADICIONAIS DO ALENTEJO

Subsídio de Alimentação	4,77
Taxa de Segurança Social - Empregador	23,75%
Taxa de Segurança Social - Trabalhador	11%
Retenção IRS Colaborador	14,5%
Taxa de IRC	
	Até 25.000€ 12,5%
	Ao excedente 21%

Taxa de Juro de Empréstimos de Curto Prazo	0%
Taxa de Juro de Empréstimos de Médio/Longo Prazo	0%
Taxa de Juro de Ativos sem risco - Rf	0,40%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)	7,96%
Beta empresas equivalentes	0,74
Taxa de actualização	6,29%
Taxa de Crescimento na Perpétuidade [g]	0%

Perdas por Imparidade	2%
-----------------------	----

Fonte: Próprio autor, Banco de Portugal (2020), Damodaran (2020)

Tabela V - Capacidade Produtiva e Cenário Base a Atingir

Capacidade produtiva dos equipamentos	Kg/hora	Prod. Diária (8 horas)	Prod. Semanal (5 dias)
1. Máquina de cortar cubos de carne (Picadora)	300	2.400	12.000
2. Máquina Misturadora	600	4.800	24.000
3. Máquina Enchedora e Clipsadora	900	7.200	36.000

Nota: Estes equipamentos têm uma alta capacidade produtiva, pelo que na SC o que define a capacidade produtiva são os fumeiros.

Maxima Capacidade Produtiva das Instalações	1. Fumeiros
Nº de instalações	4
Nº de carros de prod. acabado que suporta (250kg/cada)	2
Tempo de permanência dos enchidos (dias)	3
Rotação das instalações	2,33
Produção Semanal (7 dias)	4.667

Cenário base - Produção a atingir no ano cruzeiro (2025)

Produto	Transformação Semanal de Carne (Kg)	Quebras de Produção (%)	Kg de Produto Final por Semana	Kg de Produto Final Mês	Kg de Produto Final Ano
Chouriço Carne P.P	800	25%	600,0	2.400	26.400
Morcela P.P	400	25%	300,0	1.200	13.200
Farinheira P.P	600	0%	600,0	2.400	26.400
Painho P.P	600	35%	390,0	1.560	17.160
Paio P.P	300	35%	195,0	780	8.580
Enchidos Alho e Sal	150	35%	97,5	390	4.290
Enchidos Fatiados	50	35%	32,5	130	1.430
Enchidos Cozidos	100	25%	75,0	300	3.300
Total	3.000	-	2.290,0	9.160	100.760

Fonte: Próprio autor.

Tabela VI - Vendas Previsionais

		2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Variação dos Preços		-	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Taxa de Crescimento das Quant. Vendidas		-	100%	50%	33%	25%

Vendas	2021			2022			2023			2024			2025		
	20%		Valor	40%		Valor	60%		Valor	80%		Valor	100%		Valor
	Preço/ Kg	Quant.		Preço/ Kg	Quant.		Preço/ Kg	Quant.		Preço/ Kg	Quant.		Preço/ Kg	Quant.	
Vd. Chouriço Carne P.P	9,00	5.280	47.520,00 €	9,10	10.560	96.085,44 €	9,20	15.840	145.713,57 €	9,30	21.120	196.421,89 €	9,40	26.400	248.228,17 €
Vd. Morcela P.P	6,00	2.640	15.840,00 €	6,07	5.280	32.028,48 €	6,13	7.920	48.571,19 €	6,20	10.560	65.473,96 €	6,27	13.200	82.742,72 €
Vd. Farinheira P.P	4,50	5.280	23.760,00 €	4,55	10.560	48.042,72 €	4,60	15.840	72.856,78 €	4,65	21.120	98.210,95 €	4,70	26.400	124.114,08 €
Vd. Painho P.P	12,00	3.432	41.184,00 €	12,13	6.864	83.274,05 €	12,27	10.296	126.285,09 €	12,40	13.728	170.232,31 €	12,54	17.160	215.131,08 €
Vd. Paio P.P	14,00	1.716	24.024,00 €	14,15	3.432	48.576,53 €	14,31	5.148	73.666,30 €	14,47	6.864	99.302,18 €	14,63	8.580	125.493,13 €
Vd. Enchidos Alho e Sal	12,00	-	- €	12,13	-	- €	12,27	2.574	31.571,27 €	12,40	3.432	42.558,08 €	12,54	4.290	53.782,77 €
Vd. Enchidos Fatiados	14,00	-	- €	14,15	-	- €	14,31	858	12.277,72 €	14,47	1.144	16.550,36 €	14,63	1.430	20.915,52 €
Vd. Enchidos Cozidos	10,00	-	- €	10,11	-	- €	10,22	1.980	20.238,00 €	10,33	2.640	27.280,82 €	10,45	3.300	34.476,13 €
Total			152.328,00 €			308.007,22 €			531.179,93 €			716.030,55 €			904.883,60 €

