



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Economia Monetária e Financeira**

Trabalho de Projeto

**Plano de Negócios para Exportação de gin - o caso de uma  
empresa alentejana**

**Vanessa Maria Ribeiro Durão**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2020

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Economia Monetária e Financeira**

Trabalho de Projeto

**Plano de Negócios para Exportação de gin - o caso de uma  
empresa alentejana**

Vanessa Maria Ribeiro Durão

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2020

---

---

---

---



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Fernanda Paula Mora Peixe (Universidade de Évora)

Vogais | José Eduardo Boto Correia (Universidade de Évora) (Arguente)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

## Resumo

A internacionalização é, cada vez mais, parte integrante da estratégia empresarial. Neste trabalho de projeto, analisaremos a pertinência de uma pequena empresa começar a exportar o seu produto. Foi solicitada a sua confidencialidade por isso a empresa não será identificada, mas serão utilizados dados e informações reais.

Tomaremos como exemplo a exportação de um gin português, juntamente com um artigo de oferta, tendo em vista o mercado de São Paulo, no Brasil. A estratégia passará por contratar um intermediário e assim não suportar as taxas alfandegárias.

Será desenvolvido o seu plano de negócio como ferramenta de análise da viabilidade deste processo de exportação de gin.

Os resultados revelaram que a estratégia é viável para a empresa e produto em questão.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios; Exportação; Internacionalização.

## **Abstract**

Business Plan for Gin Export – The case of a company from Alentejo

Internationalization is, increasingly, an integral part of business strategy. In this project work, we will analyze the pertinence of a small company starts exporting its product. Their confidentiality has been requested so they will not be identified, but real data and information will be used.

We will take as an example the export of a Portuguese distilled, along with a gift item, aiming for the market of São Paulo, Brazil. The strategy will involve hiring an intermediary and thus not supporting customs fees.

It will be developed their business plan as a tool to analyze the viability of gin export process.

The results revealed that the strategy is feasible for the company and product under consideration.

**Keywords:** Business plan; Exportation; Internationalization.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar fica o meu agradecimento à minha família, nomeadamente a minha mãe, por ter sempre acreditado e me apoiado neste longo caminho, sendo uma peça fundamental na conclusão desta etapa.

Queria também agradecer à empresa cujos dados utilizo para a realização do trabalho, por se mostrar disponível e conceder todos os dados e informações necessários à realização deste trabalho projeto.

Em seguida agradeço à minha entidade patronal, a ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, por me conceder a oportunidade de concluir o meu mestrado, bem como a todos os colegas de trabalho que sempre se mostram disponíveis a ajudar. Também aos professores da Universidade de Évora que me ajudaram a concluir este trabalho.

Por fim, um especial agradecimento ao meu namorado André Barros por me ajudar a não desistir.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ÍNDICE DE TABELAS .....	9
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	10
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	13
2.1. COMÉRCIO INTERNACIONAL .....	13
2.2. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	14
2.3. EMPREENDEDORISMO .....	18
2.4. FINANÇAS DA EMPRESA E PROJETOS DE INVESTIMENTO.....	20
2.5. MEMÓRIA DESCRITIVA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	23
2.5.1. PRODUTO.....	24
2.5.2. ANÁLISE DE MERCADO .....	25
2.5.3. ESTRATÉGIA COMERCIAL.....	26
2.5.4. RECURSOS A UTILIZAR.....	29
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....	31
3.1. RECOLHA DE DADOS FINANCEIROS .....	34
CAPÍTULO 4 - PLANO DE NEGÓCIOS .....	35
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	35
4.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO PRODUTO.....	36

4.3. MERCADO-ALVO E CONCORRÊNCIA .....	39
4.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMERCIAL.....	42
4.5. FORNECEDORES, RECURSOS E INVESTIMENTO .....	46
4.6. ANÁLISE SWOT .....	47
4.7. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	48
4.7.1 PRESSUPOSTOS .....	49
4.7.2 VENDAS DE PRODUTOS ACABADOS .....	50
4.7.3. CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS .....	52
4.7.4. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS .....	53
4.7.5. GASTOS COM PESSOAL .....	55
4.7.6. FUNDO DE MANEIO .....	57
4.7.7 DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO.....	57
4.7.8 INVESTIMENTO.....	58
4.7.9 FINANCIAMENTO.....	59
4.7.10. INDICADORES .....	59
4.7.11. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS .....	62
4.7.12. BALANÇO .....	63
4.8. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	65
CAPÍTULO 5 – REFLEXÕES E CONCLUSÕES.....	67



BIBLIOGRAFIA .....70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação dos pares EUR/BRL e USD/BRL .....	11
Figura 2 - As dimensões da internacionalização .....	15
Figura 3 - Canais de Distribuição .....	28
Figura 4 - Processo de Internacionalização .....	33
Figura 5 - Copo Tiki Alentejano (esquerda) e Copo Tiki original (direita).....	38

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT .....	48
Tabela 2 - Pressupostos .....	50
Tabela 3 - Volume de Negócios .....	51
Tabela 4 - CMVMC .....	53
Tabela 5 - FSE .....	54
Tabela 6 - Gastos com o Pessoal .....	56
Tabela 7 - Fundo de Maneio .....	57
Tabela 8 - Investimento .....	58
Tabela 9 - Investimento .....	58
Tabela 10 - Financiamento .....	59
Tabela 11 - Indicadores .....	60
Tabela 12 - Demonstração de Resultados .....	62
Tabela 13 - Balanço.....	64
Tabela 14 - Análise de Sensibilidade .....	65

# **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

A UE é maior exportador mundial de bens e serviços e o maior mercado de importação para mais de 100 países. O comércio livre entre os países da UE é um dos princípios fundadores da própria UE, que está também empenhada na liberalização do comércio a nível mundial. Esta medida impulsionou a exportação e faz com que os pequenos produtores pudessem sonhar em tornar a comercialização dos seus produtos além-fronteiras em realidade.

Portugal e Brasil sempre lutaram pela existência de acordos comerciais que facilitassem o comércio entre os dois países. O Brasil como “país irmão” e com uma grande comunidade portuguesa e cultura, também integrado na CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, tende a ser um dos países escolhidos pela proximidade cultural.

É cada vez mais frequente a exportação ser parte integrante da estratégia empresarial. Contudo, exportar para outro país, e principalmente para outro continente, pode significar um aumento de custos significativo. Devemos ter em consideração taxas e legislação em vigor no país destino. Além da parte financeira, é extremamente importante conhecer também as questões culturais, não só ao nível do produto em si, mas sim dos comportamentos e da resposta dos consumidores ao produto. Esta recolha de informação e a análise financeira de suporte à decisão de exportar, podem ser estudadas num plano de negócios que demonstre a sua viabilidade e leve em consideração estes aspetos.

A elaboração de um plano de negócio para internacionalização, como o apresentado neste trabalho de projeto, insere-se no mestrado em Economia Monetária e Financeira por ser uma ferramenta de análise e tratamento de informação económica e financeira, utilizada frequentemente para a tomada de decisão e para o estudo e teste da rentabilidade de projetos de investimento. Além de ser utilizado por quadros superiores de empresas ligados às áreas financeiras e em qualquer ramo e sector de atividade, é também um dos principais instrumentos a considerar na aprovação de investimentos na maioria das instituições financeiras, uma vez que é utilizado para demonstrar a rentabilidade de forma a obter financiamento.

Na exportação para mercados com unidade monetária diferente, é necessário entender o impacto monetário que a oscilação da moeda pode ter nas transações e como pode afetar o sucesso do projeto. Embora breve, esta análise foi realizada através da observação dos gráficos das moedas que pensámos escolher para elaborar a análise uniformemente. Considerando apenas uma moeda para fazer o estudo financeiro, começou-se por averiguar qual a moeda mais estável face ao Real do Brasil (BRL). Comparámos o par Euro (EUR) e BRL com o par Dólar (USD) e BRL, onde verificámos que as oscilações são de maneira semelhantes que concluímos que é indiferente o par utilizado (Figura 2)

Uma vez que o produtor utiliza o EUR e existe uma forte probabilidade dos fornecedores utilizarem também esta moeda, considerámos pertinente utilizar o EUR como moeda de análise.

**Figura 1 - Comparação dos pares EUR/BRL e USD/BRL**



Fonte: [https://br.tradingview.com/chart/?symbol=FX\\_IDC%3AEURBRL](https://br.tradingview.com/chart/?symbol=FX_IDC%3AEURBRL)

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- *Capítulo 1 - Introdução*: será apresentada a introdução ao trabalho de projeto;

- *Capítulo 2 - Enquadramento Teórico*: contextualização do tema estudado no presente trabalho no mundo académico e memória descritiva;
- *Capítulo 3 – Metodologia*: explicação da metodologia utilizada para realização do trabalho. Será apresentado o modelo de negócios do IAPMEI e a nossa sugestão para o modelo mais simples, adequado à realidade das microempresas;
- *Capítulo 4 – Plano de Negócios*: Apresentação da empresa e produto e a análise do seu plano de negócios;
- *Capítulo 5 - Reflexões e Conclusões*: análise de resultados e síntese das ideias propostas no corpo do trabalho.

## **CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

As recentes alterações no mundo dos negócios têm tornado a perspectiva internacional comum na visão empresarial. Os progressos nos domínios das tecnologias de informação e transportes, da liberalização progressiva do comércio internacional e dos movimentos de capitais, bem como da consolidação dos processos de integração, conduziram a posturas mais abertas e flexíveis por parte dos agentes económicos.

### **2.1. COMÉRCIO INTERNACIONAL**

O comércio internacional é a troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios. Na maioria dos países, representa uma grande percentagem do PIB. O comércio internacional está presente em grande parte da história da humanidade, mas a sua importância económica, social e política cresceu significativamente nos últimos séculos.

Samuelson (1973) explica no seu livro como dentro de um país, na medida em que existam diferenças de produtividade, a especialização e a troca se tornavam proveitosas. Como a diversidade de condições entre regiões ou países poderia ser benéfico, valorizando os custos decrescentes e as diferenças nos gostos e procuras. As vantagens verificadas quando aumentamos o grau de abertura da economia ao exterior serviram de base à instituição da liberdade de comércio internacional, fomento um maior grau de abertura da economia ao exterior.

“O interesse do comércio internacional – uma utilização mais eficiente dos recursos produtivos do mundo” – John Stuart Mill

Assim, a grande exposição das economias ao exterior influencia a conceção e a condução da política económica e transforma o comércio externo num fator central na análise das políticas económicas (Belbute, 2003).

Dois dos principais objetivos originais da Comunidade Económica Europeia eram o desenvolvimento de um mercado comum, posteriormente rebatizado de mercado único, e de uma união aduaneira entre os países membros. O mercado único implica a livre circulação de bens, capitais, pessoas e serviços dentro da UE, enquanto a união aduaneira envolve a aplicação de uma tarifa externa comum a todas as mercadorias que entram no mercado comum. (Comissão Europeia, 2018)

Foi criado o acordo de Schengen, em 1985, para possibilitar a existência de um espaço sem controlo de fronteiras na Europa. O objetivo era facilitar as deslocação entre os países membros: Alemanha, França, e o Benelux (união económica entre Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo, países que já tinham um acordo de livre circulação de pessoas desde 1960). Posteriormente mais países europeus se juntaram a este acordo, tendo-se tornado em realidade em 1993 em 12 países europeus: Bélgica, Dinamarca, Alemanha, Irlanda, Grécia, Espanha, França, Luxemburgo, Holanda, Portugal e Reino Unido.

Assim, verifica-se a extrema importância da internacionalização como estratégia de crescimento na própria economia nacional. Sendo este tema e toda a sua análise, de extrema importância macroeconómica.

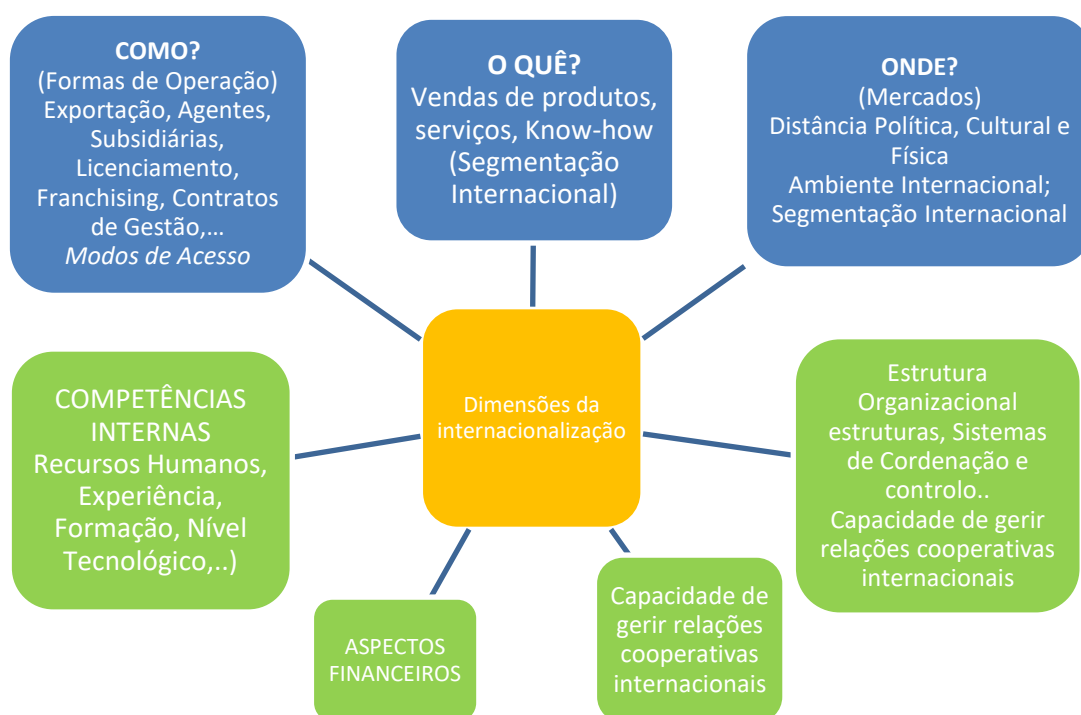
## **2.2. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A internacionalização tem vindo a tornar-se uma condição necessária não só para o reforço da posição competitiva das empresas, mas também da sua própria sobrevivência (Lorga, 2003). Esta estratégia inclui também os pequenos empresários que ambicionam a expansão da sua empresa além-fronteiras.



O autor refere também que o fenómeno da internacionalização, embora associado a maiores riscos e dificuldades, tem impulsionado as empresas para a aceitação dos novos desafios competitivos, razão pela qual a internacionalização tem sido encarada como uma necessidade. Ao implementar e considerar a internacionalização como estratégia, esta deve ser analisada e ponderada conscientemente. Simões (1997) sugere a análise desta questão através de perguntas como “o quê?”, “como?” e “para onde”, assim como a análise das dimensões internas de cada empresa (a verde, na figura 1).

