Stephan Tenreiro Silva

PROJETO PARA UM NEGÓCIO DE GUARDANAPOS PERSONALIZADOS

Trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Isabel Maria Correia da Cruz e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de mestre.

Janeiro de 2020

PROJETO PARA UM NEGÓCIO DE GUARDANAPOS PERSONALIZADOS

Empresa Florel Papéis do Centro, Lda.

Stephan Tenreiro Silva

Trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Isabel Maria Correia da Cruz e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de mestre.

Janeiro de 2020

Agradecimentos

Ao longo do desenvolvimento de todo este projeto foram várias as pessoas que contribuíram, de forma direta e indireta, para a sua realização. Um profundo obrigado a todas!

Agradeço aos meus pais por me terem oferecido todo o apoio económico, pela força, motivação e carinho que sempre prestaram em todo o meu percurso académico.

Inês, obrigado por teres sempre caminhado ao meu lado, me orientares da melhor forma, pela paciência e ajuda na elaboração desta dissertação, especialmente pela coragem, força e compreensão que transmitiste.

Um especial obrigado à Professora Doutora Isabel Cruz, que sempre se demonstrou disponível para esclarecer e ajudar em tudo o que surgia na elaboração deste trabalho de projeto.

De acordo com a educação que obtive a partir dos meus pais e das pessoas com quem cresci, defendo que a vida é cheia de desafios e obstáculos essencialmente na vida profissional, contudo é necessário termos ambições na vida para lutarmos por elas e assim alcançarmos o mérito.

Resumo

Com a redução da crise económica e a evolução do mercado, surgiram novas necessidades dos consumidores e abrem-se oportunidades para lhes fazer face. Contudo, há que ter em atenção qual oportunidade acolher, pois nem todos os empreendedores conseguem alcançar o sucesso e alguns acabam por cometer falhas que lhes podem custar o negócio.

A melhor forma para evitar erros é a elaboração de um plano de negócios, onde se estabelece a ideia, os riscos e os resultados, de forma a que o empreendedor obtenha uma visão do futuro.

O mercado da personalização tem sido um dos mercados com mais tendência de crescimento em Portugal. Apresenta produtos destinados a um segmento de luxo, o que implica uma necessidade de acompanhamento constante do cliente e exige uma qualidade ímpar, para levar à fidelização do consumidor.

Este trabalho de projeto centra-se na elaboração de um plano de negócios para a empresa *Florel Papéis do Centro, Lda.*, no âmbito da personalização de guardanapos de papel. Esta nova linha de negócio estende-se em dois segmentos diferentes: no canal HoReCa - onde produz guardanapos personalizados para os estabelecimentos de hotelaria; e no consumidor final - onde marca presença na personalização de guardanapos para festas de aniversário, casamentos e outros eventos.

Este projeto apresenta valores de rendibilidade acima da média portuguesa: um valor atual líquido superior a 190 mil euros, uma taxa interna de rendibilidade de 69% e um *payback* de um ano.

Palavras-chave: Empreendedorismo, *tissue*, guardanapos personalizados, impressão a jato de tinta, plano de negócios

Abstract

With the reduction of the economic crisis and the market evolution came new consumer needs and opportunities are being opened to face them. However, we have got to be careful about which opportunity to take because not all the entrepreneurs can reach success and some end up making mistakes that can compromise the business.

The best way to avoid miscalculations is by making a business plan where the idea, risks and results are established so the entrepreneur gets a glimpse of the future.

The market of customization has been one of the markets with more growth in Portugal. It has products meant for the luxury segment which translates into the need of constant customer monitoring and demands a unique quality to create customer loyalty.

This project focuses on drafting a business plan for the company *Florel Papéis do Centro, Lda.* in the area of tissue napkins customization. This new business line extends into two different segments: the HoReCa channel - where it produces custom napkins for hotel establishments; and the final consumer – where it is present in napkin customization for birthday parties, weddings and other events.

This project presents profitability values above the Portuguese average: a net annual value above 190 thousand euros, an internal rate of return of 69% and payback in one year.

Keywords: Entrepreneurship, *tissue*, custom napkins, inkjet printing, business plan

Lista de abreviaturas

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

IRS - Imposto sobre rendimentos singulares

IVA - Imposto de valor acrescentado

GAO - Grau de alavancagem operacional

EBIT - *Earnings Before Interests and taxes* (Resultados antes de impostos e taxas)

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (resultado antes de impostos, taxas, depreciações e amortizações)

RAI - Resultado antes de impostos

VAL - Valor atual líquido

TIR - Taxa interna de rendibilidade

HoReCa - Hotéis, restaurantes e cafés

Índice

1. Introdução *1*

2. Revisão de Literatura *5*

2.1. Definição de empreendedorismo e empreendedor **5**

2.2. Definição de plano de negócios **7**

2.3. Conteúdo e estrutura do plano de negócios **8**

2.3.1. Sumário executivo 9

2.3.2. Introdução, descrição teórica da empresa e dos seus produtos 10

2.3.3. Análise do meio envolvente 11

2.3.4. Análise da estratégia 15

2.3.5. Estratégia de *marketing* 17

2.3.6. Plano financeiro 20

2.3.7. Indicadores económico-financeiros 27

2.4. Destinatários do plano de negócios **28**

2.5. A evolução e o impacto do empreendedorismo na sociedade **29**

2.6. As principais falhas dos empreendedores **30**

3. Sumário executivo *34*

4. Contextualização da empresa *35*

4.1. Descrição da empresa **35**

4.2. Descrição do negócio **35**

4.3. Planeamento estratégico **36**

4.4. Características do produto **37**

4.5. Características diferenciadoras **37**

5. Riscos do negócio ***39***

5.1. Análise interna **39**

5.2. Análise externa **40**

5.3. Análise dos stakeholders **41**

5.4. Análise SWOT **42**

5.5. Análise da concorrência e análise da competitividade **44**

6. Estratégia de marketing ***48***

6.1. Definição do mercado-alvo **48**

6.2. Posicionamento **49**

6.3. Marketing mix **50**

6.4. Política de preços **51**

6.5. Política dos revendedores **51**

7. Plano financeiro ***53***

7.1. Pressupostos **53**

7.2. Previsão de vendas **55**

7.3. Custo de matérias consumidas **56**

7.4. Fornecimentos e serviços externos **57**

7.5. Gastos com pessoal e estado **60**

7.6. Investimento **62**

7.7. Demonstração dos resultados por naturezas **63**

7.8. Balanços **65**

7.9. Cash flows e plano financeiro **67**

7.10. Risco operacional **68**

7.11. Análise de risco **70**

7.11.1. Análise de sensibilidade ao preço 70

7.11.2. Análise de sensibilidade às quantidades 71

7.11.3. Análise de cenários 71

8. Estudo de viabilidade económica e financeira ***73***

8.1. VAL **73**

8.2. Taxa interna de rendibilidade e payback **74**

8.3. Indicadores de risco **74**

8.4. Indicadores económicos **75**

8.4.1. Taxa de crescimento do negócio 75

8.4.2. Taxa de rendibilidade líquida das vendas 75

8.4.3. *Return On Investment* ou Retorno Sobre o Investimento 76

9. Conclusão ***77***

10. Referências bibliográficas ***79***

Sites consultados: **84**

11. Anexos ***86***

Índice de tabelas

Tabela 1 - Preços 51

Tabela 2 - Impostos e taxas 53

Tabela 3 - Ciclo operacional..... 54

Índice de Figuras

Figura 1 - Planeamento financeiro 21

Figura 2 - Encadeamento orçamental 24

Figura 3 - Valor atual líquido 27

Figura 4 - Taxa interna de rendibilidade 28

Figura 5 - Retrato do empreendedorismo em Portugal 29

Figura 6 - Análise dos concorrentes 44

Figura 7 - Posicionamento de mercado 49

Figura 8 - Vendas para consumidor final 55

Figura 9 - Vendas para o canal HoReCa 55

Figura 10 - Previsão de vendas 56

Figura 11 - Custo de matérias consumidas 57

Figura 12 – FSE - Serviços especializados 57

Figura 13 – FSE - Materiais 58

Figura 14 - FSE - Energia e fluidos 58

Figura 15 – FSE - Deslocações, estadas e transportes 59

Figura 16 – FSE - Serviços diversos 59

Figura 17 – FSE - Total 60

Figura 18 - Informação geral sobre pessoal 60

Figura 19 - Quadro de pessoal 61

Figura 20 - Remuneração base por área/anual 61

Figura 21 – Gastos com pessoal - Outros gastos 61

Figura 22 - Gastos com pessoal - Quadro resumo 62

Figura 23 - Investimento 62

Figura 24 - Demonstração dos resultados 64

Figura 25 - Balanço - Ativo 65

Figura 26 - Balanço - Capital próprio 66

Figura 27 - Balanço - Passivo 66

Figura 28 - Cash flows 67

Figura 29 - Plano financeiro 68

Figura 30 - Risco operacional 69

Figura 31 - Impacto dos preços no VAL 70

Figura 32 - Impacto das quantidades no VAL 71

Figura 33 - Valores para os cenários 71

Figura 34 - Análise de cenários 72

Figura 35 - Valor atual líquido 73

Figura 36 - TIR e *payback* 74

Figura 37 - Margem bruta 74

Figura 38 - Taxa de crescimento do negócio 75

Figura 39 – Taxa de rendibilidade líquida das vendas 75

Figura 40 - *Return on investment* 76

1. Introdução

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* é uma empresa criada há três anos por um jovem empreendedor. Desde a sua criação, inicialmente atuando apenas no comércio de consumíveis de higiene e decoração para o canal HoReCa, que os principais objetivos passaram por conhecer o mercado, dominar a área de negócio e criar um projeto inovador. Assim, ao fim de três anos de observação das necessidades dos seus clientes com procura de respetivas soluções nos seus fornecedores, foi detetada a escassez de oferta de guardanapos personalizados, tendo-se identificado um potencial nicho de mercado. Contudo, o alvo da personalização ultrapassou apenas o canal HoReCa e entendeu-se também alargar ao consumidor final.

De facto, no ano 2018 em Portugal contavam-se 52 267 estabelecimentos em atividade no canal HoReCa com o CAE 56 e 6 376 empresas no segmento da organização de eventos com o CAE 82300 (Racius, 2019). Estes valores demonstram a dimensão do potencial mercado para onde a empresa pode alargar a sua atividade. Foi esta razão que levou a avançar para este investimento, já implantado e em crescimento e, por sua vez, à realização deste trabalho de projeto.

O empreendedorismo está associado à descoberta, avaliação e exploração de novos mercados e produtos que anteriormente não existiam (Shane & Venkatarama, 2000). De forma semelhante, Reynolds (2005) evidenciou que o empreendedorismo deriva da função empreendedora, envolvendo descoberta de oportunidades que, por sua vez, conduzem à criação de uma nova empresa ou de um novo negócio.

Dornelas (2005) salienta que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Um bom plano identifica as capacidades da empresa e todos os pontos críticos, para que o gestor esteja alerta relativamente aos problemas que podem surgir ao longo do desenvolvimento do negócio e, ainda, melhorar o desempenho da empresa.

Na literatura, encontram-se várias definições de plano de negócios de acordo com variadíssimos autores, entre os quais: Abdelgalil (2005), Duarte & Esperança (2012), Sarkar

(2010) e Hisrich, *et al.* (2010). Porém de uma forma sintética, Chiavenato (2012, p. 150) elucida que:

> *"O plano de negócios – business plan – é documento que abarca um conjunto de dados e informações sobre o futuro do empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação."*

Contudo, importa realçar que uma previsão isolada de bons resultados não garante a sobrevivência da empresa. É necessário que os gestores estejam atentos aos seus comportamentos e aos da concorrência para não cometerem falhas e estarem sempre em sintonia com o mercado.

Este trabalho de projeto está dividido em duas grandes secções, sendo que a primeira consiste num enquadramento teórico e a seguinte numa aplicação mais prática, onde é desenvolvido todo o projeto.

Assim, após esta introdução, segue-se a parte teórica, onde são desenvolvidas as temáticas identificadas como indispensáveis para consubstanciar o desenvolvimento do plano de negócios. Aí se encontram as definições de empreendedorismo, papel do empreendedor e plano de negócios. São também elucidados o conteúdo e estrutura do plano de negócios: o sumário executivo, onde se explica a razão pela qual a empresa existe; a introdução e descrição teórica da empresa, que consiste em descrever a mesma, referir missão e valores e uma breve descrição do negócio; analisa-se o meio envolvente da empresa; faz-se uma análise estratégica, procurando definir qual a estratégia a adotar; analisa-se a estratégia de *marketing*, onde se define o mercado-alvo, abordando o conceito de posicionamento e *marketing mix*; expõe-se o plano financeiro, onde tudo se conjuga e se projetam o valor total do investimento, a previsão de vendas e os gastos de funcionamento da empresa; por último apresentam-se, resumidamente, alguns dos indicadores económico-financeiros mais utilizados na análise e avaliação de projetos de investimento. Ainda nesse capítulo, elucida-se sobre os destinatários do plano de negócios e a relação entre o plano de negócios e os investidores; faz-se também uma pequena análise da evolução e impacto do empreendedorismo na sociedade. Nesta subsecção, é enquadrada a importância do empreendedorismo em Portugal e na União Europeia, são analisados quais os fatores que fazem o empreendedorismo impulsionar o desenvolvimento da sociedade e da

economia de um país ou região e identificam-se as principais falhas dos empreendedores de acordo com vários estudos analisados e os motivos de sucesso empresarial, tanto ao nível do empreendedor, como ao nível do produto comercializado pela empresa.

Os seis capítulos seguintes desenvolvem toda a parte prática. No capítulo três apresenta-se o sumário executivo de todo o plano de negócios e expõe-se resumidamente a história da empresa e de todo o projeto; no capítulo seguinte, faz-se a contextualização da empresa em cinco secções: a descrição da empresa (explica-se como surgiu a empresa e a ideia de negócio); a descrição do negócio (expõe-se o contexto do negócio, em que mercado se insere e o tipo de produtos comercializados e produzidos); o planeamento estratégico (define-se a forma como a empresa pretende estar no mercado e atingir a fidelização dos clientes); e as características do produto, como o tamanho e o tipo de material, bem como os fatores que diferenciam a empresa das restantes que atuam na mesma área de negócio (destacados na última secção).

Segue-se um capítulo onde se analisam os riscos do negócio. As várias secções incluem: uma análise interna, onde se destacam os pontos fortes e fracos da empresa; uma análise externa, onde se destacam as oportunidades e ameaças; uma análise dos *stakeholders*, na qual se evidenciam quais os principais *stakeholders* da empresa e se explica a sua importância; uma análise SWOT, em que se conjugam as análises efetuadas nos pontos anteriores; por fim, análises da concorrência e da competitividade, esta última recorrendo ao modelo das cinco forças de Porter. A estratégia de *marketing* é analisada no capítulo seguinte, no qual se define o mercado-alvo, se expõe o posicionamento de mercado da empresa, bem como se aborda o *marketing mix* e a descrição de preços. São igualmente identificados os dois grandes grupos de clientes da empresa e justifica-se o porquê da necessidade de revendedores e as vantagens de os utilizar como intermediários.

No capítulo sete encontra-se o plano financeiro, onde são apresentadas as projeções financeiras dos primeiros seis anos de atividade relativamente a este negócio, partindo do investimento inicialmente realizado em 2019. Na primeira secção, desenvolvem-se os pressupostos que foram assumidos para a elaboração do plano. Na segunda secção, faz-se a previsão de vendas de acordo com os valores projetados para *Florel Papéis do Centro, Lda*., relativamente a este negócio; segue-se o cálculo do custo das matérias consumidas, os fornecimentos e serviços externos, os gastos com o pessoal e restantes gastos, bem como o valor do investimento e o seu reflexo ao longo do período em análise. Nas últimas cinco secções, são projetadas as demonstrações financeiras e analisados os valores dos *cash flows* e os resultados

dos vários indicadores do risco operacional. No último capítulo prático, efetua-se um estudo de viabilidade económica e financeira da empresa, sendo utilizados indicadores de desempenho, como o valor atual líquido, a taxa interna de rendibilidade e o *payback.*

2. Revisão de Literatura

2.1. Definição de empreendedorismo e empreendedor

Empreendedor, no âmbito empresarial, deriva do verbo "empreender", que significa dar início a um negócio. Para o economista Schumpeter, empreendedor é a pessoa que consegue converter uma ideia ou um produto novo num negócio de sucesso. No mesmo sentido, Dornelas (2005) define um empreendedor como uma pessoa que se antecipa aos factos e tem uma visão futura da organização. O empreendedor é o indivíduo que acredita no seu potencial para alcançar o desejado, sabe aproveitar as oportunidades, conhece os seus limites e tem consciência de que não está só. Por um lado, tem colaboradores que dependem das suas ações e, por outro, tem a responsabilidade derivada do facto de que existem pessoas e famílias dependentes do seu sucesso (Marques, 2012).

Para ser empreendedor, são necessárias algumas características pessoais. Segundo Dornelas (2005), são pessoas diferenciadas, com grandes ambições, motivações singulares, sentem amor pela área empresarial e, acima de tudo, gostam do que fazem. Estas podem ser de caráter psicológico, como a necessidade de realização, a capacidade de controlo e a tendência para assumir riscos, e de carácter não psicológico, para a qual contribuem influências da educação, da experiência, da família e da rede (Cuervo *et al.*, 2007).

Apesar de não haver uma fórmula para descrever o espírito empreendedor, como indica Sarkar (2010), este deverá envolver os seguintes aspetos: 1) Desejo ardente de criar; 2) Uma necessidade de manter o controlo das situações; 3) Uma forte convicção na bondade das suas ideias; 4) Espírito capaz de enfrentar a incerteza; 5) Autoconfiança; e 6) Persistência, uma boa capacidade de olhar para além do óbvio e de aprender com as suas falhas.

De acordo com Meadows (2018), existem três tipos de motivações para ser um empreendedor: motivações extrínsecas, exteriores ao indivíduo, como o desejo de obter algo ou necessidade de mudança; motivações intrínsecas, correspondentes às motivações pessoais do indivíduo; motivações do pró-social, as quais dizem respeito ao meio social do indivíduo, por exemplo, a necessidade de ajudar a família ou o desejo de um desafio a nível social.

O empreendedorismo é o fenómeno ou processo de mudança que conjuga a identificação, avaliação e exploração de uma oportunidade e da qual se consegue obter resultados positivos, monetários ou não (Stokes *et al.*, 2010).

Com a crise sentida a nível mundial nos últimos anos, a partir de 2015 tem-se verificado um grande aumento de novas empresas (Ferreira, 2018). Segundo Dornelas (2014), estamos na era do empreendedorismo, visto que cada vez mais são empreendedores que criam postos de trabalho, inovam o mercado, eliminam barreiras e globalizam.

Duarte & Esperança (2012) já tinham corroborado esta ideia ao identificar o empreendedorismo como um forte impulsionador de investimento na economia, de novos negócios e de novos empregos, fazendo aumentar o equilíbrio sociocultural e político. Os autores veem o empreendedorismo como fonte de crescimento económico e uma componente chave numa economia de mercado cada vez mais globalizada e competitiva. Esta contribuição positiva para o desenvolvimento económico é também mencionada, entre outros autores, por Sarkar (2010), Dornelas (2014) e Fayoll (2007).

Na literatura encontra-se uma tipologia variada de empreendedorismo: por necessidade, ético, de capital, familiar, local e eletrónico (Sarkar, 2010). Também o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) indica que o empreendedorismo pode ser de dois tipos: por necessidade e por oportunidade. O empreendedorismo por oportunidade refere-se aos empreendedores que identificam e exploram as oportunidades e mercados. Já o empreendedorismo por necessidade inclui os empreendedores que procuram o autoemprego para assegurar a sobrevivência económica dos próprios e da sua família. No entanto, em qualquer um dos casos o empreendedorismo apenas será viável se as pessoas tiverem caraterísticas e aptidões empreendedoras, bem como, se as suas condições económicas permitirem a criação de um novo emprego. Mas Fayoll (2007) dá mais ênfase a outros: intraempreendedorismo e empreendedorismo social. Segundo este, o intraempreendedorismo está relacionado com a mudança ou adaptação numa empresa já existente; já o empreendedorismo social está relacionado com a renovação da intervenção social e criação de formas alternativas de produção económica, o que ajuda ao desenvolvimento sustentável da população e que, por sua vez, melhora o acesso à educação, ao rendimento e à saúde.

Segundo Militão (2018), o empreendedorismo tem aumentado cada vez mais no mundo e Portugal não é exceção; reforçando, tal como Dornelas (2014), que é uma atividade que está

ligada ao desenvolvimento de ideias inovadoras, porém com a consciência de que é sempre um risco. Face a esta realidade, o empreendedor pode construir o seu plano de negócios para obter uma visão sobre a sua viabilidade, onde poderá averiguar quais os maiores riscos e como os ultrapassar (Sarkar, 2010).

2.2. Definição de plano de negócios

Para a criação de um negócio ou prosseguimento de uma ideia empreendedora, é necessária a elaboração de um documento detalhado que traduza a ideia, os riscos que a ele estão associados, bem como uma análise de retorno financeiro (Sarkar, 2010). Ter um instrumento de apoio à tomada de decisão sobre a implementação do negócio, como um plano, obriga a refletir e responder às questões essenciais sobre a essência do negócio e as ações que são necessárias nas fases de criação, implementação e de desenvolvimento de um novo negócio. O plano de negócios é um instrumento que permite antecipar as dificuldades que poderão surgir nos primeiros anos de funcionamento do mesmo, de forma a que o empreendedor possa melhorar significativamente a sua capacidade de ultrapassar ou contornar essas dificuldades, o que poderá ser determinante para o seu êxito.

Para Barrow *et al.* (2008), o passo mais importante para lançar um novo projeto ou reformular um já existente, é de facto a construção de um plano de negócios. Este autor refere ainda que um plano de negócios bem estruturado permite obter a previsão do investimento e a identificação de erros, conferindo confiança ao empreendedor para o lançamento. De facto, segundo Sharma (1999), já no final do século XX, constatou-se que, apesar da existência de novos negócios de sucesso criados somente com base na intuição, sensibilidade e raciocínio lógico do empreendedor; sem a existência de um plano de negócios formal, nos EUA, cerca de 80% dos negócios que se iniciam desaparecem antes de completarem cinco anos de existência por falta de planeamento adequado; devido essencialmente a uma deficiente perceção da envolvente, principalmente o mercado e a falhas na avaliação dos investimentos necessários.