IVA - Vendas (23%)	35.035,44 €	70.841,66 €	122.171,38 €	164.687,03 €	208.123,23 €
---------------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Variação da Produção	6.924,00 €	7.076,33 €	10.144,21 €	8.402,30 €	8.584,23 €
Ei - Produtos Acabados	- €	6.924,00 €	14.000,33 €	24.144,54 €	32.546,84 €
Ef - Produtos Acabados	6.924,00 €	14.000,33 €	24.144,54 €	32.546,84 €	41.131,07 €

Perdas por Imparidade (2%)	3.046,56 €	6.160,14 €	10.623,60 €	14.320,61 €	18.097,67 €
-----------------------------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fonte: Próprio autor.

Tabela VII - Saldo Final de Clientes

DESCRIÇÃO	2021	2022	2023	2024	2025
1. Saldo Inicial de Clientes	- €	17.725,44 €	35.840,84 €	61.810,03 €	83.319,92 €
2. Vendas	152.328,00 €	308.007,22 €	531.179,93 €	716.030,55 €	904.883,60 €
3. Recebimento de Clientes	131.556,00 €	283.731,67 €	494.587,14 €	680.200,04 €	864.810,30 €
4. Imparidade de Clientes	3.046,56 €	6.160,14 €	10.623,60 €	14.320,61 €	18.097,67 €
Saldo Final de Clientes	17.725,44 €	35.840,84 €	61.810,03 €	83.319,92 €	105.295,55 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela VIII - Custo das Mercadorias Vendidas das Matérias Consumidas

CMVMC	2021		2022		2023		2024		2025	
	Margem Bruta	CMVMC	Margem Bruta	CMVMC	Margem Bruta	CMVMC	Margem Bruta	CMVMC	Margem Bruta	CMVMC
Chouriço Carne P.P	56,33%	20.754,27 €	55,19%	43.054,11 €	55,75%	64.482,03 €	56,03%	86.376,16 €	56,33%	108.413,19 €
Morcela P.P	66,82%	5.255,18 €	66,82%	10.625,98 €	66,82%	16.114,30 €	66,82%	21.722,08 €	66,82%	27.451,28 €
Farinheira P.P	84,88%	3.592,42 €	84,88%	7.263,88 €	84,56%	11.249,54 €	84,64%	15.085,57 €	84,69%	19.004,62 €
Painho P.P	56,90%	17.751,62 €	56,90%	35.893,78 €	56,90%	54.432,92 €	56,90%	73.375,58 €	56,90%	92.728,39 €
Paio P.P	65,36%	8.321,41 €	65,36%	16.825,90 €	65,36%	25.516,47 €	65,36%	34.396,20 €	65,36%	43.468,20 €
Enchidos Alho e Sal	-	-	-	-	57,62%	13.380,55 €	57,62%	18.036,99 €	57,62%	22.794,24 €
Enchidos Fateados	-	-	-	-	63,05%	4.536,08 €	63,05%	6.114,63 €	63,05%	7.727,37 €
Enchidos Cozidos	-	-	-	-	60,37%	8.019,78 €	60,57%	10.756,10 €	60,69%	13.551,65 €
CMVMC - Relativo às unidades vendidas		55.674,92 €		113.663,65 €		197.731,67 €		265.863,31 €		335.138,94 €
CMVMC - Relativo à variação da produção		2.530,68 €		2.635,85 €		3.821,27 €		3.096,89 €		3.148,89 €
Ei - Produtos Acabados		- €		2.530,68 €		5.166,53 €		8.987,80 €		12.084,70 €
Ef - Produtos Acabados		2.530,68 €		5.166,53 €		8.987,80 €		12.084,70 €		15.233,59 €
Total CMVMC		58.205,59 €		116.299,50 €		201.552,95 €		268.960,20 €		338.287,83 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela IX - Compra de Matérias-Primas e Saldo Final a Fornecedores

