



INSTITUTO POLITÉCNICO
DO CÁVADO E DO AVE



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Plano de Negócios para a reestruturação da subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL

Cátia Monteiro Trabuco

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientação Científica: Professor Doutor Eduardo de Sá e Silva | Doutora Fátima Monteiro

Orientação Técnica: Dr. Paulo Costa

Este projeto inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto
Julho de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO
DO CÁVADO E DO AVE



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Plano de Negócios para a reestruturação da subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL

Cátia Monteiro Trabuco

Orientação Científica: Professor Doutor Eduardo de Sá e Silva | Doutora Fátima Monteiro

Orientação Técnica: Dr. Paulo Costa

Porto
Julho de 2015

*“Tentar não significa conseguir,
mas certamente todos os que conseguiram tentaram.”*

-- Aristóteles

Resumo

O presente projeto compreende um Plano de Negócios para a reestruturação da subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL (CAVC) e transformação em *snack-bar*, com vista à sua afirmação no mercado da restauração. O principal objetivo prende-se com a avaliação económica e financeira do projeto, bem como a sua análise de viabilidade.

Foi elaborado em âmbito de estágio profissionalizante, tido como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas, que serviu como suporte para a integração e conhecimento das várias valências e serviços da Cooperativa, permitindo a obtenção de toda a informação necessária ao desenvolvimento do projeto. Durante o estágio, foram realizadas algumas horas ao serviço da subsecção de bar, por forma a obter um maior conhecimento acerca do cliente, assim como dos potenciais serviços e produtos a implementar. Este relatório apresenta-se como produto final de meses de experiência laboral, pesquisa bibliográfica e de reflexão de um ano curricular.

Primordiar-se-á a introdução de um conceito inovador: a aposta em gastronomia de vertente biológica, variada e com uma conceção *gourmet*¹, que despoletará a satisfação das necessidades locais e a fidelização de colaboradores, associados, residentes locais e empresas limítrofes.

Com base no conhecimento do mercado adquirido, é definido todo o processo de formulação estratégica. Nesta fase, são apresentados aspetos como a visão, missão, valores e recursos da empresa que permitirão identificar as vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso do projeto.

Numa última fase, procede-se à adequação de um modelo de monitorização estratégica do desempenho – *Balanced Scorecard* – ao projeto como ferramenta de controlo de gestão, com vista a proporcionar o alinhamento da estratégia com os objetivos definidos e por conseguinte, permitir a exequibilidade deste.

Considerando um investimento inicial na ordem dos 110.000 euros, é expectável que durante os primeiros 2 anos o resultado líquido seja negativo, levando a que o *Pay Back* estimado seja de 8 anos. Com uma faturação no primeiro ano de 84.059.00 euros, um VAL de 51.529.00 euros e uma TIR de 17,52%, considera-se um negócio economicamente viável.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Estratégia, Controlo de Gestão.

¹ Entenda-se *Gourmet* como a característica reservada a paladares mais avançados e a experiências gastronómicas mais elaboradas.

Resumen

Este proyecto presenta un plan de negocios para la reestructuración de la subsección de bar de la Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC) y su transformación en snack-bar, con miras a su afirmación en el mercado de la restauración. El objetivo principal es la evaluación económica y financiera del proyecto y su análisis de factibilidad.

Fue preparado en conjunto con la practica curricular que tuvo lugar en la empresa, requisito parcial para obtener el grado de master en Gestión Organizacional - Gestión de Empresas. La práctica sirvió de apoyo a la integración y el conocimiento de los distintos activos y servicios cooperativos y permitio obtener toda la información necesaria para la elaboración del proyecto. Durante la etapa, hubo un par de horas en la subsección de bar con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el cliente y sus necesidades. Este informe se presenta como un producto final de meses de experiencia laboral, investigación bibliográfica y un año de reflexión académica.

Uno de los objetivos es la introducción de un nuevo concepto: el enfoque en alimentos biológicos con una concepción gourmet, que suscite la satisfacción de las necesidades locales y la lealtad de los empleados, asociados, residentes locales y empresas vecinas.

Basado en el mercado de los conocimientos adquiridos, se define la formulación estratégica. En esta etapa, se presentan aspectos como la visión, misión, valores y recursos de la empresa que identifican las ventajas competitivas y los factores críticos para el éxito del proyecto.