Segundo Duarte & Esperança (2012), o plano de negócios é um documento que demonstra o potencial da ideia criativa do negócio, onde é descrito o ponto de partida, objetivos e percurso a seguir. O plano de negócios é uma ferramenta de gestão focada no futuro, essencial ao processo de criação de valor. A lógica subjacente de um plano de negócios é tentar prever o

futuro de uma empresa usando ferramentas de pesquisa e planeamento específicas das áreas de estratégia, *marketing* e finanças. Deve, assim, ser seguido, implementado e ajustado em função das condições em que a empresa opera, e não poderá ser visto como um trabalho que se extingue no momento da sua conceção.

Em suma, o plano de negócios descreve o projeto, analisa o meio envolvente e o mercado, planeia estratégias a serem seguidas para se atingirem as metas pretendidas e inclui um planeamento financeiro para avaliar a viabilidade e rendibilidade do projeto, tendo por base valores credíveis e justificáveis.

2.3. Conteúdo e estrutura do plano de negócios

Um bom plano de negócios deve conter uma estrutura fácil de entender por quem o irá analisar. A estrutura concreta do plano de negócios é variável de autor para autor, pois quer a estrutura, aprofundamento e detalhe do plano de negócios dependerão da própria natureza do negócio, da dimensão e da esfera de ação do empreendimento; sendo alguns dos seus principais determinantes, o tamanho do mercado, número de concorrentes, o tipo de produto ou serviço, a tecnologia e logística envolvidas e o crescimento potencial, entre muitas outras variáveis (OCRI, 2002). Evidenciamos apenas alguns dos autores mais referidos nesta temática, de forma a explicitar, sinteticamente, o que é indispensável constar num plano de negócios.

Dornelas (2014) refere que um bom plano de negócios deve conter uma capa, um sumário executivo, o conceito do negócio, a descrição do mercado e os seus concorrentes, a apresentação das necessidades do cliente, os benefícios do produto ou serviços da empresa e as suas vantagens competitivas. Hisrich *et al.* (2010) defendem que, além destas secções, deve conter uma avaliação de risco.

Sahlman (1997) menciona que na maioria dos planos de negócios se perde muito tempo na projeção de números a longo prazo. Numa nova empresa ou num novo negócio, as previsões financeiras são apenas suposições, pois não existe informação que assegure ou confirme esses valores. Para este autor, um bom plano de negócios tem de abordar quatro fatores críticos de sucesso:

1. O empreendedor, onde se define a experiência e o conhecimento do mercado;

2. A oportunidade do mercado, explicitando o que vai vender, para quem e o que o diferencia relativamente à concorrência;
3. O contexto da empresa, onde se identifica o ambiente onde a empresa se insere;
4. O risco e o potencial de retorno, onde se analisam os fatores críticos de sucesso e insucesso.

De acordo com *GesEntrepreneur* (2008), numa perspetiva de solicitação de financiamento junto de potenciais investidores, o plano de negócios tem de obedecer aos quatros critérios M: "*Magic*" - tem de convencer os investidores de que é uma oportunidade de investimento, uma solução real para um problema ou oportunidade existente; "*Management*"– a qualidade da equipa de gestão é garantida, como indicador mais importante de um investimento que quer ser bem-sucedido, e o plano de negócios deve evidenciar o comprometimento da equipa de gestão relativamente ao desafio do negócio em causa; o desafio; "*Money*" – para convencer o potencial investidor, de que os pressupostos do plano são sólidos e comprovados, que os preços são corretos e que existirá um retorno significativo do investimento; e, finalmente, "*Market*" – evidência real de mercado, uma análise correta e realista do mercado (seleção da indústria, mercado e clientes-alvo) para comprovar que o investimento é de facto rentável.

No caso de um plano de negócios a ser sujeito a avaliação por investidores, este deve ser construído à medida dos seus leitores e potenciais investidores, sejam eles bancos, fundos de capital ou outras instituições ou indivíduos exteriores à empresa (Shark & Mason, 2004).

Conjugando as diversas estruturas de um plano de negócios que foram observadas na literatura, faz-se aqui uma abordagem, que não se pretende exaustiva, dos seus principais itens: um sumário executivo, uma introdução com descrição teórica da empresa e seus produtos, análises ao meio envolvente e da estratégia da empresa, desenho de uma estratégia de *marketing*, construção de um plano financeiro e análise de indicadores económico-financeiros.

2.3.1. Sumário executivo

Um plano de negócios deve iniciar-se no sumário executivo, onde são antecipados os aspetos mais importantes do plano. O objetivo deste é atrair o interesse do leitor, funcionando como um resumo que pode ser enviado aos investidores (Mckinsey, 2001). Segundo Dornelas

(2014), uma boa construção do sumário executivo induz à continuação da leitura de todo o projeto.

De acordo com Coelho *et al.* (2008), o sumário executivo deve responder às seguintes questões: qual a situação atual da empresa, quais os objetivos propostos, qual a estratégia a seguir, quais os benefícios previsíveis e os resultados previstos; tudo isto numa só página, de forma sintética e resumida, mas esclarecedora.

Como um ponto de partida para uma posterior descrição detalhada da ideia de negócio e de como se pretende concretizar, tendo em consideração todo o ambiente (interno e externo) que envolve o negócio.

2.3.2. Introdução, descrição teórica da empresa e dos seus produtos

Segundo Dornelas (2014), é na introdução e descrição teórica que se deve explicar qual o propósito da existência da empresa, a natureza do negócio e a forma como é executado, o que o diferencia face ao negócio das restantes empresas e o montante de recursos que se está a tentar captar.

Rafaeli *et al.* (2007) acrescentam que, com a presente globalização, é impensável as empresas deixarem de definir a sua missão, os seus valores e a sua visão. A missão determina o motivo de existência da empresa, com a finalidade de "difundir o espírito da empresa que está ligado à sua visão, de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar objetivos" (Serra *et al*., 2012, p. 77). Os valores são os traços não flexíveis que orientam a empresa, são as qualidades ou características que criam identidade e se devem refletir nos comportamentos com os outros, dentro e fora da organização (Serra *et al*., 2012). A visão reflete onde a empresa quer chegar no futuro (Junior *et al.*, 2014), traduz uma ambição, a forma como a empresa se vê a longo prazo, deve motivar, deve ser guia para os investimentos e para a conceção da estratégia para alcançar esse estado futuro (Serra *et al*., 2012).

Após a apresentação da empresa e do seu negócio, devem ser mencionados os produtos produzidos e/ou comercializados, bem como os serviços oferecidos. O produto produzido

pela empresa deve atender às necessidades detetadas no cliente e deve apresentar uma novidade ou evolução face aos existentes (Pedrosa, 2012).

Na análise das caraterísticas do produto, Dornelas (2005) refere que é necessário efetuar uma descrição do mesmo, do processo de produção, do ciclo de vida, da tecnologia envolvida, dos principais clientes atuais e eventuais sondagens de potenciais clientes.

Caso o produto seja personalizável, *handmade* ou diferente em algum aspeto dos produtos já comercializados no mercado, Finch (2011) acrescenta que devem ser apresentadas as razões da diferenciação, quer seja no produto ou na qualidade do serviço prestado. São as caraterísticas diferenciadoras que separam este produto do produto da concorrência.

2.3.3. Análise do meio envolvente

Esta fase é das mais importantes do plano de negócios. Partindo de uma avaliação do ambiente em que a empresa está inserida, das tendências do setor, dos concorrentes e dos consumidores (Pedrosa, 2012), podem ser identificadas formas para "conseguir o ajustamento entre as competências e as capacidades da empresa e as exigências do meio ambiente em que se insere" (Serra *et al*., 2012, p. 100). Também Salim *et al.* (2005) e Dornelas (2014) assumem que esta análise é uma das mais importantes e difíceis de todo plano, justificando com o facto de ser através dela que a empresa se irá destacar da concorrência, acrescentar valor aos seus produtos e potencialmente fidelizar clientes e alcançar novos mercados.

De acordo com Lisboa *et al*. (2011) a análise ao meio envolvente faz uma investigação a todos os fatores externos à empresa, com o objetivo de determinar efeitos negativos ou positivos sobre as atividades da empresa. Para simplificar a análise ao meio envolvente são considerados dois níveis de análise: o meio envolvente geral – que se refere ao meio externo do ambiente socioeconómico onde a empresa desenvolve a sua atividade; e o meio envolvente especifico - que se refere ao ambiente mais próximo da empresa, como a industria ou o setor de atividade da empresa.

A análise ao meio envolve geral tenta perceber quais os fatores do ambiente económico e social que afetam a atividade da empresa, tanto no presente como no futuro. A análise PEST

é a metodologia mais utilizada e consiste em considerar o ambiente envolvente geral em quatro dimensões (Lisboa *et al.*, 2011):

- Dimensão política-legal
- Dimensão económica
- Dimensão sociocultural
- Dimensão tecnológica

Depois de definidas estas dimensões, a empresa deve avaliar o tipo de influência que cada uma pode ter na sua atividade. Das tendências e evoluções desse ambiente, podem ser identificadas oportunidades para novos negócios, para diversificar o crescimento e reforçar as operações do negócio central, bem como identificar possíveis ameaças à sobrevivência e ao sucesso da organização (Serra *et al*., 2012).

Com a análise ao meio envolve geral a empresa identifica quais as principais variáveis que podem afetar a sua atividade, e permite também, detetar oportunidades e ameaças associadas à evolução dessas variáveis.

Em relação ao outro nível de análise, o meio envolve específico incide sobre um conjunto de fatores e ações que exercem uma influência direta sobre a empresa, portanto tem um impacto forte e rápido sobre a capacidade competitiva, o que influencia os níveis de rendibilidade que pode atingir (Lisboa *et al.*, 2011).

Esta análise complementa a análise ao meio envolvente geral na medida em que, procura estudar as oportunidades e ameaças originárias da estrutura da indústria.

Um modelo bastante utilizado para efetuar a análise à competitividade da indústria é o modelo das cinco forças de Porter, desenvolvido por Michael Porter em 1979. Este argumenta que, para lidar com o ambiente em que a empresa se insere e para que esta continue a crescer, é necessário compreender cinco forças: a ameaça de novos concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade da indústria (Porter, 1986 e Serra *et al.*, 2012):

1. <u>Rivalidade entre os concorrentes</u> - esta força permite determinar qual o grau de competitividade entre as empresas presentes no mercado, ou seja, quanto maior for a concorrência, maior é a possibilidade de se verificar guerra de preços, o

que pode levar à diminuição da rendibilidade. Esta dimensão depende, principalmente, do crescimento do setor, dos gastos fixos exigidos face ao valor agregado (quanto maior for o valor de gastos fixos, maior é o volume de vendas que se exige para ter um resultado positivo), da capacidade excessiva intermitente, das diferenças entre produtos, dos custos de trocar de fornecedor, das contingências empresariais e das barreiras à saída.

2. Poder negocial dos fornecedores - esta força permite determinar a influência que os fornecedores têm relativamente à empresa, identifica o nível de dependência da empresa face aos seus fornecedores. Este ponto relaciona-se essencialmente com o número de fornecedores existentes, dimensão dos mesmos, os custos de mudança de fornecedor, diferenciação do produto ou impacto das entradas sobre o custo, possibilidade de substituição do produto e ameaça de integração futura face à ameaça de integração retroativa por empresas do setor. Caso existam muitas, o poder das empresas fornecedoras será baixo; caso existam poucas, este poder será alto.
3. Poder negocial dos clientes - esta força permite determinar o peso que os clientes têm relativamente à empresa. Depende muito do número de clientes, da sensibilidade ao preço, dos custos de mudança, da diferenciação do produto e da importância do cliente. Segue o mesmo princípio do poder negocial dos fornecedores: se houver muitas empresas no mercado (a fornecer o bem ou serviço desejado), sendo o número de empresas o fator de maior influência, os clientes vão ter um maior poder negocial devido à concorrência entre as empresas, pois existe muita oferta para o mesmo produto; caso existam poucas empresas, o poder negocial dos clientes vai ser inferior, pois existe menos oferta.
4. Ameaça de novos concorrentes - esta força permite determinar o nível de dificuldade de entrada de novos concorrentes ou, por outras palavras, determina o quanto é acessível a entrada para o mesmo mercado. Existem vários fatores que criam barreiras à entrada, entre outros, o valor inicial de investimento exigido, a burocracia existente para a criação do negócio, se existem ou não fundos de investimento para apoiar a empresa neste mercado, a manifestação de economias de escala (forçam os candidatos a produzir grandes quantidades) e a diferenciação do produto (quanto menor for a diferenciação, maior é a competição pelo preço).

5. Ameaça de novos produtos ou substituição de produtos - esta força permite determinar a possibilidade da entrada no mercado de produtos novos ou substitutos e relaciona-se, essencialmente, com os preços relativos ao desempenho dos substitutos, propensão do cliente em substituir e a diferenciação do produto – quanto maior for a diferenciação menor será a ameaça.

É da interação entre estes cinco fatores que se determina o potencial de rendibilidade da indústria; uma vez que rendibilidade da empresa depende do seu desempenho face à concorrência, mas também às características próprias do setor (indústria) em que a empresa opera (Serra *et al*., 2012).

Os autores Serra *et al*. (2012) acrescem, ainda, uma sexta força cujo papel foi destacado por Brandenburger & Nalebuff (1996) – os complementares – como, por exemplo, a influência na procura, a influência na oferta e outros fatores que sejam determinantes para uma inovação.

Como foi referido anteriormente, um dos fatores mais importantes que afetam o sucesso de uma empresa são os concorrentes. É necessário analisar a concorrência para que a empresa entenda como se pode diferenciar no mercado. Porter (1980) lançou um modelo (*four corners model*) que permite concluir qual é a direção futura de uma organização, podendo ser efetuada em relação a um concorrente. Este modelo identifica quatro elementos que fornecem informações para avaliar estratégias competitivas, e por sua vez, avaliar se afetam a empresa (Porter, 1980):

1. As estratégias correntes: determina como um concorrente compete no mercado; com este elemento, pretende determinar se a empresa segue o seu rumo inicial ou houve uma mudança de rumo, para assim se perceber como a empresa reage às alterações de mercado;
2. Motivação: expõe o que impulsiona o concorrente, determina quais são os objetivos da concorrência. Ajuda a prever como as empresas vão reagir ás mudanças no mercado;
3. Capacidades: delimita as aptidões de uma empresa para iniciar ou responder a forças externas; e,
4. Pressupostos: circunscreve que perceções os concorrentes têm sobre si e a indústria, e de que modo elas influenciarão a decidir as suas estratégias.

Após realizar a análise ao meio envolve, o próximo passo é efetuar uma análise à empresa onde se pretende estudar as características dos seus recursos e as capacidades para competir no meio envolvente geral e específico. Em suma, aqui procura-se identificar todos os recursos e capacidades que a empresa possui, que lhe permita obter vantagens perante os seus concorrentes (Lisboa *et al.* 2011).

Depois de se proceder a análise ao meio envolvente, para determinar as oportunidades e ameaças, e a análise à empresa para determinar os pontos fortes e fracos, os autores Lisboa *et al.* (2011) referem que uma ferramenta muito eficiente para realizar o estudo ao ambiente da empresa é a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats),* em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT foi desenvolvida por Christensen *et al*. (1982) e ajuda a que se avalie o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) da empresa (Machado, 2008). A incidência na análise interna pretende perceber quais são os recursos atuais da empresa, quais são as áreas onde se registam maiores competências e ameaças, que recursos precisam de ser adquiridos ou desenvolvidos para poder competir no seu setor. O objetivo é criar bases para alcançar vantagens competitivas traduzindo-se por algo que a empresa faz de forma singular, podendo-se destacar dos seus concorrentes (Serra *et al*., 2012). "Estas são as forças específicas da empresa (…) que permitem à empresa ter uma rendibilidade superior à média da indústria" (Serra *et al*., 2012, p. 166). A principal meta é retirar o máximo partido das oportunidades e encontrar soluções para diminuir as ameaças e pontos fracos.

2.3.4. Análise da estratégia

Feitas as análises ao meio envolve e a análise da empresa, é necessário definir como a empresa vai competir no mercado. Com esta análise a empresa pretende estabelecer qual a estratégia a adotar para conseguir uma posição distinta ou até de liderança no mercado.

Na análise ao ambiente geral da empresa observou-se de que modo uma empresa pretende ser distinta de outra concorrente através de alguma das características da sua atividade.

Para a empresa ser competitiva Porter (1980) apresenta um modelo, de acordo com características que podem resultar vantagens competitivas de dois tipos:

- Vantagem competitiva de custos e

- Vantagem competitiva de diferenciação.

A estratégia por vantagem competitiva de custos baseia-se na premissa de que, uma empresa consegue produzir um produto ou prestar um serviço com custos inferiores aos dos seus concorrentes, enquanto a estratégia por vantagem competitiva de diferenciação afirmar que a empresa é capaz de produzir um produto ou prestar um serviço em que os clientes percebam é diferente ou único, e que estejam dispostos a pagar mais para o obter, de forma a proporcionar mais rendibilidade à empresa (Lindon *et al*., 2011;Serra *et al.*, 2012 e Lisboa *et al.*, 2011).

Destas vantagens competitivas resultam três estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980 e Serra *et al.*,2012):

- Estratégia de liderança em custos: com esta estratégia a empresa pretende apresentar um custo baixo ao consumidor, deve procurar a eficiência ou ampliar a sua capacidade produtiva.

- Estratégia de liderança pela diferenciação: ao contrário da primeira estratégia, aqui a empresa procura diferenciar-se da sua concorrência por oferecer bens e serviços com características superiores ou específicas e às quais os consumidores reconhecem e atribuem um valor distinto, relativamente a outros produtos e serviços que se encontram no mercado. Com esta estratégia a empresa pode utilizar a sua vantagem competitiva e impor um preço mais elevado, aumentar a sua quota de mercado e alcançar a fidelização do cliente. Esta diferenciação pode resultar, entre outros fatores, de atributos e níveis de desempenho específicos do produto, de elementos intangíveis do que é oferecido, de adaptação a situações, modos, ou formas pontuais de consumo e, ainda, de adaptação a necessidades especiais dos clientes. É indispensável conseguir manter essa diferenciação, o que implica que os valores de distinção não possam ser facilmente imitados pelos concorrentes. Como limitações, esta estratégia pode ser malsucedida ao tentar diferenciar-se com base em características que dificilmente são percebidas pelo cliente e a possibilidade de impor um preço que ultrapasse o valor percebido e atribuído pelo cliente.

- Estratégias de foco ou de especialização: podem ser de baixo custo ou de diferenciação e implicam que a empresa escolha um alvo restrito, ou seja, se concentre num segmento restrito de mercado ou num nicho onde a empresa possa atender melhor as necessidades dos clientes face à concorrência e beneficiar de vantagens específicas. A empresa pode optar por estratégia de diferenciação ou de custo, dependendo do objetivo da empresa: ela é um diferenciador especializado (por exemplo, fornecendo pequenos lotes adaptados) ou um líder de custos especializado (por exemplo, maior proximidade a um mercado local). Estas estratégias podem estar sujeitas ao risco de haver concorrentes que possam ter capacidades para servir o nicho; ao risco de os clientes modificarem as suas preferências de acordo com produtos padrão; e, ainda, o nicho tornar-se muito atrativo à concorrência.

Serra *et al.* (2012) acrescentam as estratégias funcionais em que a empresa adapta a estratégia às suas capacidades. A capacidade de prosseguir uma estratégia de diferenciação ou de liderança pelos custos dependerá da capacidade em ser mais eficiente, ter mais qualidade, ser inovadora ou ter capacidade de adaptação às necessidades do cliente. Esta vertente exige uma análise mais detalhada da cadeia de valor, verificando, nas diversas atividades necessárias, quais as que contribuem mais para melhorar o desempenho da empresa nas quatro dimensões: eficiência, inovação, qualidade e adaptação ao cliente. O *marketing* pode ajudar a construir e a manter uma base de clientes que evite rendibilidades ou percursos do negócio indesejados para empresa.

2.3.5. Estratégia de *marketing*

O *marketing* deve ocupar uma posição relevante na gestão das empresas, com atitude proativa, centrada no cliente e vigilante relativamente à concorrência (Lindon *et al.*, 2011). Estes autores identificam como principais meios de ação do *marketing*: o produto, o preço, a distribuição, a comunicação e as ferramentas de venda; chamando estratégia de *marketing* à combinação destes diferentes meios de ação com a finalidade de alcançar objetivos previamente fixados num contexto de concorrência. Qualquer empresa deveria possuir uma estratégia de *marketing*, pois é através dela que se define como irá satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes (Kotler *et al.*, 2006) e se é mais competitivo perante a concorrência.

A elaboração de uma estratégia de *marketing*, de acordo com Lindon *et al.* (2011), envolve cinco passos: (1) análise-diagnóstico do meio envolvente, do mercado, dos clientes, da concorrência e da própria empresa; (2) formulação dos objetivos da estratégia de *marketing*; (3) identificação das opções estratégicas fundamentais, como alvos, o posicionamento, a política de marca e a escolha de prioridades de ação; (4) elaboração e avaliação do *marketing*-mix; e (5) avaliação e validação dos planos de ação propostos.

Dado o contexto deste trabalho, após a análise da estratégia (em que se explora o primeiro passo), circunscreve-se a revisão da literatura na terceira e na quarta etapa por se considerar de maior relevância para o desenvolvimento posterior do trabalho empírico.

De facto, Kotler (2000) defende que, para se satisfazer o cliente, é necessário identificar o mercado-alvo da empresa, ou seja, o tipo de clientes que pretende alcançar. A definição de mercado-alvo, também designado como público-alvo, exerce uma influência em como serão apresentados os produtos ao consumidor. Kotler (2000) refere também o conceito de posicionamento de mercado, isto é, o modo como a marca surge na mente do cliente. Um bom resultado de posicionamento de mercado compreende que, quando o consumidor necessita do produto, tenha na mente a marca e não o produto em si.

Efetivamente, sendo o posicionamento uma escolha estratégica que pretende dar uma posição credível, diferente e atrativa a um produto, marca ou insígnia num mercado e na mente dos clientes e distinguir a oferta relativamente à concorrência (Lindon *et al.*, 2011); caso não haja esta preocupação em orientar este posicionamento de uma forma favorável à empresa, ela terá de se satisfazer com o posicionamento que é construído de uma forma espontânea pelo mercado. A política a adotar relativamente ao posicionamento gira em torno de duas dimensões: a identificação (de que género de produto se trata?) e a diferenciação face aos concorrentes (o que distingue o produto dos outros produtos do mesmo género?).