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
1- Existências Iniciais de Matéria-Prima	- €	1.322,85 €	2.643,17 €	4.580,75 €	6.112,73 €
2-Consumo de Matéria-Prima (CMVMC)	58.205,59 €	116.299,50 €	201.552,95 €	268.960,20 €	338.287,83 €
3-Existências Finais de Matéria-Prima	1.322,85 €	2.643,17 €	4.580,75 €	6.112,73 €	7.688,36 €
Total de Compras de MP	59.528,45 €	117.619,82 €	203.490,52 €	270.492,18 €	339.863,46 €
IVA (23%)	13.691,54 €	27.052,56 €	46.802,82 €	62.213,20 €	78.168,60 €
Total de Compras de MP + IVA	73.219,99 €	144.672,37 €	250.293,35 €	332.705,38 €	418.032,05 €
Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
1. Saldo Inicial a Fornecedores de MP	- €	5.411,68 €	10.692,71 €	18.499,14 €	24.590,20 €
2. Compra de MP	59.528,45 €	117.619,82 €	203.490,52 €	270.492,18 €	339.863,46 €
3. Pagamento a Fornecedores de MP	54.116,77 €	112.338,78 €	195.684,10 €	264.401,12 €	333.556,98 €
Saldo Final a Fornecedores de MP	5.411,68 €	10.692,71 €	18.499,14 €	24.590,20 €	30.896,68 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela X - Fornecimentos e Serviços Externos

					2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento					-	20%	20%	20%	20%
Taxa de Inflação					-	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Descrição	Tx. IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025
Electricidade	23%	0%	100%	500,00 €	6.000,00 €	7.279,20 €	8.831,13 €	10.598,36 €	12.857,93 €
Água	6%	0%	100%	30,00 €	360,00 €	436,75 €	529,87 €	636,85 €	772,63 €
Combustíveis (Gasóleo)	23%	0%	100%	400,00 €	4.800,00 €	5.823,36 €	7.064,90 €	8.478,89 €	10.286,59 €
Ferramentas e utensílios	23%	0%	100%	250,00 €	3.000,00 €	3.639,60 €	4.415,56 €	5.299,69 €	6.429,58 €
Comunicação	23%	100%	0%	150,00 €	1.800,00 €	2.183,76 €	2.649,34 €	3.180,22 €	3.858,24 €
Serviços especializados (acompanhamento técnico à produção)	23%	100%	0%	400,00 €	4.800,00 €	5.823,36 €	7.064,90 €	8.478,89 €	10.286,59 €
Limpeza, higiene e segurança	23%	100%	0%	250,00 €	3.000,00 €	3.639,60 €	4.415,56 €	5.299,69 €	6.429,58 €
Seguros (bens, acidentes de trabalho, responsabilidade civil)		100%	0%	200,00 €	2.400,00 €	2.911,68 €	3.532,45 €	4.239,95 €	5.143,91 €
Transporte de mercadorias	23%	0%	100%	500,00 €	6.000,00 €	7.279,20 €	8.831,13 €	10.598,36 €	12.857,93 €
Consumo Gás (Transformação)	23%	0%	100%	150,00 €	1.800,00 €	2.183,76 €	2.649,34 €	3.180,22 €	3.858,24 €
Diversos (lenha, consumíveis administrativos, publicidade, entre outros)	23%	0%	100%	500,00 €	6.000,00 €	7.279,20 €	8.831,13 €	10.598,36 €	12.857,93 €
Total FSE					39.960,00 €	48.479,47 €	58.815,30 €	70.589,48 €	85.639,15 €
FSE - Custos Fixos					12.000,00 €	14.558,40 €	17.662,25 €	21.198,75 €	25.718,32 €
FSE - Custos Variáveis					27.960,00 €	33.921,07 €	41.153,04 €	49.390,73 €	59.920,83 €
IVA					8.577,60 €	10.406,34 €	12.624,98 €	15.152,13 €	18.382,56 €
Total FSE + IVA					48.537,60 €	58.885,82 €	71.440,27 €	85.741,60 €	104.021,71 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela XI - Saldo Final a Fornecedores de Serviços Externos

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
1. Saldo Inicial a Fornecedores de Serviços Externos	- €	3.330,00 €	4.039,96 €	4.901,27 €	5.882,46 €
2. Fornecimentos e Serviços Externos	39.960,00 €	48.479,47 €	58.815,30 €	70.589,48 €	85.639,15 €
3. Pagamento a Fornecedores de Serviços Externos	36.630,00 €	47.769,52 €	57.953,98 €	69.608,29 €	84.385,01 €
Saldo Final a Fornecedores de Serviços Externos	3.330,00 €	4.039,96 €	4.901,27 €	5.882,46 €	7.136,60 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela XII - Custos com o Pessoal

