

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

MESTRADO EM GESTÃO

Plano de Negócios

RELATÓRIO SOBRE ATIVIDADE PROFISSIONAL
CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO

Mário Freitas Martins

Orientadora: Prof^a. Doutora Carmem Teresa Pereira Leal



VILA REAL, JUNHO 2016

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

MESTRADO EM GESTÃO

Plano de Negócios

RELATÓRIO SOBRE ATIVIDADE PROFISSIONAL
CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO

Mário Freitas Martins

Orientadora:

Prof.^a. Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Composição do Júri:

Prof.^a Dr.^a Carla Susana da Encarnação Marques

Prof.^a Dr.^a Maria Elisabete Duarte Neves

Prof.^a Dr.^a Carmem Teresa Pereira Leal

VILA REAL, JUNHO 2016

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

O presente relatório profissional destina-se à candidatura à obtenção do grau de Mestre em Gestão, ao abrigo da recomendação da CRUP e apresenta-se nos termos do disposto na alínea b) do n.º 1, do art.º 20.º, do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.

DEDICATÓRIA

Quero dedicar o presente relatório à minha esposa que ao longo da minha carreira tanto me têm apoiado e aos meus filhos e filha que muito me têm ensinado e inspirado em busca de novos caminhos.

AGRADECIMENTOS

Manifesto o meu agradecimento a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Deixo também um agradecimento a todas as minhas entidades patronais que permitiram o desenvolvimento dos conhecimentos académicos, que foram importantes na minha vida profissional e no desenvolvimento deste trabalho.

À orientadora, Professora Doutora Carmem Leal, pelos ensinamentos transmitidos, pelo acompanhamento na elaboração deste relatório e disponibilidade para a concretização do mesmo.

Por fim e não menos importante, agradeço á minha esposa, filhos, filha, pai, tia e irmão, cunhada, sobrinho e sobrinha pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos, Muito Obrigado!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. PERCURSO PROFISSIONAL E CURRICULAR	2
1.1.1 Inspetor Tributário (2015 até ao presente).....	2
1.1.2 Diretor Financeiro (2008 – 2014)	2
1.1.3 Inspetor Tributário (2000 – 2008)	3
1.1.4 Diretor Financeiro (1999 – 2000)	4
1.1.5 TOC – Técnico Oficial de Contas (1997 – 1998).....	4
2. DESENVOLVIMENTO - EMPREENDEDORISMO	4
2.1 Empreendedorismo.....	5
2.1.1 Significado	6
2.1.2 Tipos de empreendedorismo:	7
2.1.3 Perfil do Empreendedor:	8
2.1.4 Tipos de Empreendedores:	9
2.2 Inovação	10
2.2.1 Conceito.....	10
2.2.2 Tipo de Inovação	10
2.3 Análise de Investimentos	11
2.3.1 Conceitos fundamentais.....	12
2.3.2 Capital investido e financiamento.....	13
2.3.3 Métodos de avaliação	14
2.3.3.1 VAL - Valor atualizado líquido	14
2.3.3.2 TIR - Taxa interna de Rentabilidade	16
2.3.3.3 <i>Pay back</i> period – Período de recuperação do investimento (PRI).....	17
2.4 Elaboração do Plano.....	19
3. TRABALHO DESENVOLVIDO – PLANO DE NEGÓCIOS	23
3.1 Sumário	23
3.2 Descrição do Plano de Negócios	23
3.2.1 Calendarização	23
3.2.2 Apresentação dos promotores.....	23
3.2.3 Apresentação do Projeto.....	24
3.2.3.1 Localização.....	24
3.2.3.2 Produtos e serviços	24
3.2.3.3 Distribuição.....	24
3.2.4 Missão, visão e Valores	25

3.3	Plano de marketing	25
3.3.1	Análise externa e interna	25
3.3.2	Análise SWOT da empresa	27
3.3.3	Fixação de objetivos	28
3.3.4	Posição visada no mercado	28
3.3.5	Opções estratégicas de marketing	29
3.3.6	Marketing mix	29
3.4	Gestão de Recursos humanos	30
3.4.1	Competências da equipa de gestão	30
3.4.2	Estrutura organizacional.....	30
3.4.3	Política de recursos humanos.....	31
3.5	Gestão das operações	32
3.5.1	Gestão da cadeia operacional	32
3.5.2	Política de operações	33
3.5.3	Descrição dos custos e margens operacionais.....	33
3.5.3.1	Vendas	33
3.5.3.1	Custo da Mercadoria Vendida	34
3.5.3.2	Fornecimentos e Serviços Externos.....	35
3.5.3.3	Gastos com o Pessoal	36
3.5.3.4	Depreciação e Amortizações	37
3.6	Projeções financeiras	38
3.6.1	Pressupostos do projeto.....	38
3.6.2	Investimento a realizar	39
3.6.3	Financiamento do projeto	40
3.6.4	Mapas financeiros previsionais	40
3.6.4.1	Demonstrações de Resultados	41
3.6.4.2	Fundo de maneiio.....	42
3.6.4.3	Cash – Flows operacionais.....	43
3.6.4.4	MOAF – Mapa de origem e aplicação de fundos	44
3.6.4.5	Balanço	45
3.7	Indicadores do projeto	46
3.7.1	Ponto crítico de Vendas.....	46
3.7.2	Indicadores de económicos e financeiros	46
3.7.3	Indicadores de liquidez e risco de Negócios.....	47
3.8	Avaliação do projeto (Pay-back, VAL e TIR).....	48
3.8.1	Na perspetiva do investidor	48

3.8.2	Na perspectiva do projeto.....	49
3.9	Parecer do Plano de Negócios.....	50
4.	CONTROLO	51
4.1	Estabelecimento dos padrões de desempenho	53
4.2	Avaliação de desempenho conseguido	53
4.3	Decisão de ações corretivas	54
5.	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Empreendedorismo e as suas vertentes	5
Figura 2 – A análise de investimento como área de síntese	11
Figura 3 – Formula do VAL	15
Figura 4 - VAL.....	15
Figura 5 - TIR.....	17
Figura 6 – Formula do PRI	17
Figura 7 - <i>Pay back period</i>	18
Figura 8 – Avaliação do Plano de negócio	21
Figura 9 – forma de decisão	22
Figura 10 – Mapa de localização	24
Figura 11 – Ambiente geral enfrentado pelas empresas	25
Figura 12 – Análise externa e interna.....	26
Figura 13 – Município de Chaves.....	26
Figura 14 – Análise SWOT.....	27
Figura 15 – estrutura organizacional.....	30
Figura 16 – Gráfico de Vendas.....	33
Figura 17 – gráfico das Vendas e CMVMC.....	34
Figura 18 – Gráfico Cash Flow acumulado	43
Figura 19 – Gráfico da margem bruta	47
Figura 20 – Relação planeamento / controlo.....	51
Figura 21 - Controlo.....	52

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução conceptual do termo empreendedorismo	6
Quadro 2 - Categorias de investimento vs decisões estratégicas	14
Quadro 3 - Calendarização	23
Quadro 4 - Descrição das responsabilidades e tarefas de cada colaborador	31
Quadro 5 – Padrões de desempenho.....	53
Quadro 6 – Avaliação de Desempenho	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro do pessoal.....	31
Tabela 2 – Remuneração Base Mensal.....	32
Tabela 3- Custo da Mercadoria Vendida	34
Tabela 4 - Custos com os fornecimentos e serviços externos:	35
Tabela 5 - Gastos com Pessoal	36
Tabela 6 – Tabela das taxas de Depreciação e Amortizações	37
Tabela 7 – Depreciações e amortizações	37
Tabela 8 - Prossupostos.....	38
Tabela 9 - Investimento.....	39

Tabela 10 - Financiamento	40
Tabela 11 – Demonstração de Resultados Previsionais	41
Tabela 12 – Fundo de maneiio previsional	42
Tabela 13 – <i>Cash Flows</i> operacionais previsionais.....	43
Tabela 14 - Mapa de origem e aplicação de fundos.....	44
Tabela 15 – Balanço previsional	45
Tabela 16 – Ponto critico de vendas	46
Tabela 17 – Indicadores económicos e financeiros.....	46
Tabela 18 – Indicadores de liquidez e risco de Negócios	47
Tabela 19 – Pay-back, VAL e TIR na perspetiva do investidor.....	48
Tabela 20 – Pay-back, VAL e TIR na perspetiva do projeto	49

ABREVIATURAS

AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
DGCI	Direção Geral dos Impostos
EBIT	Resultado Operacional
EBITDA	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IRC	Imposto sobre o Rendimentos de Pessoas Coletivas
IRS	Imposto sobre o Rendimentos de Pessoas Singulares
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
MOAF	Mapa de Origem e Aplicação de Fundos
NFM	Necessidade de Fundo de Maneio
PRI	Período de Recuperação do Investimento
ROC	Revisor Oficial de Contas
SS	Segurança Social
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TOC	Técnico Oficial de Contas
UTAD	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
VAL	Valor Atual Líquido

RESUMO

O presente relatório sobre a atividade profissional consiste na elaboração do Plano de Negócios e tem como finalidade a obtenção do grau académico de Mestre em Gestão conforme previsto na recomendação do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) respeitando o disposto na alínea a) do nº 1 do artigo 20º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março e a alínea a) do n.º1 do artigo 45º do Decreto-Lei n.º 115/2013 de 7 de agosto.

Na preparação do Plano de Negócios recorreu-se a diversa literatura académica e experiência profissional e para a sua elaboração à análise dos dados contabilísticos, entrevista com o promotor e ao estudo do meio envolvente

Os conhecimentos académicos advêm da Licenciatura em Gestão, concluída em 1997 ao abrigo do sistema de graus anteriores ao Processo de Bolonha.

A experiência profissional que permitiu aplicar na prática os conhecimentos académicos, resume-se essencialmente a 16 anos do exercício de funções, sendo 8 anos como inspetor tributário e 8 anos como diretor financeiro.

O resultado mais importante a retirar deste trabalho, prende-se com a utilização de indicadores económicos para avaliação do Plano de Negócios para validar a intenção de investimento por parte do promotor.

Face ao exposto, somos da opinião que a decisão de investimento por parte do promotor deve ser tomada com base no parecer elaborado no estudo de viabilidade apresentado no plano de negócios.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, empreendedorismo, TIR, Pay-back, VAL

ABSTRACT

This report concerning a professional activity consists of the development of a Business Plan and has the purpose of an attainment to a Master's Degree in Management, as recommended by the Council of Rectors of Portuguese Universities, under the provisions of article 20(1)(a) of Decree-Law No 74/2006, of 24 March, and article 45(1)(a) of Decree-Law No 115/2013, of 7 August.

Regarding the preparation of the Business Plan academic literature and professional experience was used. Analysis of accounting data, an interview with the promoter and the study of the environment were also considered.

Academic knowledge came from a Degree in Management, completed in 1997, under the previous degree system before the Bologna Process.

The professional experience that allowed to put in practice the academic knowledge, consists mainly of 16 years of professional activity: 8 years as a Tax Auditor and 8 years as a Chief Financial Officer (CFO).

The most important result from this work regards the use of economic indicators to assess the Business Plan, in order to validate the promoter's intention of investment.

In view of the above, we are of the opinion that the investment decision by a promoter should be based on the opinion stated by the feasibility study report of the Business Plan.

Keywords: Business Plan, Entrepreneurship, Internal Rate of Return (IRR), Payback Period, Net Present Value (NPV)

INTRODUÇÃO

O presente relatório profissional destina-se à obtenção do grau de Mestre em Gestão, ao abrigo da recomendação da CRUP e apresenta-se nos termos do disposto na alínea b) do n.º 1, do art.º 20.º, do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.

O candidato concluiu a Licenciatura em Gestão no ano 1997, após 5 anos letivos, ao abrigo do sistema de graus anterior ao Processo de Bolonha, sendo que após a conclusão da licenciatura exerceu as funções de Inspetor Tributário e Diretor Financeiro, por um período de 8 anos em cada uma das funções, pretendendo com a elaboração deste relatório de atividade profissional, demonstrar que durante a experiência profissional foram desenvolvidas competências relevantes na área científica do curso do 2º ciclo (mestrado).

O presente relatório consiste na elaboração de um Plano de Negócios, no qual foi feito um estudo de viabilidade económica com base no empreendedorismo e análise de investimento e na apresentação do currículo respeitante ao percurso profissional.

Utilizou-se como metodologia, a consulta de livros, sítios na internet, relatórios e contas e entrevista ao promotor, sendo no final elaborado um “parecer” sobre o investimento com base na avaliação do projeto.

O objetivo é tentar demonstrar a importância do Plano de Negócios para a tomada de decisão de investimento.

No que respeita à estrutura o mesmo divide-se em 5 pontos:

- i) O Percursos profissional e curricular do candidato;
- ii) Vamos dar ênfase aos conhecimentos académicos e científicos que foram abordados neste trabalho;
- iii) Elaboração do Plano de Negócios com análise de viabilidade do projeto de investimento e a sua importância para a tomada de decisão do investimento;
- iv) O controlo;
- v) Versa sobre a conclusão e estratégias futuras com uma opinião crítica sobre o trabalho realizado.

1. PERCURSO PROFISSIONAL E CURRICULAR

Neste ponto, descreve-se o percurso curricular e profissional do autor do presente trabalho, após a conclusão da Licenciatura em Gestão ocorrida no ano 1997, até ao ano 2015, por ordem cronológica.

1.1.1 Inspetor Tributário (2015 até ao presente)

Após sete anos no gozo de licença sem vencimento, regressou ao Ministério das Finanças, para ingressar na AT – Autoridade Tributária e Aduaneira - Serviços Centrais, concretamente na Direção de Serviço de Gestão de Risco, onde atualmente exerce as funções de Inspetor Tributário.

Para o exercício destas funções, são absolutamente necessários os conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Gestão, nomeadamente na área de contabilidade, fiscalidade, auditoria, gestão financeira e estatística, postos em prática no mais variados estudos, pareceres, e relatórios relacionados com o risco de fraude e evasão fiscal, por parte dos operadores económicos (contribuintes).

A título de exemplo, destaca-se: A importância de declarar corretamente os valores dos inventários na contabilidade das empresas e as consequência em termos fiscais e económicos para o País, que resultam da manipulação desses valores (não declaração dos valores reais).

Para realização desses estudos, recorre-se necessariamente a pesquisas, auditorias por amostragem, cruzamento de informação e análise de resultados, a enquadrar à luz da legislação aplicável.

1.1.2 Diretor Financeiro (2008 – 2014)

Empresa: Anteros, Lda. - Exerceu as funções de Diretor Administrativo e Financeiro, que acumulou com as inerentes ao cargo de Diretor de Recursos Humanos, de 2008 a 2009, em Angola.