**Figura 2 - As dimensões da internacionalização**



Fonte: (Simões, 1997)

**O quê?** É essencial a determinação do bem/serviço que será internacionalizado. Bens? Serviços? Know how? A abordagem e a definição do nicho de mercado são cruciais para a elaboração da estratégia e para o estudo de mercado que deverá ser realizado antes de qualquer decisão.

**Como?** O modo de acesso ao mercado, envolvendo toda a parte logística e alfandegária, deve pesar na decisão de internacionalização pela sua complexidade, exigência e possíveis custos associados.

(Silva, 2009) realizaram um estudo sobre a principal estratégia de internacionalização utilizadas pelas pequenas empresas, que incide sobre PME's fabricantes de redes de dormir que têm dimensão semelhante à empresa que irá ser utilizada para a validação do modelo no capítulo 4.

A estratégia de exportação, que aborda as formas de acesso ao mercado, pode seguir três opções: exportação direta, exportação cooperativa e exportação indireta.

A exportação direta verifica-se quando as empresas são responsáveis por todos os procedimentos de exportação (comerciais e operacionais). Este tipo de operação exige conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão e também um grande investimento de forma a suportar todas as taxas alfandegárias e todo o imprevisto que possa acontecer. A utilização de um agente comercial pela empresa exportadora ainda é considerada como exportação direta. Também inclui as vendas online através do site da empresa.

#### *Exportação Direta*

$$= \text{Conhecimento do Processo} + \text{Investimento}_{\text{fundo de manei}} + \text{Marketing} \\ + \text{Logística} + \text{Risco de imparidades} + \Delta$$

Na exportação cooperativa a empresa utiliza uma rede de distribuição de organizações maiores. É o caso de empresas que não têm capacidade financeira para suportar toda a complexidade de construir uma rede de exportação e entrar no mercado. Aliado a uma empresa maior, mesmo regional no mercado destino, a empresa consegue colocar o produto onde deseja. Claro que virá sempre aliado ao pagamento de comissões e conseqüente redução da margem de lucro.

#### *Exportação Cooperativa*

$$= \text{Tempo de Negociação}_{\text{Rede de Distribuição}} + \text{Perda de Margem de Lucro} \\ + \text{Marketing} - \text{Logística} - \text{Perdas por imparidade} + \Delta$$

Finalmente, temos a exportação indireta de bens que utiliza empresas de *trading*. Estas empresas assumem todos os custos de exportação dando a possibilidade de recolha da mercadoria nas instalações do produtor e tratando a

empresa de tudo o resto. Possuem o know-how que o fabricante não tem e além de conhecerem o mercado, muitas vezes têm uma carteira de clientes no mercado destino.

*Exportação Indireta*

$$= \text{Tempo em Negociação e Procura do parceiro} + \text{Risco}_{\text{confiança}} \\ - \text{Perdas por Imparidade} - \text{Marketing} - \text{Logística} + \Delta$$

**Onde?** Quanto ao mercado destino, deve ser estudado o ambiente internacional no país, ou seja, devem ser consideradas as dissemelhanças (e o seu nível de distância) dos aspetos políticos, culturais e físicos quando comparado com os mesmos no país de origem, os quais a empresa já está familiarizada.

**Dimensões internas da empresa:** Nenhuma empresa é igual, desde a sua estrutura organizacional até ao nível de conhecimento empresarial dos órgãos decisores. A capacidade de gerir relações cooperativas internacionais será um aspeto que poderá influenciar o sucesso da estratégia.

(Lorga, 2003) destaca que alguns autores referem a importância do compromisso da gestão no processo de internacionalização, como fator essencial para o sucesso. A atuação numa base internacional requer uma elevada sensibilidade ao respetivo ambiente, capacidade de desenvolvimento de mercados, pesquisa e inovação, exigindo rapidez na adaptação de novas realidades.

Os aspetos financeiros e o ponto onde se encontra a empresa no momento da decisão de exportação, terão uma grande influencia na decisão. Devem ser equacionados de forma precisa, podendo funcionar como uma barreira interna à decisão. O presente trabalho incidirá nesta fase, pretendendo sugerir um modelo de suporte de decisão económica aos pequenos investidores.

Quanto exportamos para um mercado com unidade monetária diferente, existe risco cambial associado à volatilidade verificada nas taxas de câmbio (Belbute, 2003). A flutuação das taxas de câmbio decorre da variação do preço de uma moeda em relação a outra. Quando vendemos em euros, mas o preço final é noutra moeda (neste caso em reais), as variações podem gerar lucros ou perdas imprevisíveis sempre que o valor da moeda local variar em relação à moeda em que se negocia.

A estratégia de exportação utilizada na empresa analisada, assentará na exportação indireta de bens que utiliza intermediários no país de origem para exportar. Estas empresas assumem todos os custos de exportação dando a possibilidade de recolha da mercadoria nas instalações do produtor e tratando a empresa de tudo o resto. Assim sendo, não existe a obrigatoriedade de conhecer todas as taxas e licenças

Uma vez que serão microempresas, e devido aos elevados custos que advêm da construção de uma rede de distribuição noutra país, esta será a opção mais adequada e a que consideramos na construção do modelo.

Embora este tipo de exportação indireta de bens aparente não ser afetada pela flutuação das taxas de câmbio, este risco não é totalmente eliminado. O produto pode chegar ao mercado destino demasiado inflacionado e ser prejudicial ao produtor por não atingir o volume de vendas esperado, também prejudicará o intermediário e poderá originar uma renegociação do preço, levando o produtor a ter que abdicar de parte do seu lucro. O pior cenário possível será a não venda do produto e consequente falta de procura pelo mesmo, pondo em risco o sucesso da exportação e da sua entrada no mercado.

## **2.3. EMPREENDEDORISMO**

O termo empreendedorismo tem origem da expressão francesa *entreprendre* que significa começar um negócio próprio. Este termo é utilizado no cenário económico para designar o fundador, o qual construiu através dos seus esforços uma empresa, ou entidade que ainda não existia (Militão, 2018).

Nos últimos anos, o empreendedorismo tem ganho terreno em Portugal. Cada vez mais o empreendedorismo é visto como um meio para fazer avançar as sociedades ao nível da criação de emprego, promoção da criatividade e da inovação, oferecendo também um valioso contributo a nível da responsabilidade social. Em 2013 iniciou-se um ciclo de expansão, em que se destaca 2015 como o melhor ano para o empreendedorismo em Portugal, com o maior número de nascimentos de

empresas desde 2007. Entre 2007 e 2016 foram constituídas 347272 empresas e outras organizações, o que representa uma média anual de cerca de 35 mil.

O governo também tem reforçado o apoio nesta área e a procura tem sido notória. Onde nas tipologias de I&DT e Inovação, é visível o grande aumento do número de operações apresentadas no atual programa até março de 2018, onde um somatório na ordem das 12.500 candidaturas nas duas tipologias no PT2020 ultrapassa largamente as 2.300 do QREN. (Ferreira, 2018)

As motivações vão desde uma vontade empreendedora e o reconhecimento de oportunidades, mesmo em tempos de crise, até à necessidade como a segunda causa do desenvolvimento de atividades empreendedoras (Shev, s.d.).

Existem vários tipos de empreendedorismo. O presente estudo abordará um caso de *Corporate Entrepreneurship*, um conceito relativamente recente que é caracterizado pelo empreendedorismo numa organização já existente cujo objetivo é criar valor de maneira a melhorar o desempenho financeiro da empresa e ganhar vantagem competitiva (Cerdeira, 2018).

Segundo a análise de Cerdeira (2018), *corporate entrepreneurship* pode dividir-se em quadro tipos: *intrapreneuring*, *corporate venturing*, *industrial rule-bending* e transformação organizacional.

*Intrapreneuring* existe quando a empresa pretende criar inovação através dos seus colaboradores, sendo que as ideias e empreendedorismo ocorrem desde de dentro da própria organização.

*Corporate Venturing* caracteriza-se pelo desenvolvimento de um novo negócio, dentro da organização, mas que se distingue do negócio corrente da empresa. Inclui não só a criação de um novo produto, mas também o desenvolvimento inovador do produto atual, como resposta a uma nova oportunidade no mercado. Pode também originar a criação de novos departamentos na empresa ou uma alteração na sua estratégia.

*Industrial rule-bending* ocorre quando a empresa, através da implementação do objeto do seu empreendedorismo, altera estrategicamente as regras de competição do seu mercado, influenciando a sua posição.

Por fim temos a transformação organizacional, esta transformação caracteriza-se por uma inovação ou reorganização dos recursos que leva ao desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.

A inovação na utilização dos recursos através da utilização do mesmo produto, mas inovando na sua apresentação conseguindo assim atingir novos mercados apresentada estudo, está incluída neste último tipo de empreendedorismo empresarial.

## **2.4. FINANÇAS DA EMPRESA E PROJETOS DE INVESTIMENTO**

A problemática dos projetos de investimento, instrumentos e mercados financeiros é abordada na área das finanças da empresa. Este ramo especializado da Economia, contém aspetos da Microeconomia.

Shiller (2012), define o ramo das finanças como a ciência da estruturação das alterações económicas necessárias à consecução de um conjunto de objetivos, quanto à distribuição dos ativos indispensáveis a essa realização.

Inclui toda a elaboração a análise de projetos de investimento e gestão financeira. Mota (2015) explica que estes projetos de investimento podem ser projetos de raiz ou projetos integrados numa empresa e dão origem a demonstrações financeiras previsionais, que embora de carácter previsional, a sua análise e resultado pode influenciar a tomada de decisão. A implementação de um projeto de investimento engloba diversas fases: pré-investimento, investimento (aquisição e/ou construção dos ativos fixos) e exploração (que pode ainda ser subdividida em período de arranque e de cruzeiro). O presente trabalho incidirá na fase pré-investimento.

“Seja qual for o sistema económico e o nível de atividade em causa, nacional, regional ou empresarial, surge sempre a necessidade de se dispor de um quadro de

referência global, enquadrante e orientador das decisões políticas e das decisões empresariais de investimento.” (Marques, 2014)

A fase pré-investimento pode subdividir-se em dez etapas (Megre, 2013):

1. Identificação das oportunidades de investimento/construção de variantes: a partir de ideias de projeto, serão avaliadas as alternativas e eliminadas as ideias conforme as variantes escolhidas. Estas variantes podem diferir pelo processo de fabrico, capacidade/abrangimento do projeto, localização das unidades de produção ou data de realização.
2. Estudo de pré-viabilidade: restringir-se-á aos elementos essenciais, avaliando preliminarmente se as alternativas de projeto são suficientemente prometedoras, apresentam uma grande probabilidade de viabilidade ou se carecem de estudos mais específicos como um estudo de mercados ou ensaios de laboratório.
3. Estudo de mercado e a sua evolução: a elaboração de estudos de apoio é extremamente importante na fase pré-investimento. A rentabilidade e sucesso de um projeto depende da capacidade de resposta do mercado e se existe procura pelo bem/serviço de maneira a ser bem recebido e existir clientes, sem ameaça de concorrentes. Deverão ser recolhidos dados históricos e presentes e após análise, ser realizada uma projeção da procura.
4. Estudo técnico: deve haver uma interação entre este e o estudo de mercado. Este estudo procura saber se certa exploração ou produção é razoável do ponto de vista técnico e em que condições.
5. Avaliação institucional e fiscalidade: análise dos meios legais e financeiros necessários. Considera a necessidade de recorrer a crédito, o que pode ditar a decisão de investimento.
6. Estudo de viabilidade económica: este estudo detalhado da ideia de projeto deve ser exaustivo e rigoroso para se poder chegar a uma decisão bem fundamentada e que conduza ao sucesso do projeto. Este estudo é peça fundamental para o pedido de financiamento e deve incluir o plano de marketing.

7. Comparação e escolha no conjunto das variantes: comparar as alternativas e escolher a mais atrativa. Inclui a análise dos indicadores de rentabilidade e análise de risco e sensibilidade.
8. Estudo do financiamento do projeto: análise das necessidades de investimento nas fases de criação, arranque e desenvolvimento da empresa. Inclui a forma e condições da empresa se financiar.
9. Inserção do projeto no plano nacional: depende do tipo de sistema económico adotado pelo país (Ex: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e Autoridade da Concorrência).
10. Tomada de decisão: decisão sobre o futuro do projeto, ou seja, se será executado, rejeitado ou mantido em carteira para outra oportunidade ou aprofundamento futuro.

Mota (2015) realça que as opções teóricas e práticas da análise não são naturalmente universais ou indiscutíveis. Não há consenso quanto ao nível de utilidade, previsibilidade e estrutura dos estudos de viabilidade, o que deixa em aberto a construção deste instrumento - Plano de negócios.

Sendo que um dos passos no processo empreendedor é a definição do modelo de negócios através da análise da fonte de capitalização necessária, dos recursos necessários e a análise da sua viabilidade, um plano de negócios é sempre uma ferramenta valiosa no que toca à decisão de investimento.

Como apresentado ao longo deste capítulo, o trabalho de projeto que se segue abrange diversas áreas da economia monetária e financeira, julgando-se assim pertinente o seu enquadramento neste mestrado.

A temática da internacionalização e de expandir o negócio além-fronteiras, faz parte da história da economia. A realidade portuguesa revela uma propensão crescente para o empreendedorismo e inovação, especialmente na criação de novas empresas. A necessidade de preparação e reunir informação para fundamentar e analisar a decisão de investir é transversal a todas as empresas, independentemente de incidir sobre a criação da empresa ou a expansão de uma empresa já existente. Verifica-se a importância do objetivo desde trabalho – a apresentação de um modelo de negócios para internacionalização de microempresas – que atravessa as mais



diversas áreas da economia e gestão e apoia a internacionalização dos pequenos empreendedores.

## **2.5. MEMÓRIA DESCRITIVA DO PLANO DE NEGÓCIOS**

O objetivo do plano de negócios assenta na viabilidade em termos reais (valores e cálculos) mas é indispensável a existência de uma explicação descrita do raciocínio, dos cálculos e sobretudo dos parâmetros e critérios aquando da seleção e escolha dos valores que estão apresentados. Assim, o plano de negócios deve ser constituído pela memória descritiva – a parte explicativa – e o estudo de viabilidade.

O primeiro capítulo de uma memória descritiva deve apresentar ao leitor a estrutura do documento, com especial enfoque nas ideias principais e pontos-chave. (Marques, 2014) ao identificar as várias etapas de um projeto, menciona que a primeira fase deverá ser a fase de identificação do projeto.

O sumário executivo é no fundo uma síntese do negócio a apresentar (SBCoaching, 2019). Neste caso serão abordadas as características do produto, os resultados da análise do mercado, a estratégia comercial, os recursos necessários e a apresentação breve da análise financeira do produto/gama em questão. A maneira mais fácil de escrever um sumário executivo é escrever uma ou duas frases resumidas de cada secção do plano de negócios.

Dependendo do objetivo do estudo e também do nível de maturidade em que se encontra a empresa, podemos começar por uma breve apresentação da empresa ou empreendedor. Se se tratar de uma *startup* a concorrer ao seu primeiro financiamento para poder iniciar a atividade, justifica-se abordar as qualidades do empreendedor em si ou da equipa piloto para credibilizar o projeto e passar a confiança aos investidores de que quem irá levar a cabo o projeto e a tomada de decisões, tem experiência e conhecimento sobre o produto/mercado.