Mão-de-Obra (Categoria Profissional)	Número de funcionários	Salário anual	Encargos sociais da empresa	Subsídio de Alimentação	Total
1. DIRECTA					
Mão de Obra Ano 2021	2	19.600,00 €	4.655,00 €	2.308,68 €	26.563,68 €
Mão de Obra Ano 2022	2	19.815,60 €	4.706,21 €	2.308,68 €	26.830,49 €
Mão de Obra Ano 2023	3	30.050,36 €	7.136,96 €	3.463,02 €	40.650,34 €
Mão de Obra Ano 2024	3	30.380,91 €	7.215,47 €	3.463,02 €	41.059,40 €
Mão de Obra Ano 2025	3	30.715,10 €	7.294,84 €	3.463,02 €	41.472,96 €
2. INDIRECTA					
Direcção Ano de 2021	2	25.200,00 €	5.985,00 €	2.308,68 €	33.493,68 €
Direcção Ano de 2022	2	25.477,20 €	6.050,84 €	2.308,68 €	33.836,72 €
Direcção Ano de 2023	2	25.757,45 €	6.117,39 €	2.308,68 €	34.183,52 €
Direcção Ano de 2024	2	26.040,78 €	6.184,69 €	2.308,68 €	34.534,15 €
Direcção Ano de 2025	2	26.327,23 €	6.252,72 €	2.308,68 €	34.888,63 €
Total Ano 2021		44.800,00 €	10.640,00 €	4.617,36 €	60.057,36 €
Total Ano 2022		45.292,80 €	10.757,04 €	4.617,36 €	60.667,20 €
Total Ano 2023		55.807,81 €	13.254,35 €	5.771,70 €	74.833,86 €
Total Ano 2024		56.421,69 €	13.400,15 €	5.771,70 €	75.593,54 €
Total Ano 2025		57.042,33 €	13.547,55 €	5.771,70 €	76.361,58 €
Retenções Colaboradores					
Retenção SS Colaborador (11%)					
Orgãos Sociais	2.772,00 €	2.802,49 €	2.833,32 €	2.864,49 €	2.896,00 €
Outro Pessoal	2.156,00 €	2.179,72 €	3.305,54 €	3.341,90 €	3.378,66 €
Retenção IRS Colaborador (14,5%)		6.496,00 €	6.567,46 €	8.092,13 €	8.271,14 €
Total Retenções		11.424,00 €	11.549,66 €	14.230,99 €	14.545,79 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela XIII - Investimento

Investimento por Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Fixo Tangível - Imob. Corpóreo						
Equipamento Básico	20.000,00 €			13.043,00 €		
Equipamento Informático	8.000,00 €					
Equipamento de Transporte	23.000,00 €					
Equipamento Administrativo	3.000,00 €					
Outros Ativos Fixos Tangíveis	5.000,00 €					
Total do Activo Fixo Tangível	59.000,00 €	- €	- €	13.043,00 €	- €	- €
Activo Intangível - Imob. Incorpóreo						
Programas de Computador	2.500,00 €					
Total do Activo Intangível	2.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total do Investimento em Imobilizado	61.500,00 €	- €	- €	13.043,00 €	- €	- €
Investimento em Fundo de Maneio*		17.654,62 €	20.503,72 €	29.013,33 €	24.350,34 €	24.553,03 €
Total do Fundo de Maneio	- €	17.654,62 €	20.503,72 €	29.013,33 €	24.350,34 €	24.553,03 €
Total do Investimento	61.500,00 €	17.654,62 €	20.503,72 €	42.056,33 €	24.350,34 €	24.553,03 €
IVA (23%)	14.145,00 €	- €	- €	2.999,89 €	- €	- €

Nota: * Consultar tabela XIV

Fonte: Próprio autor.