Empresas: Golfrate, Lda; Fozkudia, Lda e Atlas Group, Lda – Exerceu as funções de Diretor Financeiro entre 2009 e 2014 em Angola.

Incumbe ao diretor financeiro, ainda que sob a orientação da gerência da empresa, a responsabilidade por:

- Assessorar o planeamento estratégico e o orçamento anual para aprovação da gerência;
- Propor “*plafounds*” para saldos de conta a receber e gastos por departamento, depois de aprovados pela gerência, controlar os respetivos gastos;

- Controlar a execução do orçamento mensal;
- Gerir a tesouraria em função da política definida pela gerência;
- Apresentar relatórios da atividade operacional e controlar os objetivos definidos pela gerência ao departamento comercial, nomeadamente a política de preço de venda, dos descontos, crédito a clientes e margens;
- Elaborar a reconciliação de terceiros, bancos e caixa;
- Certificar as contas de imobilizado e existências em termos físicos e valores;
- Elaborar Plano de Negócios sempre que houvesse necessidade de fazer um novo investimento;
- Apresentar relatórios económico-financeiros, nomeadamente Balanço, Demonstração de Resultados e Mapa de Fluxo de Caixa e justificar os desvios ao orçamentado.

O Diretor Administrativo e de Recursos Humanos, sob orientação da gerência da empresa, é responsável por:

- Gestão de todo o circuito documental desde a origem até ao arquivamento;
- Licenças e alvarás;
- Execução da política de Recursos Humanos;
- Recrutamento e seleção;
- Processamento salarial;
- Disciplina laboral;
- Apresentação do relatório anual das atividades do departamento.

Esta experiência profissional foi muito enriquecedora, porque permitiu aplicar na prática os conhecimentos académicos obtidos na licenciatura em Gestão, nas áreas de contabilidade, fiscalidade, gestão de recursos humanos, economia, gestão operacional, marketing, informática e gestão financeira, os quais são relevantes para o Mestrado em Gestão uma vez que temos de enquadrar os conhecimentos académicos na prática da gestão tendo em conta os condicionalismos legais nomeadamente na legislação laboral, fiscal e comercial.

1.1.3 Inspetor Tributário (2000 – 2008)

Durante oito anos exerceu as funções de Inspetor Tributário na Divisão de Inspeção da Direção de Finanças de Vila Real, as quais foram interrompidas com o início em 2008 de uma licença sem vencimento, para trabalhar em Angola.

Enquanto inspetor tributário na divisão de inspeção foi responsável:

- Por Inspeções e auditorias tributárias
- Elaborar Correções oficiosas
- Controlo de mercadorias em trânsito
- Elaboração auto de notícias (contra ordenação e crime fiscal)

Esta experiência profissional, permitiu-lhe desenvolver os conhecimentos académicos adquiridos na licenciatura em Gestão, nomeadamente nas áreas de contabilidade, fiscalidade e auditoria.

1.1.4 Diretor Financeiro (1999 – 2000)

Empresa: Anteros, Lda. (Angola) - Exerceu as funções de Diretor Administrativo e Financeiro, que acumulou com as de Diretor de Recursos Humanos.

No exercício destas funções, executou a política da gerência em termos financeiros, administrativos e de recursos humanos, conforme descrito no ponto 1.1.2, sendo a sua primeira experiência enquanto líder de uma equipa, em que para além de conhecimentos técnicos é necessário desenvolver competências de liderança.

1.1.5 TOC – Técnico Oficial de Contas (1997 – 1998)

Empresa: Jorge da Conceição Morgado, Unipessoal Lda. - Exerceu as funções de contabilista e responsável pela elaboração de Projetos de Investimento.

A este nível foi a sua primeira experiência profissional após a conclusão da licenciatura.

Nestas funções teve o primeiro contato com o Plano de Negócios, que marcou todo o percurso profissional, surgindo-lhe a oportunidade de olhar para uma organização em todos os aspetos, conforme se aprende na vida académica, integrando-os na prática profissional.

2. DESENVOLVIMENTO - EMPREENDEDORISMO

Para elaboração do presente trabalho serviram de base:

- Os conhecimentos adquiridos na licenciatura em Gestão, nomeadamente nas disciplinas de contabilidade geral, contabilidade analítica, gestão de recursos humanos, gestão financeiras e outras.
- Foi igualmente importante a experiência profissional adquirida enquanto TOC, Diretor Financeiro e Inspetor Tributário.

- A consulta dos livros de gestão financeira, estratégica, marketing, métodos e técnicas de investigação científica, etc..
- As entrevistas feitas ao promotor e visitas ao local onde será instalado o Plano de Negócios.

O Plano de Negócios está diretamente associado ao empreendedorismo, inovação e análise de investimentos, os quais vamos abordar nos pontos seguintes.

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo, nas suas várias vertentes pode resumir-se através da figura seguintes:

- Forma de empreendedorismo
- O que é empreendedorismo?
- O que envolve empreendedorismo?

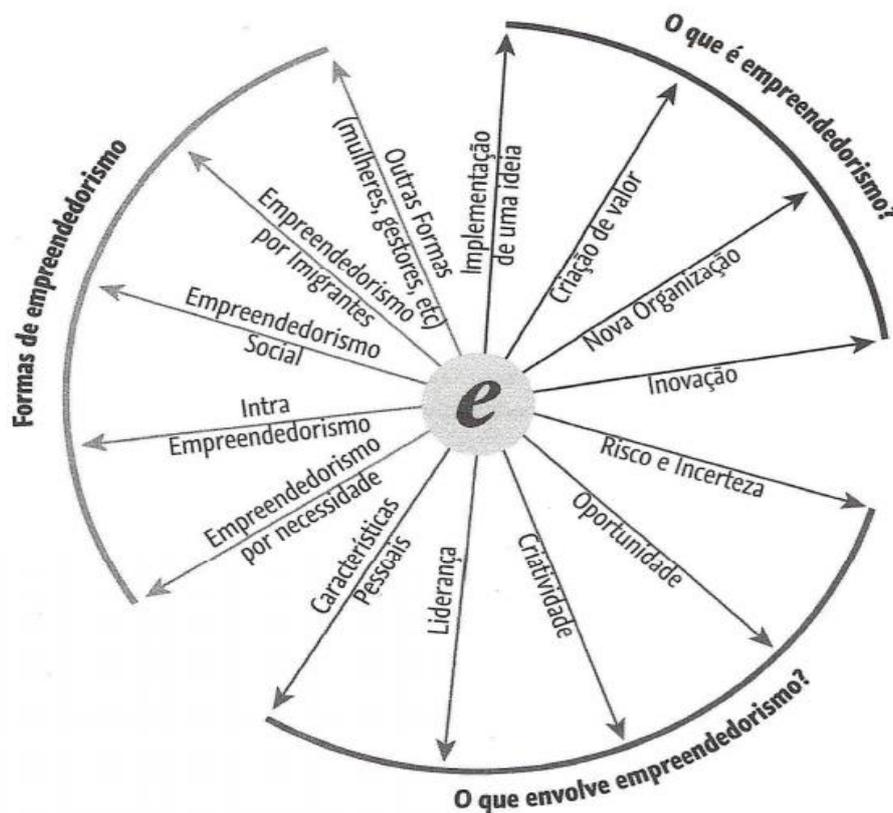


Figura 1 – Empreendedorismo e as suas vertentes

Fonte: Sarkar (2014)

Esta figura permite-nos perceber como o empreendedorismo se pode manifestar, seja através da implementação de uma ideia, criação de valor, nova organização ou inovação, que pode ter a forma de empreendedorismo por necessidade, intraempreendedorismo, empreendedorismo social, empreendedorismo por imigrantes ou outras formas. Independentemente da forma e o motivo, a envolvimento do empreendedorismo prende-se com as características pessoais do empreendedor, tais como liderança, criatividade, oportunidade, risco e incerteza.

2.1.1 Significado

Empreendedorismo segundo o dicionário (Editora, Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, 2016): “tem origem em *empreendedor+-ismo* é um nome masculino:

1. Qualidade do que é empreendedor
2. Atitude de quem, por iniciativa própria, assume os riscos financeiros inerentes à criação de um Negócios com vista à obtenção de lucro”

Para além do significado que consta no dicionário, vários autores pronunciaram-se ao longo do tempo sobre o conceito de empreendedorismo.

No início deu-se mais ênfase ao lucro, depois à inovação, mais tarde à oportunidade e recentemente á inovação tecnológica e redes. No quadro seguinte vamos fazer a abordagem conceptual e as notas sobre as tendências de cada autor por ordem cronológica.

Quadro 1 – Evolução conceptual do termo empreendedorismo

Autores	Abordagem Conceptual	Notas sobre as tendências de cada autor
(Knight, 1921)	Analizou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor	Lucro
(Schumpeter, 1936)	Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e por conseguinte do crescimento económico	Inovação
(Kirzner, 1973)	Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucros	Identificação de oportunidades
(Kanter, 1983)	Estudos que analisam as estruturas organizacionais e administrativas, nomeadamente, como estas geram empreendedorismo interno	Empreendedorismo empresarial
(Acs & Audretsch, 1990)	As pequenas empresas contribuem com uma percentagem substancial para a inovação	Inovações tecnológicas e pequenas empresas
(Stuart, 2000)	As redes de ligações com entidades reputadas podem aumentar a legitimidade e conduzir a um aumento das vendas	Redes e Capital social

Fonte: Sarkar (2014)

Ao analisar este quadro concluímos que será muito difícil encontrar uma definição abrangente e consensual para empreendedorismo, no entanto na minha opinião o conceito gira à volta do retorno do investimento (lucro) que é realizado em algo de certa forma inovador (investir em algo de novo), por alguém com características empreendedoras (empreendedor).

2.1.2 Tipos de empreendedorismo:

No estudo sobre empreendedorismo Bruin e Dupuis (2003) descrevem alguns tipos de empreendedorismo:

- Por necessidade
- Ético
- De capital
- Eletrónico
- Familiar
- Comunitário
- Municipal
- Estatal
- Local
- Na terceira idade
- Em jovens

A estes tipos de empreendedorismo podemos acrescentar mais alguns, a título de exemplo destacamos o empreendedorismo por emigrantes, tema abordado por Sarkar (2014, p. 35) em que dá destaque às pessoas que emigram e por várias dificuldades, nomeadamente em conseguir emprego no estrangeiro, sentem necessidade de criar o seu próprio Negócios, tornando-se empreendedores de sucesso.

Outro exemplo de sucesso é o empreendedorismo feminino com recurso ao microcrédito, como podemos constatar no estudo elaborado por Marques, Marques, Leal, e Valoura (2013), em que as mulheres para ultrapassar as limitações de dependência económica, recorrem a pequenos empréstimos para criarem o seu próprio trabalho.

Também podemos referir o empreendedorismo no meio rural como forma de desenvolvimento de uma região (Alves, 2016).

2.1.3 Perfil do Empreendedor:

Qualquer pessoa pode ser empreendedora, não obstante só algumas tomarem essa decisão, quantas vezes sem sucesso.

Um estudo feito na Índia por McClelland (1987) identifica 6 características para uma pessoa se tornar empreendedora:

- Autoconfiança;
- Persistência;
- Capacidade de persuasão;
- Uso de estratégias de influência;
- Perícia;
- Procura de informação;

O mesmo estudo, soma a estas mais 9 características que distinguem os empreendedores com maior sucesso:

- Iniciativa;
- Capacidade de comunicação;
- Entendimento de oportunidades;
- Orientação eficaz;
- Preocupação com a qualidade do trabalho;
- Planeamento sistemático;
- Monotorização;
- Cumprimento do contrato de trabalho;
- Reconhecimento das relações nos Negócios;

Para Hansemark (2003) as características incluíam:

- Grau da adaptabilidade e impulsividade;
- Intensidade de desejo de independência;
- Necessidades de realização;
- A sorte e outros fatores externos;

Na minha opinião um bom empreendedor terá que ter algumas destas características:

- Ser visionário;
- Determinado;

- Poder de decisão;
- Dedicado;
- Líder;
- Organizado;
- Sem medo de arriscar;
- Inteligente;
- Sorte.

2.1.4 Tipos de Empreendedores:

Existem empreendedores:

- Internos - O empreendedor pode ser um colaborador de uma organização já existente e usa a inovação para fazer crescer o Negócios, um produto ou um serviço;
- Externos - É o detentor do capital da empresa, sendo que a sua principal preocupação é a criação de lucros.

Quando se fala de empreendedores internos estamos a referir-nos a intra-empreendedorismo e externo a empreendedorismo.

Existem diferenças entre ambos que foram estudadas pelo autor Sarkar (2014) tendo como fonte adaptada de Dornelas (2003)

Intra-empreendedorismo:

- Desenvolver a situação da empresa;
- Procura do potencial interno;
- Deve trabalhar dentro de uma outra cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização;
- Flexibilidade de funcionamento, pese embora precise de uma cultura empresarial conclusiva;
- A sua promoção depende da visão estratégica do gestor de topo;
- Depende do líder do projeto ou empreendedor, para ter a liderança na realização da ideia.

Empreendedorismo:

- Criação de riqueza;

- Procura de financiamento;
- Criação de estratégias e culturas organizacionais;
- Risco controlado;
- O retorno é para o empreendedor e acionistas;

2.2 Inovação

2.2.1 Conceito

No Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico (Editora, 2016), Inovação tem origem do latim *innovatiōne-*, «renovação» e tem o seguinte significado:

“nome feminino

1. ato ou efeito de inovar
2. introdução de qualquer novidade na gestão ou no modo de fazer algo; mudança;
renovação
3. criação de algo de novo; descoberta
4. BOTÂNICA rebento que renova a planta herbácea vivaz”

O conceito nem sempre é unânime: (Industry, 2016) “Inovação é a exploração com sucesso de novas ideias.”

Mas independentemente do autor o conceito anda á volta de renovar, inventar e criar. Tudo se resume a ter uma ideia nova (Sarkar, 2014).

2.2.2 Tipo de Inovação

O empreendedorismo e a inovação estão sempre de mãos dadas, um depende do outro e a melhor forma de abordar a questão é classificar a inovação por tipos.

Podemos classificar a inovação em vários tipos (Inventta, 2016):

- Inovação de produto – Modificações nos atributos do produto;
- Inovação de processo – Mudanças no processo de produção do produto ou serviço;
- Inovação de modelo de Negócios – Mudança na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado;

- Inovação Incremental – Reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou linhas de produtos. Geralmente representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido;
- Inovação Radical – Mudança drástica na forma com que o produto ou serviço é consumido.