Lindon *et al.* (2011) referem, ainda, o triângulo do posicionamento como um instrumento muito útil para resumir e validar o posicionamento e conseguir a diferenciação pretendida. Este analisa e permite obter respostas objetivas a três questões sobre o produto/serviço: (1) Responde às expectativas do público-alvo? (2) É coerente com as suas vantagens reais? e (3) Permite-nos diferenciar dos concorrentes? Para responder a estas questões, os autores acrescentam que a empresa deverá fazer: (1) a inventariação das expectativas do público que interessa atingir; (2) a verificação das características funcionais ou

simbólicas que o produto/serviço tem ou pode obter, se correspondem às expectativas; e (3) a análise do posicionamento dos produtos concorrentes que poderá implicar um reposicionamento do produto/serviço da empresa. Os autores aludem que existem situações em que não se procura a diferenciação, mas a identificação com os produtos concorrentes (produtos *me-too*), com o objetivo tático de atacar a concorrência com um produto similar, beneficiando da atração e do sucesso da oferta original.

Definido o público-alvo e o posicionamento, inicia-se o desenvolvimento do *marketing mix*, conjunto das decisões de *marketing* que resultam das orientações definidas pelas etapas anteriores e que abrange quatro rubricas principais (Lindon *et al.*, 2011): política de produto, política de preços, política de promoção e comunicação e política de vendas e distribuição.

Kotler (2000) elucida que *marketing mix* é um conjunto de fatores que são controlados pela empresa e que podem influenciar a resposta dos consumidores ao produto. Também McCarthy (1960, (2013)) popularizou e classificou as variáveis, já mencionadas, que compõem o *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação. O produto refere-se a características como marca e embalagem, depende de três variáveis principais (Lindon *et al.*, 2011): a inovação tecnológica, a superioridade qualitativa e a especialização. O preço é um ponto importante, pois é através dele que a empresa deve maximizar o lucro, não esquecendo do preço da concorrência e do valor máximo que os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto; um preço muito baixo pode ser negativo em termos de imagem e pode contribuir para a redução da margem bruta unitária da empresa (Lindon *et al*., 2011). A distribuição diz respeito aos canais de venda dos produtos, por exemplo, lojas físicas e/ou *online* e revendedores. A comunicação funciona como canal de *marketing* e publicidade da empresa ou da marca, sendo a forma como os gestores vão dar a conhecer o produto aos consumidores (Kotler, 2000). Este último tipo de *marketing-mix* é designado por *pull*, "porque tem como princípio fazer «pedir» o produto pelos consumidores graças a uma forte pressão publicitária e/ou promocional" (Lindon *et al.*, 2011, p. 459).

A política de preços é bastante importante no desenvolvimento de uma empresa, estando relacionada com o posicionamento da mesma. O preço é o único elemento do *marketing mix* que é variável e gera retorno, logo, de uma forma geral, todo o *marketing mix* está dependente desta variável. Segundo Mayer (2015), de acordo com o posicionamento da empresa, existem fatores que influenciam a definição de política de preços, sendo estes: os custos fixos e variáveis, a concorrência, os objetivos da empresa e as estratégias de posicionamento.

Barssalobre (2019) acrescenta, ainda, que é necessário estabelecer a sua margem de lucro e ser flexível. É fundamental ter plena consciência destes fatores, pois só assim é possível definir estratégias de *marketing*.

2.3.6. Plano financeiro

Por último, o plano financeiro é a etapa que requer mais atenção, pois traduz financeiramente as restantes etapas já apresentadas. O plano financeiro traduz em ações detalhadas as orientações estratégicas, é um instrumento que ajuda a implementar a estratégia (Jordan *et al*., 2015).

Segundo Machado (2008), o desempenho de uma empresa depende muito do seu plano financeiro, onde todas as decisões a tomar são analisadas e auxiliadas por cálculos. Este autor, assim como Junior *et al.* (2002) defendem que o planeamento financeiro orienta a empresa e dita de que forma os seus objetivos financeiros podem ser alcançados. Em suma, o plano financeiro é uma projeção do futuro.

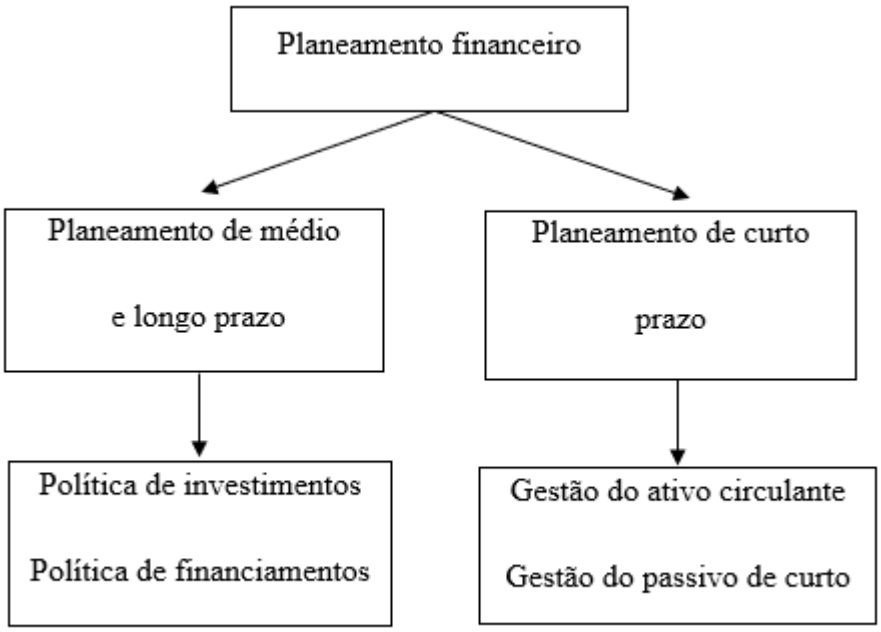
Grodiski (2008) afirma que o planeamento deve ser efetuado em todas as áreas da empresa, porém é a área financeira a que merece mais atenção. É necessário espelhar num documento (Jordan *et al*., 2015): a previsão das necessidades de recursos, nomeadamente, equipamentos, pessoal e financeiro; a previsão dos rendimentos e gastos no horizonte temporal do plano; e a análise da proposta de plano. Desta forma, pode calcular-se o montante dos *cash flows* futuros e verificar se é possível atingir as metas previamente estipuladas e alcançar o sucesso da empresa. Em bom rigor, de acordo com Martins *et al.* (2016, p. 349):

> *"as empresas através de um planeamento financeiro e respetivo acompanhamento e controlo, no mínimo, conseguem:*
> - *Meios para comunicar os planos da administração à organização;*
> - *Obrigar os gestores a pensar e a planear o futuro da organização, evitando antecipadamente parte dos problemas que surgem diariamente, possibilitando a oportunidade de perspetivarem várias opções de investimento e financiamento, avaliá-las e verificar a sua viabilidade, inclusivamente de novos projetos;*
> - *Revelar potenciais problemas financeiros antes da sua ocorrência e delinear previamente a sua resolução;*
> - *Coordenar todas as atividades da organização, ao integrar os planos departamentais num plano comum;*

- *Influenciar o comportamento dos gestores e motivá-los para o alcance dos objetivos;*
- *Obter uma base de referência para avaliar e controlar o desempenho futuro".*

Dornelas (2005) reforça que o plano financeiro deve revelar em números toda a realidade da empresa, contendo os valores do investimento, custos fixos e variáveis, como por exemplo, custos com a mão de obra, custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas, bem como uma previsão de vendas - informação que permitirá obter demonstrações financeiras previsionais.

Figura 1 - Planeamento financeiro



Fonte: Martins *et al.*, (2016, p. 351)

Na realidade, o planeamento financeiro (Figura 1) tem por objetivo traduzir futuro do negócio num conjunto de mapas previsionais que espelhem as suas decisões de exploração, de investimento e de financiamento, podendo ser um planeamento financeiro de curto prazo (um ano, caracterizado em períodos inferiores, por exemplo, mensal) ou um planeamento financeiro de médio e longo prazos (se a previsão contemplar vários anos). De acordo com Martins *et al.* (2016), para precaver situações inesperadas, é aconselhável elaborar o planeamento financeiro perspetivando o futuro da empresa em, pelo menos, três cenários distintos: pouco provável ou pessimista, (mais conservador); o cenário mais provável, com o melhor tratamento possível de toda a informação disponível pressupondo um crescimento normal da atividade; e, ainda, um

cenário otimista, mais arrojado, mais favorável, em que se assumem pressupostos resultam de perspetivas com maior risco.

O planeamento financeiro de médio e longos prazos relaciona-se com a estratégia financeira da empresa – reflete a política de investimentos de médio e longo prazos, a política de financiamento (fundos necessários para a realização dos investimentos) e a política de dividendos (determinante para a retenção de resultados); já o planeamento financeiro de curto prazo fundamenta-se na atividade de exploração da empresa e na gestão dos ativos e passivos correntes que se relacionam com essa atividade: montante de investimentos em inventários, dívidas de clientes e outros devedores, disponibilidades e aplicações de tesouraria; bem como as dívidas a fornecedores e Estado e outros entes públicos (Martins *et al.*, 2016)

O plano financeiro tem uma série de pressupostos que devem ser expostos de uma forma clara, de acordo com o manual de apoio ao plano de negócios da ANJE (2008), incluindo outras informações como: prazos médios de pagamentos e recebimentos, início de atividade, duração média de inventários, taxas de impostos a que a empresa estará sujeita, como o imposto sobre o valor acrescentado e o imposto sobre rendimentos de pessoas coletivas, entre outros.

Após a definição desses pressupostos, deve calcular-se a previsão de vendas da empresa que, para um novo negócio, deverá ser suportada em estudos de mercado, numa avaliação dos potenciais consumidores do produto e da sua predisposição para vir a comprar o mesmo através dos vários canais de distribuição (Hilton *et al*., 2006).

A previsão vendas, para além de estudos de mercado, deverá ter em consideração (Hilton *et al*., 2006), entre outros fatores: as tendências da indústria e da economia, acontecimentos políticos e legais, a política de preços da empresa, expectativas sobre a evolução da concorrência e a possibilidade de introdução de novos produtos no mercado que possam ameaçar as vendas da empresa. O rigor de todo o planeamento depende de uma previsão realista das vendas. Podem ser utilizados até modelos econométricos que permitam a consideração das tendências e espectativas de variação dos vários fatores que poderão influenciar as vendas futuras da empresa. Frost (2019) define previsão de vendas como o volume de negócios que a empresa pretende alcançar num determinado período. Este autor realça que as empresas do *Aberdeen Group* realizaram um estudo em que os resultados indicam que as empresas que fazem previsão de vendas têm maior probabilidade de alcançar os seus objetivos. De acordo com Martins *et al.* (2016), este é o passo inicial para prever o desempenho

económico e financeiro futuro da empresa. Os mesmos autores acrescentam que as previsões de vendas devem ser revistas periodicamente por forma a refletir as contingências do ambiente onde a empresa se insere. Uma previsão de vendas bem realizada pode trazer outra consciência à empresa, visto que esta rúbrica contribui para obter os fluxos de caixa necessários para o financiamento dos gastos de produção, de comercialização e administrativos.

Segundo os autores Martins *et al.* (2016), o fundo de maneio é a diferença entre os ativos correntes e os passivos correntes. Acrescentam ainda que a regra do equilíbrio financeiro exige que o investimento em ativos deve ser efetuado com capitais com a mesma maturidade, isto é, os ativos correntes devem ser financiados por fontes de financiamento de curto prazo e os ativos não correntes devem ser financiados por capitais permanentes (capitais próprios e passivos não correntes). Assim a empresa terá um equilíbrio financeiro, uma tesouraria líquida positiva, se o seu fundo de maneio líquido for superior às suas necessidades de fundo de maneio. Estas últimas resultam das necessidades de investimento requeridas pelo funcionamento da empresa, a diferença entre o investimento nas necessidades cíclicas (inventários, saldo médio de clientes e reserva de segurança de tesouraria) e os recursos cíclicos (saldo médio de fornecedores e saldo médio de Estado e outros entes públicos) gerados por rubricas que, embora de curto prazo, têm um caráter estável e que são determinados pelas políticas de gestão de ativos e passivos correntes (durações médias de inventários, prazos médios de recebimentos, nível mínimo de tesouraria e prazos médios de pagamentos).

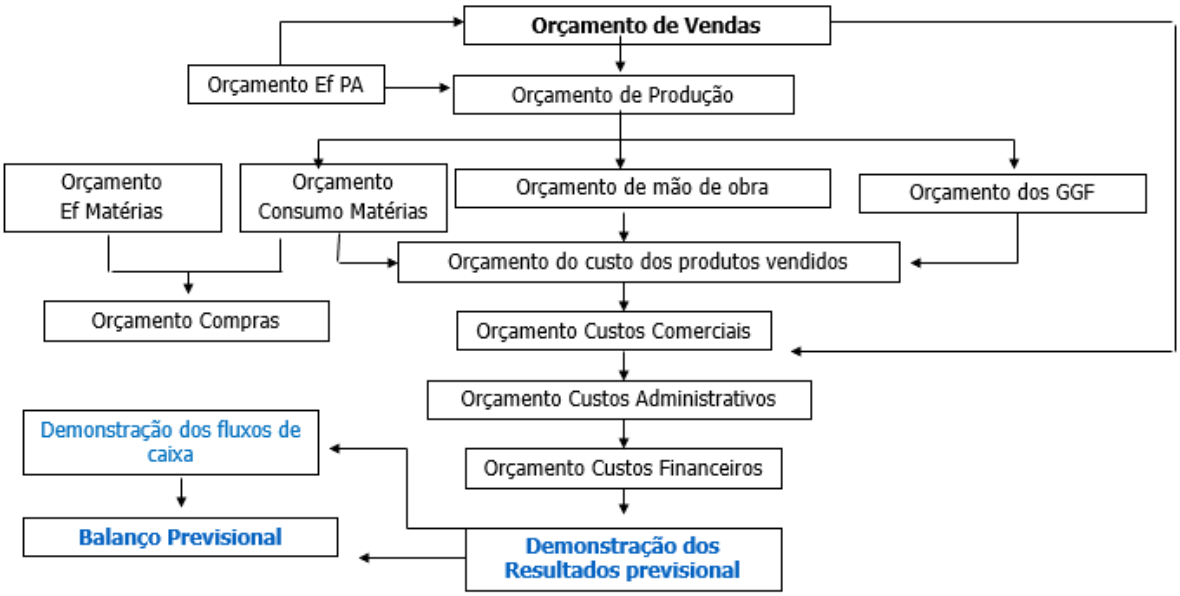
Segundo o documento da ANJE (2008), devem ser incluídas todas as informações sobre os investimentos a realizar pela empresa, como a sua natureza, valor, período e devidas taxas de amortização e depreciação.

Importa referir que, segundo os autores Marques *et al.* (2008), os objetivos da elaboração de planos de negócios e previsões de vendas relacionam-se, essencialmente, com a avaliação das empresas, análise de projetos de investimento e realização de estudos de carácter económico-financeiro.

Existe uma dependência de capital para realizar o investimento, o que faz com que a empresa tenha de tomar medidas para obter o capital necessário. A origem deste pode ser classificada em três grandes tipos: capitais próprios, capitais alheios e autofinanciamento.

De acordo com os autores Martins *et al.* (2016), o financiamento é uma operação em que, para atender as necessidades de capital da empresa, podem ser obtidos recursos financeiros de terceiros ou também por ativos próprios. Os capitais próprios podem ser obtidos através de sócios atuais (aumento de capital ou prestações suplementares) ou de novos sócios (aumento de capital). Em relação aos capitais alheios, a empresa encontra diversos instrumentos à sua disposição, devendo ser escolhido aquele que apresenta um menor custo. Contudo, existe um elemento que deve ser considerado, o prazo para o reembolso. Este divide os instrumentos em dois grandes grupos, o curto prazo e o longo prazo. Os financiamentos a curto prazo podem ser financiamentos bancários de curto prazo, papel comercial, financiamento por parte de clientes ou fornecedores e *factoring*. Os financiamentos de longo prazo podem ser financiamentos de médio ou longo prazo, empréstimos obrigacionistas, suprimentos e *leasing*. Por último, o autofinanciamento é a utilização dos recursos financeiros gerados internamente ou obtidos no exterior, isto é, corresponde à parcela dos *cash flows* líquidos anuais que é reinvestida pela própria empresa.

Figura 2 - Encadeamento orçamental



Fonte: Adaptado de Caiado (2015, p.581)

O planeamento é concretizado através da preparação de um número de orçamentos que formam um plano de negócios integrado – orçamento mestre (*master budget*). A tradução do planeamento e da orçamentação (ver Figura 2) culmina em demonstrações dos fluxos de caixa

previsionais, demonstrações dos resultados previsionais e balanços previsionais de acordo com os objetivos estabelecidos previamente (Martins *et al*., 2016).

"O planeamento financeiro depende dos planos de atividade dos vários departamentos da empresa: aprovisionamento, produção, comercialização, gestão de recursos humanos e administrativo e financeiro" (Martins *et al*., 2016, pág. 353). Partindo de uma visão estratégica comum da empresa, cada departamento desenvolve os seus programas de atividade, que são traduzidos financeiramente em orçamentos auxiliares que permitem construir as demonstrações financeiras da empresa (demonstração dos resultados, balanço e demonstração dos fluxos de caixa).

Na Figura 2 – Encadeamento orçamental - é visível que tudo se inicia, como já foi referido, pela previsão de vendas ou/e da prestação de serviços. É com base nestes valores que se efetua o planeamento de toda a atividade da organização. Tal como já foi mencionado, a previsão de vendas é condicionada pelo ambiente que envolve a empresa; os gostos, hábitos e reações dos consumidores; a concorrência; a situação social, política e económica do País, da Europa e, mesmo, mundial, é de extrema importância. Para haver um maior rigor, sempre que possível deverão ser utilizados valores determinados por estudos de mercado. Entre outras informações, é necessário recolher dados sobre:

> "*as quantidades se irão vender, a que preços, a quem se irão destinar os produtos, em que condições irão ser efetuadas as vendas, por que meios, a que ritmo irão ser vendidos os produtos e mercadorias, quais são os principais concorrentes, possibilidade de substituição desses que a organização produz e/ou vende por outros bens*" (Martins *et al.*, 2016, pág. 365).

Depois de identificar a quantidade a vender, passa-se o planeamento da produção (da responsabilidade do departamento da produção) em que se determina os valores de produção, mão de obra e nível de inventários em armazém, de modo a minimizar os gastos operacionais da organização. É possível prever o consumo de matérias, as compras, inventários finais e inventários iniciais de matérias, de acordo com valor a produzir determinado anteriormente.

A previsão com os gastos de mão de obra necessária e restante pessoal permite elaborar o orçamento dos gastos com o pessoal, de acordo com a atualização salarial prevista, é efetuado

o cálculo de todos os valores relacionados com as remunerações, nomeadamente, retenções na fonte, encargos com a segurança social e seguros.

Todos os restantes gastos necessários à prossecução da atividade serão integrados no orçamento dos gastos gerais de fabrico. Estes deverão incluir as depreciações e amortizações previstas relativamente ao investimento inicialmente realizado em ativo não corrente.

Depois do tratamento de toda a informação anterior, acrescida de outras rubricas de gastos e rendimentos proporcionados pelo funcionamento de outros departamentos para além da produção, poder-se-á produzir as demonstrações financeiras previsionais da empresa (Martins *et al.*, 2016):

1. Demonstração dos fluxos de caixa previsional – espelha os recebimentos e os pagamentos distribuídos pelas atividades que os originaram: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento. A diferença entre os recebimentos e os pagamentos, corrigida pelas diferenças de câmbio e acrescida das disponibilidades iniciais (que a organização dispõe o início do ano) deverá corresponder ao valor das disponibilidades que a organização detém no final do período, só assim o documento está efetivamente certo.
2. Demonstração dos resultados por naturezas - documento de extrema importância para efetuar uma análise ao desempenho económico e financeiro da empresa, traduz uma perspetiva dinâmica da atividade da organização, indica como são gerados os lucros ou os prejuízos, a partir da diferença entre rendimentos e gastos.
3. Balanço - dá uma imagem da constituição do património da organização e demonstra a sua estrutura financeira.

Na demonstração dos resultados é possível verificar valores como EBITDA e o EBIT. Segundo Chiavenato (2017), o EBITDA é o lucro antes de juros e impostos, sendo um indicador muito utilizado para avaliar o desempenho de uma empresa. Já o EBIT, segundo Marques *et al.* (2008), corresponde a uma medida do lucro mais ligada ao resultado de natureza operacional, ou seja, representa o lucro das atividades ligadas ao negócio das empresas, não incluindo os resultados financeiros.

Se a empresa apresenta valores positivos na demonstração dos resultados, esses valores irão refletir-se nos indicadores económico-financeiros.

2.3.7. Indicadores económico-financeiros

As demonstrações financeiras de uma empresa podem ser úteis para a construção de indicadores da situação financeira e da capacidade para cumprir os seus compromissos (Dornelas, 2005). O uso de indicadores económico-financeiros tem a finalidade de identificar se o empreendimento tem a capacidade de gerar rendimentos satisfatórios para os sócios ou investidores.

Segundo os autores Martins *et al.* (2016), o Valor Atual Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) são os critérios de avaliação de investimento mais utilizados.

O VAL tem como finalidade avaliar a rendibilidade de um projeto através do cálculo do valor atual dos seus *cash flows* e, segundo Rodrigo *et al.* (2016), consiste no excedente monetário gerado pelo projeto depois de remunerado e reembolsado o capital investido, sendo por isso um indicador bastante utilizado nos estudos de viabilidade económica. Também Neves (2002) afirma que o VAL de um projeto corresponde à soma de todos os fluxos de caixa atualizados para o momento inicial do projeto, referindo que o seu valor deverá ser sempre positivo, o que demonstra que excede o necessário para cobrir o investido.

A fórmula de cálculo do VAL é a seguinte:

Figura 3 - Valor atual líquido

$$\mathrm{VAL} = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

O cálculo do VAL está dependente de quatro parâmetros: a vida económica do investimento (n), a série dos fluxos de caixa ou *cash flows* (FCt), o investimento inicial (I) e o custo de capital (i) (Martins *et al.*, 2016).

A TIR, tal como o VAL, é um indicador usado para medir a rendibilidade de um projeto. Segundo Menezes (2001), a taxa interna de rendibilidade é o indicador que corresponde à taxa

de atualização quando o VAL equivale a zero, isto é, a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos. Neves (2002) refere que TIR é a taxa de remuneração máxima que o projeto pode conceder aos investidores.

A fórmula de cálculo do TIR é a seguinte:

Figura 4 - Taxa interna de rendibilidade

$$-I + \sum_{t=1}^{n} \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

O cálculo da TIR está dependente de três parâmetros: a vida económica do investimento (n), a série de fluxos de caixa ou *cash flows* (Fct) e o investimento inicial (I).

Em relação aos critérios de decisão relativos a esta taxa, Gitman (1997) refere que se a TIR for superior ao custo de capital, aceita-se o projeto e, se for inferior, rejeita-se.