Tabela XIV - Fundo de Maneio

Necessidades de Fundo de Maneio	2021	2022	2023	2024	2025
Reserva Segurança de Tesouraria	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Clientes	17.725,44 €	35.840,84 €	61.810,03 €	83.319,92 €	105.295,55 €
Inventário de MP	1.322,85 €	2.643,17 €	4.580,75 €	6.112,73 €	7.688,36 €
Inventário de Prod. Acabado	6.924,00 €	14.000,33 €	24.144,54 €	32.546,84 €	41.131,07 €
Estado**	- €	- €	- €	- €	- €
Total	27.972,29 €	54.484,34 €	92.535,32 €	123.979,49 €	156.114,98 €
Recursos de Fundo de Maneio	2021	2022	2023	2024	2025
Fornecedores	8.741,68 €	14.732,67 €	23.400,41 €	30.472,65 €	38.033,27 €
Estado**	1.576,00 €	1.593,34 €	1.963,24 €	1.984,83 €	2.006,67 €
Total	10.317,68 €	16.326,00 €	25.363,65 €	32.457,49 €	40.039,94 €
Fundo de Maneio Necessário	17.654,62 €	38.158,34 €	67.171,67 €	91.522,00 €	116.075,04 €
Investimento em Fundo de Maneio	17.654,62 €	20.503,72 €	29.013,33 €	24.350,34 €	24.553,03 €
Estado**	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social	1.112,00 €	1.124,23 €	1.385,23 €	1.400,47 €	1.415,87 €
IRS	464,00 €	469,10 €	578,01 €	584,37 €	590,80 €
Total	1.576,00 €	1.593,34 €	1.963,24 €	1.984,83 €	2.006,67 €
Varição Estado	1.576,00 €	17,34 €	369,90 €	21,60 €	21,83 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela XV - Plano de Amortizações do Imobilizado a Adquirir

Descrição	Ano de Início de Utilização	Valor	Amort. Acum. em 31-12-2020	Taxa de Amort.	2021	2022	2023	2024	2025
Equip. Básico (Fatiadora automática 300 mm GRAEE)	2023	10.043,00 €	0,00	12,50%	- €	- €	1.255,38 €	1.255,38 €	1.255,38 €
Equip. Básico (Tanque industrial de cozedura a vapor)	2023	3.000,00 €	0,00	12,50%	- €	- €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
Equip. Básico (Secador)	2021	20.000,00 €	0,00	12,50%	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Equip. Informático (Computador e máquina etiquetadora)	2021	8.000,00 €	0,00	33,33%	2.666,40 €	2.666,40 €	2.666,40 €	0,80 €	- €
Equip. de Transporte (Viatura Ligeira de Mercadorias c/ Sistema de Frio)	2021	23.000,00 €	0,00	25,00%	5.750,00 €	5.750,00 €	5.750,00 €	5.750,00 €	- €
Equip. Administrativo (Material de Escritório)	2021	3.000,00 €	0,00	12,50%	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
Outros Ativos Fixos Tangíveis	2021	5.000,00 €	0,00	12,50%	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Programas de Computador (Artssoft - Licença de Utilização)	2021	2.500,00 €	0,00	33,33%	833,33 €	833,33 €	833,33 €	0,02 €	- €
Total		74.543,00			12.749,73 €	12.749,73 €	14.380,11 €	10.881,20 €	5.130,38 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela XVI - Quadro Geral de Amortizações

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
Amortizações do Exercício					
Imobilizado do projeto	12.749,73 €	12.749,73 €	14.380,11 €	10.881,20 €	5.130,38 €
Imobilizado existente	29.505,88 €	29.235,29 €	29.031,64 €	28.323,06 €	15.935,67 €
Total	42.255,61 €	41.985,01 €	43.411,74 €	39.204,26 €	21.066,05 €
Amortizações Acumuladas					
Imobilizado do projeto	12.749,73 €	25.499,45 €	39.879,56 €	50.760,76 €	55.891,14 €
Imobilizado existente	130.873,88 €	160.109,17 €	189.140,81 €	217.463,87 €	233.399,53 €
Total	143.623,61 €	185.608,62 €	229.020,36 €	268.224,62 €	289.290,66 €
Imobilizado Líquido					
Imobilizado do Projeto	48.750,28 €	36.000,55 €	34.663,45 €	23.782,25 €	18.651,87 €
Imobilizado existente	216.883,49 €	187.648,20 €	158.616,56 €	130.293,50 €	114.357,84 €
Total	265.633,76 €	223.648,75 €	193.280,01 €	154.075,75 €	133.009,71 €

Fonte: Próprio autor.

Tabela XVII - Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	61.500,00 €	17.654,62 €	20.503,72 €	42.056,33 €	24.350,34 €	24.553,03 €
Imobilizado	61.500,00 €	- €	- €	13.043,00 €	- €	- €
Fundo de maneo*	- €	17.654,62 €	20.503,72 €	29.013,33 €	24.350,34 €	24.553,03 €
Margem de Segurança	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Necessidades de Financiamento	63.300,00 €	18.200,00 €	21.100,00 €	43.300,00 €	25.100,00 €	25.300,00 €
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	- €	1.029,05 €	83.049,01 €	176.308,83 €	257.704,03 €	336.761,00 €
Capital	63.300,00 €	18.200,00 €				
Outros Instrumentos de Capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. de Crédito						
Subsídios						
Total	63.300,00 €	19.229,05 €	83.049,01 €	176.308,83 €	257.704,03 €	336.761,00 €

Nota: * Consultar tabela XIV

Fonte: Próprio autor.