### **2.5.1. PRODUTO**

Neste ponto, será importante explicar todo o conceito da marca/empresa/produto, assim como a missão, visão e valores pelos quais as decisões da empresa se regem. Se for pertinente, podemos também apresentar dados e informações da empresa que se julguem relevantes para quem está a analisar. No caso de uma empresa já constituída, as suas conquistas, objetivos alcançados, carteira de clientes, skills (da equipa), volume de negócios e posicionamento no mercado devem ser mencionadas para validar os argumentos apresentados.

Podemos também abordar o histórico profissional ou pessoal do(s) empreendedor(es) (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. , 2016). Pontos fracos, pontos fortes, experiências profissionais anteriores importantes e que possam ter influenciado a decisão de embarcar no projeto. A motivação por detrás da criação do projeto também poderá demonstrar o seu grau de compromisso que é importante para o sucesso de qualquer empresa.

Apresentada a empresa/empreendedor, passamos para a apresentação do produto/gama de produtos e/ou serviços a prestar (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. , 2016). Deve conter uma pequena explicação sumária onde são identificadas e apresentadas as principais características. No caso de um produto, deve identificar-se o nome, tipo de produto, segmento de mercado em que se encaixa, a descrição das características sensoriais (gosto, textura, etc.) e outros aspetos importantes para a sua descrição. No caso dos serviços, deve explicar-se exatamente o que são, no que incidem, como funcionam, etc.

A inovação e diferenciação do produto/serviço deve estar descrita de maneira explícita. Devem ser apresentadas todas as vantagens do produto/serviço como por exemplo, quando comparado com produtos/serviços concorrentes ou semelhantes.

Pode ser importante perceber o sistema de produção de forma a apurar quais as suas necessidades e limitações (Marques, 2014). É necessário para entender, na análise económico-financeira, quais as quantidades necessárias de matéria-prima e/ou mercadoria e a previsão de produção que dê resposta à possível procura deste produto nos mercados externos. Nesta parte deve-se explicar o processo produtivo,

mas, dependendo do conhecimento de quem está a analisar, não aprofundar tecnicamente. Apenas se o objetivo do plano de negócios o justificar, como por exemplo no caso de ser pedido um financiamento para uma máquina que alterará significativamente o processo produtivo, então nesse caso, poderá ser importante o aprofundamento técnico.

O modo de produção serve também para explicar a necessidade de matéria-prima e mercadoria, assim como para justificar certos valores no Fornecimentos e Serviços Externos. (Megre, 2013) explica que pode estar incluído na realização de estudos técnicos/avaliação técnica.

## **2.5.2. ANÁLISE DE MERCADO**

De modo a perceber a aceitação que o produto poderá ter e para justificar a previsão de vendas, deve-se sempre realizar uma análise de mercado. A empresa pode ter elaborado um estudo de mercado à parte com informações completas sobre o mercado. Nesse caso, deve fazer-se referência no plano de negócios e incluir uma breve informação sobre os critérios mais importante que se devem ter em conta.

“O estudo de mercado é um dos estudos de apoio de maior relevância pois a rentabilidade de um projeto depende, em primeira instância, da existência de mercado do produto ou serviço que se pretende vender ou prestar respetivamente.” (Megre, 2013)

Esta análise é extremamente importante quando exportamos produto para um mercado novo e diferente do que conhecemos. Devemos identificar primeiro o mercado-alvo e fazer a sua caracterização. É fundamental conhecer o mercado onde se vai atuar quanto aos seus hábitos de consumo, cultura do país, quota, possibilidade de crescimento, etc.

Não só as necessidades, mas também a identificação de oportunidades gera chances de entrar no mercado e ser bem-sucedido. A razão pela qual o empresário quer entrar no mercado prende-se com o reconhecimento de carências e oportunidades.

A forma como o empresário/empresa irá abordar o mercado, poderá estar descrita detalhadamente num estudo de marketing. Contudo, é importante referir no plano de negócios alguns dos aspetos mais importantes e englobar na sua análise, a identificação de necessidades no mercado às quais o novo produto/serviço irá responder. Irá também ser um dos fatores que pesará na viabilidade e sucesso do negócio por identificar uma lacuna que esta a inovação irá colmatar.

Faz parte do estudo de mercado (e plano de negócios) a análise da concorrência. Deve ser avaliada a concorrência, no que diz respeito à sua área de atuação, estratégia, gama de serviços/produtos, qualidade desses serviços/produtos, dimensão no mercado, imagem, preço, entre outras. Devem ser identificados os concorrentes e comparados as características/serviços semelhantes aos da empresa em questão. (Megre, 2013)

O cliente é o fator essencial no negócio. Para atingir o valor de vendas desejado e até para poder fazer uma boa previsão da procura, além das oportunidades/necessidades de mercado, é crucial ter noção e traçar o perfil do potencial cliente a quem o produto terá de agradar. Conhecer a quem estamos a vender o produto permite ajustar a estratégia e reconhecer o caminho a seguir em termos de melhoria do produto. Este foco permitirá definir uma estratégia comercial assertiva e eficiente.

### **2.5.3. ESTRATÉGIA COMERCIAL**

A estratégia comercial determina o modo de ação da empresa no mercado. Esta estratégia é normalmente definida em documento específico, mas deve ser apresentada no estudo de viabilidade e aos investidores, uma vez que o marketing da empresa influencia a sua probabilidade de sucesso.

Quando se decide expandir a empresa para alcançar novos mercados, a decisão tem como base várias metas que a empresa pretende alcançar, a sua Proposta Única de Valor (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. , 2016). A estratégia comercial da empresa deve assim assentar em vários objetivos que devem encontrar-se de maneira clara e direcionar a política de marketing.

A estratégia de comunicação define os alicerces da comunicação da empresa desenhando a forma como as empresas expõem os seus produtos ou serviços, com o objetivo de conquistar novos clientes, bem como os meios a implementar para os concretizar e conquistar o sucesso. Deve ser realizado um diagnóstico interno da empresa ao nível da estrutura e caracterização da empresa, mercado, clientes, concorrência, produtos, canais de distribuição, objetivos de vendas e histórico de publicidade. (PMELink, 2007)

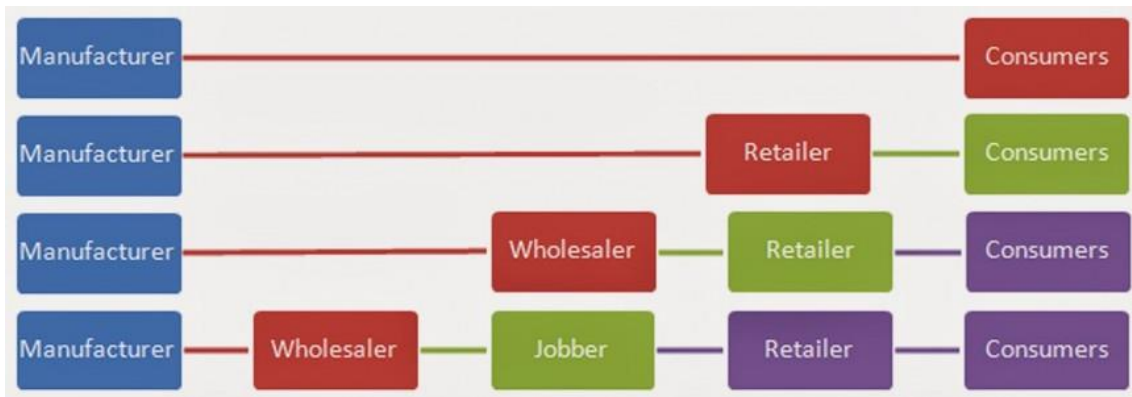
Construída na visão delineada para a criação do produto/serviço, a estratégia do produto e/ou serviços desenha os passos a dar para aproximar o produto do seu objetivo original. Pode ser realizada uma análise SWOT do produto/serviço em que é estudado os seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, relativamente ao mercado alvo. Com foco nas suas oportunidades e pontos fortes, desenha-se a estratégia que aproximar o produto da sua visão ajustada ao mercado em questão.

Um dos aspetos que geralmente pesa bastante quando se coloca um produto num novo mercado é o seu preço (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. , 2016). A estratégia de preço para a internacionalização de um produto deve ter em conta todos os custos inerentes à sua entrada no mercado, bem como as estratégias de comunicação e distribuição. Deve considerar os gastos em marketing, possíveis taxas alfandegárias, comissões de retalhistas e comerciais, bem como o preço final com que chegará ao mercado, comparativamente com os preços praticados pela concorrência ou no segmento de clientes que pretende atingir.

É aconselhável uma análise regular e adaptação desta estratégia, pois no entanto podem aparecer novas alternativas para colmatar a falha de mercado identificada e que o produto/serviço resolvia, podem surgir novas tendências de mercado, a estrutura de custos pode alterar, existe sempre o real em transações em moeda diferente, etc. Os pontos fortes e pontos fracos podem mudar com o tempo e as oportunidades e ameaças podem aparecer ou desaparecer. É extremamente importante ter em conta as variáveis e entender que não são fixas, mas sim dinâmicas.

Deverá ainda ser desenvolvida e estudada a estratégia de distribuição, que está também ligada à estratégia anterior relativamente à estrutura de custos (PMELink, 2007). Permite a acessibilidade dos consumidores ao produto, ou seja, é a estratégia que levará o produto ao consumidor final no mercado destino. Existem quatro formas de distribuição, que vão aumentando o número de intermediários (Figura 3).

**Figura 3 - Canais de Distribuição**



Fonte: <https://knoow.net/cienceconempr/marketing/estrategias-de-distribuicao-2/>

Existe definitivamente diferença entre a distribuição direta e indireta. A venda direta ao consumidor é realizada sem intermediários (1º grau da Figura 3) e inclui o marketing direto que abrange a venda por telemarketing, catálogos ou internet. Neste caso, apesar de um maior controle do processo de vendas, este sistema tem como desvantagem toda a logística associada onde o fabricante suportaria todas as despesas relativas à distribuição até chegar ao consumidor.

A distribuição indireta está ligada com a estratégia de internacionalização, explicada no capítulo anterior e que recorre a intermediários, como apresentado nos restantes níveis constantes na figura acima.

Existem ainda dois conceitos relativos à eficiência na distribuição, que são utilizados como indicadores para medir a sua eficácia. A distribuição numérica é a relação entre o número de lojas onde o produto está presente e o total de lojas do segmento de mercado. Este índice revela a cobertura de determinado produto no mercado. A distribuição ponderada é o volume de vendas das lojas nas quais o produto está inserida, comparado ao volume de negócios no segmento produtos. Com uma boa distribuição ponderada, consegue-se maior volume, o que significa que mesmo que o produto não esteja disponível em todos os pontos de venda (PDV) possíveis, se estiver presente nos PDVs de maior volume, abrangerá mais clientes.

As estratégias anteriormente mencionadas integram o marketing mix, ou seja, da política de marketing que a empresa irá adotar nas vertentes da comunicação, produto, preço e distribuição. É assim imperativo que estas estejam interligadas e

obedeçam aos objetivos anteriormente definidos e que servem como pilar de todas as decisões.

#### **2.5.4. RECURSOS A UTILIZAR**

Todo o planeamento definido será impossível sem os recursos adequados. Conforme a estratégia traçada, assim serão identificados os meios necessários ao nível dos fornecedores, recursos humanos e financiamento.

Geralmente um aumento de produção para fazer face à expansão da empresa e dar resposta às exigências do comércio exterior, origina um aumento dos meios necessários (Megre, 2013). Um incremento no número de encomendas ou a implementação de nova estratégia pode originar a procura de novos fornecedores de matérias-primas, fornecedores de novos equipamentos, de serviços inerentes à internacionalização, a contratação de uma nova distribuidora que cuide da logística associada, a aquisição de matérias-primas de qualidade superior, um material mais leve para a embalagem que dê origem a uma redução de custos de exportação, a compra de um material diferente que conceda algum valor acrescentado ao produto ou alguma característica inovadora que posicione a empresa à frente dos concorrentes.

Pode ser necessário mais mão-de-obra para ajudar na produção efetiva do produto, mais apoio nas linhas de produção, apoio na logística e embalamento, no apoio comercial ou mesmo dar origem a novos departamentos e à necessidade de contratação de recursos humanos com o know-how necessário, quer para implementar as novas estratégias ou simplesmente operar novos equipamentos dotados de softwares inovadores.

Pode também ser necessário algum investimento para fazer face às exigências do mercado relativamente à capacidade de resposta. Pode ser necessário a aquisição de novos serviços ou equipamentos, bem como um aumento do fundo de maneiio da empresa devido aos prazos médios de recebimento serem superiores aos prazos médios de pagamento.

Um aumento na estrutura de gastos ou no investimento dentro da empresa e considerando os possíveis moldes da exportação (prazos médios de recebimento mais longos), a empresa terá de apurar se necessita financiamento e se sim, quais as fontes.

Caso recorra a créditos bancários, é aconselhável a verificação antecipada dos requisitos de forma a apurar se é uma opção viável para a situação atual da empresa e considerando a previsão de vendas e consequente estrutura de custos que advém da estratégia comercial (Mota, 2015).

A empresa deve então estabelecer e entender todos os pressupostos acima mencionados para poder avançar para o estudo efetivo da sua viabilidade. A análise e validação de todas as informações será crucial para a boa elaboração e avaliação do projeto de investimento.



## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

O capítulo seguinte pretende explicar a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho de projeto. Serão apresentadas as razões para a escolha do tema e os passos realizados para elaboração do plano de negócios.

A entidade patronal do mestrando é a ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo – que executa projetos europeus que apoiam os pequenos empresários nas mais variadas áreas onde inclui também a elaboração de planos de negócios. Tem também uma vertente de consultoria que inclui a elaboração de candidaturas a sistemas de incentivos que exigem um estudo de viabilidade, tanto para a criação de empresas como para a expansão de empresas já estabelecidas no mercado.

Através do projeto REINOVA, desenvolvido no âmbito do Programa Interreg V-A Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020 e cofinanciado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), do qual a ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo é parceira, surgiu a oportunidade de apoiar microempresas a desenvolver um produto para internacionalização.

O REINOVA disponibilizou os recursos necessários ao processo de internacionalização e prototipagem dos produtos que os produtores tinham em mente, após muitas reuniões de coordenação e aperfeiçoamento da ideia (Figura 4).

O envolvimento profissional do mestrando neste projeto, levou à elaboração deste trabalho de projeto. A empresa disponibilizou os seus dados para a elaboração do plano de negócios e verificação da pertinência da sua estratégia de internacionalização. O produto em causa será uma bebida destilada, com oferta de um artigo complementar – um copo tiki alentejano – e o mercado destino será o mercado brasileiro de São Paulo. Durante o processo de elaboração da estratégia e discussão dos dados, foi possível definir que a melhor estratégia de exportação será utilizar a Exportação Indireta, com recurso a um intermediário.