En la fase final, se procede a la adecuación de un modelo estratégico de rendimiento - Balanced Scorecard - al proyecto como una herramienta de control de gestión, con el fin de proporcionar una alineación de la estrategia con objetivos definidos y, por tanto, permitir la viabilidad de este.

Teniendo una inversión inicial de 110.000 euros, se espera que durante los dos primeros años el resultado neto sea negativo y que el Pay Back estimado sea de 8 años. Con una facturación en el primer año de 84.059.00 euros, un VAN (Valor Presente Neto) de 51.529.00 euros y una Tasa Interna de Retorno de 17,52%, se considera un negocio económicamente viable.

Palabras Llave: Empreendedorismo, Plan de Negocios, Estrategia, Control de Gestión.

Abstract

This project aims to present a Business Plan for restructuring the F&B department of the Agricultural Cooperative of Vila do Conde and its transformation into a snack-bar. It is also intended to make an economic and financial evaluation of the project, as well as to analyze its feasibility.

Its elaboration was supported by an internship held at the organization, as requirement for the conclusion of the master degree in Organizational Management - Business Management, which allowed the integration, the acquisition of knowledge of the various assets and services and helped obtaining all the necessary information for the business development.

During the internship, a few work hours were held at the service of F&B department in order to gain greater insight about the customer needs, as well as the potential services and products to implement. This report is presented as a final product of several months of work experience, literature analysis and an academic year reflection.

The main goal is to implement a gourmet concept, making usage of biological food and aiming to fulfill local market needs.

The strategic formulation was built under the market analysis and presents aspects such as the vision, mission, values and resources of the company that identify the competitive advantages and critical factors that could compromise the success of the project.

The last chapter presents an implementation proposal for a strategic management model - Balanced Scorecard -, in order to provide alignment of the strategy with the defined objectives and therefore allow the feasibility of the plan.

Considering an initial investment of 110,000 euros, the net result is expected, during the first two years, to be negative, which means that the estimated Pay Back Period is 8 years. With a turnover in the first year of 84.059.00 euros, a NPV (Net Present Value) of 51.529.00 euros and an Internal Rate of Return of 17,52%, it is considered to be an economically viable business.

Key Words: Entrepreneurship, Business Plan, Strategy, Management Control.

Agradecimentos

Palavras não são suficientes para agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram este projeto passível de concretização.

A todas, sem distinção, o meu sincero obrigado.

Abreviaturas, siglas, acrónimos e sinais normalizados

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APHORT – Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo

Break Even Point – Ponto de Equilíbrio Económico

BSC – *Balanced Scorecard*

Buffet – Forma de servir comida a uma grande quantidade de pessoas, normalmente exposta em uma ou mais mesas para que o cliente se sirva sozinho.

CAE – Classificação da Atividade Económica rev.3

CAPM – *Capital Asset Pricing Model* (Modelo de precificação de ativos financeiros)

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

Catering– Serviço de comidas e bebidas para um determinado número de pessoas, a ser desenvolvido em determinado local e hora determinada, onde o cliente define o tipo de serviço e iguarias nele servidas.

CAVC – Cooperativa Agrícola de Vila do Conde

Cash Flow (s) – Fluxos de Caixa

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CP – Capitais Próprios

Dif. – Diferença (Operação de subtração)

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes* (Resultado Operacional – Resultado antes do Pagamento de Juros e Impostos)

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultado Antes de Depreciação, Amortização, Gastos de Financiamento e Impostos)

e.g.– Por exemplo

et al. – Entre outros

etc. – E os restantes / outras coisas

FESAHT – Federação dos Sindicatos de Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal

Free Cash-Flow – Fluxo de Caixa Livre

FSE– Fornecimentos e Serviços Externos

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points* (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo)

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

ISO 22000 – Sistema de Gestão da Segurança Alimentar que se baseia nos princípios de HACCP do Codex Alimentarius, internacionalmente reconhecidos.

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

Know How – Saber como / Conhecimento

MBV – Margem Bruta das Vendas

m²– Metros quadrados (unidade de medida)

N.A. – Não Aplicável

Pay Back Period– Período de recuperação de investimento

PEST – Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

PC – Preço de Custo

POS – (*Point of Sale*) Equipamento onde se regista uma transação de venda. Pode incluir a caixa registadora, terminais de pagamento automático, entre outros.