Tabela XVIII – Demonstração de Resultados

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e Prest. Serviços	152.328,00 €	308.007,22 €	531.179,93 €	716.030,55 €	904.883,60 €
Variação da Produção	6.924,00 €	7.076,33 €	10.144,21 €	8.402,30 €	8.584,23 €
Outros rendimentos e ganhos					
CMVMC	58.205,59 €	116.299,50 €	201.552,95 €	268.960,20 €	338.287,83 €
Fornecimentos serviços externos	39.960,00 €	48.479,47 €	58.815,30 €	70.589,48 €	85.639,15 €
Gastos com Pessoal	60.057,36 €	60.667,20 €	74.833,86 €	75.593,54 €	76.361,58 €
Imparidades de dívidas a receber	3.046,56 €	6.160,14 €	10.623,60 €	14.320,61 €	18.097,67 €
Outros gastos e perdas					
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	- 2.017,51 €	83.477,23 €	195.498,44 €	294.969,02 €	395.081,59 €
Gastos/Reversões de depreciações e amortização	42.255,61 €	41.985,01 €	43.411,74 €	39.204,26 €	21.066,05 €
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis					
EBIT (Resultado Operacional)	- 44.273,12 €	41.492,22 €	152.086,70 €	255.764,76 €	374.015,55 €
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados					
Resultado Antes Imposto	- 44.273,12 €	41.492,22 €	152.086,70 €	255.764,76 €	374.015,55 €
Imposto sobre o Rendimento	- €	6.588,37 €	29.813,21 €	51.585,60 €	76.418,26 €
Resultado Líquido Exercício	- 44.273,12 €	34.903,85 €	122.273,49 €	204.179,16 €	297.597,28 €

Fonte: Próprio autor.

JOAQUIM PITEIRA | PLANO DE NEGÓCIOS PARA EXPANSÃO DE UMA UNIDADE FABRIL
PRODUTORA DE ENCHIDOS TRADICIONAIS DO ALENTEJO

Tabela XIX - Balanço

Descrição	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Ativo não corrente:</u>						
Ativo Intangível	2.500,00 €	1.666,68 €	833,35 €	0,02 €	0,00 €	0,00 €
Ativo Fixo Tangível	305.389,37 €	263.967,09 €	222.815,40 €	193.279,98 €	154.075,74 €	133.009,70 €
<u>Ativo corrente:</u>						
Existências/Inventário de Matérias-Primas		1.322,85 €	2.643,17 €	4.580,75 €	6.112,73 €	7.688,36 €
Existências/Inventário de Prod. Acabado		6.924,00 €	14.000,33 €	24.144,54 €	32.546,84 €	41.131,07 €
Créditos curto prazo (clientes)	3.919,23 €	17.725,44 €	35.840,84 €	61.810,03 €	83.319,92 €	105.295,55 €
Estado e Out. Ent. Publ.	4.023,13 €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Activos Correntes	380,00 €					
Acréscimos e Diferimentos	385,80 €					
Caixa e depósitos bancários	1.803,69 €	3.857,31 €	66.830,82 €	213.684,56 €	454.490,04 €	773.433,00 €
Total do Ativo	318.401,22 €	295.463,37 €	342.963,91 €	497.499,89 €	730.545,28 €	1.060.557,68 €
<u>Capital Próprio:</u>						
Capital realizado	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Outros instrumentos capital próprio	166.574,91 €	166.574,91 €	166.574,91 €	166.574,91 €	166.574,91 €	166.574,91 €
Aumento de Cap. Social	63.300,00 €	81.500,00 €	81.500,00 €	81.500,00 €	81.500,00 €	81.500,00 €
Reservas	130,71 €	130,71 €	130,71 €	130,71 €	130,71 €	130,71 €
Resultados Transitados	- 162.513,97 €	- 160.946,35 €	- 205.219,47 €	- 170.315,62 €	- 48.042,13 €	156.137,03 €
Resultado Líquido Exercício	1.567,62 €	44.273,12 €	34.903,85 €	122.273,49 €	204.179,16 €	297.597,28 €
Total do Capital Próprio	129.059,27 €	102.986,15 €	137.890,00 €	260.163,49 €	464.342,65 €	761.939,93 €
<u>Passivo:</u>						
<u>Passivo não Corrente:</u>						
Financiamentos Obtidos						
<u>Passivo Corrente:</u>						
Fornecedores	7.179,15 €	8.741,68 €	14.732,67 €	23.400,41 €	30.472,65 €	38.033,27 €
Estado e Outr. Ent. Públicos - IRC	3,26 €	- €	6.588,37 €	29.813,21 €	51.585,60 €	76.418,26 €
Estado e Outr. Ent. Públicos - SS/IRS		1.576,00 €	1.593,34 €	1.963,24 €	1.984,83 €	2.006,67 €
Financiamentos Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos correntes	182.159,54 €	182.159,54 €	182.159,54 €	182.159,54 €	182.159,54 €	182.159,54 €
Total do Passivo	189.341,95 €	192.477,22 €	205.073,91 €	237.336,40 €	266.202,63 €	298.617,75 €
Total Capital Próprio e Passivo	318.401,22 €	295.463,37 €	342.963,91 €	497.499,89 €	730.545,28 €	1.060.557,68 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XX - Plano Financeiro