2.3 Análise de Investimentos

Para analisar um investimento temos que ter conhecimentos de várias áreas ou recorrer a apoio a especialistas conforme explicado no quadro seguinte:

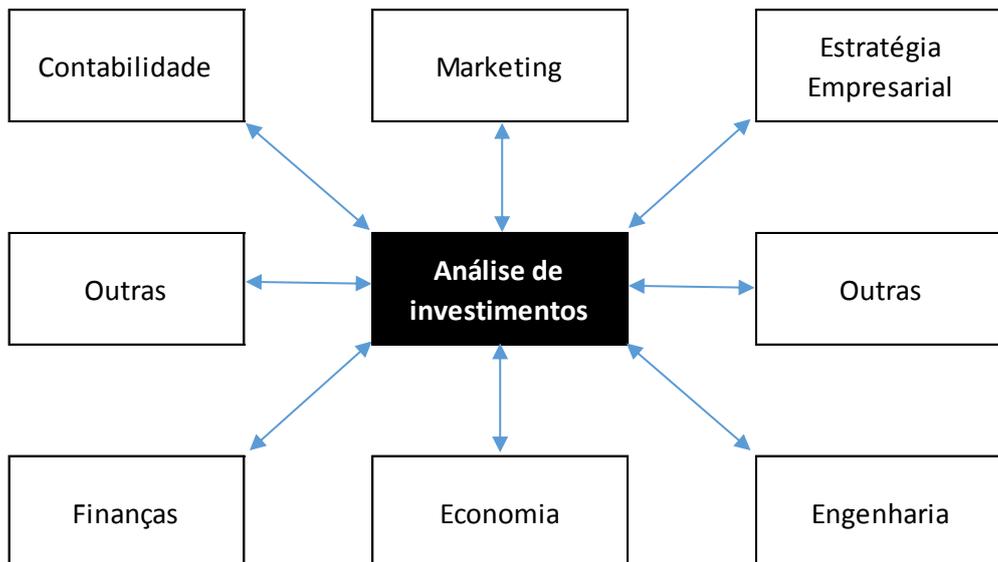


Figura 2 – A análise de investimento como área de síntese

Fonte: Soares, Moreira, Pinho e Couto (2008, p. 25)

Na análise do investimento, segundo Soares et al. (2008) podemos aplicar o conceito de racionalidade económica, ou seja, trocar recursos atuais (investimentos) por maior recursos futuros (*Cash flows*), sendo que para fazer esta análise temos que verificar:

- A contabilidade onde relata todos os acontecimentos que podem ser mensuráveis economicamente;
- Finanças que é responsável por todas as entradas e saídas de valores monetários;
- Economia que é a racionalização dos recursos;

- Marketing que ajuda na necessidade de os clientes adquirirem os nossos produtos e serviços;
- Estratégia empresarial que defina a forma como vamos atingir os objetivos;
- Engenharia que dá apoio á questão do funcionamento técnico da empresa,
- Outras que eventualmente surjam em função do tipo de investimento.

2.3.1 Conceitos fundamentais

Estes conceitos foram desenvolvidos a partir do estudo de Soares et al. (2008) e de (Couto, Crispin, Lopes, Pimentel, & Sousa (2013) e complementado com ajuda do IAPMEI (IAPMEI - Modelo de plano de negócios, 2016), escolhemos aqueles conceitos que consideramos mais importantes para o presente trabalho:

Investimento – é o capital investido com o intuito de obter rentabilidade a prazo e pode ser em capital fixo no caso de ativos não corrente e/ou capital circulante no caso de necessidades de fundo de maneiio

Financiamento – é a origem de recursos financeiros para fazer face ao investimento que pode ser próprio ou alheio.

NFM (Necessidade de Fundo de Maneio) – é a diferença entre necessidade e recursos de exploração, apesar de ser de curto prazo mas mantendo-se ao longo do tempo podemos considerar como um investimento .

Free Cash Flow – em português é Fluxo de Caixa livre que representa os fluxos gerados que servem para remunerar os financiadores, sejam eles de origem de capitais próprios ou alheios.

Free cash-flow to Equity– Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente, por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFE (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês *Free Cash Flow to Firm*).

Free Cash Flow to Firm - No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês *Free Cashflow to Equity*), o objetivo é avaliar diretamente o património líquido da empresa.

Taxa de atualização – é a taxa ao qual os promotores de um projeto de investimento consideram o mínimo necessária para poder atualizar os *cash flows* para calcular o VAL, também conhecida por custo de oportunidade.

WACC – em português Custo de Capital Médio Ponderado, é a taxa que é utilizada para atualização dos cash flows, a fim de remunerar ao mínimo de forma ponderada os diferentes tipos de financiadores.

VAL (Valor Atualizado Líquido) – é o valor do somatório dos *cash flows* atualizado no tempo pela taxa de atualização.

TIR (Taxa interna de Rentabilidade) - É o valor da taxa de atualização em que o VAL é igual a zero

Pay Back period (Período de recuperação do capital investido) – É o número de períodos (anos) que o investidor levará a recuperar o capital investido.

2.3.2 Capital investido e financiamento

Classificação do investimento (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2008):

a) Quanto ao momento da vida da empresa:

- Investimento de raiz – quando coincide com o início da vida da empresa;
- Investimentos adicionais – Quando é feito com a empresa já em funcionamento.

b) Quanto á natureza:

- Investimentos industriais – considerado o investimento em ativo fixo tangível e não tangível;
- Investimentos financeiros – são as propriedades de investimentos e os investimentos financeiros, ou seja, ativo não corrente que não está afeto á atividade.

c) Quanto ao grau de autonomia:

- Investimentos forçados – o próprio contexto externo que obriga a fazer novos investimentos;
- Investimentos voluntários – Quando o investimento é feito através de uma decisão interna sem pressões externas;
- Investimentos concertados – quando resultam de acordos com uma terceira entidade.

d) Quantos aos objetivos:

- Investimento de inovação – quando criamos algo de novo;
- Investimentos de crescimento ou expansão – para crescerem as vendas ou produção;
- Investimento de produção ou racionalidade – Quando se pretende fazer a própria produção ou alterar procedimento para se tornar mais eficiente;
- Investimentos de investigação – apostar na investigação;

- Investimentos estratégicos – Investimento com o objetivo de alterar o posicionamento estratégico da empresa;
- Investimentos de ordem diversa – outras situações.

A categoria do investimento varia em função da decisão estratégica no promotor, conforme indicado no quadro seguinte:

Quadro 2 - Categorias de investimento vs decisões estratégicas

Decisões estratégicas	Categoria de Investimento
Crescimento	Quando pretendemos inovar, aumentar a capacidade
Racionalização	Quando pretendemos modernizar, renovar ou subcontratar
Conversão	Diversificar por substituição de atividades

Fonte: adaptação (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2008, p. 67)

Se a decisão estratégica é o crescimento, o investimento pode ser inovar com novos produtos, serviços ou processos. Pode também passar pelo aumento da capacidade já instalada, se feito á maior escala, pode ser com novas unidades ou ampliar a existente.

Na decisão estratégica de racionalização o objetivo é modernizar ou renovar no todo ou em parte o imobilizado existente ou apenas subcontratar a uma terceira empresa.

Quando se trata de uma decisão estratégica de conversão o investimento incide na diversificação da atividade ou simplesmente mudar de atividade.

2.3.3 Métodos de avaliação

O método mais utilizado para avaliar um investimento e que vamos usar no nosso trabalho é calcular e analisar o valor do VAL, TIR e *Pay-back period*

2.2.3.1 VAL - Valor atualizado líquido

Com base na consulta ao site do IAPMEI (IAPMEI - VAL, 2016) vamos explicar como se calcula e faz análise ao resultado do VAL

Podemos afirmar resumidamente que, o valor atualizado líquido corresponde ao somatório dos *cash flows* libertos, atualizados a uma determinada taxa.

Taxa de atualização é muito importante, porque é determinante para o cálculo do VAL e consequentemente para avaliação do investimento, determinando-se pela forma seguinte:

$$TA = [(1+Tb) x (1+Tc)] - 1$$

Tb : Taxa de juro de ativos sem risco - corresponde à remuneração real desejada para os capitais próprios (normalmente utiliza-se a taxa de remuneração real de ativos sem risco e tendo em conta a taxa de inflação)

Tc : Prémio de risco de mercado. Corresponde á remuneração do risco do mercado para cada tipo de investimento. Esta taxa varia de investimento para investimento, conforme as expetativas do investidor.

Determinação do valor atual líquido:

$$VAL = \frac{-\text{Investimento}}{(1+TA)^0} + \frac{CF_1}{(1+TA)^1} + \frac{CF_2}{(1+TA)^2} + \dots + \frac{\text{Valor Residual}}{(1+TA)^N}$$

Figura 3 – Formula do VAL

Fonte: IAPMEI (IAPMEI - VAL, 2016)

Um projeto de investimento é constituído por três fases distintas: Ano de Investimento; Anos do Projeto; Ano de Desinvestimento.

- O Ano de Investimento – Corresponde ao ano em que é efetuado o investimento, ou seja, compra de terrenos, construções, aquisição de equipamentos, mobiliário, viaturas, etc...
- Os Anos do Projeto - correspondem aos anos de normal funcionamento da atividade da empresa.
- O Ano de Desinvestimento - é o ano em que é feita a alienação da empresa.

Assim, podemos definir o método do VAL através da seguinte fórmula:

$$VAL = \sum_{k=0}^N \frac{CF_k}{(1+TA)^k}$$

Figura 4 - VAL

Fonte: IAPMEI (IAPMEI - VAL, 2016)

Em que:

- CF_k = Cash Flows no final do período k (Inclui os anos de investimento, exploração e desinvestimento)
- N = Vida útil do investimento
- K = o período (vai de 0 até N)
- TA = taxa de atualização

Análise do resultado do VAL:

- $VAL > 0$ – O projeto é um bom investimento - significa que o valor recuperado é superior ao capital investido já descontada a taxa de atualização (Taxa de juro de ativos sem risco mais a taxa de risco de mercado).
- $VAL = 0$ - O projeto é economicamente viável, permite a recuperação do investimento, com a rentabilidade mínima exigida pelos investidores (TA)
- $VAL < 0$ – O projeto é economicamente inviável porque não recupera o investimento á taxa de rentabilidade mínima exigida pelos investidores.

Conclusão: quanto maior for o VAL maior a taxa de sucesso do investimento

2.3.3.2 TIR - Taxa interna de Rentabilidade

Vamos calcular a TIR com base no artigo (IAPMEI, IAPMAIL - TIR, 2016), vamos explicar a sua importância na avaliação do investimento

A TIR é o valor da taxa de atualização em que o VAL é igual a zero, por isso, podemos dizer o seguinte:

- $TIR < TA$ implica $VAL < 0$
- $TIR = TA$ implica $VAL = 0$
- $TIR > TA$ implica $VAL > 0$

Face ao exposto, podemos afirmar que quanto maior for a TIR maior a taxa de sucesso do investimento e só podemos considerar a decisão de investir quando a TIR for igual ou superior á TA – taxa de atualização.

No gráfico seguinte, exemplifica-se o seu significado

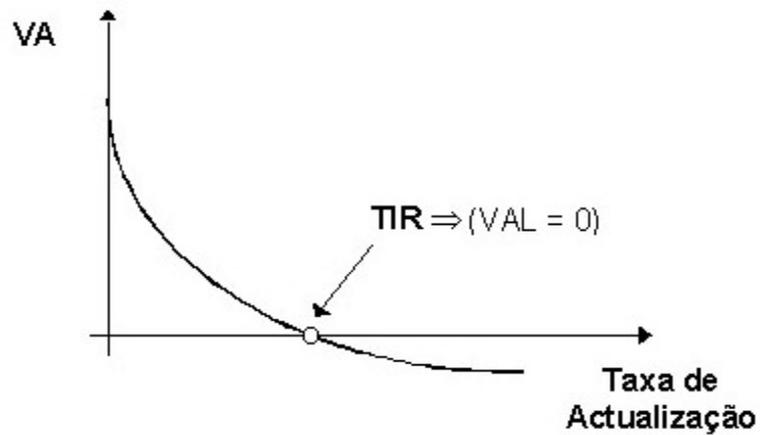


Figura 5 - TIR

Fonte: IAPMEI (IAPMAIL - TIR, 2016)

Neste gráfico verificamos que quanto maior for a taxa de atualização, menor é o valor atualizado (VA). Quando o valor atualizado (VA) atinge o valor Zero, significa que a taxa de atualização é igual á TIR, ou seja, a TIR é a taxa de atualização para dar zero o valor atualizado.

2.3.3.3 Pay back period – Período de recuperação do investimento (PRI)

É o número de períodos, normalmente anos necessários para recuperar o capital investido, e calcula-se através dos *cash flows* acumulados e que se identifica o período em que acontece o *cash flow* acumulado seja igual a zero.

Podemos usar a seguinte fórmula para fazer o cálculo

$$PRI = \frac{\sum_{K=0}^N \frac{\text{Investimento}_K}{(1+i)^K}}{\frac{\sum_{K=1}^N \frac{CF_K}{(1+i)^K}}{n}}$$

Figura 6 – Formula do PRI

Fonte: IAPMEI (IAPMEI - PRI, 2016)

Em que:

- Investimento K - Investimento do período K
- CFK - Cash Flow do período K (Inclui a componente de exploração e desinvestimento)
- N - Número de anos do projeto de investimento (inclui o ano de investimento, de exploração e o ano de desinvestimento)
- n - Número de anos do projeto de investimento (inclui o número de anos de exploração acrescido do ano de desinvestimento)

A vantagem deste critério é saber quanto tempo demora a recuperar o investimento, com a desvantagem de nada dizer para além desse período.

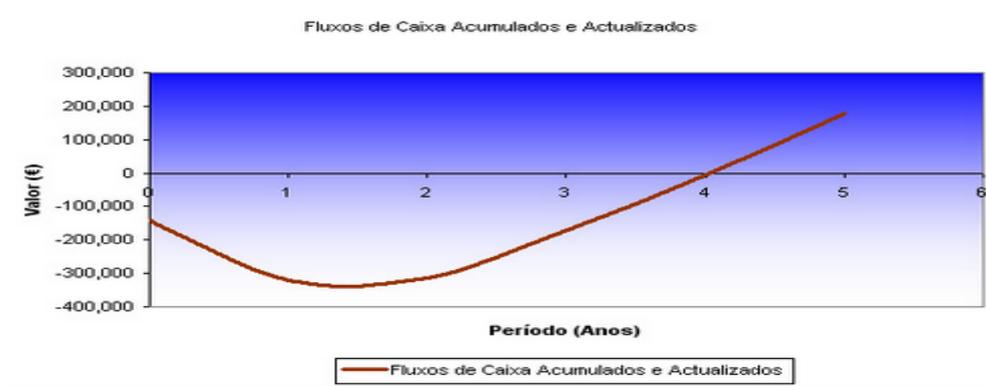


Figura 7 - *Pay back period*

Fonte: Pereira (2016)

No gráfico o *pay back period* é no ponto onde a linha dos fluxos de caixa acumulados e atualizado atinge o valor zero, neste caso concreto é igual a 4.