O *payback* é o período de recuperação de investimento, ou seja, citando Barros (2007), permite determinar quanto tempo é necessário para que os fluxos gerados pelos projetos cubram o valor total do investimento. Menezes (2001) refere que o *payback* é o número de períodos necessários para o negócio recuperar o investimento total realizado, acrescentando que esta análise é bem mais interessante em investimentos de maior risco, ajudando assim o investidor a optar pelo investimento com *payback* menores.

2.4. Destinatários do plano de negócios

O plano de negócios foi inicialmente utilizado para obter fundos junto de investidores privados e/ou públicos, passando mais tarde a ser obrigatório para negociar e apresentar o negócio a qualquer tipo de parceiro, sejam clientes, revendedores, bancos ou distribuidores (Teixeira, 2015).

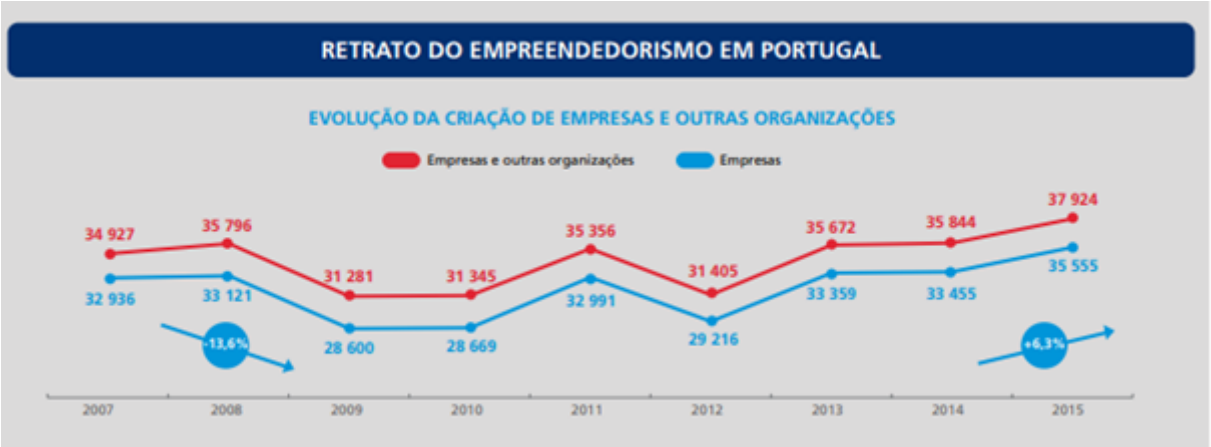
Elaborar um plano de negócios traduz confiança, sendo sinal de que os fundadores conhecem a empresa, os métodos e todos os processos associados.

Em suma, os investidores são os principais destinatários de um plano de negócios, onde procuram obter toda a informação e descrição dos riscos do negócio, para assim apurarem de uma forma consciente a viabilidade do negócio.

2.5. A evolução e o impacto do empreendedorismo na sociedade

Segundo Ferreira (2018), com a evolução de diversos programas da União Europeia (UE), Portugal está mais empreendedor. Foram apresentadas cerca de 3700 candidaturas para os programas da UE até final de março de 2018, representando um valor de investimento na ordem dos 2,4 mil milhões euros, enquanto no período homólogo em 2017 foram apresentadas cerca de 1170 candidaturas com o valor de 1,4 mil milhões de euros. De acordo com o *website Informa* (2016), entre 2007 e 2015 foram constituídas 305 550 empresas, o que representa cerca de 35 mil por ano. Contudo, houve um decréscimo entre os anos 2008 e 2012, que se alterou devido à implementação da medida da possibilidade de constituição de empresas com capital social mínimo de 1€, dando início a um ciclo de expansão do número de empresas, tendo 2015 sido o melhor ano para o empreendedorismo.

Figura 5 - Retrato do empreendedorismo em Portugal



Fonte:E_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf

Segundo um estudo revelado pela empresa Informa D&B (Informa, 2016), além do papel na inovação, o empreendedorismo contribui com diversos fatores para o desenvolvimento da sociedade e da economia:

- Renovação empresarial, pois surgem mais empresas jovens;
- Aparecimento de ideias inovadoras que podem revolucionar algum segmento de mercado;
- Criação de emprego, sendo que as empresas recentes são responsáveis por cerca de 18% do emprego criado anualmente;
- Captação de investimento estrangeiro, visto que Portugal tem vindo a afirmar-se como um destino de bom investimento;
- A atratividade, pois existe mais procura nos negócios mais jovens que, por vezes, despertam o interesse de grandes investidores que ao fim de 5 ou 6 anos tentam adquirir a empresa.

No mesmo sentido, Sampaio (2013) defende que o empreendedorismo tem um impacto positivo na sociedade e na economia de um país, através da diminuição da taxa de desemprego e do aumento do desenvolvimento. A autora acrescenta ainda que os países com aumento das taxas de iniciativas empresariais são aqueles que apresentam uma menor taxa de desemprego. Os empreendedores são, por vezes, guiões do mercado, criando riquezas, postos de trabalho, variedade para os consumidores e estimulando o desenvolvimento do potencial pessoal. No passado, o empreendedorismo era uma atividade que possuía o lucro como único interesse. Porém, recentemente surgiu uma nova vertente, a preocupação social. Este novo empreendedorismo distingue-se do empreendedorismo comercial pela criação de valor para a sociedade (Santos, 2017).

Contudo, a criação de mais empresas conduz a um aumento da concorrência que pode resultar no fracasso de outras. Surge então uma nova estrutura de mercado, onde nem todas as empresas sobrevivem, seja por falta de inovação, por fusões e aquisições ou por falhas maioritariamente humanas.

2.6. As principais falhas dos empreendedores

Diariamente são criadas empresas, mas nem todas alcançam os seus objetivos. Uma grande parte das *start-ups* acaba por encerrar ao fim de um ano (Nunes, 2018). Cerca de 67% deste universo de empresas sobrevive ao primeiro ano, 52% sobrevive ao fim de três anos e

apenas 41% ultrapassa a barreira dos cinco anos, sendo que esse valor desce para 33% quando se pretende identificar as empresas que conseguem ultrapassar a barreira dos sete anos[1].

Arnaud (2018) refere que existe uma pequena probabilidade de uma *start-up* se tornar numa grande empresa: apenas 1 em cada 5 milhões de empresas criadas consegue alcançar o valor de mercado de 1 bilião de dólares (cerca de 900 milhões de euros). O autor acrescenta ainda que os bons empreendedores têm consciência do risco e boas visões das necessidades, contudo, por vezes, têm medo de arriscar ou avançar com a sua empresa. De acordo com Amway (2013), o medo advém de fatores como encargos financeiros, crise económica, desemprego, falta de autoestima, sentido de responsabilidade elevado, receio de perder e desiludir pessoas próximas, ausência de segundas oportunidades, entre outros.

Algumas empresas estão destinadas ao insucesso, no entanto as restantes estão dependentes das ações dos gestores. Zaccarelli (2003) destaca as ações que são insuficientes para levar uma empresa ao sucesso, por exemplo: corrigir deficiências e erros da administração, tentar copiar e imitar empresas bem-sucedidas, procurar excelência, ser perfeito em tudo, utilizar técnicas modernas de fácil implantação e fazer planos superficiais.

Segundo um estudo efetuado pela empresa *Fortis Consulting* (2016)[2], existem vários fatores intrínsecos ao gestor ou à empresa que podem conduzir ao fracasso de um negócio, destacando-se: inexperiência, planeamento negligente ou inadequado, investimento mal calculado, falta de foco, distanciamento dos clientes, inexistência de uma boa rede de contactos, fraca localização e ausência de controlo dos gastos.

Minello *et al.* (2013) e Leite (1998) acrescentam fatores como falta de experiência em gestão, subestimação da necessidade de um planeamento financeiro, escolhas inadequadas para o negócio, inexistência de controlo financeiro e dedicação insuficiente por parte do empreendedor.

Hisrich (2009) refere que, apesar de existirem diversas causas para o fracasso, a mais comum é a falta de experiência da parte dos empreendedores.

[1] Disponível em: http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf

[2] Disponível em https://fortis.pt/sabe-quais-sao-as-principais-causas-de-insucesso-nos-negocios/

Pereira (1995) defende que muitos empresários encerram as suas empresas devido a causas externas como impostos elevados, juros altos cobrados pelos bancos, não fidelização dos clientes, entre outros.

Segundo um estudo efetuado pela empresa *Cbinsights* (2018)[3], vinte razões para os empreendedores falharem são: produto desnecessário (42%), falta de fundos (29%), equipa desadequada (23%), ultrapassagem pela concorrência (19%), preço de venda desajustado (18%), produto mal concebido (17%), inexistência de modelo de negócios (17%), *marketing* pobre (14%), não solicitação de *feedback* dos clientes (14%), mau *timing* de lançamento de produto (13%), falta de foco (13%), discordância entre membros da equipa (13%), implementação de mudanças desadequadas (10%), falta de paixão pelo negócio (9%), falha na expansão geográfica (9%), falta de financiamento/investidores (8%), impasses legais (8%), falta de rede de contactos (8%), *burnout* (8%) e adiamento da implementação de mudanças (7%). A soma das percentagens deste estudo é superior a 100%, pois vários empreendedores apresentaram mais do que uma razão para o fracasso da sua empresa.

Para além de identificar as falhas cometidas por empreendedores malsucedidos, é importante analisar as consequências dessas falhas. Estas consequências podem ser divididas em dois grandes grupos: os custos sociais - segundo Shepherd (2003), são essencialmente a perda de relacionamentos, a criação de emoções negativas e a perda de posição social; e os custos psicológicos - os autores Ucbasaran *et al.* (2013) defendem que estes englobam aspetos emocionais e motivacionais negativos, como por exemplo, por retornar ao trabalho por conta de outrem e ter receio de ser mal visto na sociedade após a falha empresarial.

Porém, de acordo com um estudo realizado por Jeng *et al.* (2009), as falhas e o fracasso empresarial podem contribuir positivamente para o futuro, através do conhecimento adquirido sobre os custos e recursos necessários. No mesmo sentido, Hoetker *et al.* (2007) indicaram que as falhas nos negócios podem beneficiar a economia e a sociedade em geral devido aos recursos e conhecimentos gerados pelo insucesso empresarial, podendo ser mais tarde utilizados quando se estabelecerem novos negócios. Também Shepherd (2003) defende que os empresários que

[3] Disponível em: https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/

não alcançaram o sucesso, apuraram quais as razões que os levaram ao fracasso e aprenderam com as suas falhas (Madsen, 2010).

Segundo Cope (2011), o insucesso empresarial é visto como um evento complexo que nem sempre é superado da mesma forma, dado que as consequências variam de empreendedor para empreendedor. O autor define três fases interrelacionadas para superar o insucesso: a primeira fase consiste no processo de remoção das consequências psicológicas do insucesso; a segunda fase envolve a reflexão através da qual o empreendedor visa dar sentido ao seu insucesso, podendo ir em busca das falhas das suas experiências para que contribuam para o desenvolvimento de novos negócios; por último, a terceira fase consiste no processo em que o empreendedor tenta seguir em frente em busca de outras oportunidades.

3. Sumário executivo

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* pretende investir num negócio de guardanapos de papel personalizados. Esta iniciativa surgiu após constatar a escassez de oferta deste serviço, através da experiência de três anos no comércio de consumíveis de higiene e decoração dirigido ao canal HoReCa.

Recorrendo à inovadora tecnologia da impressão por jato de tinta, a empresa pretende tornar-se uma referência no setor da personalização de guardanapos, primando por ideais de criatividade e requinte.

Esta nova linha de negócio estende-se a todo o canal HoReCa e ao consumidor final no âmbito de eventos como casamentos, batizados, festas de aniversário, entre outros. Ao comercializar este tipo de artigos, a empresa pretende destacar os seus clientes do canal HoReCa da concorrência e criar um efeito surpresa em eventos especiais do consumidor final.

Dos pontos fortes, destaca-se a personalização praticamente sem restrições, fator distintivo da maioria dos concorrentes. Um ponto fraco é a dependência de matérias-primas fornecidas por outras empresas (os guardanapos), porém potencialmente colmatável no futuro, se for possível investir em produção própria.

A empresa pretende ajustar a sua estrutura organizacional a este negócio, de forma a totalizar dois funcionários: um gestor/comercial e um operacional.

Para este projeto, será realizado um investimento inicial na ordem de 38 mil euros com *payback* estimado para o primeiro ano de atividade. O valor atual líquido foi superior a 190 mil euros e a taxa interna de rendibilidade foi de 69 %.

4. Contextualização da empresa

4.1. Descrição da empresa

A *Florel Papéis do Centro, Lda* nasceu há três anos no centro de Portugal, no concelho de Aguiar da Beira, pertencente ao distrito da Guarda. Foi fundada por um jovem recém-licenciado, com ambição e visão para o futuro.

Neste momento, apresenta uma grande gama de consumíveis de higiene e decoração, destinada sobretudo ao canal HoReCa (hotéis, restaurantes e cafés). De forma a rendibilizar e atingir economias de escala, alargou o seu leque de clientes para entidades institucionais como hospitais, centros de saúde, instituições públicas de solidariedade social (IPSS), escolas, bem como distribuição para o retalho. Desta forma, consegue alcançar um maior número de indivíduos, criando assim uma maior rotatividade dos seus produtos, com possibilidade de aumentar as suas margens de lucro, nunca esquecendo a satisfação total dos seus clientes: tanto pela oferta de produtos, como pelo estabelecimento de uma boa relação, ambos fatores imprescindíveis para aumentar e solidificar a confiança dos clientes.

Desde o início que a empresa desejou criar um projeto que a diferenciasse dos seus concorrentes. Assim, ao fim de três anos a satisfazer clientes, percebeu-se que existia uma escassez de artigos personalizados no mercado onde operava. Este viria a ser o momento ideal para dar o passo para a diferenciação tão desejada, a personalização de guardanapos para o canal HoReCa e para o consumidor final.

4.2. Descrição do negócio

Como descrito anteriormente, a empresa tem por base a comercialização de artigos de higiene e decoração para todo o canal HoReCa, em particular para o domínio da restauração.

Recentemente, pela falta de oferta de personalização de artigos para este mesmo mercado, decidiu investir numa máquina de personalização, focada sobretudo em guardanapos de papel. Para além da deteção deste défice ao nível do canal HoReCa, identificou-se uma oportunidade

de expansão do negócio de guardanapos personalizados para o público em geral, nomeadamente para épocas festivas e eventos como casamentos, batizados, aniversários, festas promocionais de empresas, entre outros. Desta forma, a empresa pretende criar duas vertentes de negócio: uma destinada a todo o canal HoReCa e outra ao consumidor final, sendo esta última a que proporciona mais benefício à empresa, pois permite maior margem de lucro.

Esta oportunidade surgiu com a inovação tecnológica da impressão a jato de tinta em papel *tissue* ou papel de baixa gramagem. Na Europa, a impressão em papel *tissue* é feita maioritariamente através da impressão flexográfica, na qual é utilizado um *cliché*[4] (vulgo carimbo) para imprimir o desejado.

4.3. Planeamento estratégico

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* pretende diferenciar-se das outras empresas, não estabelecendo "guerras de preços" com os seus concorrentes, mas apenas se posicionando num segmento de qualidade. A empresa defende que praticar preços baixos é associado a baixa qualidade. Desta forma, pretende atingir um preço de mercado que o cliente considere justo pela qualidade do produto e do atendimento. Assim, irá oferecer um produto único e diferenciado, fidelizando os seus clientes através de artigos que satisfazem as suas exigências, visto serem totalmente personalizados.

A satisfação do cliente apenas é alcançada com a combinação de vários fatores para além da qualidade, tais como lealdade, assertividade e continuidade. Estes valores implicam a seleção contínua das melhores matérias-primas, de forma a oferecer ao cliente uma qualidade constante. Com a combinação de todos estes valores, o sucesso será alcançado.

Desta forma, a empresa preza por níveis de qualidade que asseguram que todos os seus clientes ficarão satisfeitos. Assim, a *Florel Papéis do Centro, Lda.* obterá a imagem de uma empresa com distinção neste mercado.

[4] Placa metálica destinada à gravação de imagens ou textos em papel. Cada cliché serve apenas para uma única imagem ou texto. A impressão é ilimitada em número, mas restrita a uma cor.

4.4. Características do produto

A variedade de produtos será tão vasta quanto a escolha de tamanhos, materiais e tipos de guardanapos a personalizar pela empresa.

Existem guardanapos de diferentes tamanhos, adequados a diferentes tipos de refeições. Para o pequeno-almoço e lanche, adequam-se guardanapos de tamanho 22cmx22cm, isto é, com 22cm de largura e 22cm de comprimento quando abertos na totalidade, sendo apresentados ao consumidor com dobra a ¼ no tamanho de 11cmx11cm. Relativamente ao almoço e jantar, adequam-se guardanapos de maiores dimensões como 30cmx30cm até 50cmx50cm, chegando ao consumidor com, respetivamente, 15cmx15cm e 25cmx25cm, por se tratarem de dobras a ¼. Existem também guardanapos com outros tipos de dobras que serão personalizados pela empresa: Canguru e dobra a 1/8 as dobras mais usadas após a dobra a ¼.

Além dos guardanapos de papel convencionais, existem outros materiais que podem ser também personalizados, como o *tissue* seco (*airlaid*), o *tissue* de bambu e o *tissue* reciclado.

4.5. Características diferenciadoras

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* irá personalizar guardanapos com a nova tecnologia de impressão a jato de tinta *CMYK* para papel *tissue*, alternativa à tradicional impressão flexográfica. As grandes diferenças entre estes são os custos fixos e quantidade de cores de impressão. Enquanto que na impressão flexográfica existe o custo fixo de cada cliché[5] que se encontra limitado a uma cor de impressão, esta limitação não existe na impressão a jato de tinta.

A impressão feita através de jato de tinta permite personalizar guardanapos utilizando qualquer ficheiro digital que contenha texto ou imagens em qualquer cor CMYK, sem quantidade mínima, num mecanismo base semelhante ao das impressoras de papel tradicionais.

A impressão flexográfica subdivide-se em duas vertentes: impressão flexográfica de produção em massa - orientada para o canal HoReCa, utilizando um *cliché* adaptado às máquinas industriais de guardanapos, com um mínimo de 20 000 unidades para ser rentável; e impressão flexográfica em pequena escala - que passa pela utilização de um *cliché* que funciona como um carimbo convencional individualmente em cada guardanapo. Em ambas as vertentes, a impressão é realizada com uma cor única e é necessária uma quantidade elevada de guardanapos para diluir os custos do *cliché*.

5. Riscos do negócio

5.1. Análise interna

Como referido anteriormente, o ponto forte que permite destacar a empresa é o facto de personalizar guardanapos praticamente sem restrições, quer em número de cores, quer em quantidade de guardanapos. Desta forma, a empresa consegue satisfazer todos os clientes deste mercado. Outro ponto forte é a facilidade de utilização de todo o tipo de guardanapos como matéria-prima, quer quanto a tamanhos, quer quanto a materiais. Acrescenta-se ainda outro ponto forte o conhecimento do mercado, o facto de a empresa já estar a operar no canal HoReCa, ou seja, junto de alguns potenciais clientes. Na realidade, é possível obter sinergias, uma vez que já oferece uma gama de bens de decoração e higiene, sendo este novo produto personalizado uma forma de completar e adequar a oferta às necessidades dos clientes. Esta experiência no mercado confere, ainda, uma relação estável e de confiança com os seus fornecedores, que facilita a identificação dos melhores fornecedores para cada tipo de guardanapo. Saliente-se que foi através deste contacto que a empresa detetou esta lacuna no mercado: a oferta de guardanapos personalizados era escassa e limitada quanto a número de cores e qualidade de impressão.

Não menos importante, é a baixo domínio e acesso à *internet* que a maior parte dos atuais clientes da empresa revelam, devido ao ambiente social em que estão inseridos, por isso será um ponto forte visto que a concorrência apenas usa este canal de distribuição para comercializar os seus artigos. Quanto à inovação, sendo um fator preponderante, é considerada mais um ponto forte para a empresa. A aquisição de um equipamento de última geração para poder satisfazer todas as necessidades dos clientes e ter uma capacidade de adaptação total no que toca às exigências na personalização de guardanapos, torna, de momento, a empresa única no país. Por fim, o último ponto forte é a relação próxima com o cliente. O contacto direto com o consumidor final permite avaliar a satisfação dos clientes, identificando em tempo útil falhas a corrigir.

Em relação aos pontos fracos da empresa, deles faz parte a localização, visto corresponder a numa zona do interior do país, com pouca população e manifestando sinais de desertificação crescente. A longo prazo poderá ser um constrangimento, quer pela diminuição

de clientes, quer pela restrição de mão de obra disponível. Outro ponto fraco é a dependência de matérias-primas fornecidas por outras empresas (os guardanapos), porém existe a possibilidade de aquisição de equipamento para produção própria. Quanto ao funcionamento da empresa, este apresenta dois pontos fracos: os preços, que serão inevitavelmente mais elevados do que o produto *standard* (sem personalização); contudo, o valor percecionado pelo cliente pode vir a justificar e tornar os preços reconhecidos como justos. Também a limitada capacidade de produção, é entendida como um ponto fraco, visto que esta máquina produz apenas cerca de 15 000 guardanapos em 8 horas, enquanto que uma impressora flexográfica de produção em massa consegue produzir cerca de 140 000 guardanapos ao longo do mesmo período.

Por último, outro ponto fraco também bastante importante é o facto de a máquina ser dependente de um determinado operador. Caso o operador abandone a empresa, causará um impasse durante o período até encontrar e formar um novo funcionário. Visto ser uma máquina que está em constante atualização, no futuro, a empresa pretende automatizar todo o processo produtivo de forma a minimizar as consequências destas restrições e melhorar a produção, tanto na qualidade como na *performance*.

5.2. Análise externa

Quanto às oportunidades, a empresa está perante um grande desafio que é também uma grande oportunidade: o facto de este segmento de mercado estar numa fase inicial de grande crescimento, ainda com um número diminuto de empresas concorrentes. Encontramo-nos numa era de avanço tecnológico acelerado que compromete as relações sociais, sendo a personalização de produtos um interesse crescente para contrabalançar a frieza das produções em massa. São várias as oportunidades que a empresa pode usufruir: trata-se de um novo mercado que se encontra em expansão, no contexto atual de cada vez maior procura por produtos mais diferenciados e podendo ainda criar sinergias através da venda de produtos complementares.