Descrição	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<u>Origens:</u>						
Aumento Capital Individual (Cap. Social)	63.300,00 €	18.200,00 €				
Resultado Líquido Exercício		- 44.273,12 €	34.903,85 €	122.273,49 €	204.179,16 €	297.597,28 €
Amortizações e reintegrações		42.255,61 €	41.985,01 €	43.411,74 €	39.204,26 €	21.066,05 €
Aumento da dívida a fornecedores		8.741,68 €	5.990,99 €	8.667,75 €	7.072,24 €	7.560,62 €
Variação das Dívidas ao Estado-IRC		- €	6.588,37 €	23.224,84 €	21.772,39 €	24.832,67 €
Variação das Dívidas ao Estado-Diversos		1.576,00 €	17,34 €	369,90 €	21,60 €	21,83 €
Reembolso de IVA referente ao Investimento	14.145,00 €	- €	- €	2.999,89 €	- €	- €
Regularização de Saldos de 2020		8.708,16 €				
Caixa e seus equivalentes no início do período	3,69 €					
Total das Origens	77.448,69 €	35.208,32 €	89.485,55 €	200.947,62 €	272.249,65 €	351.078,45 €
<u>Aplicações:</u>						
Ativos Fixos Tangíveis	59.000,00 €	- €	- €	13.043,00 €	- €	- €
Ativos Intangíveis	2.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Variação de Existências de Matéria-Prima		1.322,85 €	1.320,32 €	1.937,58 €	1.531,98 €	1.575,63 €
Variação de Existências de Produto Acabado		6.924,00 €	7.076,33 €	10.144,21 €	8.402,30 €	8.584,23 €
Aumento da dívida de clientes		17.725,44 €	18.115,40 €	25.969,19 €	21.509,89 €	21.975,63 €
IVA referente ao Investimento	14.145,00 €		- €	2.999,89 €	- €	- €
Regularização de Saldos de 2020		7.182,41 €				
Total das Aplicações	75.645,00 €	33.154,70 €	26.512,04 €	54.093,87 €	31.444,17 €	32.135,49 €
Saldo de Tesouraria Anual	1.803,69 €	2.053,62 €	62.973,51 €	146.853,75 €	240.805,47 €	318.942,96 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	1.803,69 €	3.857,31 €	66.830,82 €	213.684,56 €	454.490,04 €	773.433,00 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XXIV - Indicadores Económico-financeiros

	2021	2022	2023	2024	2025
a) Return On Investment (ROI)	-14,98%	10,18%	24,58%	27,95%	28,06%
b) Rendibilidade do Ativo	-14,98%	12,10%	30,57%	35,01%	35,27%
c) Autonomia Financeira	34,86%	40,21%	52,29%	63,56%	71,84%