Como verificamos neste exemplo o investimento ocorre nos primeiros 1,5 anos em que os *cash flows* acumulados seguem uma trajetória descendente. A partir desse momento, verifica-se um início de recuperação do investimento e ao fim de 4 anos consegue-se recuperar o capital investido na totalidade.

Apesar de este indicador ser muito limitado e simples, é importante, porque permite ter uma noção do tempo necessário para recuperar o investimento.

Neste indicador quanto menor for o *Pay Back Period* melhor é o investimento.

2.4 Elaboração do Plano

O Plano de Negócios, é um documento que permite descrever um investimento, enquadrá-lo e projetá-lo para o futuro de acordo com o estudo feito por profissionais, do qual consta o parecer sobre a sua viabilidade para a tomada de decisão de investir por parte do promotor, constituindo uma ferramenta essencial para apresentação do projeto a terceiros quando necessário, nomeadamente a bancos, sócios, Estado, fornecedores, clientes, parceiros e outras entidades que se julgue conveniente.

Nenhum investimento que se preze deve ser decidido sem ter um plano de Negócios, e este deve ser elaborado desde o princípio como um documento fundamental, onde deverá estar espelhada a estratégia que se pretende implementar.

O Plano de Negócios é uma peça fundamental para a tomada de decisões de investimento, porquanto, é o documento onde assentam os pressupostos e fica relatado de uma forma coerente e realista o plano de ação, a fim de ser controlado pelo investidor e por todos os envolvidos no projeto, com vista a concretizar as metas nele definido.

O Plano de Negócios para além de ser elaborado, deve ainda ser apresentado e seguir as regras seguintes:

- Ser útil para as necessidades dos destinatários, por forma a ser reconhecida a importância que merece;
- Ser abrangente e o mais simplificado possível;
- Ser objetivo e de fácil leitura;
- Utilizar sempre que possível fontes independentes e credíveis;
- Os pressupostos e os valores previsionais devem ser realistas e atingíveis;
- Usar uma "*checklist*" predefinida;
- Considerar-se um documento importante para a organização;
- O plano de Negócios é indispensável para captar investidores;
- Aproveitar o plano de Negócios para envolver todos os colaboradores num objetivo comum;
- Utilizar dados do mercado para saber o seu posicionamento;

Vamos dar ênfase ao Plano de Negócios e para isso vai servir de base ao nosso estudo o guia prático de “Como elaborar um plano de Negócios” (IAPMEI, IAPMEI - Modelo de plano de negócios, 2016):

a) O que é um Plano de Negócios?

Um Plano de Negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de Negócios. Deve ser um Plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

Infelizmente, a maioria das pessoas pensa num Plano de Negócios unicamente quando inicia um Negócios ou quando se candidata a um financiamento. No entanto, eles também são vitais para gerir o Negócios, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento. Os Negócios necessitam de planos que otimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades.

Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e conter análises de mercado e análises financeiras, que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

b) O que faz um Bom Plano?

Um bom plano não passa pelo tamanho, nem pela informação que cobre e/ou forma como está escrito ou pela excelência da sua estratégica, mas sim pela implementação de uma ideia.

O ideal, é ter um plano como uma parte essencial de todo um processo de criação de valor, que terá de ser implementado, doutro modo é tempo perdido, ou seja, deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da vida da Empresa nos primeiros tempos da sua existência.

Existem elementos que são obrigatórios para que tenha sucesso na sua elaboração:

- Ser simples e de fácil entendimento e execução
- Transmita os seus conteúdos de forma fácil e prática
- Ter objetivos concretos e mensuráveis
- Incluir ações específicas e atividades, com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados
- Incluir um modelo financeiro sólido e bem fundamentado
- Ser realista e Incluir todos os elementos necessários

c) Como usar um Plano de Negócios?

O plano de Negócios é necessário para lançar uma empresa, para se candidatar a um empréstimo ou para encontrar investidores, mas serve para muito mais. É uma forma lógica e organizada de olhar para todos os aspectos mais importantes de uma ideia de Negócios, devendo na sua elaboração ter em conta o seguinte:

- Definir e fixar objetivos, e a forma como o conseguir;
- Suporte à identificação e discussão de financiamentos;
- Estabelecer o valor do Negócios em caso de venda ou para efeitos legais;
- Avaliar uma nova linha de produto, promoção ou crescimento.

A avaliação é feita com base em pressupostos que servem para contruir mapas previsionais que vão ser vir de avaliação do projeto conforme podemos resumir no seguinte esquema:

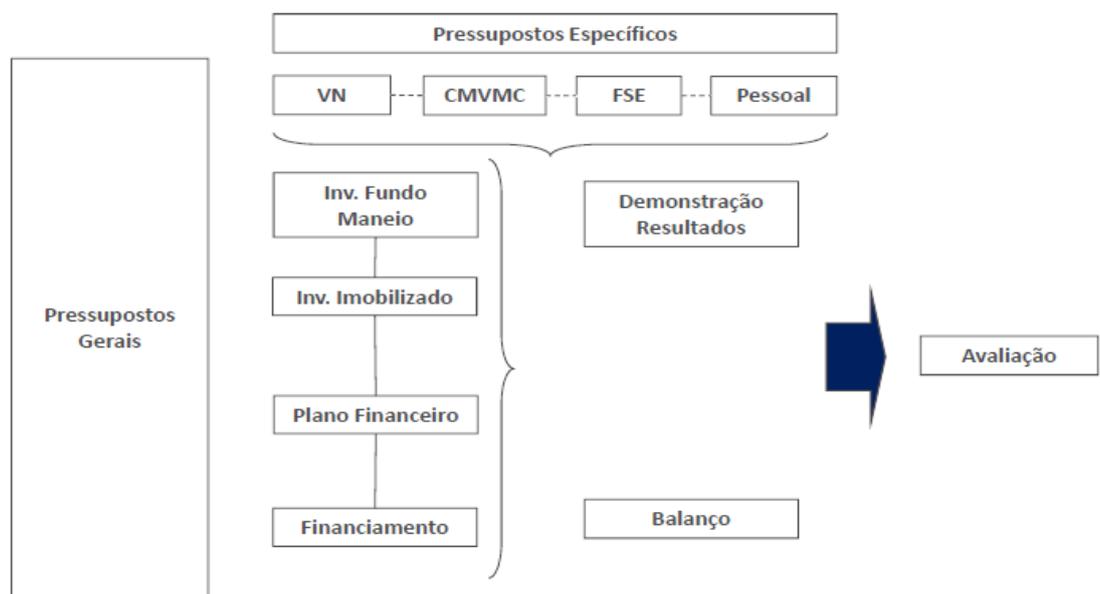


Figura 8 – Avaliação do Plano de negócio

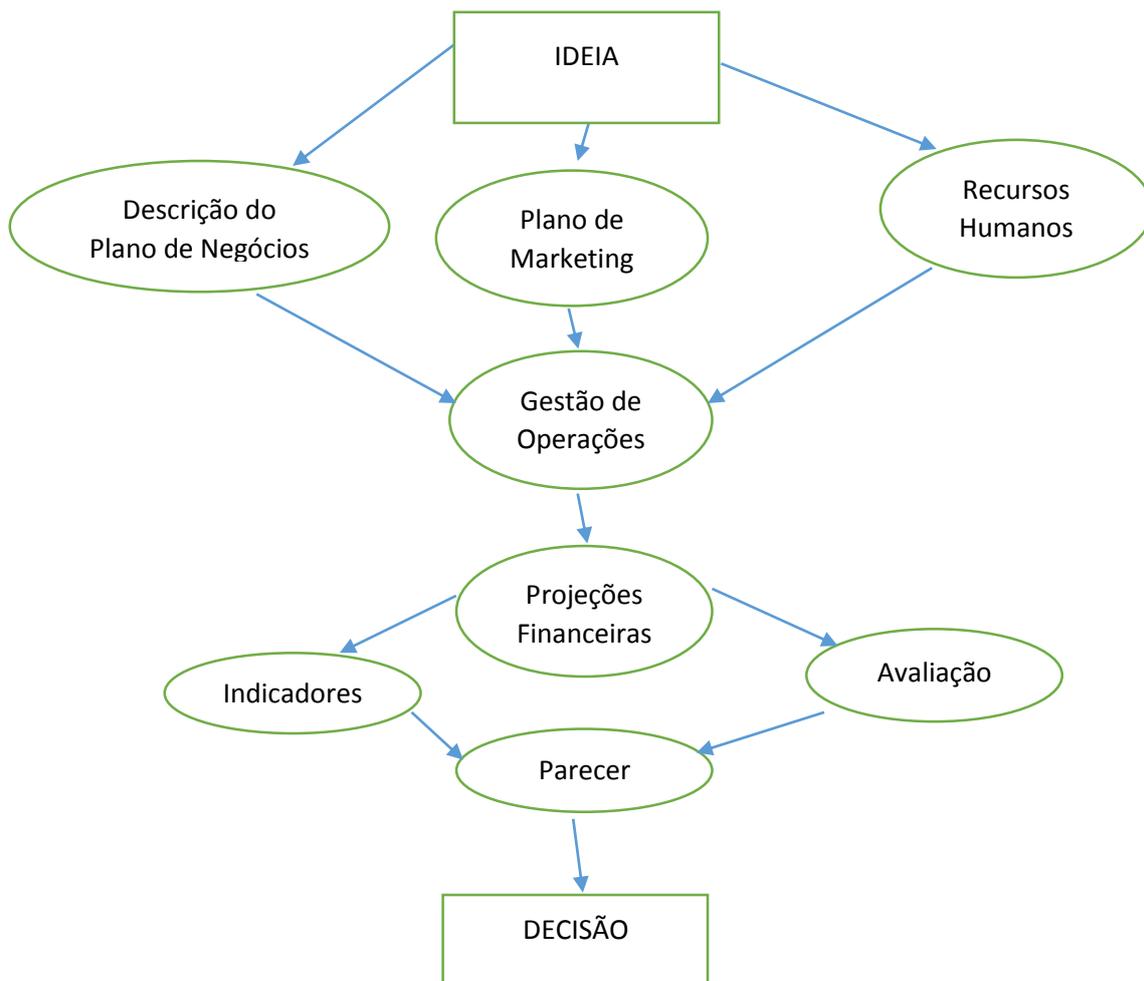
Fonte: Poliemprende (2016)

Os pressupostos são importantes para a elaboração dos mapas financeiros e com base nestes é que se vai fazer a avaliação, por isso, é muito importante que os pressupostos sejam realistas e de acordo com as expetativas do promotor.

Tomada de decisão

O plano de negócio é fundamental para a tomada de decisão de investimento, tudo começa com a IDEIA e termina na DECISÃO e pelo meio existe um percurso que é necessário percorrer

Figura 9 – forma de decisão



Com esta figura podemos resumir de uma forma simples o que está entre uma ideia e a decisão de concretização do respetivo investimento.

3. TRABALHO DESENVOLVIDO – PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 Sumário

O Plano de Negócios diz respeito a um novo investimento num supermercado na cidade de Chaves.

O promotor já possui um supermercado em Montalegre e pretende avaliar em termos económicos e sociais o impacto do novo investimento, que consiste na aquisição de um terreno e na construção de um novo supermercado no centro da cidade de Chaves.

Face ao exposto, o presente estudo tem por objetivo, preparar toda a informação necessária para ajudar a gerência á “tomada de decisão”.

3.2 Descrição do Plano de Negócios

3.2.1 Calendarização

Quadro 3 - Calendarização

	2015	2016						
	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
COMPRA DE TERRENO	■							
ESTUDOS E PROJECTOS		■	■					
INVESTIMENTO				■	■	■		
INICIO LABORAÇÃO						■	■	■

A compra do terreno aconteceu em 2015 e durante o ano 2016 está previsto a conclusão do investimento e a inauguração o novo supermercado na cidade de Chaves.

3.2.2 Apresentação dos promotores

O grande impulsionador do projeto é uma pessoa com larga experiência no ramo, com enorme sucesso e que domina todo um “*know-how*” do Negócios. É uma pessoa séria, honesta e estará de corpo e alma envolvida em todo o processo, o que é uma grande mais-valia, porque podemos contar com o seu conhecimento de técnicas de gestão adquiridas ao longo de toda a sua experiência profissional, reunindo os seguintes requisitos: Capacidade de gestão; Capacidade técnica; Capacidade de dotar o projeto de adequado equilíbrio financeiro; tem viabilidade técnica, económica e financeira

3.2.3 Apresentação do Projeto

3.2.3.1 Localização

A localização do novo supermercado é o centro da Cidade de Chaves



Figura 10 – Mapa de localização

Fonte: GOOGLE (2016)

3.2.3.2 Produtos e serviços

Todos os produtos que poderão ser comercializados num supermercado: mercearia, bebidas, frescos, laticínios, congelados, bebé, higiene, limpeza, casa, lazer, animais, etc...

3.2.3.3 Distribuição

A venda será feita no próprio supermercado.

3.2.4 Missão, visão e Valores

Missão:

Estar permanentemente empenhado em fornecer ao consumidor, um local de referência para fazer compras, num ambiente agradável aos melhores preços, promovendo simultaneamente o desenvolvimento económico e social.

Visão:

Ser uma referência e orgulho para os clientes, colaboradores e população em geral.

Valores:

Integridade, seriedade, compromisso, valorização humana, rigor nos objetivos, procura da excelência, inovação e sustentabilidade

3.3 Plano de marketing

3.3.1 Análise externa e interna

As empresas são um elemento de um sistema abrangente que existe na sociedade. Antes de fazer a análise externa e interna vamos identificar o ambiente geral de uma empresa conforme figura seguinte:



Figura 11 – Ambiente geral enfrentado pelas empresas

Fonte: Barney e Hesterly (2011)

O supermercado, através do seu promotor tem consciência da importância do ambiente geral que vai enfrentar e pela experiência e conhecimento que tem, vai aproveitar ao máximo as mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima económico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos, para usar a seu favor, uma vez que não pode influenciar mas sim adaptar-se.