PV – Preço de Venda

PV S/ IVA – Preço de Venda deduzido de IVA (taxa 23%)

p.p. – Pontos percentuais

RAI – Resultado Antes de Impostos

QV – Quantidade Vendida

QV Atual – Quantidades Vendidas registadas no negócio atual

QV Previsional – Quantidades Vendidas esperadas após implementação dos novos produtos e serviços

Snack-bar – Estabelecimento de restauração que se caracteriza por ter serviço de refeições ao balcão

Stakeholders – Acionistas

Stock – Reserva, Provisão, Armazenagem

Stockagem – Ato de reservar, armazenar

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

VN Atual – Volume de Negócios registado no negócio atual

VN Previsional – Volume de Negócio esperado após implementação de novos produtos e serviços

WACC – *Weighted Average Cost of Capital* (Custo Médio Ponderado do Capital)

Wd – Percentagem de participação de capitais alheios

Ws – Percentagem de participação de capitais próprios

β – Beta (Média de risco de mercado)

% - Percentagem

(cont.) - Continuação

Sumário

Resumo	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Abreviaturas, siglas, acrónimos e sinais normalizados	ix
Índice de quadros.....	xv
Índice de figuras.....	xvii
Índice de gráficos	xviii
Introdução	19
Capítulo 1 – Empreendedorismo e conceção de um plano de negócios: breve revisão da literatura .	24
1.1. Empreendedorismo.....	24
1.1. Definição e âmbito do plano de negócios	25
1.2. Potencialidades e implicações de um plano de negócios	26
1.3. Estrutura de um plano de negócios	27
Capítulo 2 – Gestão estratégica e controlo de gestão: revisão da literatura	32
2.1. Introdução	32
2.2. Estratégia	32
2.3. Planeamento estratégico	33
2.4. Gestão estratégica	33
2.5. Controlo de gestão.....	34
2.6. <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.6.1. Perspetivas	36
2.6.2. Limitações e vantagens	38
2.7. Mapa estratégico.....	38
2.8. <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica.....	39
Capítulo 3 – Plano de Negócios para a reestruturação da subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL	41
3.1. Sumário executivo.....	41
3.2. Apresentação da empresa – Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, C.R.L.	42
3.2.1. Planeamento estratégico	43
3.2.2. Participações e investimentos	45

3.2.3. Caracterização sumária da Cooperativa	46
3.2.4. Estrutura organizacional	46
3.3. Plano de Marketing	51
3.3.1. Análise situacional.....	52
3.3.1.3. Análise do ambiente interno.....	56
3.3.1.4. Análise SWOT	58
3.3.2. Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento	60
3.3.2.4. Análise de Risco vs. Análise SWOT	61
3.3.3. Estratégias de crescimento.....	64
3.3.4. Objetivos de marketing	64
3.3.5. <i>Marketing-Mix</i>	64
3.4. Plano financeiro	73
3.4.1. Perfil do projeto	73
3.4.2. Pressupostos.....	73
3.4.3. Vendas previstas.....	76
3.4.4. Custos de exploração	79
3.4.4.1. Gastos com o pessoal.....	84
3.4.5. Investimentos	85
3.4.5.1. Depreciações e reintegrações	87
3.4.5.2. Investimento em fundo de maneiio	89
3.4.6. Plano de financiamento.....	90
3.4.7. Demonstrações financeiras previsionais	90
3.4.7.1. Demonstração dos resultados previsional	91
3.4.7.2. Balanço previsional	93
3.4.8. Avaliação do projeto.....	98
3.4.9. Análise do risco do projeto	103
Capítulo 4 – Gestão estratégica e controlo de gestão: aplicação do <i>Balanced Scorecard</i>	107
4.1. Criação do <i>Balanced Scorecard</i>	107
4.1.1. Criação de um marco organizativo	107
4.1.2. Definição dos princípios estratégicos	109
4.2. Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	110
4.2.1. Definição das perspetivas	110
4.2.2. Definição de objetivos estratégicos por perspetiva	111
4.2.3. Definição das relações de causa-efeito	115
4.2.4. Desenvolvimento dos indicadores	117
4.2.5. Definição de valores para os objetivos	118
4.2.6. Especificação das ações estratégicas	119