Como indicado no capítulo anterior, para analisar a possibilidade de investir deve ser reunida documentação e elaborar alguns estudos prévios para suportar a tomada de decisão. A Figura 4 mostra o processo já elaborado no projeto REINOVA, onde este projeto incidirá apenas na fase final do estudo financeiro e análise de viabilidade.

O processo teve início com a caracterização da empresa e produto, seguido da descrição do processo de internacionalização de que seria alvo. Realizaram-se várias reuniões de brainstorming e workshops de capacitação para a geração de ideias com os empreendedores, seguido do alinhamento da estratégia para definição do mercado alvo e tipo de desenvolvimento no produto. Após a definição do tipo de internacionalização, foram elaborados planos de marketing e estudos de mercado como suporte à estruturação do processo e à construção do plano de negócios e estudo de viabilidade.

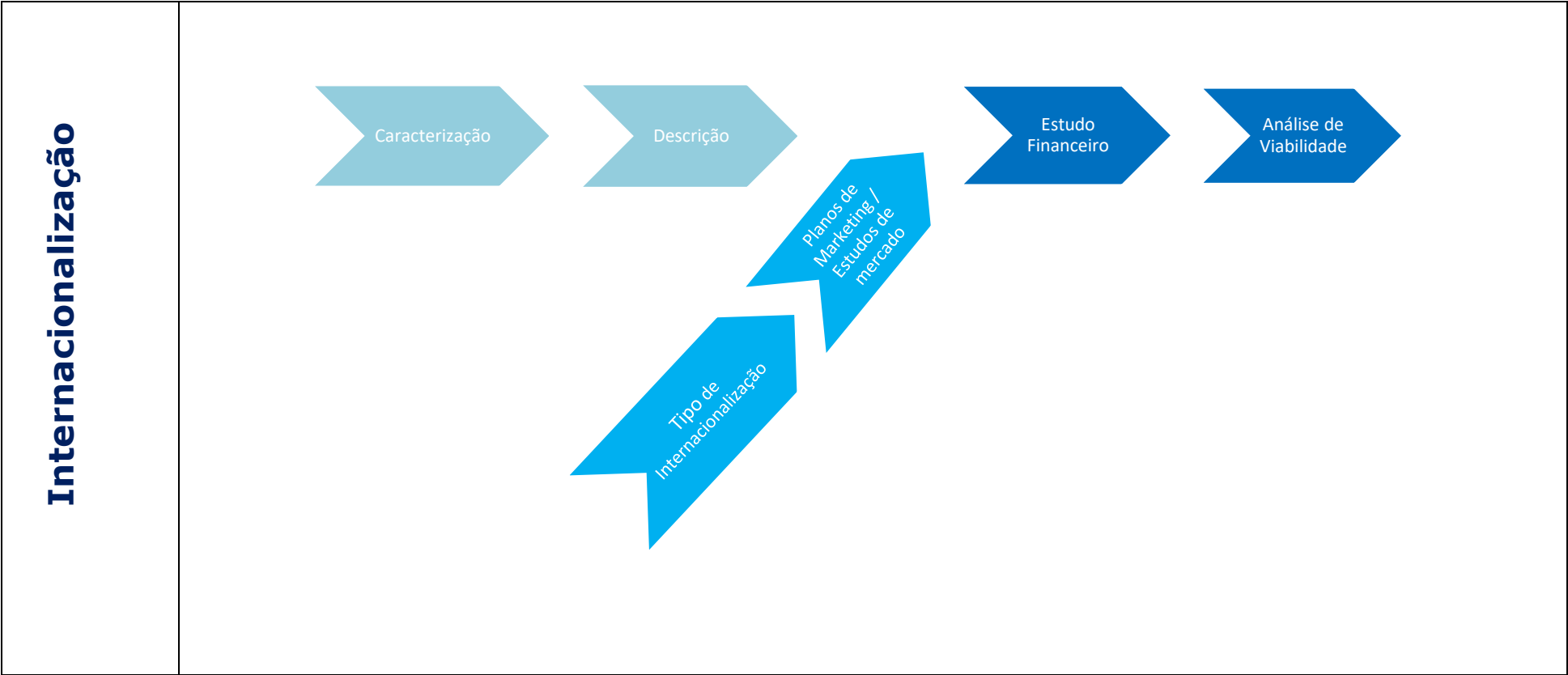
A escolha da ferramenta recaiu no facto deste instrumento servir de apoio à estruturação de uma ideia de negócio ou de um projeto de investimento, facilitando a avaliação e análise de rentabilidade de novos investimentos e suportar o diálogo e a negociação com os possíveis investidores.

As variáveis a ter em conta e a complexidade do estudo financeiro obriga à existência de um suporte em Excel para elaborar o estudo da viabilidade. O modelo disponibilizado pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., é amplamente utilizado para este fim, encontrando-se validado pelo seu uso recorrente em candidaturas cujo resultado foi aprovado.

Como não existe um *template* único ou oficial para a elaboração do plano de negócios, podemos moldar a sua estrutura e adaptar conforme o seu objetivo e tipo de bem/serviço.

Figura 4 - Processo de Internacionalização

### Plano de Negócios



### **3.1. RECOLHA DE DADOS FINANCEIROS**

O promotor é quem conhece perfeitamente a realidade do seu sector, bem como as expectativas da empresa. Relativamente à expansão para o novo mercado do Brasil, é o promotor que deve fornecer os dados essenciais ao preenchimento e elaboração do estudo (previsão de vendas, recursos afetos, etc.).

Para a recolha destes dados e avaliação da possibilidade de exportação do produto, foi enviado à empresa um questionário para preenchimento e recolha de informação básica para preencher o plano de negócios. Seguidamente foram realizadas reuniões com o promotor para troca de ideias, explicação da importância desta informação recolhida através do questionário e qual a informação exata que necessitamos, assim como para eventuais esclarecimentos adicionais de ambas as partes.

Devido à especificidade dos campos, foi necessário reunir mais que uma vez para explicação de conceitos, esclarecimento de dúvidas e debate sobre os valores previsionais e sua razoabilidade.

## **CAPÍTULO 4 - PLANO DE NEGÓCIOS**

Como explicado nos capítulos anteriores, o plano de negócios é uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão embora não seja garantia de que o investimento seja exatamente o previsto no plano. No entanto, o planeamento estratégico antecipado permitirá uma maior visão sobre o futuro, assim como permitirá tomadas de decisão mais rápidas e contribuirá para a angariação de capital através do financiamento. Embora haja vários pontos de vista sobre a eficiência e necessidade de recorrer ao plano de negócios, os benefícios são evidentes. É considerado uma ferramenta bastante valiosa e que beneficiará as microempresas nos seus processos de internacionalização, auxiliando a tomada de decisões.

Apresentaremos em seguida os detalhes importantes a constar na memória descritiva do plano de negócios, que dão suporte aos pressupostos apresentados na análise económico-financeira.

### **4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

Neste plano de negócios iremos estudar a viabilidade de uma empresa para exportar o seu produto para o mercado de São Paulo, no Brasil. A empresa, já sediada no mercado, procurar entrar num processo de internacionalização para exportação do seu gin. A pedido da empresa, o seu nome não será mencionado. No entanto, cedeu os seus dados financeiros reais e a sua visão para realizarmos uma análise de viabilidade sobre o seu processo de exportação.

O produto a exportar é uma bebida destilada muito apreciada no mercado e com crescente procura. De forma a ajudar ao processo, foi desenvolvido um artigo complementar para oferta, com a particularidade de possuir características da região. Este artigo é um copo onde se pode servir a bebida em cocktail.

Foi realizada uma análise do mercado em questão que nos indica que o público-alvo estará recetivo, embora já exista concorrência.

A estratégia comercial definida passará por duas fases. A primeira pretende focar-se nos admiradores desta bebida e que detém maior poder de compra. A segunda fase passará por entrar no canal HORECA.

Uma vez que a empresa possui todos os recursos necessários à produção deste produto, estimamos que seja necessário apenas a aquisição de cubas de armazenagem. No que toca à mão-de-obra, será afeto uma percentagem do custo dos funcionários já existentes na empresa, mas prevê-se a contratação de mais 2 até ao final do horizonte de análise.

Dados os pressupostos, analisaremos apenas a produção de gin destinada à exportação. Com baixo investimento, com uma boa margem de lucro e com contactos já estabelecidos no mercado alvo, os resultados financeiros revelam que o projeto é viável.

## **4.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO PRODUTO**

A ideia de produzir um gin artesanal surgiu de uma brincadeira entre os dois sócios fundadores que quando a ideia começou a ganhar pernas para andar, convidaram o terceiro sócio. A pedido da empresa, os seus nomes não serão revelados.

O **produto** a exportar insere-se no segmento de bebidas alcoólicas. É uma bebida produzida a partir de um processo totalmente artesanal. Os testes começaram em 2016, mas a receita levou mais de um ano a ser encontrada e aperfeiçoada, sendo lançado em março de 2017.

Um dos sócios fundadores tem experiência profissional na área da restauração e animação noturna e realizou vários estágios no Reino Unido, passou por várias destilarias e ganhou toda a experiência necessária para elaborarem a receita de sucesso que dá origem a esta bebida. Juntou-se com o sócio que detém a herdade onde está sediada a destilaria, amigo de longa data, e com experiência em gestão

nos vários negócios que ocorrem em simultâneo na herdade. O terceiro sócio, também empreendedor e amigo, trabalha em parceria com este noutra negócio de produção de Figos da Índia.

A empresa detém outros negócios, mas iremos focar-nos apenas na comercialização deste gin, cujo protótipo desenvolvido para impulsionar a exportação é um artigo de oferta criado especificamente para a empresa.

A água tem um papel fundamental na qualidade do gin. O **processo produtivo** inclui a infusão de álcool puro com os botânicos selecionados: zimbro da Macedónia, coentros da Ucrânia, canela do Sri-Lanka, raiz de lírio, cardo mariano e mel, onde a camomila, lúcia lima, rosmaninho e flor de laranjeira são destilados à parte. A destilação é realizada com recurso ao um alambique de cobre que foi criado à medida, com capacidade de 500 litros a banho-maria e aquecido a lenha numa fornalha em tijolo de burro. A água da fonte da Bica tem um papel fundamental nesse processo, por ser utilizada para desdobrar o gin até aos 42% de álcool. O segredo do gin está nas quantidades de botânicos e álcool com os quais se produz e que não podem ser revelados.

Após produzido e terminado este processo, segue o engarrafamento e embalagem (realizado em caixas de expedição de 6 unidades).

O oleiro moldará o barro às partes exteriores do molde, que uma vez juntas, formarão o copo em si. Em seguida, a parte interior que ocupará todo o espaço vazio dentro do copo que servirá para pressionar e moldar o barro exatamente como o molde exterior, de forma a colmatar e preencher possíveis falhas e intensificar os detalhes, bem como alisar a parte interior do copo. Uma vez seco, é retirado o molde e irá ao forno próprio. Serão também corrigidas algumas irregularidades. Será também expedido em caixas de 6.

Além da matéria prima, todo o logotipo e embalagem têm como **conceito** a herdade onde se encontra a sede da empresa. Tendo construído toda uma marca à volta da herdade e do Alentejo.

O logotipo foi buscar o colibri à torneira da fonte e os botânicos que encontramos no rótulo, são os mesmos que encontramos na herdade.

Ainda relativamente à diferenciação do produto, um dos valores desta empresa é a eleição de produtos e matérias primas nacionais na sua produção, esforçando-se para apoiar os pequenos produtores locais e regionais.

Assim, e por meio da sua participação no projeto REINOVA, surgiu a ideia de criar um copo Tiki com o rosto de um “compadre” alentejano, de forma a levar aos clientes do Brasil uma parte da identidade cultural do Alentejo com adaptação às tendências encontradas no mercado desta bebida particularmente - o facto de ser servida e bebida como cocktail. Foi desenvolvido e produzido este copo tiki com duas faces expressivas de um típico alentejano. O copo tiki é um copo de origem tropical e específico para cocktails, que contém em relevo as caras e expressões de indígenas. Aproveitando a tendência que se está a instalar atualmente - gin em cocktail - resultou esta simbiose entre um copo tiki e a cultura alentejana.

Este artigo complementar foi criado com o intuito de acrescentar valor ao produto inicial, uma vez que a fórmula e embalagem do produto são de qualidade e não necessitam alterações. Assim, surgiu a ideia de criar uma peça cultural que fosse de encontro aos valores da empresa, à tendência de mercado e às expectativas dos promotores.

A destilaria, além de primar por produtos de qualidade para produzir o seu gin premium artesanal, defende também uma produção nacional, com preferência pelos pequenos fornecedores regionais. O copo será produzido em barro por oleiros artesanais da região onde se encontra sediada a empresa, de forma a acrescentar valor à peça e apoiar esta nobre arte que se perde a cada dia.

Os valores da empresa encontram-se refletidos nas suas decisões. Infelizmente, há botânicos que ainda não são possíveis a sua produção no Alentejo ou em Portugal mas a laranja, limão, rosmaninhos e barbas de milho são produzidos pela própria empresa.

**Figura 5 - Copo Tiki Alentejano (esquerda) e Copo Tiki original (direita)**





### 4.3. MERCADO-ALVO E CONCORRÊNCIA

A empresa já comercializa na Europa, mas para efeitos do estudo de viabilidade, iremos focar-nos apenas na exportação da bebida destilada com o copo.

O mercado-alvo escolhido pelo empresário foi o mercado brasileiro, mais especificamente no estado de São Paulo. O estudo de mercado foi realizado num documento à parte, também no âmbito do projeto REINOVA, juntamente com o departamento de Gestão da Universidade de Évora. Uma das razões de não escolher o Brasil como país, prende-se com o facto de a capacidade produtiva da empresa não conseguir responder às necessidades deste mercado que alberga cerca de 210 milhões de pessoas (Évora, 2019).

O documento (Évora, 2019) caracteriza o **mercado alvo** no segmento das bebidas alcoólicas. Este estudo de mercado analisa o mercado do gin na cidade de São Paulo, no Brasil. Dado a área geográfica do Brasil e a pequena capacidade de produção da Destilaria, limitou-se o mercado à cidade de São Paulo, por estar na vanguarda deste tipo de bebidas.

Segundo o estudo de mercado (Évora, 2019), São Paulo é o município com mais população, com cerca de 12,2 milhões de habitantes. Se considerarmos o estado de São Paulo, este representaria um mercado de 45,5 milhões de habitantes, o que representa 21,8% da população brasileira. São Paulo é também uma cidade bastante cosmopolita com o segundo maior rendimento médio mensal per capita do país: R\$1.712.

Além da evolução económica verificada (o PIB cresceu 1% de 2016 para 2017), também o valor das importações aumentou, podendo significar um ligeiro alívio relativo aos impostos e taxas exigidas no processo de importação e que se encontram acima da média mundial. Em 2018 o nível de comércio internacional do país foi de 25% do PIB. (Évora, 2019)

No entanto, e acompanhando esta evolução positiva, o volume de negócios deste mercado, cresceu cerca de 42% entre julho de 2016 e julho de 2017. Este aumento reflete a forte tendência que se verifica no mercado das bebidas alcoólicas destiladas, favorecendo o seu consumo.