Seguidamente vamos aprofundar a análise externa e interna do supermercado:

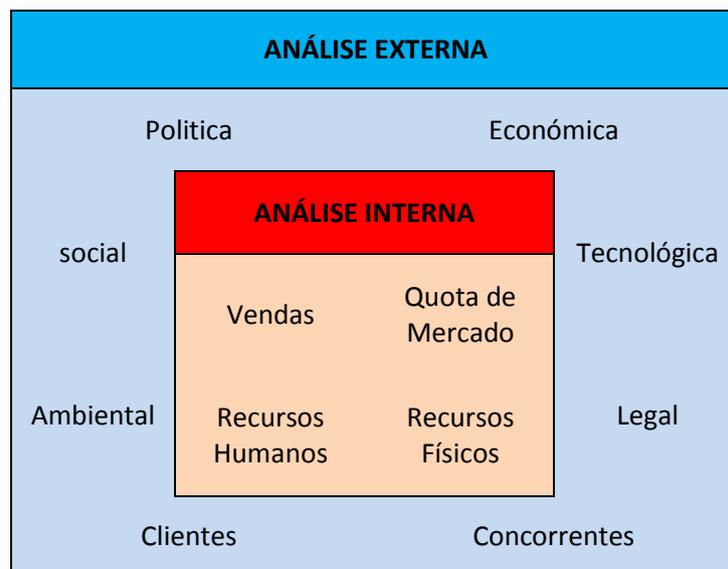


Figura 12 – Análise externa e interna

Qualquer empresa, está internamente influenciada pelo volume de venda, quota de mercado, recursos humanos e recursos físicos e toda essa envolvência está ainda condicionada a uma análise externa como é o caso da Política, situação social e económica, nível tecnológico, questões ambientais e legais, sendo ainda influenciada pelos clientes e concorrentes.

a) Análise Externa - O meio envolvente:

BI das Regiões

Chaves (Município)

ACTUALIZADO

Chaves (Município)

	2001	2011	2014
População	43.563	41.281	40.527
Superfície em Km2	591,3	591,2	591,2
Freguesias	51	51	39
Idosos por cada 100 jovens	138,6	202,8	222,3
Famílias	15.661	16.163	-
Alojamentos familiares	26.622	28.345	28.479
% população de 15+ anos sem nível de escolaridade	23,8	13,5	-
Pensionistas da Seg. Social e CGA em % da população	-	40,5	-

Exportar PDF Excel [Ver mais Dados](#)

Figura 13 – Município de Chaves

Fonte: PORDATA (2016)

Análise do meio envolvente: PESTAL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal).

O investimento será instalado em Chaves, uma cidade de Trás-os-Montes, que está rodeado por uma grande população rural, subordinada à legislação de Portuguesa e bem assim às regras que emanam da União Europeia.

b) Análise Externa - clientes.

Os clientes alvo, são a população em geral.

c) Análise Externa - os concorrentes

Os concorrentes serão os supermercados existentes na cidade de Chaves

Modelo, Pingo doce, Mini preço, Lidl e E-Leclerc

d) Análise interna

A empresa neste momento tem a experiência que lhe advém do supermercado já existente em Montalegre, o que lhe permite ter um melhor conhecimento do mercado. Também a localização será um fator de diferenciação da concorrência, facto que gera a expectativa da conquista de uma parte significativa da quota de mercado

A previsão é um crescimento substancial nas vendas com a conquista e fidelização de clientes

A gestão será descentralizada e com poucos graus de decisão e dotada de excelentes recursos humanos e boas instalações, por forma a ser mais eficaz e eficiente na oferta de produtos aos consumidores.

3.3.2 Análise SWOT da empresa

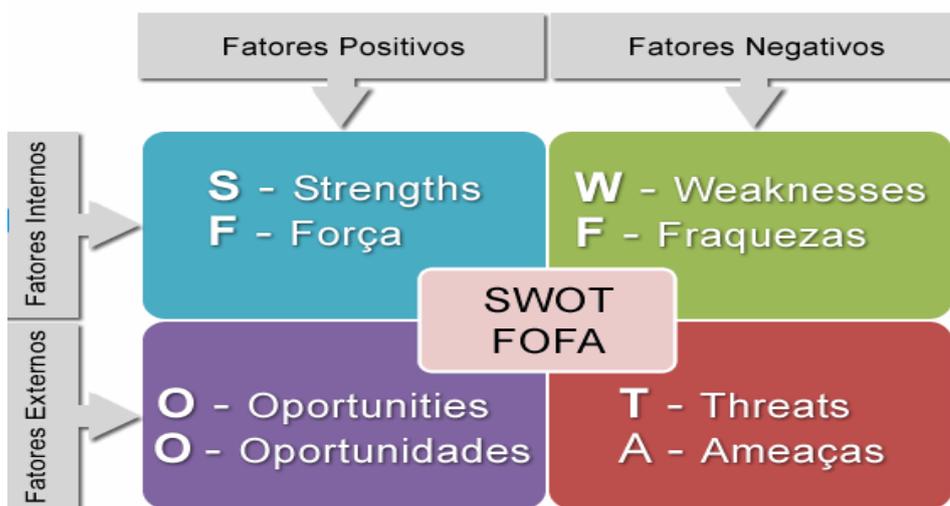


Figura 14 – Análise SWOT

Fonte: Treasy (2016)

Aplicando a análise SWOT ao nosso caso (supermercado) vamos comparar os fatores externos positivos, que correspondem às oportunidades, com os fatores externos negativos, que representam as ameaças.

Comparando seguidamente os fatores internos positivos, que representam a Força, com os fatores internos negativos, que correspondem às fraquezas.

a) Oportunidades:

- O aumento do poder de compra dos consumidores com o fim da crise;
- Aumento da população, principalmente nas cidades do interior em detrimento das aldeias;
- A aposta no mercado de proximidade e inovação do serviço.

b) Ameaças:

- A crise financeira mundial que ameaça voltar;
- O nível de concorrência.

c) Forças:

- A gestão com poucos níveis de decisão;
- A qualidade e notoriedade dos Produtos;
- A parceria que temos com os fornecedores;
- O quadro de pessoal experiente e competente;
- Preços competitivos, baseados na produtividade de gestão.

d) Fraquezas:

- Estabelecimento novo e/ou desconhecido no mercado de Chaves

3.3.3 Fixação de objetivos

Os objetivos propostos pelo promotor para o supermercado são:

- Ter lucro a partir do primeiro ano;
- Aumentar as vendas em 50% no primeiro ano e mais 50% no segundo ano antes de entrar no ano cruzeiro;
- Ter um quadro de pessoal sólido com remunerações acima da média do setor;

3.3.4 Posição visada no mercado

Segundo a opinião do responsável do projeto a posição visada no mercado vai ser a seguinte:

- Disputar a liderança dos supermercados do centro da cidade de Chaves;
- Apresentar-se como um espaço de referência para fazer compras.

3.3.5 Opções estratégicas de marketing

Vamos identificar as opções estratégicas que a empresa vai adotar no âmbito do novo investimento tendo em conta os conhecimentos e experiência da empresa:

a) Vantagens Competitivas, adequação e intento estratégico:

- Experiência do mercado em Montalegre, ajuda a implementação em Chaves

b) Modelo de Negócios e estratégias a desenvolver:

- Ter uma boa apresentação, apostando na simpatia e qualidade de atendimento;
- A localização em local nobre da cidade, apostando nas pessoas que lá residem e/ou trabalham

Plano de manobra

Os principais tipos de prioridades que se podem fixar numa estratégia de marketing são os seguintes:

- Escolha de produtos básicos e de grande consumo;
- Rapidez no atendimento;
- Aposta na publicidade.

3.3.6 Marketing mix

Vamos descrever o marketing-mix para o nosso projeto recorrendo ao modelo dos 4 p's de (McCarthy, 1960) com ênfase no Produto (Product), Preço (Price), Distribuição (Place; ponto de venda/distribuição) e Promoção (Promotion);

a) Produto:

- São produtos com notoriedade nacional;
- Qualidade reconhecida;
- Especialização de serviços;

b) Preço:

- Os preços serão os mais competitivos do mercado;
- Ter uma boa relação qualidade/preço;
- Ter produtos de várias gamas/preço para abranger o máximo de clientes possíveis.

c) Distribuição:

- Localização privilegiada;
- Ter bons acessos e um bom estacionamento;
- Estratégia push para os bens de primeira necessidade.

d) Promoção:

- Estratégia pull para os bens de marca;
- Usar a publicidade e folhetos promocionais;
- Usar a internet e redes sociais.

3.4 Gestão de Recursos humanos

3.4.1 Competências da equipa de gestão

A gestão está a cargo de uma pessoa experiente no ramo, com formação adequada, dotada de grande competência técnica e de gestão, com experiência e sucesso reconhecido.

3.4.2 Estrutura organizacional



Figura 15 – estrutura organizacional

Conforme organograma apresentado terá poucos níveis de decisão de forma a tornar a empresa mais eficaz e eficiente.

Quadro 4 - Descrição das responsabilidades e tarefas de cada colaborador

Administração / Direcção	Gestão, Gerência
Administrativa Financeira	Pagamentos/recebimentos, contabilidade e controlo administrativo
Comercial / Marketing	Vendas e promoção
Aprovisionamento	Controlo do stock, desde encomenda á reposição stocks

Cada colaborador tem as tarefas bem definidas, que serão exercidas com sentido de responsabilidade.

Tabela 1 - Quadro do pessoal

Quadro de Pessoal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	2	5	6	6	6	6
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento	1	2	3	3	3	3
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	5	9	11	11	11	11

Após o investimento, prevê-se o aumento significativo do quadro de pessoal, nomeadamente o pessoal que está diretamente relacionado com as vendas, aproveitando sinergias existentes na administração, e na área administrativa e financeira.

3.4.3 Política de recursos humanos

Recrutamento, seleção e planos de formação:

O recrutamento e seleção são feitos recorrendo a uma equipa especializada, remetendo a decisão final para a entrevista individual feita pela gestão;

A formação é contínua, feita no dia-a-dia e quando se justifique serão promovidos cursos de formação externa.

Remunerações a praticar e avaliação do desempenho:

A remuneração é feita através de um salário base mais uma componente de produtividade individual (motivação do trabalhador) e outra componente de produtividade global (fomentar o trabalho em equipa).

A avaliação de desempenho é feita periodicamente, em função dos objetivos definidos no início de cada ano pela gestão, por funcionário e pela empresa no seu todo, de forma a fomentar a motivação individual e o trabalho em equipa.

Tabela 2 – Remuneração Base Mensal

Remuneração base mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direção	800	824	849	874	900	927
Administrativa Financeira	600	618	637	656	675	696
Comercial / Marketing	550	567	584	601	619	638
Produção / Operacional	0	0	0	0	0	0
Qualidade	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamento	550	567	584	601	619	638
Investigação & Desenvolvimento	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0

Prevê-se um aumento na remuneração de 3% ao ano.

3.5 Gestão das operações

3.5.1 Gestão da cadeia operacional

Análise da cadeia operacional

a) Atividades estratégicas:

- Procura de novos mercados;
- Procuras de novos produtos;
- Parcerias de longo prazo (revendedores e fornecedores).

b) Atividades táticas:

- Fidelizar clientes;

- Parcerias com fornecedores.
- c) Atividades de base:
- Fazer publicidade;
 - Facilitar o atendimento.

3.5.2 Política de operações

- a) Plano de produtos e/ou serviços:
- Compra de produtos bons e de marca
 - Compra de produtos baratos de linha “branca”.
- b) Localização da empresa:
- As instalações situar-se-ão no centro da cidade de Chaves

3.5.3 Descrição dos custos e margens operacionais

Com base nos dados contabilísticos do ano 2015, projeções futuras da atividade operacional em função do investimento feito na empresa, vamos fazer a previsão das vendas, CMVMC, do FSE, Gastos como pessoal e Depreciações e amortizações.

3.5.3.1 Vendas

A previsão é de um crescimento das vendas de 50% em 2016 e 50% em 2017, quando atinge o ano cruzeiro.

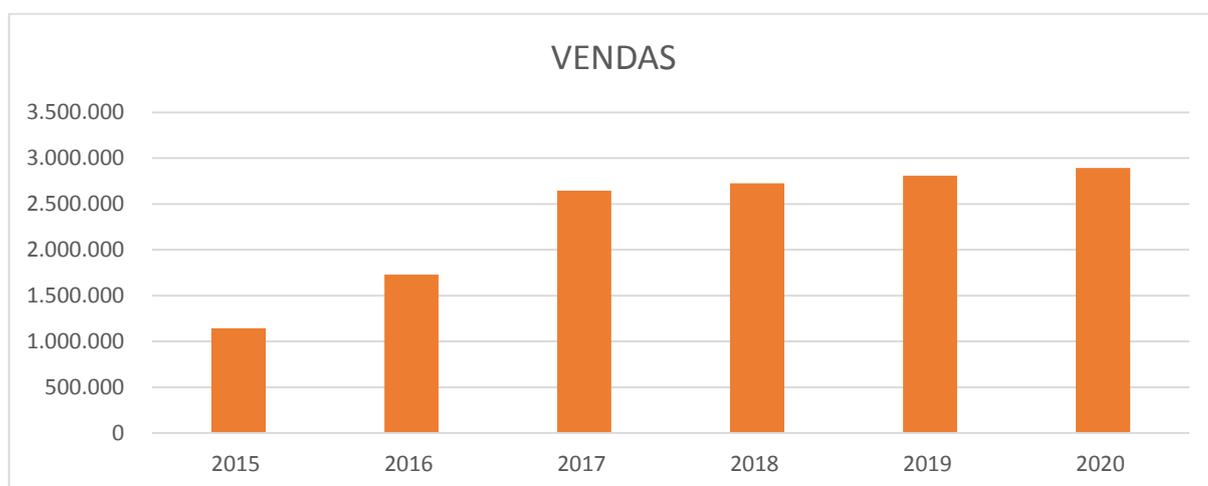


Figura 16 – Gráfico de Vendas

As vendas foram calculadas, tendo em atenção a experiência do promotor e a dimensão da população de Montalegre, com incremento da cidade de Chaves a partir de meados de 2016.

A taxa de IVA média foi calculado tendo em conta as taxas em vigor e a composição das vendas (IVA taxa normal 23%, Taxa Intermédia 13% e Taxa reduzida 6%)

3.5.3.1 Custo da Mercadoria Vendida

Tabela 3- Custo da Mercadoria Vendida

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CMVMC	14,11%	980.922	1.486.097	2.273.728	2.341.940	2.412.198	2.484.564
TOTAL CMVMC		980.922	1.486.097	2.273.728	2.341.940	2.412.198	2.484.564
IVA	17%	162.148	245.654	375.851	387.126	398.740	410.702
CMVMC + IVA		1.143.070	1.731.751	2.649.579	2.729.066	2.810.938	2.895.266

A Margem Bruta de 14,11% foi calculada tendo em conta a experiência dos anos anteriores e o CMVMC, em função das vendas previsionais e a taxa de IVA média foi ponderada tendo em conta as taxas de IVA em vigor.