Passando às ameaças, uma das ameaças com que a empresa se pode deparar é a constante entrada de novos concorrentes, visto ser um nicho de mercado que está em franca expansão. Um mercado com muitas empresas leva à descida de preços, o que pode conduzir à

eliminação de empresas jovens. A concorrência também é uma ameaça e, como estamos perante um segmento diferenciado, apesar de existir um número reduzido de empresas concorrentes, não o devemos ignorar. Outra ameaça é o facto da *Florel Papéis do Centro, Lda*. estar dependente de outras empresas para obtenção da matéria-prima, sendo que um grande aumento da procura pode levar à inflação do seu custo. Perante isto, a empresa pode sofrer diminuição das margens de lucro ou necessitar de aumentar os preços dos produtos. Neste último caso, pode deparar-se com outra ameaça, o dilema dos produtos substitutos. Se houver um aumento dos preços dos produtos personalizados, os clientes tendem a substituí-los por produtos *standard* mais económicos.

Contudo, todas estas situações acima descritas são externas à empresa, de modo que não podem ser evitadas, mas podem e devem ser contornadas, de forma a continuar a garantir uma boa evolução e sustentabilidade da empresa.

5.3. Análise dos stakeholders

Neste trabalho serão apenas analisados dois *stakeholders*, os fornecedores e os clientes da empresa.

Quanto aos fornecedores, são estes que aprovisionam todas as matérias-primas e produtos (neste caso, guardanapos e consumíveis) para a empresa comercializar e/ou transformar. É necessário criar uma boa relação com os fornecedores, para que estes entendam o que é favorável para a empresa e, dessa forma, aumentar a relação de proximidade, contribuindo para um atendimento menos demorado e provavelmente de maior qualidade. Os fornecedores são maioritariamente fábricas de grande dimensão, sendo que, por vezes, não é fácil estabelecer uma ligação de proximidade devido à falta de tempo por parte do comercial da empresa e também pelo facto de a *Florel Papéis do Centro, Lda.* ser uma empresa jovem no mercado, ou seja, com poucas vendas ou com poucos anos de vida e atividade ainda reduzida. Existem também outros pontos fundamentais para criar laços de proximidade, como por exemplo, não falhar com as responsabilidades para com os fornecedores, aumentando a sua confiança. Os fornecedores de guardanapos com mais relevância serão a *Goma Camps S.A.U.* e a *Garcia de Pou*, pois são as duas empresas com mais renome na Península Ibérica, devido à sua vasta gama de produtos que inclui todo o tipo de materiais e cores de guardanapos. Numa

primeira fase, é fundamental para a empresa centralizar as suas compras em poucos fornecedores de forma a ter um produto de qualidade assegurada de forma contínua.

Em relação aos clientes, estes são os *stakeholders* mais importantes, pois são eles que irão escoar todo o produto da empresa. Tal como na maior parte das empresas, existem diferenças entre clientes. Na *Florel Papéis do Centro, Lda*, como já referido anteriormente, existem dois segmentos: o consumidor final e o canal HoReCa. O consumidor final é o que permite obter maior margem de lucro. A personalização será efetuada no futuro *website* da empresa, através da seleção de personalizações pré-feitas ou da submissão de uma criação original. Relativamente aos clientes do canal HoReCa, estes representam uma grande parte do volume de negócios da empresa, devido à dimensão de mercado ser muito superior à do consumidor final. Neste segmento, a venda é efetuada através de contacto pessoal. Ainda como clientes, existem os revendedores. É bastante importante para uma empresa que trabalha com produtos personalizados e/ou consumíveis de higiene, possuir um canal de venda por distribuidores. Com este canal, a empresa trabalha com margens mais reduzidas, mas, por outro lado, existem muitas vantagens associadas a este tipo de distribuição, nomeadamente alcançar um público-alvo mais vasto, atingir economias de escala na produção e identificar e superar falhas de forma mais ágil, graças à ação do revendedor como porta-voz do seu grupo de clientes. A venda através de revendedores será também realizada para os dois segmentos: para o consumidor final, através de empresas de organização de eventos; e para o canal HoReCa, através de empresas de distribuição de produtos relacionados, como distribuidores de produtos de higiene e limpeza.

5.4. Análise SWOT

Segue-se a análise SWOT ajustada ao negócio de guardanapos de papel personalizados da empresa *Florel Papéis do Centro, Lda.*:

Forças

1. Produto diferenciado
2. Matéria-prima diversa (personaliza todos os tamanhos e tipos de guardanapos)

3. Experiência no mercado HoReCa com consumíveis de higiene
4. Equipamento sofisticado e inovador

Oportunidades

1. Produto diferenciado
2. Pouca concorrência interna
3. Mercado da personalização em expansão
4. Atuais clientes utilizam pouco a *Internet*

Fraquezas

1. Localização da empresa
2. Pouca mão de obra qualificada devido à localização
3. Dependência de outras empresas para obtenção da matéria-prima
4. Pouca reputação a nível da personalização
5. Equipamento de baixa produção

Ameaças

1. Preço elevado, com opção de compra de produtos substitutos
2. Possibilidade de entrada novos concorrentes, o que leva a descida de preços
3. Concorrência externa (empresas internacionais que operam há mais tempo)

Em suma, refletindo sobre os pontos acima identificados, podemos afirmar que a empresa tem pontos fortes que lhe permitem para vingar no mercado, pois coincidem com as oportunidades do meio ambiente. A empresa pode aliar a sua experiência no mercado e oferecer os produtos personalizados aos seus clientes, e tirar proveito de que, na atualidade, existem poucos concorrentes internos.

5.5. Análise da concorrência e análise da competitividade

A Figura 6 apresenta os principais concorrentes da empresa, dividido por segmentos de mercado.:

Figura 6 - Análise dos concorrentes

		Mercado	
		Nacional	Internacional
Segmento	Consumidor final	Renova, SA.	Tu Servilleta, SL
			For your party.com
	Horeca	Louzapel, Lda.	Gomá camps, S.A.U.
		Trevipapel, Lda	

Iniciando pelo segmento do consumidor final, a *Renova S.A.* é uma empresa Portuguesa que produz artigos feitos à base de papel, como papel higiénico, rolos de cozinha e guardanapos. No ano de 2016 iniciou o serviço de personalização de guardanapos *online* "*Made By You*", que permite imprimir imagens ou textos introduzidos pelo consumidor no seu *website*. Este serviço tem um custo de 12,30 € por cada 20 guardanapos (ANEXO I).

A *Tuservilleta SL* é uma empresa espanhola que se dedica à personalização de guardanapos. Conta com dois tipos de personalização, a jato de tinta e com cliché. Para impressão a jato de tinta, a quantidade mínima a personalizar é de 20 guardanapos, enquanto que na impressão com cliché é de 100 guardanapos. O custo de cada 20 guardanapos personalizados através de impressão a jato de tinta é de 9,67€ (valor com IVA) (ANEXO II) e o custo da impressão com cliché é de 49,19 € para um *pack* de 100 guardanapos, diminuindo para 31,75€ por *pack* na compra de três (ANEXO III).

A *foryourparty* [6]é uma empresa dos EUA que permite personalizar guardanapos. Esta tem apenas disponível impressão a jato de tinta, com um custo promocional de 72$, cerca de 66€ (valor com IVA), por 200 guardanapos (ANEXO IV).

[6] https://www.foryourparty.com/

Em relação ao segmento do canal HoReCa, a empresa *Louzanpel Lda.*, sediada na Lousã, dedica-se ao fabrico de guardanapos personalizados através de impressão flexográfica. A quantidade mínima de compra é de 28 800 guardanapos, sendo que cada caixa com 1200 guardanapos custa 18€ (valor sem IVA), com impressão a uma cor (ANEXO V).

A empresa *Trevipapel SA.* dedica-se ao fabrico de produtos de papel, como papel higiénico, rolos de cozinha e guardanapos. Esta empresa utiliza a impressão flexográfica para personalizar guardanapos, numa quantidade mínima de 28 800. Cada caixa com 1200 guardanapos custa 27,67€ com impressão a uma cor e 33,20€ com impressão a duas cores (dois clichés) (valores sem IVA) (ANEXO VI).

A *Goma Camps S.A.U.* é uma empresa espanhola especializada no fabrico de artigos para a higiene pessoal e do lar. Dedica-se também à personalização de artigos para o canal HoReCa como: guardanapos, toalhetes de mesa, saquetas de papel e saquetas para talheres. Esta empresa utiliza impressão flexográfica em todas as suas personalizações e o custo de uma caixa com 1600 guardanapos é de 41,81 € (valor sem IVA), com quantidade mínima de 20 caixas (ANEXO VII).

Para analisar a competitividade do ambiente, é efetuada uma análise recorrendo ao modelo de Porter, exposto na revisão de literatura na secção 2.3.3:

Em relação à rivalidade de concorrentes, como já mencionado, existem algumas empresas a operar neste mercado para o segmento do consumidor final: *Renova S.A.*, com uma posição bastante forte no mercado e enraizada na cultura do país; a foryourparty e *Tuservilleta SL*, sendo que, apesar de estas duas empresas não terem sede nacional, ambas exportam para Portugal e já contam com alguma experiência no mercado. Para o segmento do canal HoReCa, as empresas *Louzanpel*, *Trevipapel* e *Goma Camps S.A.U.* personalizam guardanapos através de impressão flexográfica, sendo concorrência direta da empresa, mas contando com várias desvantagens, nomeadamente o limite de cores de impressão disponível e a elevada quantidade mínima necessária. Em suma, a empresa está ciente de que, mesmo com alguns concorrentes, deve aproveitar a oportunidade do mercado em expansão e fazer promoções de lançamento do produto, de forma a publicitar a sua imagem.

Quanto ao poder negocial dos fornecedores, existem diversas empresas a produzir a matéria-prima, guardanapos brancos e de cor. Contudo, a "guerra de preços" do mercado atual

levou muitas empresas a produzir guardanapos de baixa gramagem, o que se traduz em fraca qualidade. Existe um número limitado de empresas a produzir guardanapos de gramagem superior: em Portugal, apenas a *Renova S.A.*com a gama DELUXE e, em Espanha, a *Garcia de Pou* e a *Goma Camps S.A.U.* Apesar de os preços serem um pouco mais elevados do que as restantes empresas, a qualidade do produto justifica a diferença.

Como não existem muitas empresas concorrentes o poder negocial dos clientes é reduzido. Além disso, visto o mercado de atuação da empresa ser a personalização de artigos, grande parte dos clientes não contesta o preço devido a ser algo produzido conforme os seus os requisitos. Por isso, neste ponto a empresa está também confortável, dado que a procura neste mercado supera em muitos pontos percentuais a oferta, além de que numa empresa de personalização há outros fatores tanto ou mais relevantes do que o preço, tal como a qualidade.

Em relação à entrada de novos concorrentes, visto ser um mercado em expansão, é expectável que a curto e longo prazo haja um aumento da concorrência. Perante este facto, é importante acompanhar essa evolução e, acima de tudo, manter uma boa relação com os clientes. Estes apenas alteram de fornecedor por descontentamento com o produto ou com o preço. Para o evitar, é necessário fidelizá-los através de promoções ocasionais.

Quanto à ameaça de novos produtos ou produtos substitutos, esta é provavelmente a força de Porter mais relevante para a empresa. Existe uma forte pressão por parte de produtos substitutos, visto que o produto inovador que se fornece pode ser considerado supérfluo, dado que existem outros com a mesma finalidade a preços mais baixos. Assim, a empresa deve focar-se em clientes que pretendem primar pela distinção.

6. Estratégia de *marketing*

6.1. Definição do mercado-alvo

A empresa pretende evitar a "guerra de preços" dos guardanapos como bem de grande consumo e entrar num mercado mais restrito e diferenciado, que prima pela qualidade e requinte.

A sua atividade irá abranger dois segmentos, o canal HoReCa e o consumidor final.

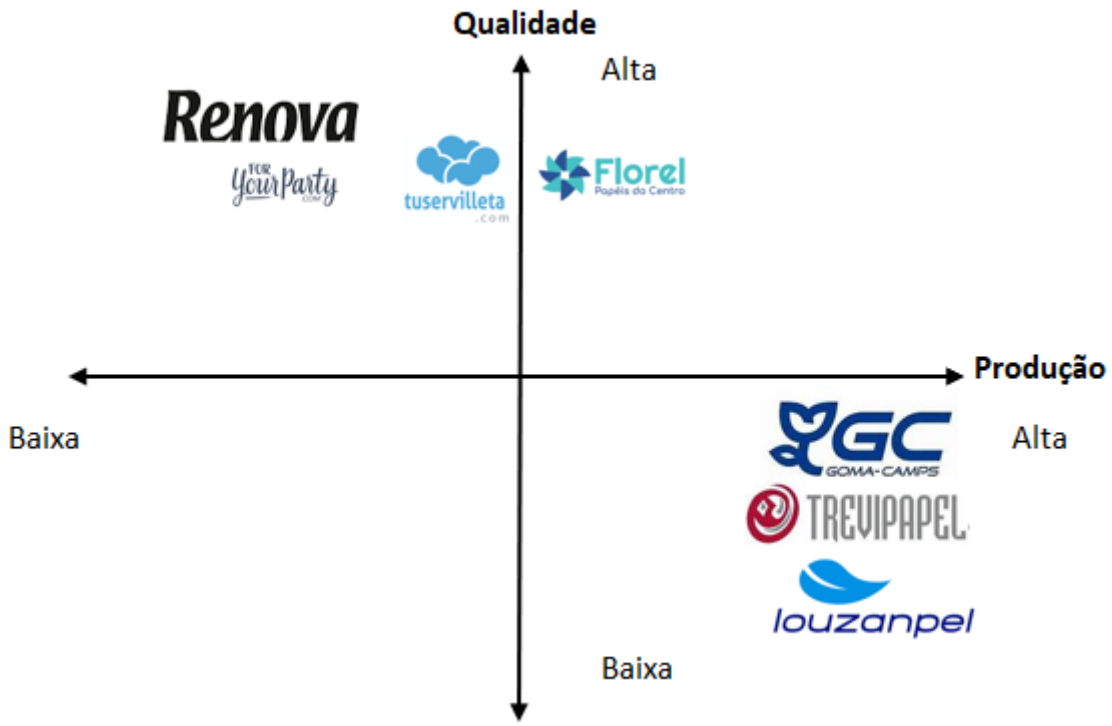
No âmbito do canal HoReCa, o mercado-alvo inclui restaurantes que possuem ou ambicionam estrelas *Michelin*, hotéis de nível superior, *lounges*/bares com ambiente seleto e todos os estabelecimentos que pretendam ser diferenciados pela sofisticação.

Quanto ao consumidor final, este é o segmento em que a empresa pretende maior investimento, focando-se em modelos de personalização de guardanapos festivos, dirigidos a casamentos, batizados, aniversários, festas empresariais, entre outros.

6.2. Posicionamento

Como ilustrado na Figura 7, as empresas: *Renova S.A.*, foryourparty e *Tuservilleta S.L.* apresentam-se no mercado com produtos de elevada qualidade, mas baixa produção (maioritariamente embalagens de 20 unidades), enquanto que as empresas *Louzanpel Lda.*, *Trevipapel S.A.* e *Goma Camps S.A.U.* estão mais focadas na quantidade do que na qualidade (produções acima de 28 800 unidades).

Figura 7 - Posicionamento de mercado



A *Florel Papéis do Centro, Lda.* ocupa um lugar diferenciado no mercado, por pretender conjugar alta qualidade com média produção, de forma a suprir o consumidor final e o canal HoReCa. A empresa pretende chegar aos dois mercados com produtos adaptados a cada um deles. O objetivo consiste em comercializar embalagens de acordo com o tipo de cliente: embalagens com 50 ou 100 guardanapos para o consumidor final e embalagens com 500 a 5 000 guardanapos para o canal HoReCa, de forma a diminuir os custos de produção, atingir economias de escala e, assim, marcar presença em ambos os mercados.

6.3. Marketing mix

Como já referido, a empresa *Florel Papéis do Centro, Lda.* comercializa produtos personalizados. O seu fator de destaque é não apresentar restrições a nível de cores, dimensões ou quantidades. Quanto à qualidade, a empresa supera todos os seus concorrentes do canal HoReCa, surpreendendo os clientes com tecnologia de impressão de topo, que excede a limitada impressão flexográfica da concorrência. No mercado do consumidor final, a empresa apresenta mais concorrentes diretos e pretende diferenciar-se, essencialmente, pelo preço e pelo método de embalamento, que irá utilizar embalagem em papel ao invés de plástico tradicional, transmitindo a sua preocupação com a preservação do meio ambiente. Em suma, os produtos comercializados pela empresa preenchem a lacuna de mercado no que toca a decoração de mesas em eventos, como casamentos e batizados, bem como oferece ao canal HoReCa a possibilidade de decorar os seus espaços com guardanapos personalizados de uma forma única e requintada.

Em relação a preços unitários, comparativamente à concorrência, a empresa pratica preços inferiores no âmbito do mercado do consumidor final, enquanto que no mercado do canal HoReCa pratica preços superiores, porém com as vantagens de quantidade mínima de pedido mais reduzida e quantidade ilimitada de cores de impressão.

Nas últimas duas variáveis do *marketing mix*, a empresa encontra-se algo dependente da procura de mercado.

Na variável da distribuição, esta apresenta duas vertentes: vendas *online*, mais destinadas ao consumidor final, e vendas físicas, dirigidas ao canal HoReCa com recurso ao comercial da empresa. É importante também referir que a empresa pretende utilizar revendedores em ambos os mercados.

Relativamente à comunicação, no âmbito das vendas *online*, a empresa pretende recorrer à *Google adwords* (uma das ferramentas mais utilizadas nos dias de hoje), a influenciadores digitais (que têm vindo a ganhar um enorme dinamismo na capacidade de influência do consumidor) e a plataformas dirigidas ao mercado do artesanato e produtos personalizados, tal como o *Etsy*. No caso do canal HoReCa, a comunicação será feita através dos revendedores, mas também de eventos específicos, como feiras de organização de eventos. Como a empresa irá entrar no mercado dos produtos personalizados, pretende também efetuar

promoções de lançamento para dar conhecimento do seu potencial a um número maior de consumidores.

6.4. Política de preços

Dado que a empresa estará presente em dois mercados, possuirá dois preços diferentes.

No mercado do consumidor final, a empresa irá praticar preços inferiores aos da concorrência, para penetrar no mercado e alargar o seu leque de clientes. Contudo, ao longo do tempo, pretende posicionar os seus preços mais próximos aos da concorrência, de forma a tirar maior proveito do mercado.

Relativamente ao mercado do canal HoReCa, a empresa irá praticar preços superiores aos da concorrência, servindo-se das grandes vantagens de trabalhar com uma tecnologia inovadora: quantidades mínimas muito reduzidas e impressão em cores ilimitadas, contrastantes com as limitações da impressão flexográfica. A impressão em jato de tinta usada permite aos clientes do canal HoReCa ter total liberdade criativa.

Clientes	**Preço de 50 guardanapos**
Consumidor final	6,00 €
HoReCa	2,50 €

Tabela 1 - Preços

A tabela acima expõe os dois preços a praticar pela empresa para os dois mercados distintos. Estes preços aplicam-se para maços de 50 guardanapos e a eles acrescem os valores do IVA e do transporte.

6.5. Política dos revendedores

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* é uma empresa recente no mercado da personalização, não detendo quota de mercado para chegar a um grande número de clientes de forma rápida,

optando, por isso, por utilizar revendedores. É necessário criar parcerias estratégicas com empresas já a operar no mercado, particularmente empresas com visão, ambição e um leque de clientes fiéis.

Como a empresa terá dois canais de venda, o consumidor final e o canal HoReCa, adequam-se dois canais de revendedores.

Os revendedores dirigidos ao consumidor final serão essencialmente lojas físicas ou virtuais, de artigos decorativos para eventos, e empresas organizadoras de eventos (entre outros, casamentos, batizados, aniversários e *baby showers*).

Quanto aos revendedores do canal HoReCa, estes serão sobretudo empresas do mercado de produtos de higiene para a restauração, já com ligação direta a todo o canal HoReCa. Desta forma, é possível reduzir o tempo de angariação de clientes e fazer com que o produto chegue a mais consumidores, apenas sacrificando a margem de lucro.

7. Plano financeiro

7.1. Pressupostos

Para a construção deste estudo e plano de negócios, foi utilizado como apoio a folha de cálculo do programa FINICIA do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (FINICIA, 2016). Este programa é uma ferramenta de avaliação de projetos de investimento e possibilita aos empreendedores e às empresas avaliar e testar a rentabilidade de novos investimentos.

Depois de todo o enquadramento do negócio, onde foi descrita e analisada a empresa tanto a nível interno, como externo, bem como a sua estratégia, prossegue-se com a apresentação do relatório financeiro, onde se apresentam neste tópico todos os pressupostos que foram assumidos.

A empresa irá iniciar a atividade da personalização no ano 2020, mas o investimento inicial foi efetuado a 31/12/2019 e o plano de negócios será feito tendo por base previsões para seis anos.

Impostos e taxas	**Valor**
Taxa de IVA	23,00%
Taxa de segurança social de responsabilidade da empresa	23,75%
Taxa de segurança social de responsabilidade do pessoal	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%

Tabela 2 - Impostos e taxas

As taxas referidas na Tabela 2 foram retiradas da folha de cálculo (FINICIA, 2016), à exceção da taxa de IRC.

Relativamente à gestão dos ativos correntes (Tabela 3), como o consumidor final paga a pronto e os clientes do canal HoReCa pagam a 30 dias, o valor indicado de 15 dias de prazo médio de recebimentos (PMR) é uma média de ambos. Foram selecionados estes prazos pelo facto de a *Florel Papéis do Centro, Lda.* já se encontrar a trabalhar com clientes do canal HoReCa com esse PMR. Em relação ao prazo médio de pagamentos (PMP), foi sugerido um prazo de 30 dias para obter uma melhor gestão financeira, contudo, a longo prazo, a empresa pretende reduzir este valor para obter descontos de pronto pagamento.

Ciclo operacional	**Dias**
Prazo médio de recebimentos	15
Prazo médio de pagamentos	30
Prazo médio de pagamento de IVA	90
Duração média de inventários	30

Tabela 3 - Ciclo operacional

Como a empresa já opera no mercado há cerca de três anos, decidiu investir o excedente registado na sua tesouraria na compra da máquina, desta forma evitando o financiamento bancário, com o respetivo custo que era inerente a este financiamento alheio.

Relativamente aos produtos, a empresa efetuou este plano de negócios tendo em conta os guardanapos com maior rotação, tendo sido considerado apenas um tamanho.

Quanto às quantidades, a unidade de venda corresponde a maço de 50 guardanapos.

7.2. Previsão de vendas

A previsão de vendas foi estimada com base nas vendas prévias da *Florel Papéis do Centro, Lda.* e em potenciais clientes com necessidades de produtos personalizados.

As vendas para o consumidor final foram calculadas tendo em conta os clientes da área de organização de eventos. De acordo com a Figura 8, a empresa tem relação com 10 empresas do ramo, sendo que cada uma organiza, em média, 4 casamentos por mês, com 200 pessoas cada. Definiu-se que cada pessoa utiliza 2 guardanapos por evento.