A pesquisa mostra ainda que os consumidores consomem mais bebidas alcoólicas destiladas em almoços e jantares em casa de amigos, sendo a vodka e a cachaça mais consumidas nos bares. O gin é o preferido no que toca a presentes, tendo-se verificado no dia do pai um aumento de vendas. A **oportunidade** reside nos produtores que apostam em packs com brindes e/ou embalagens diferenciadas.

A previsão para o segmento de mercado do gin é a de crescimento (Évora, 2019) e umas das principais **vantagens** apontadas a deste gin, é o facto de se concentrar em faixas de preços intermédias, o que torna este produto numa bebida acessível.

O gin encontra forte **concorrência** neste mercado. O facto de poder ser fabricado a partir de qualquer destilado alcoólico de origem agrícola, impulsionou o aparecimento de produtos brasileiros através das destilarias de cachaça que utilizam os alambiques para a sua produção (Évora, 2019). Há assim vários gins artesanais no Brasil.

A diferenciação está nos ingredientes utilizados. No Brasil utilizam ingredientes tipicamente brasileiros como caju, "imbiriba" e "pacová" (ingredientes da cachaça), ficando o seu sabor semelhante a uma bebida destilada semelhante às produzidas em Inglaterra. (Évora, 2019)

Segundo a investigação realizada pela agência *Llorente & Cuenca* (Universidade de Évora, 2019a), concluiu-se que a marca *Tanqueray* é a marca de gin mais conhecida, sendo o *Bombay Sapphire* o segundo e o gin *Beefeater* o terceiro.

Quanto à concorrência nacional brasileira, são identificadas 3 marcas no estudo de mercado (Évora, 2019):

*"A liderança dos gins artesanais brasileiros é da tradicional Seagers, pela sua longa história de mais de 80 anos, com base na receita original inglesa pela marca Stock Brasil. Em 2016, a marca ampliou as vendas em 10%.*

*O Amázzoni é a primeira destilaria do Brasil criada exclusivamente para produzir gin. O alambique tem capacidade para produzir mil garrafas por dia, permitindo a esta empresa usar a sua capacidade para produzir para terceiros. Os ingredientes*

*nacionais utilizados no fabrico da bebida permitem uma economia de 20% em relação aos equivalentes importados.*

*O Vitória Régia é um gin orgânico da Yguara, marca de cachaça do Grupo Carmosina. O foco do grupo é fabricar um produto versátil, orgânico, com álcool de alta qualidade e preço acessível. A bebida é vendida na faixa de preço de R\$75 (€17,50) o que permite a venda de um gin tónico por menos de R\$30 (€7,00) em bares e restaurantes”.*

O gin em análise, quando comparado com as marcas mais conhecidas, tem um conceito muito forte e genuíno. Esta característica diferencia a marca da concorrência, sem contar que a mistura de ingredientes encontrada não se encontra nos adversários.

No processo de tomada de decisão sobre a internacionalização, devemos identificar e definir o **público-alvo**. Os consumidores de bebidas artesanais são compostos por um público bem informado e com poder aquisitivo alto, que esteja em busca de novas sensações e de produtos diferenciados. Este nicho de mercado está centrado em consumidores com conhecimento, preferência por produtos mais requintados (*gourmet*), e aberto a produtos mais exclusivos e com detalhes inigualáveis ao nível do processo de fabrico (Évora, 2019).

## 4.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMERCIAL

Considerando todos os fatores e resultados do estudo de mercado e estratégia de marketing (documento também elaborado no projeto REINOVA), o empresário definiu que a sua entrada no mercado de São Paulo será realizada em duas fases.

A primeira fase será a colocação do produto em bares que o público-alvo poderá frequentar, podendo recorrer a *influencers*, barman famosos e embaixadores da marca. Segundo o plano de marketing (Universidade de Évora, 2019b), verificou-se que São Paulo é sede de 3 bares que constam no ranking (de 2018) dos melhores bares do mundo:

- Bar Guilhotina - 71º posição;
- Bar SubAstor - 82º posição;
- Frank Bar - 86º posição.

Nestes 3 bares, o gin tem especial destaque, denotando assim um mercado potencial bastante favorável e onde encontraremos de certeza os consumidores pertencentes ao nicho onde o Bica gin deve incidir nesta primeira fase.

Para a segunda fase, prevê-se a utilização do canal HORECA (hotéis, restaurantes e cafés), de modo a conquistar os consumidores domésticos, que também funcionam muito bem com a expedição em caixa de 6, como é atualmente realizada. A tendência atual verificada no mercado brasileiro demonstra que os compradores de bebidas destiladas artesanais preferem consumi-las em churrascos (em casa) ou adquirir como prenda uma bebida destilada com um artigo complementar de oferta. Nesta segunda fase, a empresa deve incidir sobre este nicho de mercado que denota preferência pelas ofertas que complementam as bebidas destiladas. A Destilaria criou o copo a pensar neste nicho, embora ainda não esteja prevista, neste momento, a criação de uma embalagem para comercializar com o copo como oferta.

Os nichos identificados nestas duas fases de expansão para o mercado paulista vão de encontro ao objetivo da marca: criar consciência de marca, de maneira a que o público-alvo a reconheça pelas suas características mais marcantes, seja pela qualidade do produto e/ou pelo seu processo de fabrico.

De forma a cumprir este plano, traçou-se a **estratégia comercial** a adotar no plano de marketing desenvolvido. Os objetivos da empresa são os seguintes:

1. Introduzir o seu Gin no mercado paulista;
2. Contratar um intermediário que coloque o produto em São Paulo;
3. Colocar o produto em pontos de venda orientados aos consumidores mais informados, com poder de compra, que procurem novas sensações com produtos diferenciados e com diferentes processos de fabrico.

Tendo em consideração a dimensão e capacidade de produção, a estratégia de marketing deve, numa primeira fase, explorar públicos onde o preço do produto não sejam um fator determinante para a decisão de compra.

Relativamente ao Marketing Mix, a empresa recorrerá então às seguintes estratégias:

**Produto:** O produto será comercializado em caixas de 6. Optamos por manter a embalagem original e utilizada atualmente, embora seja recomendado (Universidade de Évora, 2019b) que a embalagem passe de 700 ml (como é comercializado em Portugal) para 750ml, como são comercializados os gins concorrentes no mercado brasileiro. Esta diferença não é condicionadora, mas obriga a um trabalho de criação de uma imagem de exclusividade e de singularidade do produto.

A garrafa original é bastante elegante e tem os botânicos gravados no vidro (e não em autocolante) e o estilo de garrafa também é própria da marca. Não a podemos apresentar porque denunciaria a marca.

Com a gravação dos botânicos, a rotulagem não possui muitas informações que recomendamos que deverá conter as

informações necessárias sobre o produto, as suas características, o modo de utilização e conservação.

Existe a possibilidade da venda do produto em packs promocionais e embalagens especiais, bem como com o artigo de oferta desenvolvido. A empresa deverá desenvolver uma embalagem como pack oferta, para atingir o público-alvo doméstico. A apresentação do produto evoca as raízes tradicionais da região do Alentejo e ajudam a endossar o posicionamento da marca no mercado como um produto artesanal, tradicional e autêntico, logo, exclusivo e singular.

**Preço:** A faixa de preço pretendida para o mercado brasileiro deverá estar de acordo com os Gins concorrentes diretos. Comparativamente o preço médio deste gin no mercado Português é de €35/€40. Tendo em consideração o preço dos seus concorrentes diretos brasileiros, o preço deste produto será mais elevado. Quando comparado a algumas marcas de gin internacionais com presença no mercado brasileiro, o preço deste gin está nos intervalos de preços dessas marcas. Uma vez que será utilizado um intermediário na exportação, a empresa tentará adaptar o preço de venda de maneira a que não chegue demasiado caro ao mercado e todos os intermediários possam usufruir de uma boa margem de lucro.

**Distribuição:** A exportação deverá ser feita através de um distribuidor a ser escolhido pela empresa. Aconselha-se que consiga colocar o seu produto em pelo menos um dos três bares referidos. Para a fase 2 do investimento, o distribuidor escolhido deve ser especialista na distribuição para o setor HORECA (hotéis, restaurantes e restaurantes e cafés), bem como importadores que sejam especializados em abastecimento de lojas da bebidas e supermercados voltados para o público premium.

**Comunicação:** O foco principal da venda, num primeiro momento, será junto a restaurantes, bares e cafés dado a forma da venda da bebida em caixas de 6 unidades. Dessa forma, a

divulgação do Bica Gin deverá ser feita através do contato direto com os distribuidores e pontos de venda.

Um trabalho orientado e especializado junto dos *barmans* será crucial neste primeiro momento, para ajudar na promoção local da marca. Pela versatilidade desta bebida e ao mesmo tempo pela singularidade da mesma, existe um potencial de mercado com processos de comunicação orientados ao nicho de mercado pretendido, ter condições para o sucesso do produto e da marca em São Paulo. Tendo em vista que os produtos bem apresentados em bares e restaurantes geram uma maior procura de consumo e de visibilidade da marca/produto, numa segunda fase deve estar orientado ao consumo doméstico, logo, focado no espaço de retalho.

Desta forma, um trabalho de acompanhamento e divulgação junto aos bares e cafés, usando *influencers* e *barmen* reconhecidos, será o processo indicado. Concederá ainda a oportunidade de desenvolver a marca/produto, demonstrar as suas características, a sua exclusividade, singularidade e potencialidade.

O produtor defende ainda a ideia de ter um intermediário no país de destino que servirá de *Brand Embassador* e que articulará a estratégia de comunicação e defenderá o produto perante a distribuição e retalhistas, bem como garrafeiras e canal HORECA.

## 4.5. FORNECEDORES, RECURSOS E INVESTIMENTO

A destilaria prima por produtos de qualidade para produzir o seu gin premium artesanal, além de defender uma produção nacional com preferência pelos pequenos **fornecedores** regionais. Para produção do copo tiki alentejano, recorrerão a oleiros da região onde se encontra sediada a destilaria. Todos os envolvidos na criação e desenvolvimento deste artefacto, têm a sua sede na região Alentejo: ADRAL, Universidade de Évora, Ficha Tripla e *Fablab Évoratech* (parte integrante da incubadora gerida pela ADRAL e que desenvolveu o protótipo).

O fornecedor das garrafas com a gravação do logotipo foi recentemente alterado para um fornecedor português, no intuito de tornar cada vez mais a produção do gin num produto maioritariamente português, mesmo que resulte em alguns custos acrescidos. Os valores da empresa encontram-se refletidos nas suas decisões.

Relativamente aos botânicos, as escolhas da empresa assentam na qualidade das matérias-primas, o que os faz diferenciar dos seus concorrentes. Neste campo, infelizmente, há botânicos que ainda não são possíveis a sua produção no Alentejo ou em Portugal.

O cuidado com o preparo está presente na sua seleção minuciosa. A laranja, limão, rosmaninhos e barbas de milho são produzidos pela própria empresa. Os restantes elementos, a empresa recorre a fornecedores da Macedónia, Marrocos, Sri-Lanka e Ucrânia.

A produção deste gin premium e a sua intenção de internacionalização, requer recursos físicos, humanos e financeiros.

Ao nível da mão-de-obra, a empresa prevê a contratação de mais **recursos humanos** para fortalecer a sua resposta às exigências do mercado brasileiro. Além dos administradores que doam o seu tempo na produção, está previsto a afetação de 3 trabalhadores a 70% para este projeto. Com o aumento estimado do volume de negócios, pretende-se afetar mais 2 funcionários também a 70% do seu tempo.



Quanto aos **recursos** utilizados, atualmente a empresa utiliza um alambique de cobre, encomendado à medida, com capacidade de 500 litros a banho-maria e aquecido a lenha numa fornalha em tijolo de burro. Este processo de produção garante lotes iguais e regulares. Uma produção de 500L dá para encher cerca de 714 garrafas de 700ml. Prevemos assim que não seja necessário adquirir mais alambiques.

Para acompanhar o aumento previsional do volume de negócios, estima-se que se verifique a necessidade de **investir** em algumas cubas de armazenagem, já na primeira fase. Acompanhando o volume de vendas estimado, este investimento será financiado através do aumento do capital social por parte dos sócios. Para esta aquisição já temos os fornecedores identificados e serão os mesmos fornecedores do alambique, Iberian Coppers S.A., empresa portuguesa.

#### **4.6. ANÁLISE SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa e assim definir os objetivos futuros. Destina-se a especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos, sendo importante a sua reflexão.

As letras SWOT referem-se a Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Tabela 1 - Análise SWOT

		<b>Análise Interna</b>	
<b>Análise Externa</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto já aprovado pelo público e estabelecido em Portugal;</li> <li>• Produto de qualidade;</li> <li>• Forte ambição por parte do produtor;</li> <li>• Investimento inicial baixo;</li> <li>• Possibilidade de redirecionar o produto não escoado.</li> </ul>	<b>Pontos Fracos</b>
	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferenciação nos botânicos utilizados;</li> <li>• Contactos com investidores já realizados;</li> <li>• Crescimento verificado no sector das bebidas destiladas;</li> <li>• Boa aceitação de produtos estrangeiros;</li> <li>• Pack com Artigo de Oferta.</li> </ul>	<b>Ameaças</b>

#### 4.7. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

No estudo de viabilidade, utilizaremos os dados financeiros recolhidos para realizar a análise financeira da empresa em questão e verificar se a sua decisão de internacionalização é viável.

Para efetuar as contas previsionais com o máximo rigor é necessário estabelecer um número elevado de pressupostos (evolução da taxa da inflação, dos preços dos inputs, da progressão das vendas, do número de empregados, etc.), que vão permitir

fazer uma previsão. Há a necessidade de verificar o realismo de todos os pressupostos económicos e financeiros e neste estudo apresentaremos os dados fornecidos pelo empresário, depois de discutida a sua pertinência e racionalidade.

#### **4.7.1 PRESSUPOSTOS**

Através da análise da variação das taxas de câmbio entre os pares EUR/BRL e USD/BRL, concluímos que seria indiferente a unidade monetária de análise quando analisado entre o Euro e o Real do Brasil (BRL). Uma vez que ficou definido pelo produtor que a empresa irá recorrer a um *intermediário* que suporte todas as taxas alfandegária, foi definido que a unidade monetária de análise será o Euro.

Prevê-se que o primeiro ano de atividade será 2020, sendo assim considerados os 12 meses de atividade.

Como referido, a empresa irá recorrer a um *intermediário*, pelo que iremos considerar um prazo médio de pagamento a 30 dias. Relativamente ao prazo de pagamento, 30 dias é o prazo verificado na empresa para pagar a fornecedores de mercadorias e outros serviços externos.

No início o produto será engarrafado à medida das encomendas, mas com a previsão da aquisição de cubas de armazenagem, considerar-se-á um prazo de 30 dias de stock, a partir de 2021.

Relativamente à armazenagem de matéria-prima, os botânicos serão comprados em grandes quantidades pelo que consideraremos 60 dias.