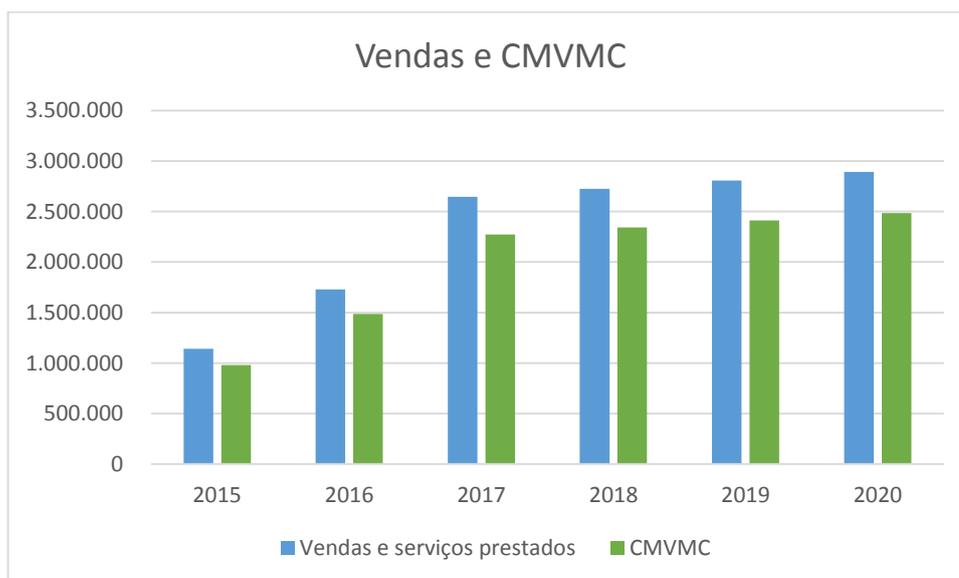


Figura 17 – gráfico das Vendas e CMVMC

O valor percentual da margem mantem-se ao longo dos anos e a margem bruta de vendas em valor irá subir em função do acréscimo das vendas.

3.5.3.2 Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 4 - Custos com os fornecimentos e serviços externos:

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	80%	20%							
Publicidade e propaganda	23%	100%		200,00	2.400,00	3.600,00	5.400,00	5.562,00	5.728,86	5.900,73
Vigilância e segurança	23%	100%		98,18	1.178,13	1.767,20	2.650,79	2.730,32	2.812,23	2.896,59
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%		2,57	30,78	46,17	69,26	71,33	73,47	75,68
Conservação e reparação	23%	100%		99,17	1.190,09	1.785,14	2.677,70	2.758,03	2.840,77	2.926,00
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	50%	50%	38,10	457,25	685,88	1.028,81	1.059,68	1.091,47	1.124,21
Livros e documentação técnica	23%	100%		3,43	41,10	61,65	92,48	95,25	98,11	101,05
Material de escritório	23%	100%								
Artigos para oferta	23%	80%	20%							
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	80%	20%	2.025,00	24.300,01	36.450,02	54.675,02	56.315,27	58.004,73	59.744,87
Combustíveis	23%	50%	50%							
Água	6%	80%	20%	34,09	409,08	613,62	920,43	948,04	976,48	1.005,78
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	50%	50%	111,76	1.341,17	2.011,76	3.017,63	3.108,16	3.201,41	3.297,45
Transportes de pessoal	23%	50%	50%							
Transportes de mercadorias	23%	10%	90%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		750,00	9.000,00	13.500,00	20.250,00	20.857,50	21.483,23	22.127,72
Comunicação	23%	50%	50%	565,69	6.788,28	10.182,42	15.273,63	15.731,84	16.203,79	16.689,91
Seguros		100%		15,64	187,62	281,43	422,15	434,81	447,85	461,29
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		8,75	105,00	157,50	236,25	243,34	250,64	258,16
Despesas de representação	23%	40%	60%							
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%								
Outros serviços	23%	100%		26,61	319,31	478,97	718,45	740,00	762,20	785,07
TOTAL FSE					47.747,82	71.621,73	107.432,60	110.655,57	113.975,24	117.394,50

Para o cálculo dos custos com FSE, consideraram-se os valores suportados em anos anteriores e projetados para o futuro, em função do crescimento da empresa, prevendo-se uma subida de 50% em 2016 e 50% em 2017, atualizado a uma taxa de 3% ao atingir o ano cruzeiro em 2017.

3.5.3.3 Gastos com o Pessoal

Tabela 5 - Gastos com Pessoal

Remuneração base anual - TOTAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colaboradores						
Administração / Direção	14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Administrativa Financeira	11.200	11.536	11.882	12.239	12.606	12.984
Comercial / Marketing	11.200	11.536	11.882	12.239	12.606	12.984
Produção / Operacional	9.800	10.094	10.397	10.709	11.030	11.361
Qualidade	11.200	11.536	11.882	12.239	12.606	12.984
TOTAL	57.400	59.122	60.896	62.723	64.604	66.543

Outros Gastos		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20,30%	2.842	2.927	3.015	3.106	3.199	3.295
Pessoal	23,75%	10.308	10.617	10.935	11.263	11.601	11.949
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	574	591	609	627	646	665
Subsídio Alimentação	130,46	7.175	7.391	7.612	7.841	8.076	8.318
TOTAL OUTROS GASTOS		20.899	21.526	22.172	22.837	23.522	24.227

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	78.299	80.648	83.067	85.559	88.126	90.770
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

QUADRO RESUMO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remunerações						
Órgãos Sociais	14.000	14.420	14.853	15.298	15.757	16.230
Pessoal	43.400	44.702	46.043	47.424	48.847	50.313
Encargos sobre remunerações	13.150	13.544	13.950	14.369	14.800	15.244
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	574	591	609	627	646	665
Gastos de ação social	7.175	7.391	7.612	7.841	8.076	8.318
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	78.299	80.648	83.067	85.559	88.126	90.770

Retenções Colaboradores		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%	1.302	1.341	1.381	1.423	1.465	1.509
Outro Pessoal	11,00%	4.774	4.917	5.065	5.217	5.373	5.534
Retenção IRS Colaborador	20,00%	11.480	11.824	12.179	12.545	12.921	13.309
TOTAL Retenções		17.556	18.083	18.625	19.184	19.759	20.352

Os Gastos com o pessoal têm em atenção o quadro de pessoal, salário base, retenções na fonte, segurança social, subsídios de alimentação e seguro. A previsão de aumento dos custos deve-se ao aumento da dimensão da empresa, que passa de um para 2 estabelecimentos comerciais.

3.5.3.4 Depreciação e Amortizações

Tabela 6 – Tabela das taxas de Depreciação e Amortizações

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros ativos fixos tangíveis	25,00%
Ativos Intangíveis	
Projetos de desenvolvimento	33,333%

As taxas de Depreciação e Amortizações são as taxas legalmente previstas conforme Decreto Regulamentar nº 25/2009, de 14 de Setembro.

Tabela 7 – Depreciações e amortizações

Depreciações e amortizações	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Depreciações & Amortizações	563	12.313	12.313	12.313	12.313	12.049

Depreciações & Amortizações acumuladas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento		6.000	12.000	18.000	24.000	30.000
Ativos fixos tangíveis	563	6.875	13.188	19.501	25.814	31.862
Ativos Intangíveis						
TOTAL	563	12.875	25.188	37.501	49.814	61.862

Valores Balanço	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento	70.000	364.000	358.000	352.000	346.000	340.000
Ativos fixos tangíveis	3.147	36.834	30.522	24.209	17.896	11.847
Ativos Intangíveis						
TOTAL	73.147	400.834	388.522	376.209	363.896	351.847

O valor das Depreciação e Amortizações do exercício e as acumuladas, são calculados em função do valor do imobilizado inscrito no balanço e as respetivas Depreciação e Amortizações, o aumento significativo em 2016 é resultado do investimento.

3.6 Projeções financeiras

As projeções financeiras foram elaboradas tendo em conta os dados de 2015, as projeções operacionais calculadas nos pontos anteriores e os pressupostos do ponto seguinte.

3.6.1 Pressupostos do projeto

Tabela 8 - Pressupostos

Unidade monetária	Euros	
Ano de Pré-projecto	2015	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	37	1,2
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	35	1,2
Taxa de IVA - Vendas	17%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	17%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	0,00%	
Taxa de IRC	19,72%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	1,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	4,00%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,00%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar: - O prémio de risco (p^e) adequado ao projeto - Beta = 100% $\implies R(\text{Tx atualização}) = R_f + p^e$
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^e	8,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0,01	

* Rendimento esperado de mercado

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês *Free Cash Flow to Firm*).

Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês *Free Cashflow to Equity*), o objetivo é avaliar diretamente o património líquido da empresa.

3.6.2 Investimento a realizar

O investimento consiste na compra de um terreno, construção do supermercado e instalação dos equipamentos para o funcionamento do mesmo.

Tabela 9 - Investimento

Investimento por ano		2015	2016	2017
Propriedades de investimento				
Terrenos e recursos naturais		70.000		
Edifícios e Outras construções			300.000	
Outras propriedades de investimento				
Total propriedades de investimento		70.000	300.000	
Ativos fixos tangíveis				
Terrenos e Recursos Naturais				
Edifícios e Outras Construções				
Equipamento Básico		2.390	30.000	
Equipamento de Transporte				
Equipamento Administrativo		1.320	10.000	
Equipamentos biológicos				
Outros ativos fixos tangíveis				
Total Ativos Fixos Tangíveis		3.710	40.000	
Ativos Intangíveis				
Goodwill				
Projetos de desenvolvimento				
Programas de computador				
Propriedade industrial				
Outros ativos intangíveis				
Total Ativos Intangíveis				
Total Investimento		73.710	340.000	
IVA	23%	853	9.200	

Os valores foram apurados em função da análise feita pelo promotor, com base em propostas e orçamentos, tendo em conta a qualidade dos materiais e o tempo de instalação.

No ano 2015 considerou-se os valores constantes no balanço da empresa, ou seja, o investimento já realizado.

Os valores inscritos no ano 2016 é o investimento previsto que consiste na construção e obras de adaptação para a instalação do supermercado, também investimento em equipamento básico e equipamento administrativo necessário ao funcionamento da atividade.

3.6.3 Financiamento do projeto

Tabela 10 - Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	45.768	324.724	-28.314	-2.296	-2.365	-2.436
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	46.700	331.200	-28.900	-2.300	-2.400	-2.500
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	35.923	55.906	109.959	113.184	116.507	119.877
Capital	5.000					
Outros instrumentos de capital	1.373					
Empréstimos de Sócios	70.000	280.000				
Financiamento bancário						
Subsídios						
TOTAL	112.297	335.906	109.959	113.184	116.507	119.877

O financiamento previsto resulta em grande parte dos meios libertos da atividade e o remanescente será através de empréstimos dos sócios (suprimentos), estando assim asseguradas as fontes de financiamento.

3.6.4 Mapas financeiros previsionais

Os mapas financeiros previsionais vão ser elaborados tendo em conta os pressupostos enunciados no ponto 3.6.1, em conjunto com as previsões dos proveitos e custos operacionais previsionais:

- Mapa de vendas;
- Mapa de CMVMC – Consumo das mercadorias vendidas e matérias consumidas;
- Mapa de FSE – Fornecimentos e Serviços Externos;
- Mapa de Gastos com o Pessoal.

Com os mapas previsionais calculados vamos elaborar os seguintes Mapa Financeiros previsionais:

- Demonstração de Resultados;
- Fundo de Maneiro;
- *Cash – Flows* operacionais;
- MOAF – Mapa de origem e aplicação de fundos;
- Balanço.

3.6.4.1 Demonstrações de Resultados

Tabela 11 – Demonstração de Resultados Previsionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	1.142.123	1.730.316	2.647.383	2.726.805	2.808.609	2.892.867
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imp. Subs., associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	980.922	1.486.097	2.273.728	2.341.940	2.412.198	2.484.564
Fornecimento e serviços externos	47.748	71.622	107.433	110.656	113.975	117.394
Gastos com o pessoal	68.832	105.984	132.278	136.247	140.335	144.545
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de inv. não depreciáveis /amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas	12					
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	44.609	66.614	133.944	137.962	142.101	146.364
Gastos/reversões de depreciação e amortização	563	12.313	12.313	12.313	12.313	12.049
Imparidade de ativos depreciáveis /amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	44.047	54.301	121.632	125.649	129.788	134.315
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	44.047	54.301	121.632	125.649	129.788	134.315
Imposto s/ o rendimento do período	8.686	10.708	23.986	24.778	25.594	26.487
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	35.361	43.593	97.646	100.871	104.194	107.828

A Demonstração de Resultados por natureza foi elaborada com base no anexo 8 da Portaria nº 986/2019, de 7 de Setembro, tendo em conta os elementos apurados no ponto 3.5.3 - custos e margens operacionais, prevê-se um crescimento em 2016 mas é em 2017 que se atinge o ano cruzeiro.

3.6.4.2 Fundo de maneiio

Tabela 12 – Fundo de maneiio previsual

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Clientes						
Inventários	94.346	142.934	218.688	225.249	232.007	238.967
Estado						
*						
*						
TOTAL	99.346	147.934	223.688	230.249	237.007	243.967
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	121.749	184.364	281.820	290.275	298.983	307.953
Estado	5.539	6.788	13.400	13.802	14.217	14.643
*						
TOTAL	127.287	191.152	295.221	304.077	313.200	322.596
Fundo Maneio Necessário	-27.942	-43.218	-71.532	-73.828	-76.193	-78.629
Investimento em Fundo de Maneio	-27.942	-15.276	-28.314	-2.296	-2.365	-2.436

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	5.539	6.788	13.400	13.802	14.217	14.643
SS	1.188,45	2.142,78	2.680,20	2.760,63	2.843,45	2.928,74
IRS						
IVA	4.350,07	4.644,99	10.720,26	11.041,86	11.373,12	11.714,31

Consideramos para análise uma reserva de segurança de tesouraria de 5.000 euros. Conforme proposta do promotor, os saldos dos stocks, fornecedores e Estado estão de acordo com os pressupostos anteriormente enunciados, conjugados com as previsões de custos e proveitos operacionais, não se verifica a necessidade de Investimento de Fundo de Maneio (os valores são negativos) porque a atividade é suportada pelo crédito de fornecedores e as vendas são a pronto pagamento (não existe crédito a clientes).