Conclusão	121
Referências Bibliográficas.....	123
Anexos	128

Índice de quadros

Quadro 1 - Cronograma de atividades desenvolvidas em estágio	19
Quadro 2 – Estrutura de um Plano de Marketing	29
Quadro 3 - Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	45
Quadro 4 - Caracterização sumária da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde	46
Quadro 5 - Principais concorrentes	55
Quadro 6 - Variáveis de Segmentação	60
Quadro 7 - Diagrama de Verificação de Risco (Pontos Fortes)	61
Quadro 8 - Diagrama de Verificação do Risco (Pontos Fracos).....	62
Quadro 9 - Diagrama de Verificação do Risco (Oportunidades)	63
Quadro 10 - Diagrama de Verificação do Risco (Ameaças).....	63
Quadro 11 - Perfil do projeto.....	73
Quadro 12 – Relação entre Preço Médio Unitário e Margem Bruta das Vendas Previsionais	75
Quadro 13 - Quantidades vendidas previsionais	76
Quadro 14 - Cálculo das vendas estimadas	77
Quadro 15 - Cálculo da Margem Bruta das Vendas	79
Quadro 16 – Relação entre Consumo (eletricidade e água) e Taxa de crescimento do negócio previsional	81
Quadro 17 – Cálculo dos Fornecimentos e Serviços Externos previsionais	82
Quadro 18 - Quadro de Pessoal e Remunerações	84
Quadro 19 - Investimentos.....	87
Quadro 20 – Períodos de vida útil estimados	88
Quadro 21 - Cálculo das Depreciações e Amortizações	88
Quadro 22 – Cálculo da Reserva de Tesouraria	89
Quadro 23 - Plano de Financiamento	90
Quadro 24 - Demonstração dos resultados previsional.....	91
Quadro 25 – Cálculo da dedução de prejuízos.....	92
Quadro 26 - Balanço Previsional	93
Quadro 27 - Equilíbrio Financeiro	95
Quadro 28 - Rentabilidade	96
Quadro 29 - Mapa dos Cash-Flows Previsionais.....	97
Quadro 30 - Indicadores de Equilíbrio Financeiro da CAVC	99
Quadro 31 - Cálculo do Custo Médio Ponderado	100
Quadro 32 - Avaliação do projeto da empresa	103
Quadro 33 - Variação do preço médio de venda	105
Quadro 34 - Variação do Valor do Investimento.....	105
Quadro 35 - Análise de sensibilidade às quantidades vendidas	106
Quadro 36 - Objetivos estratégicos da perspectiva financeira	112
Quadro 37 - Objetivos estratégicos da perspectiva do cliente	113
Quadro 38 - Objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento	114

Quadro 39 - Objetivos estratégicos da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	115
Quadro 40 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva Financeira	117
Quadro 41 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva do Cliente	117
Quadro 42 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva dos Processos Internos	118
Quadro 43 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva da Aprendizagem e Conhecimento	118
Quadro 44 - Definição de valores para indicadores	119

Índice de figuras

Figura 1 - Características de um Plano de Negócios	25
Figura 2 - Conceção de um Plano de Negócios	27
Figura 3 – Perspetivas do Balanced Scorecard	35
Figura 4 - Perspetivas do BSC e questões associadas.....	37
Figura 5 - Mapa estratégico	39
Figura 6 - Estrutura Organizativa da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde	47
Figura 7 – Logótipo do <i>Snack-bar</i>	66
Figura 8 - Estrutura organizativa da subsecção de bar	68
Figura 9 - Planta de Arquitetura do <i>Snack-bar</i>	71
Figura 10 - Mapa estratégico	116

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Rendimentos e gastos da subsecção de bar (2013)	50
-------------------------------------------------------------------	----

Introdução

Contextualização

O relatório que a seguir se apresenta foi elaborado em âmbito de estágio curricular, requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas, enquadrado no protocolo celebrado entre a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde e o Instituto Politécnico do Porto, cumprindo desta forma os arts.º 2 e 3 do Regulamento de Estágios da segunda entidade.

Este reflete o produto final de um conjunto de atividades desenvolvidas na Secção de Contabilidade e Gestão no período de Dezembro de 2013 a Junho de 2014 e em período pós-estágio. O cronograma que a seguir se apresenta sintetiza as atividades desenvolvidas nos referidos períodos.