Os valores utilizados para cálculo da taxa de crescimento dos preços são as projeções do Banco Central Europeu, para o Índice harmonizado de preços no consumidor (IHPC, em inglês: Harmonised Index of Consumer Prices). Este Índice do Banco Central Europeu e utilizado pelos países da União Europeia e calculado a partir de um cabaz de produtos. Apenas existe projeção para 2021, sendo que considerámos esta previsão para os restantes anos da análise: 1,6%.

**Tabela 2 - Pressupostos**

*PERÍODO DE ANÁLISE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
*NÚMERO DE MESES DE EXPLORAÇÃO	12	12	12	12	12	12
*PRAZOS MÉDIOS DO CIRCULANTE (DIAS)						
- Fornecedores (Mercadorias)	30	30	30	30	30	30
- Fornecedores (Out. Forn. Serv.)	30	30	30	30	30	30
- Clientes	30	30	30	30	30	30
- Armazenagem						
. Mercadorias	0	0	0	0	0	0
. Materias Primas e Subsidiárias	60	60	60	60	60	60
. Produtos Acabados	0	30	30	30	30	30
VND P/ MERCADO EXTERNO (Em % média)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CMP AO MERCADO EXTERNO (Em % média)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TAXA DE INFLAÇÃO	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%

#### 4.7.2 VENDAS DE PRODUTOS ACABADOS

Nesta folha de cálculo, encontram-se refletidas as previsões de vendas que a empresa, com base em toda a estratégia e capacidades, prevê ser concretizável.

O forte investimento em marketing e o facto de ter já alguns contactos com investidores brasileiros, justificam as taxas de crescimento apresentadas.

Já está identificado a possível empresa que será a intermediária, a SBB Trading<sup>1</sup>. Estabeleceu-se contacto com a empresa na Feira Alimentária que aconteceu na FIL, em abril deste ano, e onde foram estabelecidos contactos e provas de produto com o intuito de tornar este processo de exportação em realidade. A SBB Trading representa e distribui produtos e marcas no mercado brasileiro e possui uma vasta gama de serviços ligados à exportação entre Portugal e Brasil, que inclui consultoria e assessoria comercial e jurídica, até à parte da logística como a estruturação e coordenação completa das operações de exportação e importação, incluindo agilização de processos aduaneiros.

<sup>1</sup> <http://www.sbbtrading.com.br/>

**Tabela 3 - Volume de Negócios**

VENDAS DE PRODUTOS ACABADOS	UNIDADE	Quant. Mensal	Preço de venda					
Garrafa de gin - 700ml	1gf	300	13,50					
TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS EM QUANTIDADES				2021	2022	2023	2024	2025
Garrafa de gin - 700ml				50,00%	50,00%	33,33%	50,00%	38,89%
TAXA DE CRESCIMENTO DO PREÇO UNITARIO				2021	2022	2023	2024	2025
Garrafa de gin - 700ml				1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
Quantidades Vendidas mensais	Unidade	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Garrafa de gin - 700ml	1gf	300	450	675	900	1350	1875	
PREÇO DE VENDA	Euros	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Garrafa de gin - 700ml		13,50	13,66	13,83	13,99	14,16	14,33	
VENDAS PRODUTOS ACABADOS		2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Garrafa de gin - 700ml		48 600,00	73 774,80	111 990,15	151 108,26	229 382,34	322 412,20	
<b>TOTAL</b>		<b>48 600,00</b>	<b>73 774,80</b>	<b>111 990,15</b>	<b>151 108,26</b>	<b>229 382,34</b>	<b>322 412,20</b>	

Com a expedição em caixas de 6, sabemos que uma paleta leva 75 caixas, o que perfaz 450 garrafas (unidades). A capacidade máxima do produtor seria 1 contentor que representa o total de 50 paletes, cerca de 22500 garrafas.

Foi-nos indicado que o preço mais baixo pelo qual o produtor está disposto a negociar e tendo em conta todas as taxas que existem para fazer o produto chegar ao Brasil, seria de 13,50€ por garrafa. Assumiremos o preço mais baixo nesta previsão.

Passaremos a explicar a previsão realizada por anos (tabela auxiliar no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**):

- **1º ano:** serão reunidos esforços para vender em média 300 garrafas por mês (cerca de 50 caixas) para atingir o objetivo do primeiro ano de vender duas paletes a cada três meses (600 caixas). =8 paletes
- **2º ano:** com todos os investimentos realizados em *marketing*, esperamos subir para 1 paleta por mês, que se refletirá numa média mensal de vendas de 450 garrafas por mês.
- **3º ano:** passamos para 1,5 paletes por mês, ou seja, 675 garrafas. O trabalho incidirá sobre a fidelização dos seus clientes/distribuidores, aumentando as vendas.
- **4º ano:** média de 2 paletes por mês com muito investimento em marketing (*influencer*) e ao entrar para o canal HORECA.

- **5º ano:** crescerá para 3 paletes/mês logo no primeiro trimestre devido ao investimento em marketing focado em eventos festivos e prendas. Prevê-se o patrocínio de um *Brand Ambassador*.
- **6º ano:** todo o investimento em marketing irá para a televisão e esperamos com isso atingir o objetivo da empresa de vender 1 contentor (50 paletes) num ano.

Estimamos ainda ter poder de negociação que permita aumentar o preço de venda em cerca de 1,20%. Dados facultados pelo produtor.

O cliente-alvo que o promotor definiu, nesta primeira fase, são os bares de São Paulo. Pretende comercializar o gin à caixa de 6 garrafas e oferecer 1 copo por cada palete, para que sejam utilizados nos bares que consumam muito. Este custo estará incluído na rubrica "artigos para oferta", no separador FSE.

### **4.7.3. CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS**

Com recurso ao separador de cálculos auxiliares, considerando o valor da garrafa, gravação do rótulo, rolha, cápsula, álcool e botânicos para o fabrico da bebida, estimamos que a margem bruta de lucro seja 73,63%. A pedido do empresário, os valores apurados são confidenciais.

O facto de a água utilizada na produção ser proveniente da fonte da herdade, ajuda a diminuir a percentagem de custos.

**Tabela 4 - CMVMC**

CUSTO DAS VENDAS DE PRODUTOS ACABADOS	% imp. de Custos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Garrafa de gin - 700ml	26,37%	12 815,82	19 454,41	29 531,80	39 847,25	60 488,12	85 020,10
<b>TOTAL</b>		<b>12 815,82</b>	<b>19 454,41</b>	<b>29 531,80</b>	<b>39 847,25</b>	<b>60 488,12</b>	<b>85 020,10</b>
<b>VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO</b>							
Inventário inicial P.A.		0,00	0,00	6 147,90	9 332,51	12 592,35	19 115,19
Inventário final P.A.		0,00	6 147,90	9 332,51	12 592,35	19 115,19	26 867,68
<b>VALOR</b>		<b>0,00</b>	<b>6 147,90</b>	<b>3 184,61</b>	<b>3 259,84</b>	<b>6 522,84</b>	<b>7 752,49</b>
<b>STOCK FINAL DE MATÉRIAS PRIMAS</b>							
Garrafa de gin - 700ml		2 135,97	3 242,40	4 921,97	6 641,21	10 081,35	14 170,02
<b>TOTAL</b>		<b>2 135,97</b>	<b>3 242,40</b>	<b>4 921,97</b>	<b>6 641,21</b>	<b>10 081,35</b>	<b>14 170,02</b>
<b>COMPRAS DE M. P.</b>							
Existência inicial M.P.		0,00	2 135,97	3 242,40	4 921,97	6 641,21	10 081,35
Custo das matérias consumidas		12 815,82	25 602,31	32 716,41	43 107,09	67 010,96	92 772,59
Existência final M.P.		2 135,97	3 242,40	4 921,97	6 641,21	10 081,35	14 170,02
<b>Compras M.P. em valor</b>		<b>14 951,79</b>	<b>26 708,75</b>	<b>34 395,98</b>	<b>44 826,33</b>	<b>70 451,11</b>	<b>96 861,25</b>
<b>C.M.V.M.C.</b>							
<b>C.M.V.M.C.</b>		<b>12 815,82</b>	<b>25 602,31</b>	<b>32 716,41</b>	<b>43 107,09</b>	<b>67 010,96</b>	<b>92 772,59</b>
<b>Compras de M.V.M.C.</b>		<b>14 951,79</b>	<b>26 708,75</b>	<b>34 395,98</b>	<b>44 826,33</b>	<b>70 451,11</b>	<b>96 861,25</b>

#### 4.7.4. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

No quadro dos FSE encontram-se listados os serviços fornecidos apenas por entidades externas. São serviços inerentes ao bom funcionamento da empresa, mas cuja entidade não consegue produzir com os recursos internos. Deverá ser apurado uma média mensal, indicar o IVA e a percentagem de custo fixo ou variável.

Na previsão destes gastos, deverá sempre considerar-se uma verba para imprevistos que pode ser considerada no final, na rubrica "outros serviços".

Na rubrica "trabalhos especializados" estão incluídos o fornecimento de HCCP, contabilista, a licença do software de faturação, os serviços de implementação dos códigos de barras e o serviço de conta corrente nas alfândegas.

Nas "ferramentas e utensílios de desgaste rápido", é sempre aconselhável considerar algum valor para consumíveis, pelo que considerámos pertinente um valor de 40€/mês.

Tabela 5 - FSE

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	Valor Mês (€)	2020	2021	2022	2022	2024	2025
Subcontratos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados		14 400,00	14 400,00	14 864,49	15 102,32	15 343,96	15 589,46
Trabalhos Especializados	600,00	7 200,00	7 315,20	7 432,24	7 551,16	7 671,98	7 794,73
Publicidade e Propaganda	600,00	7 200,00	7 315,20	7 432,24	7 551,16	7 671,98	7 794,73
Vigilância e Segurança		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiais		480,00	480,00	495,48	503,41	511,47	519,65
Erramentas e utensílios de desgaste rápido	40,00	480,00	487,68	495,48	503,41	511,47	519,65
Livros e documentação técnica		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de escritório		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Artigos para OEerta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia e Eluidos		1 200,00	1 200,00	1 238,71	1 258,53	1 278,66	1 299,12
Electricidade	60,00	720,00	731,52	743,22	755,12	767,20	779,47
Combustíveis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	40,00	480,00	487,68	495,48	503,41	511,47	519,65
Outros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações, Estadas e Transportes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e Estadas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tranportes de Pessoal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de Mercadorias		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços Diversos		9 360,00	9 360,00	9 661,92	9 816,51	9 973,57	10 133,15
Rendas e alugueres	280,00	3 360,00	3 413,76	3 468,38	3 523,87	3 580,26	3 637,54
Comunicação	50,00	600,00	609,60	619,35	629,26	639,33	649,56
Seguros	40,00	480,00	487,68	495,48	503,41	511,47	519,65
Royalties		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	400,00	4 800,00	4 876,80	4 954,83	5 034,11	5 114,65	5 196,49
Limpeza, higiene e conEorto		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros serviços	10,00	120,00	121,92	123,87	125,85	127,87	129,91
<b>TOTAL DE EORN. E SERV. EXTERNOS</b>		<b>25 440,00</b>	<b>25 440,00</b>	<b>26 260,59</b>	<b>26 680,76</b>	<b>27 107,65</b>	<b>27 541,38</b>

Em “Publicidade e Propaganda” a força do marketing deverá ser superior a 7000€/ano, consideramos assim que este é um valor aproximado da realidade e da necessidade que a empresa sentirá para conseguir alcançar a população Paulista. Encontra-se incluído o custo do copo tiki alentejano. Como decidido pelo produtor, estimamos um custo de produção do copo de 1,50€, que será distribuído da seguinte forma: uma caixa de 6 copos por cada cliente. Relativamente à sua produção, iremos recorrer a oleiros.

A estratégia de Marketing será alterada ao longo do tempo, conforme o público alvo. A estratégia de conseguir angariar os clientes certos nos bares passará por oferecer os copos para ser servida a bebida e assim criar a sua imagem. Estas ofertas também servirão para fidelizar os clientes e abrir mais portas. Passará também pelo desenvolvimento de uma embalagem com oferta de copo para o canal HORECA (atualmente é vendida apenas a garrafa). No 4º ano a empresa irá também apostar em *influencers* ou *barmen*. Por fim, e como pensado no plano de marketing, será a



vez de investir este orçamento de publicidade num *Brand Ambassador* e/ou publicidade televisiva.

Em “energia e fluidos” será considerado o valor registado no fabrico normal do produto. O valor para o consumo de água refere-se apenas a água canalizada para limpeza e não para a produção do produto. Como referido, a água para fabrico é proveniente de uma fonte da herdade e não terá qualquer custo.

Relativamente ao transporte de mercadorias, será negociado com o intermediário a recolha do produto na própria empresa, portanto não será considerado nenhum valor nesta rubrica.

A renda do estabelecimento são atualmente 400€ mas estimámos uma taxa de afetação deste valor a este projeto de cerca de 70%, sendo que o restante será suportado pelo atual negócio (vendas na europa).

Estimamos também cerca de 20€ mensais em comunicações devido ao possível uso de roaming para o Brasil, quando não for possível resolver as questões através de email ou chamada via internet, ou seja, através de *Skype, Whatsapp, Zoom* ou qualquer outra aplicação onde seja possível a videochamada ou apenas chamada.

No que toca aos seguros, estimamos os gastos que a empresa tem neste momento, uma vez que será negociado a recolha no armazém e o *trader* suportará todas as despesas.

Julgamos necessário a deslocação de um dos administradores a São Paulo para ações de ativação da marca, capacitação de um *brand ambassador* para representação do produto e interação com potenciais clientes. Estimamos assim duas viagens ao brasil por ano, ou uma para 2 sócios.

#### **4.7.5. GASTOS COM PESSOAL**

Estima-se um incremento anual médio nos salários de 1% ao ano, sendo que possa ser superior conforme o volume de negócios.

**Tabela 6 - Gastos com o Pessoal**

GASTOS COM O PESSOAL		Valor unit.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
*SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO	Dia		4,77	4,82	4,87	4,91	4,96	5,01
* ENCARGOS SOCIAIS DE CONTA DA EMP.								
- Segurança Social do Sócio Gerente	%		23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%
- Segurança Social	%		23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%
- Seguro de Acidentes de Trabalho	%		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
- Outros custos	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
* Tx de Crescimento Nominal Salários	%			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
TRABALHADORES POR CATEGORIAS			2020	2021	2022	2023	2024	2025
Direção	N.º		1	1	1	1	1	1
Trabalhador 1 - produção e engarrafamento	N.º		1	1	1	1	1	1
Trabalhador 2 - produção e engarrafamento	N.º		1	1	1	1	1	1
Trabalhador 3 - produção e engarrafamento	N.º		0	0	1	1	1	1
Trabalhador 4 - produção e engarrafamento	N.º		0	0	0	0,5	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
GASTOS ANUAIS COM PESSOAL		Rem. Mês	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Direção		595,00	11 546,02	11 661,48	11 778,09	11 895,87	12 014,83	12 026,84
Trabalhador 1 - produção e engarrafamento		595,00	11 546,02	11 661,48	11 778,09	11 895,87	12 014,83	12 026,84
Trabalhador 2 - produção e engarrafamento		595,00	11 546,02	11 661,48	11 778,09	11 895,87	12 014,83	12 026,84
Trabalhador 3 - produção e engarrafamento		595,00	0,00	0,00	11 778,09	11 895,87	12 014,83	12 026,84
Trabalhador 4 - produção e engarrafamento		595,00	0,00	0,00	0,00	5 947,94	12 014,83	12 026,84
<b>TOTAL</b>			<b>34 638,05</b>	<b>34 984,43</b>	<b>47 112,36</b>	<b>53 531,42</b>	<b>60 074,15</b>	<b>60 134,21</b>

Ao nível da mão-de-obra, a empresa prevê a contratação de mais recursos humanos para fortalecer a sua resposta às exigências do mercado brasileiro. Estima-se a aquisição de um colaborador no 3º ano e o segundo comece a desempenhar funções a partir do meio do 4º ano, ano em que prevê começar a vender para o canal HORECA.