3.6.4.3 Cash – Flows operacionais

Tabela 13 – Cash Flows operacionais previsionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	35.361	43.593	97.646	100.871	104.194	107.828
Depreciações e amortizações	563	12.313	12.313	12.313	12.313	12.049
Provisões do exercício						
	35.923	55.906	109.959	113.184	116.507	119.877
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	27.942	15.276	28.314	2.296	2.365	2.436
CASH FLOW de Exploração	63.865	71.182	138.273	115.480	118.871	122.313
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-73.710	-340.000				
Free cash-flow	-9.845	-268.818	138.273	115.480	118.871	122.313
CASH FLOW acumulado	-9.845	-278.663	-140.390	-24.910	93.962	216.275

O Mapa de Cash Flows operacionais previsionais, foi calculada em função dos pressupostos do projeto, enunciados no ponto 3.6.1, prevê-se que o Free Cash-Flow seja positivo em 2017 no entanto o Cash flow acumulado apenas fica positivo em 2019.

No gráfico seguinte vamos analisar o comportamento do cash flow acumulado

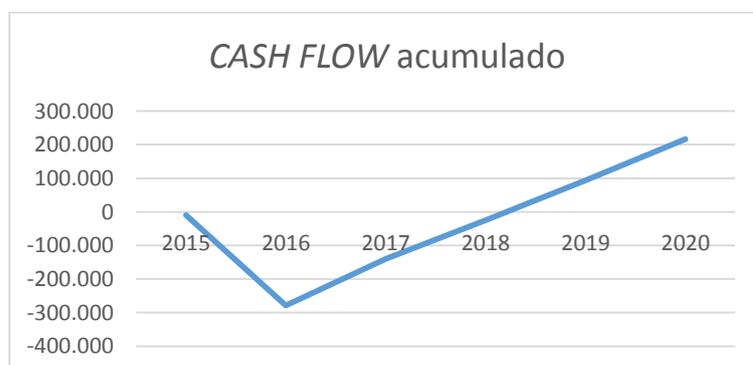


Figura 18 – Gráfico Cash Flow acumulado

Conforme descrito no gráfico os cash flow acumulados atingem o valor zero após o ano 2018.

3.6.4.4 MOAF – Mapa de origem e aplicação de fundos

Tabela 14 - Mapa de origem e aplicação de fundos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	44.609	66.614	133.944	137.962	142.101	146.364
Capital Social (entrada de fundos)	5.000					
Outros instrumentos de capital	71.373	280.000				
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	27.942	15.276	28.314	2.296	2.365	2.436
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	148.924	361.890	162.259	140.258	144.466	148.800
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	73.710	340.000				
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		8.686	10.708	23.986	24.778	25.594
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	73.710	348.686	10.708	23.986	24.778	25.594
Saldo de Tesouraria Anual	75.215	13.204	151.551	116.272	119.688	123.206
Saldo de Tesouraria Acumulado	75.215	88.419	239.969	356.242	475.929	599.135
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	75.215	88.419	239.969	356.242	475.929	599.135
Soma Controlo						

Com este mapa (MOAF) podemos identificar onde está as origens do fundos (dinheiro) e permite verificar onde é aplicado os respetivos fundos e a diferença é o saldo de tesouraria que neste caso é positivo todos os anos, os valores acumulados irão ser somados á Reserva Segurança Tesouraria (descrita no ponto 3.6.32) que irão aparecer no balanço como “Caixa e depósitos bancários”.

3.6.4.5 Balanço

Tabela 15 – Balanço previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	73.147	400.834	388.522	376.209	363.896	351.847
Ativos fixos tangíveis	3.147	36.834	30.522	24.209	17.896	11.847
Propriedades de investimento	70.000	364.000	358.000	352.000	346.000	340.000
Ativos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Activo corrente	174.560	236.352	463.658	586.491	712.936	843.102
Inventários	94.346	142.934	218.688	225.249	232.007	238.967
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	80.215	93.419	244.969	361.242	480.929	604.135
TOTAL ACTIVO	247.707	637.187	852.179	962.700	1.076.832	1.194.949
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373
Reservas		35.361	78.954	176.600	277.471	381.665
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	35.361	43.593	97.646	100.871	104.194	107.828
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	41.734	85.327	182.973	283.844	388.038	495.866
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	205.973	551.860	669.207	678.855	688.794	699.083
Fornecedores	121.749	184.364	281.820	290.275	298.983	307.953
Estado e Outros Entes Públicos	14.225	17.496	37.386	38.581	39.811	41.130
Accionistas/sócios	70.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	205.973	551.860	669.207	678.855	688.794	699.083
TOTAL PASSIVO + CAP. PRÓPRIOS	247.707	637.187	852.179	962.700	1.076.832	1.194.949

O Balanço foi elaborado em função dos pressupostos e de acordo com Anexo n.º1 da Portaria n.º 986/2009, de 7 de setembro, conformidade portanto com o SNC - Sistema de Normalização Contabilística, com este mapa podemos quantificar o valor do capital próprio da empresa (valor patrimonial contabilístico) que passa de 41.734€ em 2015 para 495.866€ em 2020.

3.7 Indicadores do projeto

3.7.1 Ponto crítico de Vendas

Tabela 16 – Ponto crítico de vendas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas	1.142.122	1.730.316	2.647.383	2.726.805	2.808.609	2.892.867
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	980.921	1.486.096	2.273.728	2.341.939	2.412.198	2.484.564
FSE Variáveis	9.235	13.852	20.779	21.402	22.044	22.705
Margem Bruta de Contribuição	151.965	230.366	352.876	363.462	374.366	385.597
Ponto Crítico	810.992	1.322.452	1.734.865	1.784.146	1.834.899	1.885.193

O ponto crítico de vendas, corresponde ao valor em que a empresa não tem prejuízo nem lucro, tendo em conta os custos fixos e os custos variáveis, o valor sobe ao longo dos anos porque os custos fixos também aumentam, juntamente com os custos variáveis, fruto do aumento das vendas. No entanto constatamos que o valor das vendas é sempre superior ao ponto crítico e que significa que existe sempre lucro.

3.7.2 Indicadores de económicos e financeiros

Tabela 17 – Indicadores económicos e financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócios		52%	53%	3%	3%	3%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	3%	3%	4%	4%	4%	4%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Return On Investment (ROI)	14%	7%	11%	10%	10%	9%
Rendibilidade do Activo	18%	9%	14%	13%	12%	11%
Rotação do Activo	461%	272%	311%	283%	261%	242%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	85%	51%	53%	36%	27%	22%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	17%	13%	21%	29%	36%	41%
Solvabilidade Total	120%	115%	127%	142%	156%	171%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Todos os indicadores têm uma evolução favorável e positiva ao longo dos anos. Significando que a empresa tem uma boa saúde económica e financeira, no caso de se confirmarem os valores no futuro.

3.7.3 Indicadores de liquidez e risco de Negócios

Tabela 18 – Indicadores de liquidez e risco de Negócios

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	0,85	0,43	0,69	0,86	1,04	1,21
Liquidez Reduzida	0,39	0,17	0,37	0,53	0,70	0,86
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIOS						
Margem Bruta	113.453	172.597	266.223	274.209	282.436	290.909
Grau de Alavanca Operacional	258%	318%	219%	218%	218%	217%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Estes indicadores demonstram que a empresa, nos anos futuros não irá ter problemas de liquidez e o risco do Negócios será favorável em que o grau da alavanca operacional é sempre superior a 100% e a margem bruta tem sempre uma linha ascendente conforme gráfico seguinte:

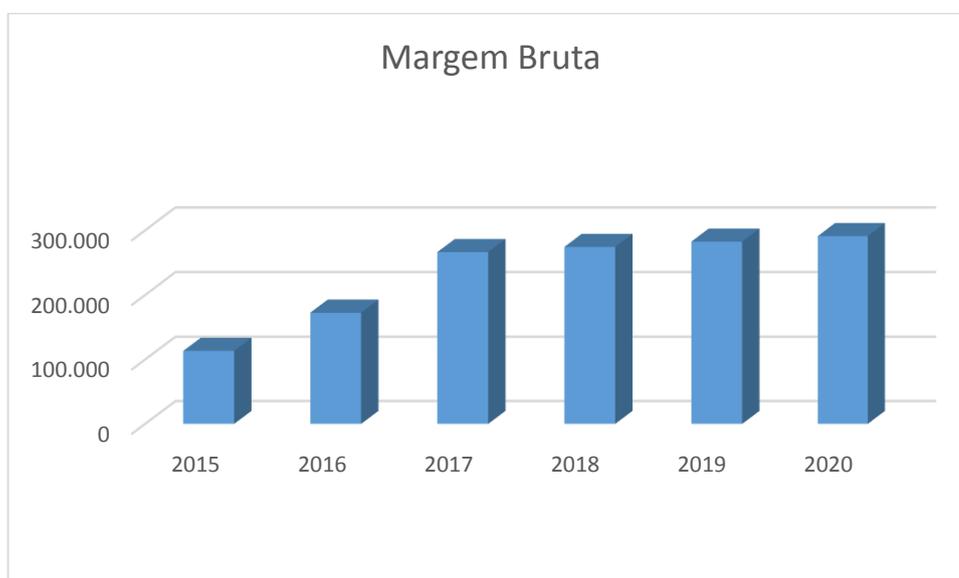


Figura 19 – Gráfico da margem bruta

Na análise deste gráfico constatamos que a empresa atinge o ano cruzeiro durante o ano 2017.

3.8 Avaliação do projeto (Pay-back, VAL e TIR)

3.8.1 Na perspectiva do investidor

Tabela 19 – Pay-back, VAL e TIR na perspectiva do investidor

Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	-9.845	-268.818	138.273	115.480	118.871	122.313	1.496.996
Taxa de juro de ativos sem risco	1,00%	1,01%	1,03%	1,06%	1,09%	1,13%	1,16%
Prémio de risco de mercado	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Taxa de Atualização	9,08%	9,09%	9,11%	9,15%	9,18%	9,22%	9,25%
Fator atualização	1	1,091	1,190	1,299	1,418	1,549	1,693
Fluxos Atualizados	-9.845	-246.417	116.165	88.886	83.803	78.953	884.483
Fluxos Atualizados acumulados	-9.845	-256.261	-140.097	-51.210	32.593	111.547	996.029
Valor Atual Líquido (VAL)	996.029						
	#NÚM!	#NÚM!	-49%	-6%	16%	28%	66%
Taxa Interna de Rentabilidade	66,16%						
Pay Back period	4 Anos						

Estes valores são excelentes para a avaliação do investimento e vão de encontro com a expectativa do promotor.

3.8.2 Na perspectiva do projeto

Tabela 20 – Pay-back, VAL e TIR na perspectiva do projeto

Na perspectiva do Projeto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-9.845	-268.818	138.273	115.480	118.871	122.313	1.520.307
WACC	9,00%	9,01%	9,03%	9,06%	9,09%	9,13%	9,13%
Factor de actualização	1	1,090	1,189	1,296	1,414	1,543	1,684
Fluxos actualizados	-9.845	-246.599	116.339	89.089	84.062	79.262	902.812
	-9.845	-256.444	-140.105	-51.016	33.045	112.307	1.015.119
Valor Actual Líquido (VAL)	1.015.119						
	#NÚM!	#NÚM!	-49%	-6%	16%	28%	66%
Taxa Interna de Rentabilidade	66,50%						
Pay Back period	4 Anos						

Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	41.734	85.327	182.973	283.844	388.038	495.866
TOTAL	41.734	85.327	182.973	283.844	388.038	495.866
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Custo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Custo Financiamento	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%	3,21%
Custo Capital	9,00%	9,01%	9,03%	9,06%	9,09%	9,13%
Custo ponderado	0,09	9,01%	9,03%	9,06%	9,09%	9,13%

Como verificamos no quadro anterior consideramos para efeito do cálculo do WACC – Custo de Capital Médio Ponderado, um custo de financiamento (capital alheio) de 4% e de capital (capital próprio) superior a 9%, são valores conservadores que reduz o risco na avaliação. Mesmo assim a avaliação do projeto é positiva com um valor atual líquido superior a um milhão de euros, a taxa interna de rentabilidade superior a 66% e a recuperação do investimento em 4 anos.

3.9 Parecer do Plano de Negócios

O parecer sobre o plano de negócio baseia-se na análise da avaliação que fazemos do projeto, tendo em conta os 3 parâmetros principais que é o VAL, a TIR e o *Pay-back* em que ao analisar na perspectiva do investidor podemos verificamos que o VAL é de 996.029€, a TIR é de 66,16% e o *Pay-back* de 4 anos.

Os valores de referência definidos para este projeto é o VAL superior a 500.000€ a TIR superior a 30% e o *Pay-back* inferior a 5 anos.

Após a avaliação do resultado obtido em comparação com os valores de referência, parece-nos que estão reunidas todas as condições para propor à gerência uma “tomada de decisão” **favorável** ao investimento, assente nos pressupostos constantes do presente plano de Negócios.

4. CONTROLO

Qualquer processo de controlo, seja ele estratégico, tático ou operacional, pode ser desdobrado em três fase ou etapas (Teixeira, 2011):

- Estabelecimento dos padrões de desempenho;
- Avaliação do desempenho conseguido (medição do atual desempenho e comparação com os padrões estabelecidos);
- Decisão das ações corretivas – se os desvios forem significativos.

O planeamento para ser bem conseguido, terá sempre que estar relacionado com o controlo e vice-versa, atrevendo-me a afirmar que, são duas faces da mesma moeda.