Figura 8 - Vendas para consumidor final

	Empresas	Meses	Casamentos	Pessoas	Nº guardanapos	Total
Vendas para Consumidor Final	10	12	4	200	2	192000

Assumindo que empresa consegue angariar 50% desse mercado, as vendas serão de 96 000 guardanapos, equivalente a 1920 maços de 50 guardanapos.

As vendas para o canal HoReCa foram também calculadas tendo por base os clientes prévios da empresa. Com base na Figura 9, à data de 31/12/2019, a empresa possuía 240 restaurantes na sua carteira de clientes, a servir, em média, 60 pessoas por dia.

Figura 9 - Vendas para o canal HoReCa

	Restaurantes	Dias/Ano	Refeições a servir	Nº guardanapos	Total	Maços
Vendas para Canal HoReCa	240	250	60	2	7200000	144000

Através de toda a carteira de clientes da *Florel Papéis do Centro, Lda.*, estimou-se um mercado potencial para 144 000 maços de guardanapos. Contudo, visto ser um produto que não está ao alcance financeiro de todos os estabelecimentos, a previsão de vendas foi efetuada apenas para 25% desse valor, 36 000 maços de guardanapos.

Figura 10 - Previsão de vendas

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produto A - Venda para consumidor final	11 520,00 €	13 248,00 €	15 235,20 €	17 520,48 €	18 396,50 €	19 316,33 €
Quantidades vendidas	1920	2208	2539,2	2920	3066	3219
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15%	15%	15%	5%	5%
Preço Unitário	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Produto B - Venda para canal HORECA	90 000,00 €	103 500,00 €	119 025,00 €	136 878,75 €	143 722,69 €	150 908,82 €
Quantidades vendidas	36000	41400	47610	54752	57489	60364
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15%	15%	15%	5%	5%
Preço Unitário	2,50 €	2,50 €	2,50 €	2,50 €	2,50 €	2,50 €
Total de unidades	37920	43608	50149	57672	60555	63583
Total	**101 520,00 €**	**116 748,00 €**	**134 260,20 €**	**154 399,23 €**	**162 119,19 €**	**170 225,15 €**
Iva	**23 349,60 €**	**26 852,04 €**	**30 879,85 €**	**35 511,82 €**	**37 287,41 €**	**39 151,78 €**
Total + IVA	**124 869,60 €**	**143 600,04 €**	**165 140,05 €**	**189 911,05 €**	**199 406,61 €**	**209 376,94 €**
Perdas Imparidade	2 497,39 €	2 872,00 €	3 302,80 €	3 798,22 €	3 988,13 €	4 187,54 €

De acordo com a Figura 10, a previsão de vendas foi dividida nos dois segmentos de mercado da empresa, o canal HoReCa e o consumidor final. Apesar de haver expectativas de as quantidades vendidas serem superiores no canal HoReCa, a empresa pretende diminuir esta assimetria, aumentando a aposta na venda de produtos destinados ao consumidor final, pois estes últimos trazem mais rendibilidade.

As perdas por imparidade da empresa são provenientes sobretudo das quebras na produção, como a base do negócio é impressão em guardanapos, uma vez que estes são impressos já não é possível a reutilização, caso haja erros. Como estamos perante impressão a jato de tinta por vezes, têm que ser feitos testes para analisar o resultado final dos guardanapos, ao nível de cores e contrastes no papel, estes testes também foram dados como perdas de imparidade.

7.3. Custo de matérias consumidas

Na Figura 11 temos o custo de matérias consumidas, dada a natureza do negócio da empresa, o principal custo de matérias consumidas é o custo do guardanapo. Contudo, existem também outros custos envolvidos direta e indiretamente no produto final.

Figura 11 - Custo de matérias consumidas

Materias-Primas	Unidades Medida	Preço	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Guardanapos	Maços	**0,450 €**	17 064,00 €	19 623,60 €	22 567,14 €	25 952,21 €	27 249,82 €	28 612,31 €
Tinteiros	Unidade	**0,135 €**	2 303,64 €	2 649,19 €	3 046,56 €	3 503,55 €	3 678,73 €	3 862,66 €
Embalagem	Unidade	**0,090 €**	3 412,80 €	3 924,72 €	4 513,43 €	5 190,44 €	5 449,96 €	5 722,46 €
Total			22 780,44 €	26 197,51 €	30 127,13 €	34 646,20 €	36 378,51 €	38 197,44 €
IVA			5 239,50 €	6 025,43 €	6 929,24 €	7 968,63 €	8 367,06 €	8 785,41 €
TOTAL + IVA			28 019,94 €	32 222,93 €	37 056,37 €	42 614,83 €	44 745,57 €	46 982,85 €

Segue-se o gasto com os tinteiros, estimado através do custo médio de cada maço impresso, tendo em conta a variabilidade consoante o tipo de imagem e número de cores de impressão.

Por último, acrescenta-se o custo da embalagem do maço. A empresa vai utilizar uma embalagem *eco-friendly* feita de papel reciclado, com o mesmo nível de eficácia do tradicional plástico.

7.4. Fornecimentos e serviços externos

Os fornecimentos e serviços externos são todos os serviços e bens que a empresa adquire a fornecedores externos, para além de matérias-primas e gastos com o pessoal. Estes englobam gastos da empresa como eletricidade, água, combustíveis, material de escritório, publicidade, limpeza, entre outros. Encontram-se subdivididos em vários segmentos para simplificar os cálculos e facilitar a análise de onde proveem as maiores despesas.

Figura 12 – FSE - Serviços especializados

	Custos Variaveis	Custos Fixos	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Serviços especializados									
Publicidade e propaganda		1 500,00 €	125,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €
Vigilância e Segurança		600,00 €	50,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Honorarios		1 800,00 €	150,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €

Iniciando pelos serviços especializados (na Figura 12), a empresa disponibilizou cerca de 125€ mensais para publicidade. Esta encontra-se destinada ao segmento do consumidor final e engloba manutenção do *site*, participação em feiras, contratação de *influencers*, aluguer de *outdoors*, entre outros. A empresa não pretende investir inicialmente em publicidade para o canal HoReCa, por já possuir alguns revendedores com bastante interesse.

Quanto à vigilância e segurança, o valor do orçamento será dirigido à instalação de câmaras de videovigilância e alarme com contacto direto para os responsáveis da empresa.

Por último, os honorários correspondem ao valor mensal a pagar ao contabilista da empresa.

Figura 13 – FSE - Materiais

Materiais	Custos Variaveis	Custos Fixos	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido		1 500,00 €	125,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €
Material de escritório		300,00 €	25,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Artigos para oferta		480,00 €	40,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €

Em relação aos materiais (Figura 13), foi atribuído um valor de 1 500€ por ano para ferramentas de desgaste rápido, incluindo peças para manutenção da máquina e lâminas da empacotadora.

Quanto ao material de escritório, foram atribuídos 300€ anuais para despesas relacionadas com consumíveis como dossiês, material de escrita, manutenção do material informático, entre outros.

Por fim, visto tratar-se de uma empresa recente, ponderou-se adquirir brindes promocionais para cativar potenciais clientes, com um custo de 480€ anuais.

Figura 14 - FSE - Energia e fluidos

Energia e Fluidos	Custos Variaveis	Custos Fixos	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Electricidade		310,00 €	25,83 €	310,00 €	310,00 €	310,00 €	310,00 €	310,00 €	310,00 €
Água		120,00 €	10,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €

Quanto aos gastos energéticos (Figura 14), a empresa não apresenta um consumo elevado de energia elétrica, graças ao uso de tecnologia moderna e económica.

Em relação à água, o consumo é mínimo, apenas nas casas de banho e para limpeza do espaço.

Figura 15 – FSE - Deslocações, estadas e transportes

Deslocações, estadas e transportes	Custos Variaveis	Custos Fixos	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Deslocações e estadas		2 500,00 €	208,33 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €
Transportes de mercadorias		864,00 €	72,00 €	864,00 €	993,60 €	1 142,64 €	1 314,04 €	1 379,74 €	1 448,72 €

Na Figura acima, em relação às deslocações, estadas e transportes, a empresa possui apenas um comercial que se desloca 2 ou 3 dias por semana para visitar clientes e reunir-se com revendedores, prevendo-se que a despesa não seja elevada. Contudo, atribuiu-se um valor de 208,33€ mensais de forma a englobar outras despesas inesperadas que possam surgir.

O transporte de mercadorias corresponde ao custo de entrega ao domicílio do consumidor final. Considerou-se que este apenas foi necessário em 50% dos maços vendidos para consumidores finais, visto que o custo é unitário por domicílio (mesmo na compra de várias unidades) e nulo caso o levantamento seja efetuado pelo cliente nas instalações da empresa. Assim, dado que 50% dos maços vendidos para consumidores finais correspondem a 1920 unidades e o transporte tem um custo unitário por domicílio de 0,90€, totalizam-se 864€ anuais.

Figura 16 – FSE - Serviços diversos

Serviços diversos	Custos Variaveis	Custos Fixos	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rendas e alugueres		2 400,00 €	200,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €
Comunicação		228,00 €	19,00 €	228,00 €	228,00 €	228,00 €	228,00 €	228,00 €	228,00 €
Seguros		240,00 €	20,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Limpeza, higiene e conforto		2 400,00 €	200,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €

Quanto a serviços diversos (Figura 16), atribuiu-se um total de 2 400€ anuais para o aluguer de um espaço com cerca de 150/200m^2, em conformidade com valores pagos na mesma zona da empresa.

Em relação à comunicação, foi atribuído um valor de 19€ por mês, correspondente ao contrato com uma operadora do ramo.

Ao seguro do espaço foi atribuído um valor de 240€ por ano. A despesa de contratação de uma empresa de limpeza foi estimada como 2 400€ anuais.

Figura 17 – FSE - Total

Total	Custos Variaveis	Custos Fixos	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total FSE	- €	15 242,00 €	1 270,17 €	15 242,00 €	15 371,60 €	15 520,64 €	15 692,04 €	15 757,74 €	15 826,72 €
IVA				2 878,06 €	2 907,87 €	2 942,15 €	2 981,57 €	2 996,68 €	3 012,55 €
FSE				15 242,00 €	15 371,60 €	15 520,64 €	15 692,04 €	15 757,74 €	15 826,72 €
TOTAL + IVA				18 120,06 €	18 279,47 €	18 462,79 €	18 673,60 €	18 754,42 €	18 839,27 €

Em suma (Figura 17), podemos verificar que os fornecimentos e serviços externos representam um valor de 18 120, 06€ (com IVA incluído), correspondendo a cerca de 15% do volume de negócios da empresa.

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* tem a expectativa de não despender o valor total nalguns segmentos, reduzindo ou eliminando algumas despesas a longo prazo, tais como rendas e eletricidade, pois pondera a aquisição de um espaço próprio e a utilização de painéis solares.

7.5. Gastos com pessoal e estado

Uma vez que a empresa apenas irá adquirir uma máquina e as vendas serão efetuadas através do comercial e *website*, considera-se suficiente um total de dois funcionários, um na área operacional e outro na área comercial/gestão, como se pode verificar na Figura 18.

Figura 18 - Informação geral sobre pessoal

Nº Meses	14
Incremento Anual	2%
Trabalhadores necessários para produção	2

Foi atribuído aos funcionários um vencimento de 14 meses por ano e um aumento anual de 2%.

Figura 19 - Quadro de pessoal

Quadro de Pessoal (N.º Trabalhadores)	2020
Comercial / Gestor	1
Produção / Operacional	1
TOTAL	2

Figura 20 - Remuneração base por área/anual

Remuneração base por área	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Comercial / Gestor	21 000,00 €	21 420,00 €	21 848,40 €	22 285,37 €	22 731,08 €	23 185,70 €
Produção / Operacional	9 800,00 €	9 996,00 €	10 195,92 €	10 399,84 €	10 607,84 €	10 819,99 €
Remuneração base TOTAL	30 800,00 €	31 416,00 €	32 044,32 €	32 685,21 €	33 338,91 €	34 005,69 €

Analisando a Figura 20, o comercial/gestor tem uma remuneração base de 21 000€ anuais, correspondente a 1500€ mensais. Este valor é justificado pelo facto de estar encarregue da parte comercial, incluindo fornecedores, revendedores, consumidores finais e do canal HoReCa. Em relação ao operacional, a empresa atribuiu um valor de 9 800€ anuais, correspondente a 700€ mensais, para ser responsável pela produção.

Figura 21 – Gastos com pessoal - Outros gastos

Outros Gastos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social	7 315,00 €	7 461,30 €	7 610,53 €	7 762,74 €	7 917,99 €	8 076,35 €
Seguros Acidentes de Trabalho	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €
Subsídio Alimentação	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €
Formação	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
TOTAL OUTROS GASTOS	11 800,00 €	11 946,30 €	12 095,53 €	12 247,74 €	12 402,99 €	12 561,35 €

Na Figura 21 tem-se os gastos que incidem sobre o rendimento do pessoal, todos os funcionários têm direito a subsídio de alimentação, exceto aquando deslocações para fora do local da empresa. Este encargo custa cerca de 2 385€ por ano à empresa.

Os funcionários são também abrangidos por um seguro de acidentes de trabalho, que exigem gastos no valor de 1 600€ anuais.

A empresa proporciona também formações para os funcionários, como por exemplo, em novos *softwares*, com um gasto médio atribuído de 500€ por ano.

Figura 22 - Gastos com pessoal - Quadro resumo

QUADRO RESUMO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações	30 800,00 €	31 416,00 €	32 044,32 €	32 685,21 €	33 338,91 €	34 005,69 €
Encargos sobre remunerações	7 315,00 €	7 461,30 €	7 610,53 €	7 762,74 €	7 917,99 €	8 076,35 €
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças p	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €
Gastos de acção social	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €	2 385,00 €
Outros gastos com pessoal	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	42 600,00 €	43 362,30 €	44 139,85 €	44 932,94 €	45 741,90 €	46 567,04 €

Em suma conclui-se que a empresa terá gastos com pessoal de cerca de 42 600,00€ no primeiro ano, com um aumento anual de 2% nas remunerações base (ver Figura 22).

7.6. Investimento

Relativamente ao investimento (Figura 23), irá ser somente analisado o ano 2019, visto ser o mais significativo. A empresa apenas terá novo investimento em 2022, em equipamento administrativo e na renovação do *software* de faturação para o computador.

Figura 23 - Investimento

Investimento Por ano	2019
Propriedades de investimento	- €
Terrenos e recursos naturais	
Edificios e Outras construções	
Outras propriedades de investimento	
Activos fixos tangíveis	35 285,00 €
Terrenos e Recursos Naturais	
Edificios e Outras Construções	
Equipamento Básico	32 285,00 €
Equipamento de Transporte	
Equipamento Administrativo	3 000,00 €
Equipamentos biológicos	
Outros activos fixos tangiveis	
Activos Intangíveis	2 800,00 €
Goodwill	
Projectos de desenvolvimento	
Programas de computador	2 800,00 €
Propriedade industrial	
Outros activos intangíveis	
Total Investimento	38 085,00 €
IVA	8 759,55 €

A empresa não terá propriedades de investimento, visto o espaço ser arrendado. A despesa de arrendamento foi contabilizada no âmbito do fornecimento e serviços externos.

Os ativos fixos tangíveis serão a área de maior investimento, com equipamento básico no valor de 32 285€ (incluindo o equipamento necessário para produção e embalamento dos guardanapos) e equipamento administrativo no valor de 3 000€ (incluindo material de escritório, como cadeiras, computador, secretária, etc.).

Relativamente aos ativos fixos intangíveis, existe apenas o investimento no programa de faturação eletrónico, com renovação obrigatória da licença a cada três anos.

O total de investimento é de 38 085€, acrescendo 8 759,55€ correspondentes ao valor do IVA.

7.7. Demonstração dos resultados por naturezas

Em relação à demonstração dos resultados por naturezas da empresa (Figura 24), é previsível que as vendas aumentem gradualmente ao longo da vida do projeto até atingir uma maturidade, isto devido à presunção de que no primeiro ano não será possível atingir a capacidade total da máquina e que ela irá ser utilizada de forma crescente. Durante o primeiro ano, a máquina irá trabalhar a cerca de 50% da sua capacidade, o que representa um valor de vendas de 101 520, 00€. Ao longo dos anos de 2021, 2022, 2023 e 2024; a previsão quanto à capacidade utilizada da máquina será de 58%,67%, 77% e 80% respetivamente. No último ano do projeto, a máquina irá trabalhar a 85%, proporcionando um valor de vendas de 170 225, 15€.

Figura 24 - Demonstração dos resultados

Vendas e serviços prestados	- €	101 520,00 €	116 748,00 €	134 260,20 €	154 399,23 €	162 119,19 €	170 225,15 €
Subsídios à Exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conju	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Variação nos inventários da produção	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a própria entidade	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CMVMC	- €	22 780,44 €	26 197,51 €	30 127,13 €	34 646,20 €	36 378,51 €	38 197,44 €
Fornecimento e serviços externos	- €	15 242,00 €	15 371,60 €	15 520,64 €	15 692,04 €	15 757,74 €	15 826,72 €
Gastos com o pessoal	- €	42 600,00 €	43 362,30 €	44 139,85 €	44 932,94 €	45 741,90 €	46 567,04 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	- €	2 497,39 €	374,61 €	430,80 €	495,42 €	189,91 €	199,41 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões (aumentos/reduções)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/reduções de justo valor	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros gastos e perdas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	- €	18 400,17 €	31 441,99 €	44 041,78 €	58 632,63 €	64 051,13 €	69 434,54 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	- €	6 814,17 €	6 814,17 €	6 814,17 €	6 897,50 €	6 897,50 €	6 897,50 €
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBIT (Resultado Operacional)	- €	11 586,00 €	24 627,82 €	37 227,62 €	51 735,13 €	57 153,63 €	62 537,04 €
Juros e rendimentos similares obtidos	- €	78,73 €	151,36 €	240,07 €	368,06 €	502,00 €	646,85 €
Juros e gastos similares suportados							
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	- €	11 664,73 €	24 779,18 €	37 467,68 €	52 103,19 €	57 655,63 €	63 183,89 €
Imposto sobre o rendimento do período	- €	2 449,59 €	5 203,63 €	7 868,21 €	10 941,67 €	12 107,68 €	13 268,62 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	- €	9 215,14 €	19 575,55 €	29 599,47 €	41 161,52 €	45 547,95 €	49 915,27 €

O valor de fornecimento e serviços externos é de 22 780,44€ no primeiro ano e de 38 197,44€ no último ano. Este aumento acompanha a previsão da produção necessária para satisfazer as vendas e os inventários finais, bem como a evolução da quantidade vendida. Repare-se que se as vendas aumentam, aumenta também a necessidade de transporte de mercadorias.

Os gastos com o pessoal variam de acordo com o aumento incremental dos salários, tal como referido anteriormente.

A imparidade de inventários representa um valor de 2% das vendas.

O EBITDA tem um valor de 18 400,17€ no primeiro ano e de 69 434,59€ no último. Subtraindo a este valor as depreciações e amortizações do exercício, obtém-se o EBIT com um valor de 11 586,00€ no primeiro ano. A este foram ainda somados todos os ganhos ou gastos relacionados com juros, de forma a obter o resultado antes de impostos (RAI). A empresa obtém de juros 78,73€ no primeiro ano e 646,85€ no último ano, relativos à aplicação dos excedentes de tesouraria em investimentos considerados de risco nulo (Obrigações do Tesouro). Assim, prevê-se um RAI de 11 664,73€ no primeiro ano e de 63 183,89€ no último. Deduzindo os impostos obtém-se o resultado líquido da empresa, que no primeiro ano é de 9 215,14€ e no último ano é de 49 915,27€.

Podemos verificar que o resultado líquido da empresa do primeiro para o segundo ano duplica o seu valor, ou seja, tem um aumento na ordem dos 100%. No terceiro e quarto ano o resultado líquido aumenta, mas menos significativamente, na ordem dos 35%, estes aumentos

derivam sobretudo do aumento das vendas e das margens brutas praticadas pela empresa. Nos últimos dois anos, o aumento do resultado é inferior, na ordem dos 10% por haver uma diminuição da taxa de crescimento das vendas.

Através da demonstração de resultados, é possível concluir que em todos os anos a empresa apresenta resultados líquidos positivos.

7.8. Balanços

O balanço mostra a evolução da situação financeira da *Florel Papéis do Centro, Lda.*, tornando possível uma perspetiva mais abrangente.

Figura 25 - Balanço - Ativo

ATIVO	50 000,00 €	70 412,24 €	93 798,93 €	127 086,05 €	172 902,62 €	220 164,62 €	271 815,51 €
Ativo não corrente	38 085,00 €	31 270,83 €	24 456,67 €	20 942,50 €	14 045,00 €	7 147,50 €	250,00 €
Ativos fixos tangíveis	35 285,00 €	29 404,17 €	23 523,33 €	17 642,50 €	12 178,33 €	6 214,17 €	250,00 €
Propriedades de investimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Intangíveis	2 800,00 €	1 866,67 €	933,33 €	3 300,00 €	1 866,67 €	933,33 €	- €
Investimentos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Créditos e outros ativos não correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente	11 915,00 €	39 141,41 €	69 342,26 €	106 143,55 €	158 857,62 €	213 017,12 €	271 565,51 €
Inventários		1 898,37 €	2 183,13 €	2 510,59 €	2 887,18 €	3 031,54 €	3 183,12 €
Clientes		2 705,51 €	3 111,33 €	3 578,03 €	4 114,74 €	4 320,48 €	4 536,50 €
Estado e Outros Entes Públicos	8 759,55 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Accionistas/sócios		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos correntes		31 491,93 €	60 545,36 €	96 027,12 €	147 223,72 €	200 801,52 €	258 739,14 €
Caixa e depósitos bancários	3 155,45 €	3 045,60 €	3 502,44 €	4 027,81 €	4 631,98 €	4 863,58 €	5 106,75 €

Pela análise da Figura 25 verifica-se que logo no primeiro ano, o ativo sofre um aumento de 40%, devido sobretudo à rubrica dos outros ativos correntes. A única rubrica que diminui é o valor dos ativos fixos tangíveis pelo facto de se reduzir o valor das depreciações em cada um dos exercícios.

Conta-se também que no final dos seis anos do projeto, o ativo da empresa valorizou-se em mais de cinco vezes do seu valor inicial.