Como a empresa não comercializa apenas para o Brasil, prevê-se a afetação dos colaboradores a 70% do seu tempo. Utilizará o mesmo recurso humano noutras atividades por isso resolvemos imputar percentualmente o seu custo.

O produtor indicou ainda que a remuneração bruta será de 850€, para o administrador e funcionários, também com afetação em percentagem da sua participação no produto. Assumimos o pagamento do subsídio de refeição de 4,77€.

#### 4.7.6. FUNDO DE MANEIO

A análise apresentada calcula o valor que a empresa deve dispor para fazer face aos diversos custos, sejam eles com fornecedores, estado ou o valor a suportar consequente do prazo médio de recebimento e rotação de stocks.

O apuramento das necessidades de fundo de maneiio é extremamente importante, já que um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneiio pode inviabilizar um projeto, mesmo que este seja atrativo do ponto de vista de resultados.

Se o ativo corrente for superior ao passivo corrente, fala-se de fundo de maneiio positivo. Significa que as existências e recebimentos de clientes são superiores ao saldo a pagar a fornecedores, não existindo assim necessidade de financiamento.

**Tabela 7 - Fundo de Maneio**

VAR. DAS NEC. EM FUNDO DE MANEIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SALDO DE CLIENTES	4 981,50	7 561,92	11 478,99	15 488,60	23 511,69	33 047,25
STOCK FINAL DE MERCADORIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
STOCK FINAL DE MATÉRIAS PRIMAS	2 135,97	3 242,40	4 921,97	6 641,21	10 081,35	14 170,02
STOCK FINAL DE PROD. ACABADOS	0,00	6 147,90	9 332,51	12 592,35	19 115,19	26 867,68
SALDO DE FORNECEDORES	1 532,56	2 737,65	3 525,59	4 594,70	7 221,24	9 928,28
SALDO DE FSE	2 607,60	2 607,60	2 691,71	2 734,78	2 778,53	2 822,99
<b>NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO</b>	<b>2 977,31</b>	<b>11 606,97</b>	<b>19 516,17</b>	<b>27 392,68</b>	<b>42 708,47</b>	<b>61 333,68</b>
<b>INVESTIMENTO EM ACTIVO CORRENTE</b>	<b>2 977,31</b>	<b>8 629,66</b>	<b>7 909,20</b>	<b>7 876,51</b>	<b>15 315,78</b>	<b>18 625,22</b>

#### 4.7.7 DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO

É utilizado um alambique de cobre, encomendado à medida, com capacidade de 500 litros a banho-maria e aquecido a lenha numa fomalha em tijolo de burro. Este processo de produção garante lotes iguais e regulares. Uma produção de 500L pode encher cerca de 714 garrafas de 700ml.

**Tabela 8 - Investimento**

Investimento		
Rúbricas de Investimento	Fornecedor	Montante (Sem IVA)
<b>1. Equipamento Básico</b>		
Cuba 1	Iberian Coppers S.A.	4000,00
Cuba 2	Iberian Coppers S.A.	4000,00
	<i>Sub-Total 1</i>	8000,00
	<b>Total do Investimento</b>	<b>8000,00</b>

Para acompanhar o aumento previsional do volume de negócios, estima-se que se verifique a necessidade de investir em duas cubas de armazenagem. Este investimento em equipamento básico está previsto para 2020 e 2021, refletindo a aquisição de uma cuba cada ano. O fornecedor será a Iberian Coppers SA.

#### 4.7.8 INVESTIMENTO

O investimento a realizar será considerado equipamento básico e terá assim uma taxa de amortização de 12,50% ao ano.

**Tabela 9 - Investimento**

INVESTIMENTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1. Activos Fixos Tangíveis								
Equipamento Básico		4 000,00	4 000,00					
<b>SUB-TOTAL</b>	0,00	4 000,00	4 000,00	0,00				
<b>TOTAL</b>	0,00	4 000,00	4 000,00	0,00				
INVESTIMENTO TOTAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
- Activos Intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00				
- Activos Fixos Tangíveis	0,00	4 000,00	4 000,00	0,00				
- INVESTIMENTO EM ACTIVO CORRENTE	0,00	2 977,31	8 629,66	7 909,20	7 876,51	15 315,78	18 625,22	
<b>TOTAL</b>	0,00	6 977,31	12 629,66	7 909,20	7 876,51	15 315,78	18 625,22	
VALOR DO INVESTIMENTO A AMORTIZAR	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1. Activos Fixos Tangíveis								
Equipamento Básico		4 000,00	8 000,00					
<b>SUB-TOTAL</b>		4 000,00	8 000,00					
<b>TOTAL</b>		4 000,00	8 000,00					
AMORTIZAÇÕES	Tx Amort.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Activos Fixos Tangíveis								
Equipamento Básico	12,50%		500,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
<b>SUB-TOTAL</b>			500,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
<b>TOTAL</b>			500,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00

## 4.7.9 FINANCIAMENTO

Tabela 10 - Financiamento

FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAIS PRÓPRIOS	4 000	4 000	0	0	0	0
Capital Realizado	4 000,00	4 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestações suplementares (autrar inet do cap própria)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AUTOFINANCIAMENTO	0,00	-25 293,87	-7 804,04	6 369,56	25 005,53	67 993,58
Meios libertos para financiamento ICC	2 977,31	8 629,66	7 909,20	7 876,51	15 315,78	18 625,22
CAPITAIS ALHEIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos bancários	0,00					
Empréstimos de sócios (Suprimentos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito de fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio ao Investimento		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL (s/ autofinanciamento) (*)</b>	<b>4 000,00</b>	<b>12 629,66</b>	<b>7 909,20</b>	<b>7 876,51</b>	<b>15 315,78</b>	<b>18 625,22</b>
<b>REEMBOLSO DE SUPRIMENTOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
reembolso anual						

Para analisar a viabilidade de uma empresa ou projeto, devemos analisar as fontes de financiamento decorrentes do início da atividade ou de um novo investimento. Deve ser indicado a fonte de financiamento, quer seja através de meios libertos, aumento de capital, suprimentos, empréstimos de sócios, leasing, confirming, factoring, subsídios, empréstimos bancários, ou outros (Marques, 2014).

Para fazer face aos 8000€ necessários para o investimento, será aumentado o capital da empresa.

## 4.7.10. INDICADORES

Em seguida apresentamos alguns indicadores mais relevantes.

Tabela 11 - Indicadores

<b>TAXA DE AVALIAÇÃO</b>							
<b>TAXA DE AVALIAÇÃO</b>	<b>10,60%</b>						
<b>VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (VAL)</b>	<b>44 730</b>						
<b>TX INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)</b>	<b>30,89%</b>						
<b>PRC (PAYBACK)</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Cash-flow actualizado		-31 271	-16 667	376	14 139	36 542	41 610
Cash-flow actualizado acumulado		-31 271	-47 938	-47 562	-33 423	3 119	44 730
<b>ESTIMAÇÃO DA TAXA DE AVALIAÇÃO</b>							
<b>ESTIMAÇÃO DA TAXA DE AVALIAÇÃO</b>	<b>%</b>						
TAXA DE INFLAÇÃO MEDIA	1,60%						
TAXA DE REFERÊNCIA	1,00%						
TAXA DE AVALIAÇÃO SEM RISCO	2,60%						
PRÉMIO DE RISCO	8,00%						
TAXA DE AVALIAÇÃO COM RISCO	10,60%						
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
<b>Rentabilidade dos capitais próprios</b>	119,24%	28,47%	-43,03%	314,18%	89,99%	62,48%	
<b>Rentabilidade das Vendas</b>	-51,02%	-9,22%	6,58%	17,21%	30,08%	39,30%	
<b>Rentabilidade do Activo</b>	-233,52%	-29,01%	23,60%	66,30%	73,19%	55,82%	
<b>Autonomia Financeira</b>	-195,85%	-101,90%	-54,84%	21,10%	81,34%	89,33%	
<b>Capacidade de Endividamento</b>	295,85%	201,90%	154,84%	78,90%	18,66%	10,67%	
<b>Solvabilidade</b>	-66,20%	-50,47%	-35,42%	26,75%	435,77%	837,26%	
<b>Liquidez geral</b>	22,66%	35,80%	53,21%	112,21%	515,88%	926,94%	

- Valor Atualizado Líquido (VAL):** O VAL é a soma de todas as entradas e saídas de dinheiro durante a vida útil de um projeto atualizada para o momento presente. Observa-se que o Valor atual líquido do projeto é positivo, o que indica que o investimento é viável e se implementado possibilitará um acréscimo de valor na ordem dos 44.730€.
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR):** Quanto mais elevada é a TIR, maior a rentabilidade do projeto. Conclui-se igualmente aceitação do projeto e do potencial de rentabilidade a este associado. A taxa indica que os fluxos gerados pelo projeto poderão originar rentabilidades na ordem dos 30,89%. Assumindo um prémio de risco de 8% devido ao alto risco que este investimento de exportação envolve, com uma taxa de avaliação de 10,60% a TIR é superior, o que valida a viabilidade do projeto.
- Período de Recuperação do Investimento (payback):** Observando os valores obtidos, a recuperação do capital investido verificar-se-à no decorrer do ano em em que cash-flow actualizado acumulado passa a positivo, ou seja, no 5º ano.

- **Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE):** Mede a eficiência e capacidade de gestão dos investimentos da administração da empresa. Permite aferir se a rendibilidade gerada está a um nível aceitável comparativamente às taxas de rendibilidade dos mercados de capitais e ao custo de financiamento. O indicador apresenta valores positivos no período em análise, exceto no ano de 2022, ano seguinte à aquisição das duas cubas.
- **Rentabilidade das vendas:** Devido aos resultados líquidos dos períodos serem negativos nos dois primeiros anos, o valor deste indicador é o esperado.
- **Rendibilidade do Ativo:** É encontrado pelo EBIT (Resultado Operacional) sobre o Total do Ativo e por isso, negativo nos primeiros anos. O que significa que, a partir do terceiro ano, melhor será a performance da empresa na utilização dos seus ativos.
- **Autonomia Financeira:** é a percentagem de ativos da empresa que está a ser financiada por capitais próprios. Representa a capacidade da empresa de financiar o ativo através dos capitais próprios sem ter de recorrer a empréstimos. Este indicador é positivo a partir do terceiro ano.
- **Capacidade de Endividamento:** O indicador endividamento permite determinar a capacidade da empresa em solver os seus compromissos. Pode-se observar que o endividamento ao longo do tempo diminuiu o que era expectável visto que este vai ser amortizado e não são contraídos quaisquer outros.
- **Solvabilidade Total:** este rácio traduz a capacidade de uma empresa em pagar os seus compromissos. Como se pode observar o rácio da solvabilidade aumenta com o tempo, o que mostra que existe um decréscimo do passivo para uma subida gradual do capital próprio.
- **Liquidez Geral:** este indicador permite avaliar a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo. Capacidade de pagamento calculada a partir da divisão entre os direitos a curto prazo da empresa e as dívidas a curto prazo. Sempre positivo, a empresa irá aumentando o seu rácio de liquidez.

#### 4.7.11. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Esta é uma das análises fundamentais e essenciais a realizar. É o relatório que reflete a relação entre rendimentos e gastos anuais, apresentando o resultado líquido do período, já deduzido de impostos. Os resultados líquidos apresentados na Demonstração de Resultados previsional, demonstram uma viabilidade muito positiva do projeto. É compreensível apresentar resultados negativos dentro dos primeiros 3 anos.

Os resultados positivos a partir do segundo ano dão margem para algum desvio ou imprevisto que possa surgir em relação ao planeado.

O facto de o investimento ser realizado no primeiro e segundo ano, acompanhando o previsional aumento das vendas, alivia o resultado líquido do período relativo a 2022.

**Tabela 12 - Demonstração de Resultados**

<b>Rendimentos e Gastos</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Vendas e Prestações de Serviços	48 600,00	73 774,80	111 990,15	151 108,26	229 382,34	322 412,20
Subsídios à exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas						
Variação nos inventários de Produção	0,00	6 147,90	3 184,61	3 259,84	6 522,84	7 752,49
Trabalhos para a própria empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	-12 815,82	-25 602,31	-32 716,41	-43 107,09	-67 010,96	-92 772,59
Fornecimento e serviços externos	-25 440,00	-25 440,00	-26 260,59	-26 680,76	-27 107,65	-27 541,38
Gastos com pessoal	-34 638,05	-34 984,43	-47 112,36	-53 531,42	-60 074,15	-60 134,21
Imparidade de Inventários (perdas/reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade investimentos não depreciables / amortizáveis)						
Aumentos /reduções de Justo Valor						
Outros rendimentos e ganhos	0,00	300,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Outros gastos e perdas (Inclui impostos)						
<b>Resultado antes de depreciação, gastos financeiros</b>	<b>-24 293,87</b>	<b>-5 804,04</b>	<b>9 685,39</b>	<b>31 648,83</b>	<b>82 312,41</b>	<b>150 316,52</b>
Gastos / Reversão de depreciação e de amortização	-500,00	-1 000,00	-1 000,00	-1 000,00	-1 000,00	-1 000,00
Imparidade de Investimentos depreciáveis/amortizáveis						
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-24 793,87</b>	<b>-6 804,04</b>	<b>8 685,39</b>	<b>30 648,83</b>	<b>81 312,41</b>	<b>149 316,52</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>-24 793,87</b>	<b>-6 804,04</b>	<b>8 685,39</b>	<b>30 648,83</b>	<b>81 312,41</b>	<b>149 316,52</b>
Impostos sobre o rendimento do período	0,00	0,00	1 315,84	4 643,30	12 318,83	22 621,45
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-24 793,87</b>	<b>-6 804,04</b>	<b>7 369,56</b>	<b>26 005,53</b>	<b>68 993,58</b>	<b>126 695,07</b>



#### **4.7.12. BALANÇO**

Quintaneiro (2007) define o balanço como *“a demonstração financeira que apresenta a posição financeira de uma empresa no final do seu exercício económico e que divulga, devidamente agrupados e classificados, os ativos, passivos e capital próprio. O Balanço não indica quanto a empresa vale, é apenas uma fotografia que retrata a situação patrimonial da empresa em termos do dever e do haver numa determinada data ou momento.”*.