Neste tipo de relação, podemos usar a figura seguinte para demonstrar a forma de relacionamento

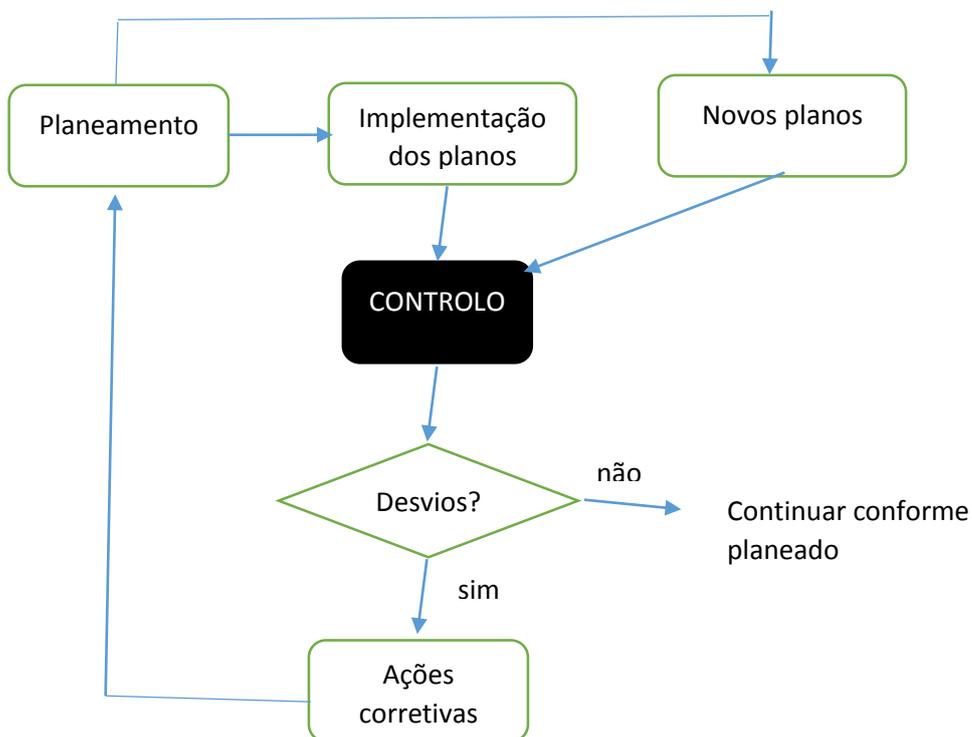


Figura 20 – Relação planeamento / controlo

Fonte: Teixeira (2011, p. 320)

Este é o modelo em que assenta o planeamento. Após a implementação dos planos, fazemos o controlo, podendo o resultado dar ou não desvios relevantes. Em caso negativo, continuamos

conforme planeado, mas se o mesmo for positivo, é necessário fazer correções ao planeamento e implementar novos planos.

No plano de Negócios que elaboramos no ponto 3 do presente trabalho, a quantificação do desempenho está nos mapas financeiros que são provisionais para os anos futuros, sendo o controlo efetuado no final de cada ano, quando comparamos o provisional com o realizado e só depois nessa altura, aquando do conhecimento dos desvios se toma a decisão da necessidade de fazer ações corretivas.

No entanto, num planeamento de vários anos com diversos controlos, poderá ser necessário efetuar alterações ao próprio planeamento, podendo nesse caso abordar-se o controlo como aprendizagem em círculo simples e círculo duplo (Teixeira, 2011). Mas nem sempre repensar as ações, é suficiente para alterar os resultados e para espelhar esta nova metodologia usada vamos analisar a seguinte figura:

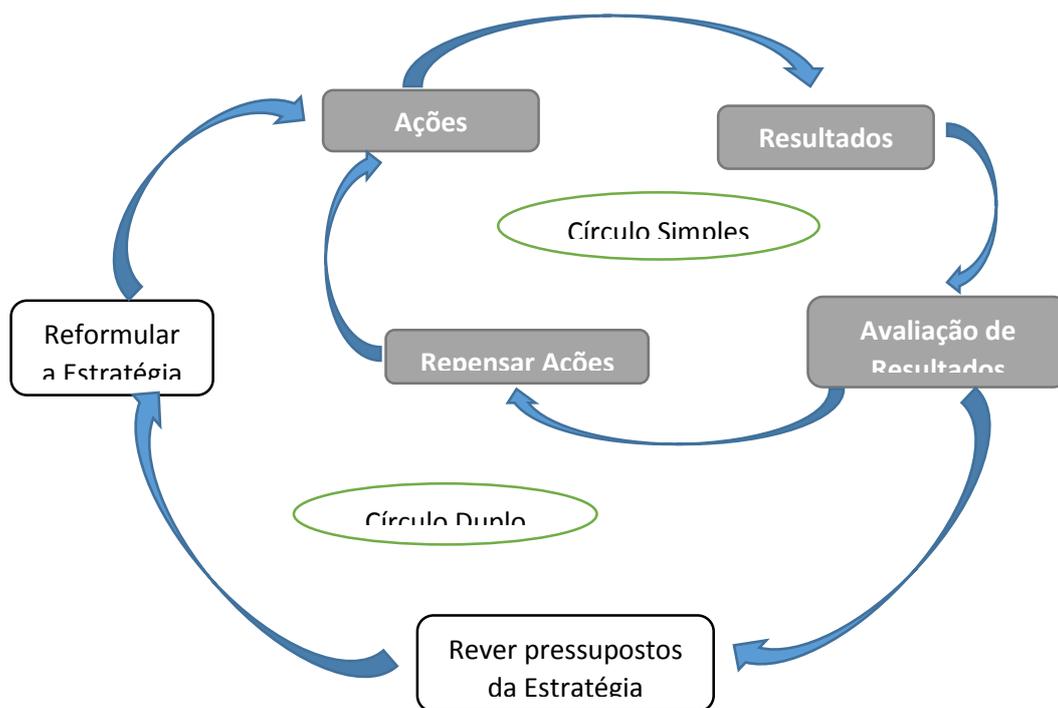


Figura 21 - Controlo

Fonte: Teixeira (2011, p. 324)

Esta figura está mais completa que a anterior, a grande diferença está na tomada de decisão depois da análise da avaliação de resultados, porque podemos decidir em repensar as ações ou rever os pressupostos da estratégia em função da grandeza dos desvios.

4.1 Estabelecimento dos padrões de desempenho

Os padrões de desempenho, referem-se ao processo de mensurar a qualidade pretendida com o presente trabalho, por isso, os padrões de desempenho para o nosso trabalho são os seguintes:

Quadro 5 – Padrões de desempenho

Critério	Padrão de desempenho
1. Os pressupostos do projeto por parte do promotor têm que ser:	Aceites
2. Os valores constantes no estudo, segundo opinião do promotor têm que ser:	Coerente e Realista
3. O VAL tem que ser:	$\geq 500.000 \text{ €}$
4. A TIR tem que ser:	$\geq 30 \%$
5. O Pay-back tem que ser:	< 5
6. Parecer do Plano de Negócios segundo o autor tem que ser:	Favorável

Estes valores foram obtidos através da seguinte metodologia de trabalho:

- Entrevista ao promotor;
- Análise do relatório e contas do ano anterior;
- Dados estatísticos.

4.2 Avaliação de desempenho conseguido

Avaliação de desempenho é a segunda fase e serve para medir o desempenho real, comparando com o padrão de desempenho estabelecido, sendo feito nas reuniões periódicas com o promotor até à decisão final.

Esta fase é muito importante, porque fornece informação de desempenho a todos os que estão envolvidos no processo, tanto na elaboração do plano de Negócios como no promotor.

A avaliação serve para confirmar ou rever as estratégias e métodos de trabalho de forma a melhorar o desempenho da apresentação do resultado final.

Quadro 6 – Avaliação de Desempenho

Critério	Padrão de desempenho	Resultado obtido	Desvios
1. Os pressupostos do projeto por parte do promotor têm que ser:	Aceites	Aceite	----
2. Os valores constantes no estudo, segundo opinião do promotor têm que ser:	Coerente e realista	Coerente e realista	----
3. O VAL tem que ser:	$\geq 500.000 \text{ €}$	996.029 €	----
4. A TIR tem que ser:	$\geq 30 \%$	66,16%	----
5. O Pay-back tem que ser:	< 5	4	----
6. Parecer do Plano de Negócios segundo o autor tem que ser:	Favorável	Favorável	----

4.3 Decisão de ações corretivas

É nesta fase que vão ser tomadas as decisões, em função dos desvios calculados na avaliação de desempenho e tendo em conta que não houve desvios, não há necessidade de alterar o Plano de Negócios, sendo entregue ao promotor para a tomada de decisão de investimento.

5. CONCLUSÃO

Da análise aos resultados obtidos constata-se que o objetivo inicial do presente trabalho, passa pela apresentação ao promotor de um Plano de Negócios que estude a viabilidade do empreendimento na vertente financeira e operacional e que espelhe as ideias de como a atividade deve ser conduzida.

A expectativa é que fiquem descritas as estratégias a serem seguidas com metas bem definidas para que em momento posteriori possa fazer-se uma avaliação e reformular a estratégia em função dos eventuais desvios verificados entre a realidade e os mapas previsionais.

Em jeito de reflexão verifica-se que este trabalho foi possível graças aos profundos conhecimentos académicos obtidos na licenciatura em Gestão, cujo temas aqui abordados e necessários á elaboração do Plano de Negócios, foram sobejamente estudados. Todavia, convém não olvidar, que a experiência profissional enquanto diretor financeiro permitiu adquirir uma nova visão sobre esta realidade que é o empreendedorismo.

Com isto pretende-se expor que os conhecimentos académicos são muito mais valorizados com a experiência profissional, complementando-os.

Diga-se que há ainda uma forte ligação do tema com o meu percurso académico e profissional, porquanto o plano de negócios espelha o caminho que pretendemos trilhar no futuro em qualquer organização, fazendo como é óbvio as respetivas adaptações porque em qualquer desafio existe um investimento inicial e os respetivos retornos no futuro e é com base nessa avaliação que devemos orientar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms*. Cambridge: MIT Press.
- Administração estratégica e vantagem competitiva – 3ª edição*. (s.d.).
- Alves, S. M. (2016). *Empreendedorismo no meio rural: o caso de Vila Pouca de Aguiar. Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Vila Real, Portugal.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva – 3ª edição*. São Paulo - Brasil: Pearson.
- Bruin, A., & Dupuis, A. (2003). *Entrepreneurship: New Perspectives in a Global Age*. Asgate: Asgate Publishing, Ltd.
- Couto, G., Crispin, J., Lopes, M. M., Pimentel, P., & Sousa, F. (2013). *Avaliação de Investimentos*. Lisboa: Áreas Editora.
- Dornelas, J. C. (2003). *Empreendedorismo cooperativo - Como ser empreendedor, inovar se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier 4ª Ed.
- Editora, P. (30 de 03 de 2016). *Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. Obtido de Infopedia: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/inovacao>
- Editora, P. (23 de 03 de 2016). *Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. Obtido de Infopedia: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/empreendedorismo>
- GOOGLE. (31 de 03 de 2016). *GOOGLE MAPS*. Obtido de GOOGLE MAPS: <https://www.google.pt/maps/place/5400+Chaves/@39.4940632,-9.5944994,7z/data=!4m2!3m1!1s0xd3ade6c1acc358b:0xf489424b465665a>
- Hansemark, O. C. (2003). Need for Achievement, Locus of Control and the Prediction of Business Star-Ups: A Longitudinal Study. *Journal of Economic Psychology*, 24.
- IAPMEI. (31 de 03 de 2016). *IAPMAIL - TIR*. Obtido de TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=577>
- IAPMEI. (22 de 03 de 2016). *IAPMEI - Modelo de plano de negócios*. Obtido de IAPMEI: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18>
- IAPMEI. (31 de 03 de 2016). *IAPMEI - PRI*. Obtido de PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=578>
- IAPMEI. (31 de 03 de 2016). *IAPMEI - VAL*. Obtido de IAPMEI - VAL: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=576>
- Industry, D. o. (30 de 03 de 2016). <http://www.dti.gov.uk/>. Obtido de webarchive.nationalarchives.gov.uk: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf>
- Inventta. (30 de 03 de 2016). *Inventta*. Obtido de Inventta: <http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>
- Kanter, R. M. (1983). *The Change master: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.

- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Augustus Kelly.
- Marques, C. S., Marques, C. P., Leal, C. T., & Valoura, F. (2013). O Microcrédito como instrumento de financiamento do empreendedorismo feminino: qual a influência da ideia de negócio e da atitude perante o risco? .In *Descubriendo nuevos horizontes en administracion: XXVII Congreso Anual AEDEM*. Universidad de Huelva, Spain.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Illinois, EUA: Richard D. Irwin.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior* 3, 219-233.
- Pereira, J. (31 de 03 de 2016). *Como seleccionar um projeto*. Obtido de JPEREIRA:
<http://jpereira.eu/2008/09/29/como-seleccionar-um-projecto-payback-period/>
- Poliempreende. (09 de 06 de 2016). *Poliempreende.ipvc.pt*. Obtido de Poliempreende.ipvc.pt:
http://poliempreende.ipvc.pt/files/7._folha_calculo_plano_negocios.pdf
- PORDATA. (31 de 03 de 2016). *PORDATA*. Obtido de PORDATA.PT:
<http://www.pordata.pt/Municipios>
- PORTAL DA EDUCAÇÃO. (23 de 03 de 2016). Obtido de PORTAL DA EDUCAÇÃO:
<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11877/para-que-serve-o-plano-de-negocio>
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J. (1936). *The Theory of economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Haverd University Press.
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projectos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Treasy. (25 de 02 de 2016). *treasy.com.br*. Obtido de treasy.com.br:
<http://www.treasy.com.br/blog/analise-swot>

ANEXOS

CURRICULUM VITAE

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome: Mário Freitas Martins
Data de Nascimento: 04/08/1973
Residência: Chaves - Portugal
Contacto: +351 931328157 // mariofmartins@hotmail.com

PERCURSO ACADÉMICO

- 2005 - 2008 Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, *Portugal*
· Curso: Licenciatura Informática (frequência 3º ano)
- 2001 - 2003 Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, *Portugal*
· Curso: Mestrado em GESTÃO (apenas parte escolar)
· Especialidade: Finanças e Contabilidade
- 1992 - 1997 Universidade Internacional, *Portugal*
· Curso: Licenciatura em GESTÃO
· Média: 14 Valores

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 2015 - Atual Instituição: AT – Autoridade Tributária e Aduaneira, Portugal
· Cargo: Inspetor Tributário
· Funções: Direção de Serviço de Gestão do Risco
- 2008 - 2014 Empresas: Anteros Lda; Golfrate Lda; Fozkudia Lda; Atlas Group Lda, Angola
· Cargo: Diretor Financeiro
· Funções: Responsável por toda a área financeira e contabilidade
- 2000 - 2008 Instituição: Direção Geral dos Impostos/Ministério das Finanças, Portugal
· Cargo: Inspetor Tributário
· Funções: Executar e Coordenar auditorias fiscais
- 1999 - 2000 Empresa: Anteros, Lda., Angola
· Cargo: Diretor Administrativo e Financeiro
· Funções: Responsável pela área Financeira, Administrativa e Recursos Humanos
- 1997 - 1999 Empresa: Jorge Morgado, Portugal
· Cargo: Contabilista
· Funções: Contabilidade, Planos de Negócios, Avaliação Projetos

OUTROS DADOS RELEVANTES

Perito Contabilista em Angola – (equivalente a ROC em Portugal)
Experiência Contabilidade e Gestão financeira (Diretor Financeiro) 8 anos
Experiência em auditoria tributária (Inspetor tributários) 8 anos