Figura 26 - Balanço - Capital próprio

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAL PRÓPRIO	**50 000,00 €**	**59 215,14 €**	**78 790,69 €**	**108 390,16 €**	**149 551,68 €**	**195 099,63 €**	**245 014,90 €**
Capital subscrito	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Ações (quotas próprias)		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prémios de emissão		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais		- €	460,76 €	1 439,53 €	1 439,53 €	1 439,53 €	1 439,53 €
Outras reservas		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados		- €	8 754,38 €	27 351,16 €	56 950,63 €	98 112,15 €	143 660,10 €
Excedentes de revalorização		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ajustamentos / outras variações de capital próprio		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período		9 215,14 €	19 575,55 €	29 599,47 €	41 161,52 €	45 547,95 €	49 915,27 €

Relativamente ao capital próprio (Figura 26), constata-se um aumento progressivo devido à não distribuição de dividendos, os resultados são distribuídos por outras rubricas do capital próprio dos resultados (reservas legais e resultados transitados). Este valor é impactante e evidencia os resultados positivos da empresa que sustentam uma crescente autonomia financeira.

Figura 27 - Balanço - Passivo

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
PASSIVO	**- €**	**11 197,10 €**	**15 008,24 €**	**18 695,89 €**	**23 350,94 €**	**25 064,99 €**	**26 800,61 €**
Passivo não corrente		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras dívidas a pagar		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente	- €	11 197,10 €	15 008,24 €	18 695,89 €	23 350,94 €	25 064,99 €	26 800,61 €
Fornecedores		3 845,00 €	4 208,53 €	4 626,60 €	5 107,37 €	5 291,67 €	5 485,18 €
Adiantamentos de clientes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e outros entes públicos		7 352,10 €	10 799,70 €	14 069,30 €	18 243,57 €	19 773,32 €	21 315,43 €
Financiamentos obtidos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	**50 000,00 €**	**70 412,24 €**	**93 798,93 €**	**127 086,05 €**	**172 902,62 €**	**220 164,62 €**	**271 815,51 €**

Por último, temos massa patrimonial do passivo (Figura 27), aqui estão presentes todas as dívidas a terceiros, como foi referido acima, a empresa não contraiu nenhum financiamento alheio. Portanto, apenas tem como passivo os fornecedores devido ao prazo médio de pagamentos, como a empresa realiza os pagamentos aos fornecedores a 30 dias é como se fosse

um financiamento/credito à produção. Caso os pagamentos a fornecedores passem para a modalidade de pronto pagamento, esta rúbrica não terá saldos. A rúbrica ao Estado e outros entes públicos é valor que a empresa terá de liquidar ao estado, onde estão incluídos todos os impostos (retenções na fonte efetuada sobre rendimentos de terceiros, saldo de IVA a pagar e o imposto sobre o rendimento a pagar que é apurado na demonstração dos resultados por naturezas.

7.9. Cash flows e plano financeiro

A análise dos *cash flows* de uma empresa é um dos métodos mais utilizados para conhecer a saúde financeira de uma empresa e averiguar a capacidade da empresa gerar fundos para cumprir os reembolsos das suas dívidas atempadamente. Apesar de os investimentos, de acordo com alguns autores (Martins *et al.*, 2016), incluírem, no ano zero o investimento inicial em necessidades de fundo de maneio, com a sua recuperação no último ano do projeto; neste caso, foi desprezada esta informação, optando por uma posição mais conservadora porque as necessidades de fundo de maneio são negativas.

No caso do negócio em estudo, de acordo com a Figura 28 o *cash flow* é sempre positivo. Isto deve-se ao facto de incluir um baixo investimento e produtos de elevado retorno. Decidiu-se apresentar apenas a demonstração dos *cash flows* ao invés da demonstração de fluxos de caixa, porque não proporcionava maiores esclarecimentos.

Figura 28 - Cash flows

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto	- €	18 464,50 €	26 644,75 €	36 654,78 €	48 263,67 €	52 238,78 €	56 501,17 €
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- €	9 152,94 €	19 455,98 €	29 409,82 €	40 870,75 €	45 151,37 €	49 404,26 €
Depreciações e amortizações	- €	6 814,17 €	6 814,17 €	6 814,17 €	6 897,50 €	6 897,50 €	6 897,50 €
Provisões/imparidadesdo exercício	- €	2 497,39 €	374,61 €	430,80 €	495,42 €	189,91 €	199,41 €
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio	- €	- 7 360,19 €	464,93 €	727,27 €	431,30 €	223,57 €	235,50 €
CASH FLOW de Exploração	- €	25 824,69 €	26 179,82 €	35 927,52 €	47 832,38 €	52 015,21 €	56 265,67 €
Investim./Desinvest. em Capital Fixo	38 085,00 €		- €	- €	3 300,00 €	- €	- €
Free cash-flow	- 38 085,00 €	25 824,69 €	26 179,82 €	35 927,52 €	44 532,38 €	52 015,21 €	56 265,67 €
CASH FLOW acumulado	- 38 085,00 €	25 824,69 €	52 004,51 €	87 932,03 €	132 464,40 €	184 479,61 €	240 745,28 €

A *Florel Papéis do Centro, Lda.* decidiu aumentar o seu capital social para financiar este projeto e estabeleceu um valor de 3% para reserva de segurança de tesouraria (Figura 29).

Figura 29 - Plano financeiro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ORIGENS DE FUNDOS							
Meios Libertos Brutos	- €	20 897,56 €	31 816,59 €	44 472,58 €	59 128,05 €	64 241,04 €	69 633,95 €
Capital Social (entrada de fundos)	50 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital							
Emprestimos Obtidos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desinvest. em Capital Fixo							
Desinvest. em FMN	- €	7 360,19 €	- €	- €	- €	- €	- €
Proveitos Financeiros	- €	78,73 €	151,36 €	240,07 €	368,06 €	502,00 €	646,85 €
Total das Origens	50 000,00 €	28 336,48 €	31 967,96 €	44 712,65 €	59 496,11 €	64 743,04 €	70 280,80 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS							
Inv. Capital Fixo	38 085,00 €	- €	- €	3 300,00 €	- €	- €	- €
Inv Fundo de Maneio	8 759,55 €	- €	464,93 €	727,27 €	431,30 €	223,57 €	235,50 €
Imposto sobre os Lucros		- €	2 449,59 €	5 203,63 €	7 868,21 €	10 941,67 €	12 107,68 €
Pagamento de Dividendos							
Pagamento de Emprestimos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Encargos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Aplicações	46 844,55 €	- €	2 914,52 €	9 230,89 €	8 299,51 €	11 165,24 €	12 343,18 €
Saldo de Tesouraria Anual	3 155,45 €	28 336,48 €	29 053,43 €	35 481,76 €	51 196,60 €	53 577,81 €	57 937,61 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	3 155,45 €	31 491,93 €	60 545,36 €	96 027,12 €	147 223,72 €	200 801,52 €	258 739,14 €
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Soma Controlo	3 155,45 €	31 491,93 €	60 545,36 €	96 027,12 €	147 223,72 €	200 801,52 €	258 739,14 €

No futuro, não irá contrair empréstimos nem aumentar o capital, uma vez que os meios libertos do projeto farão face a todas as necessidades da empresa. Em relação aos excedentes de tesouraria, a empresa irá aplica-los em obrigações de tesouro (ANEXO VIII).

7.10. Risco operacional

Na tabela seguinte encontram-se alguns indicadores de risco, sendo o mais importante o grau de alavanca operacional:

Figura 30 - Risco operacional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas CH+CF	101 520,00 €	116 748,00 €	134 260,20 €	154 399,23 €	162 119,19 €	170 225,15 €
Gastos operacionais variavéis	22 780,44 €	26 197,51 €	30 127,13 €	34 646,20 €	36 378,51 €	38 197,44 €
Margem de contribuicao Global	78 739,56 €	90 550,49 €	104 133,07 €	119 753,03 €	125 740,68 €	132 027,71 €
Gastos operacionais fixos	67 153,56 €	65 922,68 €	66 905,45 €	68 017,90 €	68 587,05 €	69 490,67 €
resultado operacional	11 586,00 €	24 627,82 €	37 227,62 €	51 735,13 €	57 153,63 €	62 537,04 €
Ponto Critico em Valor	86 582,01 €	84 995,01 €	86 262,12 €	87 696,41 €	88 430,23 €	89 595,28 €
Margem de segurança Operacional	15%	27%	36%	43%	45%	47%
Grau de Alavanca Operacional	6,796	3,677	2,797	2,315	2,200	2,111

Em primeiro lugar na Figura 30, é analisada a margem de contribuição que é o valor resultante da diferença entre as vendas e os custos das matérias consumidas e matérias vendidas, ou seja, é a diferença entre os ganhos e os gastos.

A margem de contribuição apresentou um valor de 78 739,56€ no ano 2020. Verifica-se que para o consumidor final foi de 10 366,56€ e para o canal HoReCa foi de 68 373€ (ANEXO IX).

De seguida tem-se o ponto crítico que traduz quanto é que a empresa tem que faturar para cobrir as suas despesas e desta forma não ter prejuízos aos preços estabelecidos previamente. Para enriquecer esta análise, foi calculado o ponto crítico para os dois segmentos de mercado da empresa. Quanto ao consumidor final, o ponto crítico é de 9 824,91€, correspondentes a 1637 unidades, enquanto que do canal HoReCa é de 76 757,10€, correspondentes a 30 703 unidades. O valor do ponto crítico é superior para o canal HoReCa devido às margens de lucro serem inferiores às do consumidor final (ANEXO IX).

Por fim tem-se o grau de alavanca operacional (GAO), segundo Silva (2013) procura verificar como é que os resultados operacionais são afetados por variações ao nível das vendas da empresa, ou seja permite prever o impacto das variações no volume de negócios sobre os seus resultados operacionais. A empresa em questão apresenta um GAO de 6,79 no primeiro ano, o que significa que pode aumentar o seu EBIT de uma forma não proporcional relativamente às suas vendas.

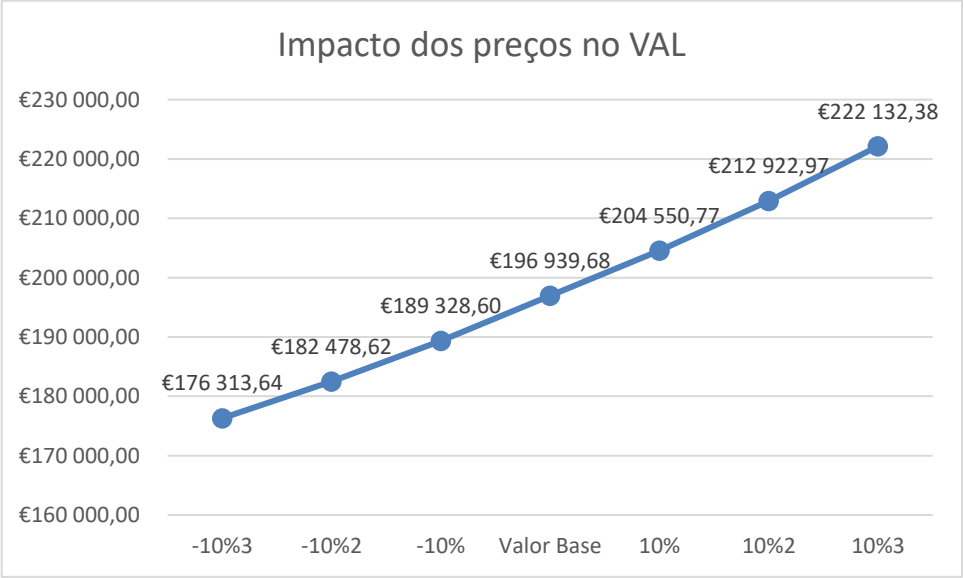
7.11. Análise de risco

Uma das principais ferramentas de gestão que se pode ter é a construção de cenários. Ao avaliar um investimento, é importante saber qual é a sensibilidade a variações de dados que não conhecemos. Na análise de Sensibilidade calcula-se a variação do valor atual líquido (VAL) ou da Taxa Interna de rendibilidade (TIR) a partir de mudanças isoladas numa variável.

Numa parte inicial, foram calculados os valores atuais líquidos (VAL) de seis anos, a uma taxa de atualização de 5,25% por ano, fazendo oscilações de 10% em cada variável (quantidade vendida e preço), relativamente ao valor anterior.

7.11.1. Análise de sensibilidade ao preço

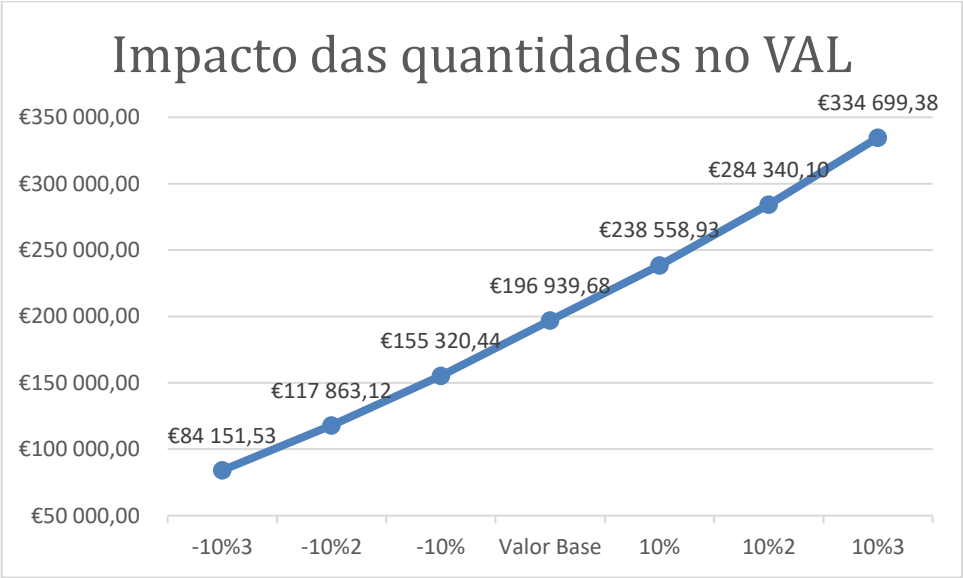
Figura 31 - Impacto dos preços no VAL



Mesmo que os preços sofram três descidas consecutivas de 10% do seu preço base, o negócio continua a proporcionar um VAL positivo (Figura 31).

7.11.2. Análise de sensibilidade às quantidades

Figura 32 - Impacto das quantidades no VAL



Mesmo que a quantidade vendida sofra três descidas consecutivas, o negócio continua a obter um VAL positivo (Figura 32).

7.11.3. Análise de cenários

Foi ainda realizada uma análise de cenários, com três hipóteses possíveis – cenário pessimista, cenário mais provável e cenário otimista – em que se faz variar a quantidade vendida (Figura 33), mantendo todos os outros pressupostos inalterados.

Figura 33 - Valores para os cenários

		Quantidades		
Segmento	CF	192	1920	5760
	Horeca	25000	36000	36000
		Pessimista	Mais provavél	Otimista

Nos três cenários foi calculado o valor do VAL, TIR, a margem bruta, a rendibilidade líquida das vendas e o ponto critico global da empresa (Figura 34).

No cenário pessimista admitiu-se que apenas se vendia 10% das quantidades reais no segmento do consumidor final e menos 30% no segmento do canal HoReCa. No cenário otimista, realizou-se uma previsão de vendas mais benéfica para a empresa, admitiu-se que no segmento do consumidor final as quantidades vendidas triplicaram e no segmento do canal HoReCa as quantidades mantem-se pelo facto de a empresa investir mais no segmento do consumidor final, e que por sua vez, lhe proporciona mais rendibilidade.

Figura 34 - Análise de cenários

	Pessimista	Mais provavél	Otimista
TIR	1	69%	69%
VAL	39 463,00 €	196 939,68 €	196 939,68 €
Margem Bruta	66 830,24	116 200,00 €	116 200,99 €
Rendibilidade	10%	29%	29%
Ponto Crítico	85 858,35 €	89 595,25 €	86 582,01 €

De acordo com a Figura acima, podemos concluir que no cenário pessimista apesar de os valores do VAL e TIR serem positivos, os valores são bastantes baixos, o que pode não trazer confiança suficiente ao investidor. Com este cenário o projeto torna-se muito pouco rentável também pelo facto da rendibilidade líquida das vendas e a margem bruta ser bastante inferior ao cenário real.

Em relação ao cenário otimista, conclui-se que a empresa demonstra bastante potencial nos resultados, tendo sofrido apenas uma variação ao nível da quantidade vendida no segmento do consumidor final. Neste cenário a empresa apresenta um VAL muito perto de 300 mil euros e uma TIR superior a 100%.

Pode concluir-se que, através desta análise de cenários que a empresa deve focar-se mais no segmento do consumidor final, visto que ao efetuar alterações neste segmento, verifica-se um aumento significativo dos resultados.

8. Estudo de viabilidade económica e financeira

Foram utilizados os seguintes indicadores: valor atual líquido (VAL), taxa interna de rendibilidade (TIR) e *payback*.

8.1. VAL

O Valor Atual Líquido (VAL) de um investimento é o somatório dos *cash-flow* ocorridos em cada ano, que caracterizam esse investimento, depois de atualizados a uma taxa de atualização escolhida pelo investidor.

Analisando a Figura 35, o valor do VAL é na ordem de 190 mil euros, espelhando que o projeto é viável e cobre o retorno mínimo exigido pela empresa, ainda com geração de excedente.

Figura 35 - Valor atual líquido

Autofinanciamento- CP	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	- 38 085,00 €	25 824,69 €	26 179,82 €	35 927,52 €	44 532,38 €	52 015,21 €	56 265,67 €
Taxa de actualização		0,0525	0,0525	0,0525	0,0525	0,0525	0,0525
Factor de atualização		1,0525	1,10775625	1,165913453	1,227123909	1,291547915	1,35935418
Fluxo actualizados	- 38 085,00 €	24 536,52 €	23 633,20 €	30 814,91 €	36 290,04 €	40 273,54 €	41 391,47 €
Fluxo actualizados acumulado	- 38 085,00 €	24 536,52 €	48 169,72 €	78 984,63 €	115 274,67 €	155 548,21 €	196 939,68 €
Valor actual liquido (VAL)		196 939,68 €					

Para o seu cálculo, assumiu-se uma taxa de juro de risco de 0,25% e uma taxa de prémio de risco de mercado de 5%. Destes resultou uma taxa de atualização de 5,25%.

Como se verifica na Figura acima, no cálculo dos fluxos atualizados, logo a partir do primeiro apresenta valores positivos, à exceção do ano 2019 pelo fato de ser o ano do investimento.

O VAL obtido indica que os benefícios gerados durante o projeto, são, suficientes para recuperar os capitais aplicados na sua realização, como permitem ainda obter um benefício líquido na ordem de 190 mil euros.

8.2. Taxa interna de rendibilidade e payback

Figura 36 - TIR e *payback*

Taxa interna de rentabilidade (TIR)		69%
Payback		1

De acordo com a Figura 36, a TIR tem um valor de 69%, o que reforça a ideia de que o projeto é viável.

O *payback* é de um ano, ou seja, o investimento é pago após o primeiro ano de atividade.

8.3. Indicadores de risco

Quanto aos indicadores de risco, foi apenas utilizado a margem bruta.

Figura 37 - Margem bruta

Indicadores de risco	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta Valor		63 497,56 €	75 178,89 €	88 612,43 €	104 060,99 €	109 982,94 €	116 200,99 €
Margem Bruta Percentagem		63%	64%	66%	67%	68%	68%

A margem bruta segundo Garcia (2019) fornece informações sobre a solidez financeira da empresa. Segundo ela podemos obter o valor do lucro ganho através da venda de um determinado produto, ou seja, a empresa consegue saber quanto ganhou na venda de um produto. Este indicador pode ser apresentado na forma de valor, que indica qual o valor ganho na venda ou pode ser apresentado sob a forma de percentagem, onde indica qual a margem de lucro bruta obtida. É necessário ter em conta que a margem fornecida por este indicador apenas considerada os gastos com os materiais.

No caso da empresa em estudo (Figura 37), constatam-se valores favoráveis de margem de lucro bruta que totalizam 63 497,56€ no primeiro ano e 116 200,99€ no último.

Quanto à margem bruta em percentagem, esta apresenta um valor de 63% no primeiro ano. Através deste indicador, é possível concluir que a empresa obtém 63 cêntimos por cada euro de produto vendido, importando referir que a este valor acrescem todos os restantes custos de produção e de comercialização.

8.4. Indicadores económicos

8.4.1. Taxa de crescimento do negócio

Figura 38 - Taxa de crescimento do negócio

Indicadores de económicos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		---	15%	15%	15%	5%	5%

Constata-se que de acordo com a Figura 38, a taxa de crescimento deste negócio em estudo é positiva. Esta é mais elevada nos primeiros anos de vida da empresa, devido ao aumento da produção relativamente às encomendas numa fase inicial.

8.4.2. Taxa de rendibilidade líquida das vendas

Figura 39 – Taxa de rendibilidade líquida das vendas

Indicadores de económicos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa rendibilidade Líquida das vendas		9%	17%	22%	27%	28%	29%

A taxa de rendibilidade líquida das vendas no primeiro ano de atividade é de 9% (Figura 39), traduzindo um lucro líquido de 90€ por cada 1000€ em vendas. Estes valores registam valores crescentes ao longo do período em análise, sendo que no último ano esta rendibilidade para a ser de 29%.

8.4.3. *Return On Investment* ou Retorno Sobre o Investimento

Este indicador permite dar a conhecer à empresa a quantia de dinheiro que está a lucrar face a um investimento. De acordo coma Figura 40, prevê-se uma rendibilidade no primeiro ano de 13% sobre o seu investimento inicial., isto é, a empresa recebe 13% por cada euro que investe.

Figura 40 - *Return on investment*

Indicadores de económicos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)		13%	21%	23%	24%	21%	18%

Em relação aos restantes anos, são todos positivos na ordem dos 20%. Existe um aumento significativo do primeiro ano para o segundo, justificado essencialmente devido ao aumento das vendas. Contudo a partir do ano 2024, o ROI tende a diminuir, pelo facto da estagnação de vendas e redução da taxa de crescimento do negócio.

9. Conclusão

A elaboração deste trabalho de projeto teve como objetivo a avaliação da viabilidade de um negócio de guardanapos personalizados para a empresa *Florel Papéis do Centro, Lda.*

Constata-se que, tal como foi evidenciado na revisão de literatura, o empreendedorismo é uma peça essencial no desenvolvimento económico, na medida em que desenvolve a inovação e contribui para a criação de empregos. Conclui-se também que o fenómeno está a ganhar importância, trazendo efeitos positivos a nível psicológico do empreendedor, como a necessidade de realização e a capacidade de controlo.

Com base em pressupostos que decorreram da análise dos riscos do negócio e da definição da estratégia de marketing, foi elaborado um plano financeiro e obtidas as demostrações financeiras previsionais da empresa e recorreu-se à análise dos *cash flows* para avaliar a criação de valor do projeto. Para além disso, foram utilizadas técnicas de avaliação do risco, nomeadamente, a análise de sensibilidade e a criação de cenários.