O Balanço encontra-se interligado à demonstração de resultados por requerer informação sobre os valores líquidos existentes no final do período, ou seja, o resultado líquido constante na Demonstração de Resultados Previsional (DRP).

Concede à administração de uma empresa informação sobre o montante dos valores existentes nos bancos, o valor de existências, dos equipamentos, etc., disponíveis no final do período.

A importância do balanço previsional como documento analítico e de gestão, resulta do facto de permitir uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa, o que pode ser quantificado através dos rácios de autonomia financeira ou solvabilidade total.

É também imprescindível o equilíbrio entre o Capital Próprio e o Ativo com o Passivo. O modelo dispõe de fórmulas que permitem confirmar se o referido equilíbrio se verifica.

Todos os valores são esperados de acordo com os pressupostos considerados e explicados anteriormente.

Tabela 13 - Balanço

<b>BALANÇO PREVISIONAL</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>						
Activos fixos tangíveis	4 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
Gastos de Depreciação e Amortização Acumulados	500,00	1 500,00	2 500,00	3 500,00	4 500,00	5 500,00
<b>Activos Fixos Tangíveis Líquidos</b>	<b>3 500,00</b>	<b>6 500,00</b>	<b>5 500,00</b>	<b>4 500,00</b>	<b>3 500,00</b>	<b>2 500,00</b>
Propriedades de investimento						
Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Depreciação e Amortização Acumulados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Activos Fixos Intangíveis Líquidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Activos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participações financeiras - método de eq. Patrimonial						
Participações financeiras - outros métodos						
Accionistas / sócios						
Outros activos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos por impostos diferidos						
<b>Total do Activo Não Corrente</b>	<b>3 500,00</b>	<b>6 500,00</b>	<b>5 500,00</b>	<b>4 500,00</b>	<b>3 500,00</b>	<b>2 500,00</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>						
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital Realizado	4 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
Ações (quotas) Próprias						
Outros Instrumentos de Capital Próprio (Prest. Suplementares)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prémios de Emissão						
Reservas Legais						
Outras Reservas						
Resultados Transitados		-24 793,87	-31 597,91	-24 228,35	1 777,18	70 770,77
Ajustamentos em Activos Financeiros						
Excedentes de revalorização						
Outras Variações do Cap. Próprio (subsídios ao Investimentos)	0,00	-300,00	-900,00	-1 500,00	-2 100,00	-2 700,00
<b>Sub-Total</b>	<b>4 000,00</b>	<b>-17 093,87</b>	<b>-24 497,91</b>	<b>-17 728,35</b>	<b>7 677,18</b>	<b>76 070,77</b>
Resultado Líquido do Período	-24 793,87	-6 804,04	7 369,56	26 005,53	68 993,58	126 695,07
Interesses Minoritários						
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>-20 793,87</b>	<b>-23 897,91</b>	<b>-17 128,35</b>	<b>8 277,18</b>	<b>76 670,77</b>	<b>202 765,83</b>
<b>Passivo</b>						
<b>Passivo Não Corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego						
Passivos por impostos diferentes						
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total do Passivo Não Corrente</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Passivo Corrente</b>						
Fornecedores	4 133,36	5 346,10	6 210,28	7 322,35	9 992,53	12 832,25
Adiantamentos de clientes						
Estado e Outros Entes Públicos	262,37	1 010,93	2 972,74	4 598,46	7 601,59	11 385,55
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	27 015,60	40 993,09	39 178,80	19 024,17	0,00	0,00
Outras contas a pagar						
Diferimentos						
Passivos financeiros detidos para negociação						
Outros passivos financeiro						
Passivos não correntes detidos para venda						
<b>Total do Passivo Corrente</b>	<b>31 411,34</b>	<b>47 350,12</b>	<b>48 361,82</b>	<b>30 944,98</b>	<b>17 594,12</b>	<b>24 217,80</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>31 411,34</b>	<b>47 350,12</b>	<b>48 361,82</b>	<b>30 944,98</b>	<b>17 594,12</b>	<b>24 217,80</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO • PASSIVO</b>	<b>10 617,47</b>	<b>23 452,22</b>	<b>31 233,47</b>	<b>39 222,16</b>	<b>94 264,89</b>	<b>226 983,63</b>

## 4.8. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Na análise de sensibilidade iremos analisar o efeito de uma pequena alteração percentual nas variáveis consideradas críticas para o projeto. Consideram-se variáveis críticas o volume de negócios e o valor gasto na rubrica "Publicidade e Propaganda" (em fornecimentos e serviços externos). Considera-se que estas são as variáveis que apresentam uma maior incerteza, e que poderão provocar impactos significativos ao nível da rentabilidade final do projeto se o seu valor variar. Assumiremos que estes desvios acontecem no primeiro ano.

Para análise da viabilidade, escolhemos o VAL como indicador. Um projeto com VAL positivo, mostra que o projeto é criador de riqueza para os investidores e assim evidencia o valor monetário criado. Desta maneira o método do VAL está alinhado com o conceito de criação de valor para o investidor.

Tabela 14 - Análise de Sensibilidade

<b>Δ% da variável crítica</b>	<b>Volume de Negócios</b>		<b>Publicidade</b>	
	<b>VAL</b>	<b>Δ% VAL</b>	<b>VAL</b>	<b>Δ% VAL</b>
10%	80 185,09 €	79%	41 660,46 €	-7%
8%	73 093,98 €	63%	42 274,28 €	-5%
4%	58 911,76 €	32%	43 501,90 €	-3%
0%	44 729,53 €	0%	44 729,53 €	0%
-4%	30 547,30 €	-32%	45 957,16 €	3%
-8%	16 365,08 €	-63%	47 184,78 €	5%
-10%	9 273,97 €	-79%	47 798,60 €	7%

Como esperado, qualquer variação positiva que a variável volume de negócios sofra, irá provocar impactos positivos no VAL. Existe sensibilidade a esta variável, como esperado. Felizmente os resultados mostram que se as vendas previsionais não forem atingidas e tiverem um decréscimo de 10% logo no primeiro ano, o projeto continua a ser viável.

Relativamente à possibilidade de aumentos de gastos na variável “publicidade e propaganda”, um aumento até 10% também não invalidará o projeto. Este resultado é ótimo porque significa que para atingir o volume de vendas desejado, ainda há espaço para investir em publicidade, sem inviabilizar o projeto. A importância do marketing tem ganhado força a cada dia, sendo essencial num processo de exportação.

## CAPÍTULO 5 – REFLEXÕES E CONCLUSÕES

O comércio internacional representa uma grande percentagem do PIB. Está presente em grande parte da história da humanidade mas a sua importância económica, social e política cresceu nos últimos séculos. Em 2019, as exportações de Portugal para o Brasil representaram cerca de 5%<sup>2</sup> das exportações para fora da UE, onde a exportação de gin representou cerca de 1% das exportações para o Brasil. É cada vez mais frequente a exportação ser parte integrante da estratégia empresarial. Contudo, exportar para outro país, e principalmente para outro continente, pode significar um aumento de custos significativo.

O gin é uma bebida alcoólica única que se distingue das demais devido ao seu aroma seco, subtil e refinado. Esta bebida tem vindo a ganhar adeptos por todo o mundo e a sua popularidade tem vindo a crescer, especialmente para o público que procura bebidas mais requintadas. O caminho definido e a estratégia que a empresa decidiu seguir, são impulsionados pelo crescimento deste mercado, principalmente no Brasil.

Segundo os indicadores e toda a análise realizada, conseguimos perceber que há margem para explorar o seu potencial de produção, de forma a utilizar todos os recursos eficientemente. Os resultados apurados são positivos e revelam viabilidade no projeto apresentado, onde há alguma margem para investir em publicidade. Como a empresa já estabeleceu contactos e fez provas em Portugal com investidores brasileiros, tendo *feedback* positivo, existe a possibilidade de as vendas superarem o valor esperado. Considera-se que a estratégia, embora com os seus riscos, terá uma boa probabilidade de trazer resultados positivos e retorno para o seu investidor.

Recorrer à exportação indireta e negociar com um intermediário que assuma todos os custos, simplificou toda a rede de distribuição que teria de construir e suportar com pouco conhecimento e um enorme risco. No longo prazo, quando a empresa detiver um maior nível de robustez financeira, poderá deixar de recorrer a

---

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.ine.pt/>

*traders* e reinvestir os seus resultados líquidos positivos na criação da sua própria rede de distribuição. Deixar de depender destes intermediários, traria à empresa mais controlo sobre os preços de venda, não só a retalhistas e estabelecimentos, mas também no preço para o consumidor final, podendo assim também aumentar as suas margens de lucro. No início do projeto, esta medida sobrecarregaria as necessidades de fundo de maneio, mas no longo prazo, avaliando o valor dos cash-flows e necessidades de fundo de maneio, será uma hipótese a estudar.

O facto de o gin ser uma bebida exclusiva e destinada a um nicho de mercado (consumidores amantes de gin e com poder de compra mais elevado), um aumento na procura não se refletirá numa intensificação de vendas de maneira que a empresa seja obrigada a recusar encomendas ou a alterar o seu processo produtivo. Mesmo sabendo que a cidade de São Paulo – o nosso mercado alvo – hospeda a mesma população que Portugal inteiro.

Pode e deve ser reforçado o investimento em publicidade para poder alavancar as vendas e utilizar todo o potencial de exploração que a destilaria possui. Os resultados no curto prazo revelam a possibilidade de oferecer mais copos Tiki por cada palete sem perder margem de lucro significativa. A empresa deve assim implementar a segunda fase da sua estratégia comercial em breve – a aposta na criação de uma embalagem para venda do produto, juntamente com o artigo de oferta desenvolvido, já a partir de 2023.

De maneira a aproveitar toda a capacidade produtiva dos alambiques, o produtor pode perfeitamente produzir mais do que o previsto no plano de negócios e utilizar de maneira eficiente a potencialidade dos recursos humanos, bem como a sua afetação de tempo (aumentar os 70%). Desta maneira, a empresa encontra-se totalmente apta para responder a um grande aumento de procura que o mercado paulista possa exigir.

O ponto fraco desta estratégia é a imprevisibilidade que pode advir de um mercado fora da UE, sujeito a altas taxas alfandegárias. O facto de estar dependente de um intermediário também exigirá confiança de ambas as partes, mas a empresa está disponível para comprar um seguro com garantia para atrasos no pagamento, se for necessário.

Através da análise de sensibilidade realizada podemos concluir que existe um nível de risco a não descurar. É possível que, a não se verificarem as vendas previstas

no primeiro ano numa percentagem muito elevada, se deva rever o estudo base efetuado, principalmente em relação aos pressupostos como o preço de venda, a estratégia de marketing e o intermediário a contratar.

Foi investido muito tempo para entender os objetivos e a direção a seguir, bem como a utilização de informação o mais aproximado da realidade possível. Este tipo de análise possibilita à empresa uma simulação e previsão do futuro do investimento que pretende realizar e assim, tomar as devidas precauções e decisões sobre a intenção de investir. É de referir a importância do compromisso assumido pelo empresário para o sucesso e cumprimento do plano de negócios. Embora os estudos de viabilidade sejam apenas previsionais, devemos sempre lembrar que há sempre variáveis intangíveis que não são passíveis de serem contabilizadas num plano de negócios:

“(...) the success of business investment is dependent on both skill and chance which we would probably call ‘luck’ should always be remembered when an investment is being made.” (Remenyi, 2009)<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Tradução: *O sucesso de um investimento empresarial está dependente tanto do talento como da oportunidade, aos quais chamamos “sorte”, e que devem sempre ser lembradas quando um investimento é realizado.*

## BIBLIOGRAFIA

- Belbute, J. (2003). *Princípios de Macroeconomia* (1ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Cerdeira, S. (2018). The Business Plan in the Context of Corporate Entrepreneurship: A Literature Review. *Notas Económicas* 46, Coimbra University Press .
- Comissão Europeia. (2018). The Single Market.
- Évora, U. d. (2019). *Estudo de Mercado - São Paulo (REINOVA)*.
- Ferreira, P. (2018). *Dinheiro Vivo*. Obtido em 5 de 10 de 2019, de <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/portugal-esta-mais-empendedor/>
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. . (01 de 04 de 2016). *IAPMEI*. Obtido em 07 de 10 de 2019, de [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empendedorismo-Inovacao/Empendedorismo-\(1\)/Guias-e-Manuais-de-Apoio.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empendedorismo-Inovacao/Empendedorismo-(1)/Guias-e-Manuais-de-Apoio.aspx)
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas* (2817 ed.). Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.
- Marques, A. (2014). *Conceção e Análise de Projetos de Investimento* (4 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Megre, L. (2013). *Análise de Projetos de Investimento - Uma Perspetiva Económica* (1º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Militão, N. (2018). *Retrato do Empreendedorismo em Portugal*. Obtido em 5 de 10 de 2019, de <https://www.jornaltornado.pt/retrato-do-empendedorismo-em-portugal/>
- MILITÃO, N. (2018). *Retrato do Empreendedorismo em Portugal*. Obtido em 5 de 10 de 2019, de <https://www.jornaltornado.pt/retrato-do-empendedorismo-em-portugal/>
- Mota, A. G. (2015). *Finanças da Empresa - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Silabo.
- PMELink. (04 de 10 de 2007). *Como elaborar uma estratégia de comunicação*. Obtido em 11 de 10 de 2019, de [https://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5058-3\\_41102--View\\_429,00.html](https://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5058-3_41102--View_429,00.html)
- Quintaneiro, J. M. (2007). *Demonstração de Resultados (DR)*. Instituto Politécnico de Coimbra.



- Raynal, S. (2000). *A Gestão por Projeto*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Remenyi, D. a. (2009). *How to Prepare Business Cases - A Practical Guide for Accountants*. Elsevier.
- Samuelson, P. A. (1973). *Economics* (9 ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- SBCoaching. (10 de 04 de 2019). *Sumário executivo: o que é, exemplos e dicas de como fazer*. Obtido em 11 de 10 de 2019, de <https://www.sbcoaching.com.br/blog/sumario-executivo/>
- Shev, I. (s.d.). *PME.pt*. Obtido em 5 de 10 de 2019, de <https://pme.pt/dados-empreedorismo-portugal/>
- Shiller, R. J. (2012). *Finance and the Good Society*. Princeton University Press.
- Silva, J. M. (2009). *Internationalization Strategies: A Case Study At Small Export Companies*. Belo Horizonte: Faces R. Adm.
- Simões, V. C. (1997). Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação? *Economia & Prespectiva*, 1(2), 17-31.
- Soares, R. d. (2016). *Gestão Do Fundo De Maneio Numa Micro Ou Pequena Empresa*. Obtido em 10 de 10 de 2019, de <https://pme.pt/gestao-fundo-maneio-micro-pequena-empresa/>
- Universidade de Évora. (2019a). *Estudo de Mercado*. Évora.
- Universidade de Évora. (2019b). *Plano de Marketing*. Évora.