Fonte: Próprio autor

Tabela XXV - Cenário Realista - Ponto Morto Quantidades

Vendas	2021			2022			2023			2024			2025		
	20%			40%			60%			80%			100%		
	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor
Vd. Chouriço Carne P.P	9,00 €	1.597	14.373,00 €	9,10 €	3.194	29.062,21 €	9,20 €	4.791	44.072,84 €	9,30 €	6.388	59.410,18 €	9,40 €	7.985	75.079,62 €
Vd. Morcela P.P	6,00 €	1.413	8.479,61 €	6,07 €	2.827	17.145,77 €	6,13 €	4.240	26.001,56 €	6,20 €	5.653	35.050,11 €	6,27 €	7.066	44.294,58 €
Vd. Farinheira P.P	4,50 €	1.316	5.921,61 €	4,55 €	2.632	11.973,49 €	4,60 €	3.948	18.157,81 €	4,65 €	5.264	24.476,72 €	4,70 €	6.580	30.932,46 €
Vd. Painho P.P	12,00 €	849	10.188,00 €	12,13 €	1.698	20.600,14 €	12,27 €	2.547	31.240,11 €	12,40 €	3.396	42.111,66 €	12,54 €	4.245	53.218,61 €
Vd. Paio P.P	14,00 €	311	4.354,00 €	14,15 €	622	8.803,79 €	14,31 €	933	13.350,94 €	14,47 €	1.244	17.997,07 €	14,63 €	1.555	22.743,80 €
Vd. Enchidos Alho e Sal	12,00 €	-	- €	12,13 €	-	- €	12,27 €	1.423	17.451,33 €	12,40 €	1.897	23.524,40 €	12,54 €	2.371	29.728,96 €
Vd. Enchidos Fatiados	14,00 €	-	- €	14,15 €	-	- €	14,31 €	679	9.713,79 €	14,47 €	905	13.094,19 €	14,63 €	1.131	16.547,78 €
Vd. Enchidos Cozidos	10,00 €	-	- €	10,11 €	-	- €	10,22 €	1.409	14.397,65 €	10,33 €	1.878	19.408,04 €	10,45 €	2.348	24.526,90 €
Total			43.316,22 €			87.585,40 €			174.386,03 €			235.072,37 €			297.072,70 €

	2021	2022	2023	2024	2025
Ponto Morto Quantidades	5.486	10.972	19.969	26.625	33.281
Total de Vendas - Ponto morto quantidade	96.334				
Total de Vendas - Base	296.868				
Margem de Segurança	67,55%				

Fonte: Próprio autor

Tabela XXVI - Cenário Realista - Ponto Morto Preço

		2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Variação dos Preços		-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Taxa de Crescimento das Quant. Vendidas		0%	100%	50%	33%	25%

(Em euros)															
Vendas	2021			2022			2023			2024			2025		
	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor	Preço/Kg	Quant.	Valor
Vd. Chouriço	3,82 €	5.280	20.169,12 €	3,82 €	10.560	40.338,24 €	3,82 €	15.840	60.507,35 €	3,82 €	21.120	80.676,47 €	3,82 €	26.400	100.845,59 €
Vd. Morcela P.P	3,28 €	2.640	8.653,39 €	3,28 €	5.280	17.306,78 €	3,28 €	7.920	25.960,18 €	3,28 €	10.560	34.613,57 €	3,28 €	13.200	43.266,96 €
Vd. Farinheira P.P	1,65 €	5.280	8.701,44 €	1,65 €	10.560	17.402,88 €	1,65 €	15.840	26.104,32 €	1,65 €	21.120	34.805,76 €	1,65 €	26.400	43.507,20 €
Vd. Painho P.P	8,46 €	3.432	29.038,50 €	8,46 €	6.864	58.076,99 €	8,46 €	10.296	87.115,49 €	8,46 €	13.728	116.153,98 €	8,46 €	17.160	145.192,48 €
Vd. Paio P.P	12,23 €	1.716	20.987,71 €	12,23 €	3.432	41.975,42 €	12,23 €	5.148	62.963,13 €	12,23 €	6.864	83.950,84 €	12,23 €	8.580	104.938,55 €
Vd. Enchidos Alho e Sal	9,50 €	-	- €	9,50 €	-	- €	9,50 €	2.574	24.456,21 €	9,50 €	3.432	32.608,28 €	9,50 €	4.290	40.760,34 €
Vd. Enchidos Fatiados	13,17 €	-	- €	13,17 €	-	- €	13,17 €	858	11.297,36 €	13,17 €	1.144	15.063,14 €	13,17 €	1.430	18.828,93 €
Vd. Enchidos Cozidos	8,08 €	-	- €	8,08 €	-	- €	8,08 €	1.980	15.994,16 €	8,08 €	2.640	21.325,55 €	8,08 €	3.300	26.656,93 €
Total			87.550,15 €			175.100,31 €			314.398,19 €			419.197,58 €			523.996,98 €

Ponto Morto do Preço	5,03 €
Preço de Venda Global - Base	8,67 €
Margem de Segurança	41,99%

Figura I - Cronograma

	2020		2021			
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr - Dez
Cumprimento da legislação exigida						
Contratos com fornecedores e parceiros comerciais						
Investimento em novos equipamentos						
Processo de recrutamento						
Formação do pessoal						
Início da produção						
Introdução e promoção dos produtos e da empresa						

Fonte: Próprio autor