Em suma, o valor do investimento inicial ronda os 38 mil euros e o projeto apresenta um *payback* estimado para o primeiro ano de atividade. O valor atual líquido foi de 196 939,68€. A taxa interna de rendibilidade foi de 69%.

Conforme foi referido durante todo o projeto, a *Florel Papéis do Centro, Lda.* está presente no mercado da distribuição de produtos de higiene e decoração do canal HoReCa. Contudo, está numa fase ainda embrionária, movimentando-se num pequeno grupo de pequenas e médias empresas pertencentes a uma família, onde alguns gastos são partilhados, como, por exemplo, o aluguer do espaço, os gastos com o pessoal e os fornecimentos e serviços externos. Esta situação híbrida ainda não permite espelhar contabilisticamente a situação patrimonial efetiva da *Florel Papéis do Centro, Lda.*, que caminha a "passos largos" para uma completa autonomia. Esta foi uma limitação ao trabalho desenvolvido, pois não permitiu que se fizesse uma análise diferencial, evidenciando apenas os impactos do novo negócio nas demonstrações financeiras. Esta opção foi consciente por se entender que não traduziria a realidade.

É importante referir que os resultados deste projeto, vão ter uma grande influência no volume de vendas da *Florel Papéis do Centro, Lda.*, que no ano 2019 atingiu uma faturação na

ordem dos 140 mil euros, avançando com o projeto, irá ter um impacto positivo de cerca 70% do seu volume de negócios atual.

O mercado de nicho da personalização encontra-se numa fase inicial e em franca expansão, acarretando riscos e incertezas que se encontram minimizados graças à existência de um plano de negócios que demonstra claramente a recuperação, num curto espaço de tempo, do valor investido acrescido de um retorno elevado.

A elaboração deste trabalho de projeto foi essencial para aprendizagem e crescimento do empreendedor, tendo-se mostrado como imprescindível para tomadas de decisão mais consistentes e apoiadas numa análise que se pretendeu ser a mais rigorosa possível, face às várias limitações encontradas na recolha de elementos.

Recomenda-se, tal como nos indica a literatura, que se proceda ao controlo de gestão do projeto, fazendo um acompanhamento do mesmo e uma análise dos possíveis desvios entre o que vai sendo realizado e as previsões patentes neste trabalho. Só identificando as causas dos desvios se podem tomar medidas para os mitigar. É, igualmente, necessário continuar a acompanhar as necessidades dos consumidores, a tecnologia dos equipamentos e não descurar a possibilidade da entrada de novos concorrentes no mercado, de forma a garantir o sucesso futuro do negócio; verificando de que forma a evolução do meio envolvente poderá induzir ajustamentos a fazer às previsões iniciais. O planeamento financeiro é indispensável para exercer uma gestão em que se possam antecipar os problemas e resolvê-los atempadamente, minimizando os danos na atividade da empresa e garantindo o seu crescimento de forma consistente.

10. Referências bibliográficas

Abdelgalil, E. (2005). *Guide to Develop Business PlanChamber of Commerce & Industry.* Dubai.

Amway. (2013). *Global Entrepreneurship Report 2013.* Germany.

ANJE. (2008). *manual_apoio_pn.* Obtido de Porto digital: cdp.portodigital.pt › admin › empreendedorismo › manual_apoio_pn

Barros, C. P. (2007). *Avaliação Financeira de Projectos de Investimento.* Escolar Editora.

Barrow, P., Brown, R., & Barrow, C. (2008). *The Business Plan Workbook.* Kogan Page.

Barssalobre, A. (3 de Janeiro de 2019). o que é a politica de preços. Brasil.

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition.* New York: Currency Doubleday.

Caiado, A. C. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão.* Lisboa: Area editora.

Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espirito empreendedor.* Manole.

Chiavenato, I. (2017). *GESTÃO ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS CORPORATIVAS* . Editora Saraiva.

Christensen, R., Guth, W., & Learned, E. (1982). *Business Policy: Text and Cases.*

Coelho, J., & Nunes, C. (2008). *Plano de Marketing.* Alfragide: Dom Quixote, Lda.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*.

Dornelas. (2014). *Empreendedorismo - Transformando Ideias Em Negócios.* LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

Dornelas, J. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Duarte, C., & Esperança, J. C. (2012). *Empreendedorismo e planeamento financeiro.* Edições Silabo .

Fayoll, A. (2007). *Entrepreneurship.* Cambridge University Press.

Ferreira, P. (2018). Portugal está mais empreendedor. *dinheiro vivo*.

Finch, B. (2011). *Plano de Negócios.* Clio editora.

FINICIA. (8 de Março de 2016). FINICIA_PN_V-2016-1-5-ANOS. Portugal.

Frost, A. (4 de Janeiro de 2019). The Ultimate Guide to Sales Forecasting.

GesEntrepreneur. (2008). *Guião para a elaboração do plano de negocios.* Cascais: GesEntrepreneur.

Gitman. (1997). *Princípios de Administração Financeira.* São Paulo.

Hilton, R., Maher, M., & Selto, F. (2006). *Cost management – Strategies for business decisions.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hisrich, R. D. (2009). *Empreendedorismo.* Porto Alegre: Bookman.

Hisrich, R. D., Peters, M., & Shepherd, D. (2010). *Entrepreneurship.* Mcgraw-Hill, International Edition.

Hoetker, G., & Agarwal, R. (2007). Death hurts, but it isn't fatal:The postexit diffusion of knowledge created by innovative companies. *Academy of Management Journal,*.

Jeng, D. J.-F., & Hung, T. H. (2009). Comeback of the failed entrepreneur: An integrated view of costs, learning, and residual resources associated with entrepreneurial failure. *Journal of small business*, 23-35.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *o controlo de gestão:ao serviço da estratégia e dos gestores.* Lisboa: Areas editora.

Junior, I., Yoshikuni, A., & Salamacha, L. (2014). *Plano de negócios integrado: guia prático de elaboração.* Rio Janeiro: Editora FGV.

Junior, L., Rigo, C., & Cherobim, A. (2002). *Administração financeira.* Rio de Janeiro.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio.* São Paulo.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing.* São Paulo.

Leite, E. F. (1998). *O Processo de Criação de Empresas de Base Tecnológica, Via Incubadora: O Perfil do Empreendedor do Norte de Portugal e do Brasil* . Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Lindon, D., Lendrevi, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI - Teoria e prática do Marketing.* Lisboa: Dom Quixote.

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações.* Vida Economica Editorial.

Machado, L. (2008). *A importância do planejamento financeiro-Trabalho de Conclusão de Curso.* Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio.

Machado, L. E. (2008). *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas.* FGV Editora.

Madsen, P. (2010). Failing to learn? *Academy of Management Journal*.

Marques, J. A., Junior, J., & Kúhi, C. (2008). *Análise Financeira das Empresas.* Freitas Bastos.

Marques, W. (2012). *Diário de um empreendedor.* Paraná.

Martins, A., Augusto, M., Cruz, I., Gama, P., & Silva, P. (2016). *Manual de Gestão Financeira Empresarial.* Coimbra: Coimbra Editora.

Mayer, R. (4 de Agosto de 2015). ESTRATÉGIAS DE PRICING EM MARKETING. São Paulo.

McCarthy, J. (1960, (2013)). *Basic Marketing.* McGraw-Hill Education.

Mckinsey. (2001). *Empreendimentos sociais sustentaveis* . São Paulo: Fundação Peirópolis.

Meadows, M. (2018). *Autodisciplina para empreendedores.* Meadows Publishing.

Menezes, H. C. (2001). *Princípios de Gestão Financeira.* Editorial Presença.

Militão, N. (2018). Retrato do Empreendedorismo em Portugal. *jornaltornado*.

Minello, I., Alves, L., & Scherer, L. (2013). *FATORES QUE LEVAM AO INSUCESSO EMPRESARIAL:UMA PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES QUE VIVENCIARAM O FRACASSO.* Universidade do Vale do Rio dos Sinos: BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.

Neves, J. C. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios.* McGrawhill.

OCRI. (2002). *Writing an Effective Business Plan.* Entrepreneurship Centre, Otava.

Pedrosa, K. P. (2012). *Plano de negócios para empresa turiso de luxo.* Vila Do COnde.

Pereira, H. J. (1995). *Criando Seu Próprio Negócio.* Sebrae.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy.* New York: Free Press.

Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva.*

Rafaeli, Muller, & Campagnolo . (2007). *Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planeamento estratégico.*

Reynolds, P. D. (2005). *Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies.* Kluwer Academic Publishers.

Rodrigo, J., Fernandes, S., Santos, D., & Gonçalves , C. (2016). *Relato Financeiro.* Vida Económica.

Sahlman, W. (1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, n/d.

Salim, C. (2005). *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planear e desenvolver negócios de sucesso (3ª ed.).* Rio de Janeiro: Elsevier.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação.* Escolar Editora.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2012). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática.* Lisboa: Lidel.

Shane, S., & Venkatarama, S. (2000). *THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A.* Academy of Management Review.

Shark, M., & Mason, C. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, 22.

Sharma, P. (1999). *The Harvard Entrepreneurs Club, Guide to Starting Your Business.* John Willey & Sons, Inc.

Shepherd, D. (2003). *LEARNING FROM BUSINESS FAILURE.* Colorado: University of Colorado at Boulder.

Silva, E. S. (2013). *Dicionário de Gestão.* Vida Economica Editorial.

Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship.* Australia: Australia : South-Western Cengage Learning, c2010.

Teixeira, R. P. (2015). Plano negocios PIGMEU. *Pigmeu*. Lisboa.

Ucbasaran, D., Shepherd, D., & Lockett, A. (2013). Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*.

Zaccarelli, S. B. (2003). *Estratégia e Sucesso Nas Empresas.* Saraiva.

Sites consultados:

Arnaud, B. (25 de Setembro de 2018). *The 10 most common reasons why startups fail.* Obtido de eu-startups: https://www.eu-startups.com/2018/09/the-10-most-common-reasons-why-startups-fail/ [14 de Setembro de 2019].

cbinsights. (2 de Fevereiro de 2018). *The Top 20 Reasons Startups Fail.* Obtido de research/startup-failure-reasons-top/: https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/ [10 de Setembro de 2019].

Consulting, F. (14 de Outubro de 2016). *sabe-quais-sao-as-principais-causas-de-insucesso-nos-negocios/*. Obtido de fortis: https://fortis.pt/sabe-quais-sao-as-principais-causas-de-insucesso-nos-negocios/ [8 de Outubro de 2019].

Ferreira, P. (9 de Agosto de 2018). *Portugal está mais empreendedor*. Obtido em 14 de julho de 2019, de Dinheiro Vivo: https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/portugal-esta-mais-empreendedor/ [10 de Julho de 2019].

Garcia, H. (9 de Junho de 2019). *como-se-calculam-as-margens-de-uma-empresa/*. Obtido de rankia: https://www.rankia.pt/como-se-calculam-as-margens-de-uma-empresa/ [10 de Setembro de 2019].

Grodiski, R. (2008). *A importância do planejamento financeiro e controle.* Obtido de Artigonal: http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-importancia-do-planejamento-e-controlefinanceiro-para-o-desempenho-empresarial-386410.html [27 de Junho de 2019].

Global Entrepreneurship Research Association. (s.d.). Obtido de Global Entrepreneurship Monitor: https://www.gemconsortium.org/report [17 de Janeiro de 2020].

Informa. (S/D de Julho de 2016). *Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.* Obtido em 18 de Maio de 2019, de informa: http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf [10 de Maio de 2019].

Nunes. (12 de Março de 2018). */fazedores/um-terco-das-startups-fecha-ao-fim-de-um-ano/*. Obtido de dinheirovivo: https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/um-terco-das-startups-fecha-ao-fim-de-um-ano/ [17 de Agosto de 2019].

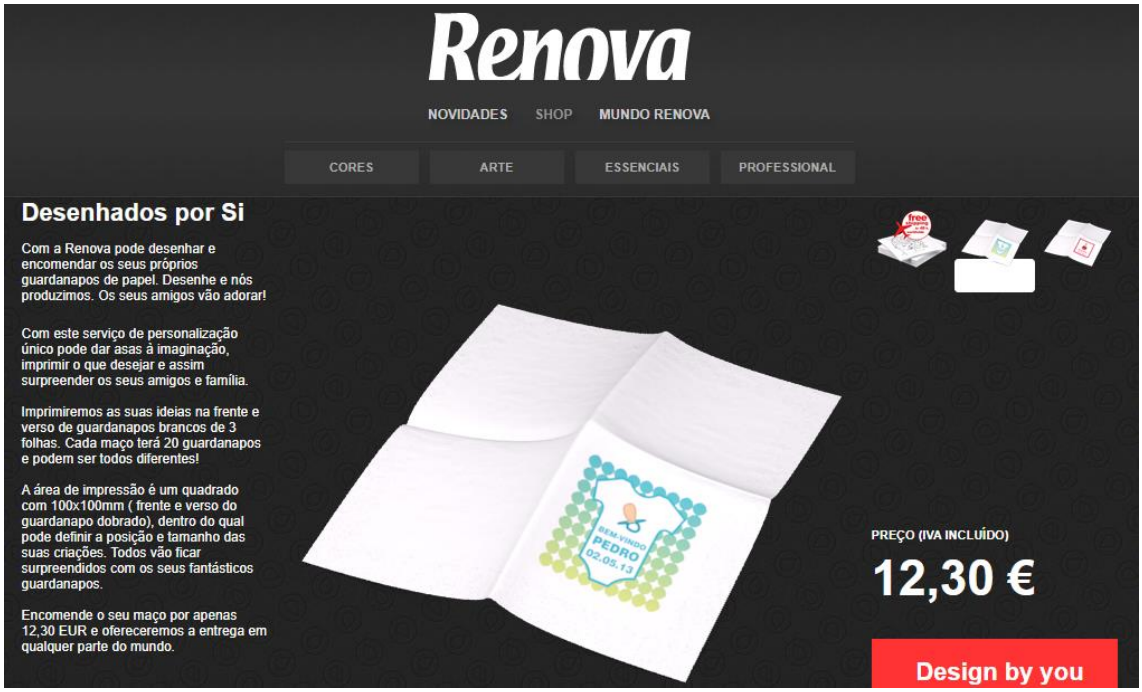
Racius. (2019). *Observatório*. Obtido de Racius: https://www.racius.com/observatorio/filtrar/ [10 de Dezembro de 2019].

Sampaio, R. (22 de Novembro de 2013). *a-importancia-dos-empreendedores-para-a-sociedade-e-como-reunir-as-qualidades-para-se-tornar-num-*. Obtido de Hipersuper: http://www.hipersuper.pt/2013/11/22/a-importancia-dos-empreendedores-para-a-sociedade-e-como-reunir-as-qualidades-para-se-tornar-num-por-rita-sampaio-maquijig/ [12de Maio de 2019].

Santos, F. (24 de Setembro de 2017). *o-empreendedorismo-social-e-a-construcao-de-uma-economia-de-impacto*. Obtido de jornaldenegocios: https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/o-empreendedorismo-social-e-a-construcao-de-uma-economia-de-impacto [12 de Junho de 2019].

11. Anexos

Anexo I

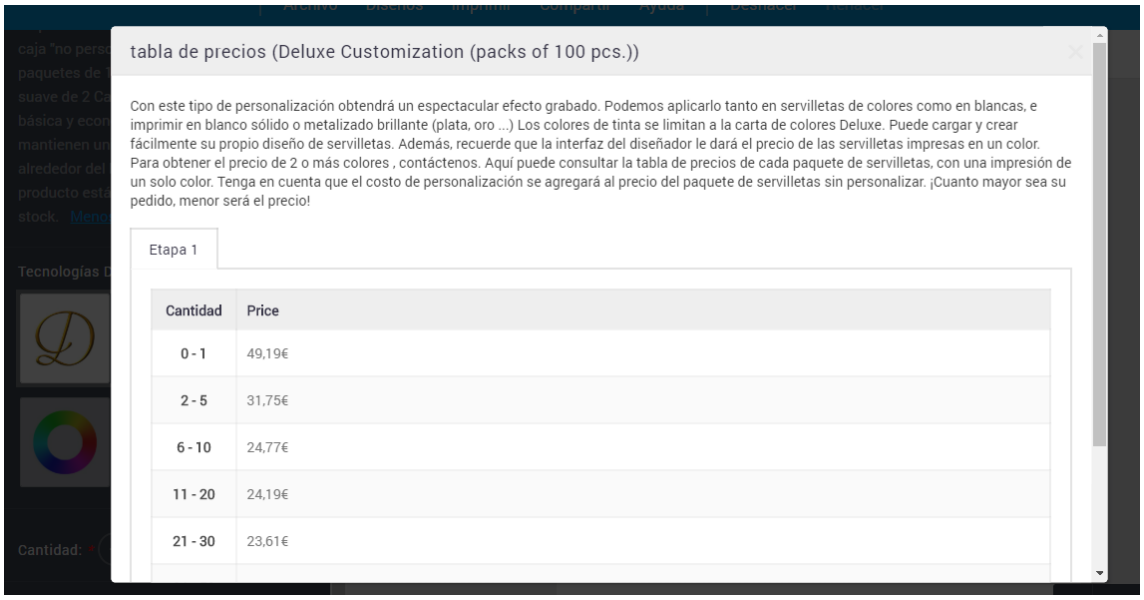


Fonte 1 - https://www.myrenova.com/p/96/made-by-you - [21 de Janeiro de 2020].

Anexo II

Fonte 2: https://tuservilleta.com/product/servilleta-blanca-de-2-capas-33x33-17x17-cm-doblada-plegada-en-cruz-paquete-de-20-unidades-personalizadas/ - [21 de Janeiro de 2020].

Anexo III



Fonte 3: https://tuservilleta.com/customizer/?product_base=20&product_cms=677 - [21 de Janeiro de 2020].

Anexo IV

Fonte 4 - https://www.foryourparty.com/product/bitmoji-wedding-photofull-color-napkin?v=14112&pl=4 - [21 de Janeiro de 2020].

Anexo V

louzanpel

Personalizados		Folhas	Numero de cores	Unidades p/maço	Maços p/ caixa	Cx p/ palete	Nr. Cx minimo	Custo caixa	Custo maço
G010861	30x40 a/6	2F	1 cor	25	48	28	28	18,00 €	0,38 €
G01007	33x33	1F	1 cor	80	30	30	30	12,00 €	0,40 €
G01007	33x33	2F	1 cor	90	30	30	30	25,80 €	0,86 €
G010112	40x40	2F	1 cor	95	24	24	24	26,00 €	1,08 €
G01094	40x40	P/P	1 cor	50	24	24	24	18,00 €	0,75 €
GS01053	17x17	1F	1 cor	80	60	72	72	7,00 €	0,12 €

Outras quantidades para estes guardanapos personalizados ou para o numero de cores, sob consulta.

A quantidade de folhas/maço pode variar +/- 5% Todos os valores constantes desta tabela podem ser alterados s/ aviso prévio.

Fonte 5 - Tabela_Preços_Louzapel. Lda.

Anexo VI

				PALETE	CAIXA	≥ 1 Pal	≥ 3 Pal	≥ 6 Pal
40X40	PONTO POR PONTO	MAÇOS	* FOLHAS	CAIXAS	cx	cx	cx	cx
G40PP	40X40 SEM ORLA	P.24	50	A24	-	15.77 €	14.174 €	12.77 €
G40PPD	40X40 COM ORLA	P.24	50	A24	-	18.69 €	16.80 €	15.14 €
G40PPAC	40X40 COM ORLA E ÂNCORA (1 COR)	P.24	50	A24	-	18.69 €	16.80 €	15.14 €
G40PPI1	40X40 IMPRESSO 1 COR	P.24	50	A24	-	27.67 €	QTD MINIMA 1 Palete	
G40PPI2	40X40 IMPRESSO 2 CORES	P.24	50	A24	-	33.20 €	QTD MINIMA 1 Palete	

Fonte 6 - Tabela_Preços_Trevipapel, S.A.

Anexo VII

Fonte 7 - Tabela_Preços_Gomá_Camps_S.A.U.

Anexo VIII - Juros obtidos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aplicações Obrigações de tesouro	31 491,93 €	60 545,36 €	96 027,12 €	147 223,72 €	200 801,52 €	258 739,14 €
Juros Obtidos	78,73 €	151,36 €	240,07 €	368,06 €	502,00 €	646,85 €
Taxa de juro obtido	0,25%					
Juros acumulados	78,73 €	230,09 €	470,16 €	838,22 €	1 340,22 €	1 987,07 €

Fonte 8: Elaboração Própria

Anexo IX - Risco Operacional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas Consumidor Final	11 520,00 €	13 248,00 €	15 235,20 €	17 520,48 €	18 396,50 €	19 316,33 €
GOV	864,00 €	993,60 €	1 142,64 €	1 314,04 €	1 379,74 €	1 448,72 €
	116,64 €	134,14 €	154,26 €	177,39 €	186,26 €	195,58 €
	172,80 €	198,72 €	228,53 €	262,81 €	275,95 €	289,74 €
Margem de contribuicao	10 366,56 €	11 921,54 €	13 709,78 €	15 766,24 €	16 554,55 €	17 382,28 €
Ponderacao CF	11,35%	11,35%	11,35%	11,35%	11,35%	11,35%
Ponderacao CH	88,65%	88,65%	88,65%	88,65%	88,65%	88,65%
Vendas Canal Horeca	90 000,00 €	103 500,00 €	119 025,00 €	136 878,75 €	143 722,69 €	150 908,82 €
GOV	16 200,00 €	18 630,00 €	21 424,50 €	24 638,18 €	25 870,08 €	27 163,59 €
	2 187,00 €	2 515,05 €	2 892,31 €	3 326,15 €	3 492,46 €	3 667,08 €
	3 240,00 €	3 726,00 €	4 284,90 €	4 927,64 €	5 174,02 €	5 432,72 €
Margem de contribuicao	68 373,00 €	78 628,95 €	90 423,29 €	103 986,79 €	109 186,13 €	114 645,43 €
Ponto Critico Global	86 582,01 €	84 995,01 €	86 262,12 €	87 696,41 €	88 430,23 €	89 595,28 €
Ponto Critico Valor CF	9 824,91 €	9 644,82 €	9 788,61 €	9 951,37 €	10 034,64 €	10 166,84 €
Ponto Critico Quantidades CF	1637	1607	1631	1659	1672	1694
Ponto Critico Valor CH	76 757,10 €	75 350,19 €	76 473,51 €	77 745,05 €	78 395,59 €	79 428,44 €
Ponto Critico Quntidades CH	30703	30140	30589	31098	31358	31771

Fonte 9: Elaboração Própria