Quadro 1 - Cronograma de atividades desenvolvidas em estágio

PROCESSO	ATIVIDADES	DEZ/ 13	JAN/ 14	FEV/ 14	MAR/ 14	ABR/ 14	MAI/ 14	JUN/ 14	JUL/ 14	AGO/ 14	SET/ 14	OUT/ 14
REFERÊNCIAS	Fundamentação teórica do projeto											
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO E ANÁLISE DA SUBSEÇÃO DE BAR	Análise das vendas											
	Análise de custos e margens praticadas											
	Análise do serviço											
	Análise da organização dos RH											
	Estudo das potencialidades das instalações											
DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	Definição do conceito do negócio											
	Definição do cliente-alvo											
	Definição do produto/serviço											
	Análise de mercado											
	Definição estratégica											
	Elaboração do Marketing Mix											
	Definição do plano operacional											
	Definição da estrutura das futuras instalações e identificação de necessidades de licenciamento											
	Definição de aspetos legais											
	PLANO FINANCEIRO	Pesquisa de fornecedores de Equipamentos, Utensílios e FSEs e análise de orçamentos										
Cálculo do Investimento Inicial												
Projeção de custos												
Projeção de resultados												
Definição das fontes de financiamento												
Análise de viabilidade do negócio												
CONTROLO DE GESTÃO	Elaboração do Balanced Scorecard											
PONDERAÇÕES FINAIS	Conclusões relativas à análise de viabilidade											

Fonte: Elaboração própria

Objetivos

O estágio teve como objetivos basilares relacionar e aplicar conhecimentos teóricos adquiridos no âmbito do referido curso, bem como no âmbito do curso de Licenciatura em Gestão e Administração Hoteleira, lecionado na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto, com a realidade prática da atividade da subseção de bar e da própria empresa nas áreas da gestão e controlo de gestão.

A oportunidade de acompanhar e participar em eventos relacionados com a gestão interna permitiu consolidar e expandir conhecimentos que se verificaram uma mais valia na elaboração do projeto, em colaboração com os órgãos de gestão.

Âmbito e justificação do estudo

Num contexto de crise da sociedade atual, também os hábitos alimentares da população podem ser prejudicados. O aumento da taxa de desemprego, o corte nos subsídios ou o incremento do número de horas ativas no local de trabalho, influenciam negativamente os períodos de refeição e consequentemente a saúde do consumidor.

Em conformidade com as mudanças consequentes da crise, surge o *stress* caracterizador das exigências quotidianas que envolvem ajustamentos comportamentais, muitas vezes culminando na realização de refeições apressadas, pouco adequadas e inclusive prejudiciais à saúde e bem-estar (Meirelles, 2007).

Neste sentido, existe uma crescente preocupação, por parte das empresas, em formar e indiciar os colaboradores no sentido de adotarem práticas alimentares mais saudáveis. Para Louro (2012), a adoção de um estilo alimentar mais cuidado pode ajudar ambos trabalhadores e empresas a aumentar o rendimento e a produtividade, a reforçar a motivação, a criar uma imagem positiva e incentivadora e a reduzir o absentismo.

Ainda segundo Louro (2012), Portugal é um dos países com mais horas diárias de trabalho (...), onde mais de metade do dia ativo é passado no local de trabalho. Assim, é seguro afirmar que este é o local ideal para apresentar opções gastronómicas adequadas à saúde e bem-estar.

Esta situação foi preponderante na definição do conceito do negócio, por se adequar à população portuguesa em geral e ao público-alvo do projeto. No entanto, as preocupações das empresas não se ficam por aqui.

Não obstante todas as consequências negativas tácitas à atual conjuntura económica, observa-se um fenómeno bastante positivo na gestão das várias fases da cadeia de valor: a importância alargada das funções de Planeamento e Controlo.

Segundo Pita (2014), parte do ritmo acelerado das insolvências a que se assiste em Portugal dever-se-á à inexistência ou insuficiência de mecanismos de Planeamento e Controlo. A mesma fonte afirma que este imperativo e respetiva inobservância resulta em tomadas de decisão pouco sustentadas e potencialmente fatais, referindo que “para o sucesso de qualquer empreendimento, (...) é condição necessária a trindade do Planeamento e Controlo:

1. A definição de objetivos;
2. A sistematização da sua operacionalização;
3. O desenvolvimento de controlos de consecução.”

É nesta perspetiva que surge o Plano de Negócios, elemento agregador dos pontos acima referidos (Pita, 2014), pretendendo relacionar a oportunidade de negócio identificada, nomeadamente a reestruturação da subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, com a viabilidade económica implícita.

Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo, procede-se a uma sustentação teórica através da recolha de elementos sobre o Empreendedorismo, versando sobre a sua correlação com o Plano de Negócios. Neste são elencados os pontos que servem de apoio à elaboração do plano.

O segundo capítulo apresenta os conceitos mais relevantes da gestão estratégica e o modelo que se pretende ajustar às necessidades de controlo inerentes ao projeto. Para tal, faz-se uma breve caracterização do *Balanced Scorecard* onde se identificam as várias perspetivas a considerar na sua implementação.

O capítulo 3 inicia com uma descrição do conceito a implementar, bem como a apresentação da empresa que se pretende que seja a principal financiadora do projeto.

Seguidamente, elabora-se uma análise estratégica, onde se dá a conhecer as características do mercado, identificando fatores de influência externa como as oportunidades e ameaças, com base na análise dos fatores globais da sociedade.

Procede-se, depois, a uma análise interna, que despoletou a identificação de pontos fortes e fracos da empresa em função da sua estratégia, cultura, valores e recursos, permitindo a identificação das vantagens competitivas e dos fatores críticos de sucesso. Neste ponto, define-se o público-alvo e o posicionamento que se pretende atingir. Por fim, procede-se ao desenvolvimento do *Marketing-Mix*, onde são apresentados aspetos que vão de encontro aos objetivos estratégicos definidos.

O estudo realizado serve de pilar para a definição das políticas de implementação do negócio e planos de ação com vista a minimizar os efeitos do risco, culminando na apresentação do produto e

na definição do respetivo preço, meios de comunicação e distribuição associados e respetivas necessidades de investimento.

Posteriormente, são apresentados perfil e pressupostos do projeto, assim como valores estimados de rendimentos e gastos inerentes.

Ainda neste capítulo, recorre-se à apresentação das Demonstrações Financeiras previsionais, Demonstração dos Resultados por naturezas, Balanço e Mapa dos *Cash-flows* e realiza-se uma análise de viabilidade económica e financeira do projeto.

Estas análises permitem que se tome uma decisão de investimento e posteriormente implementar um sistema de monitorização que permita antecipar competências e encontrar soluções atempadas e adequadas às necessidades futuras.

O quarto e último capítulo compreende a concetualização do Modelo de Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, como ferramenta de controlo do negócio e a elaboração de um Mapa Estratégico partindo da Missão, estratégias previamente definidas, assim como das perspetivas e objetivos associados.

Em jeito de conclusão, são apresentados os aspetos mais relevantes decorrentes do estudo, que se pretende que contribuam para a tomada de decisões assertivas.

Metodologia de trabalho

A elaboração deste relatório e execução do projeto teve como metodologia principal a observação participante e natural, dado que existiu uma interação com os vários departamentos de atividade da empresa, bem como com o público-alvo definido para o projeto. Como refere Estrela (1990, p.32): “fala-se de observação participante quando, de algum modo, o observador participa na vida do grupo por ele estudado.”

O mesmo autor sublinha ainda que a observação naturalista consiste na “...observação do comportamento dos indivíduos nas circunstâncias de uma vida quotidiana.”. Neste sentido, podemos considerar que existiu uma forte componente de observação ao longo do período de estágio que permitiu a definição das várias valências a implementar.

Na realização do projeto foi ainda fulcral a pesquisa de artigos científicos relativos à elaboração de um Plano de Negócios, de Planos de Marketing e de Modelos de Controlo de Gestão de modo a compreender os recursos essenciais para alcançar o sucesso ambicionado.

Por forma a ser possível diferenciar o serviço prestado, foi efetuada uma análise da concorrência por intermédio de entrevistas informais, semi-estruturadas, com os responsáveis dos vários estabelecimentos considerados.

A segmentação do mercado e definição das suas necessidades surge do conhecimento adquirido em ambiente de estágio realizado nas instalações do bar, da conversação com potenciais clientes e órgãos de gestão da empresa.

A elaboração do Plano de Negócios teve por base, numa fase inicial, a consulta de documentos contabilísticos relativos ao serviço de bar em períodos anteriores, proporcionando um conhecimento mais aprofundado dos produtos e serviços atualmente disponibilizados, assim como preços e margens praticados. Os Custos de Exploração foram definidos com o apoio de várias pessoas e departamentos, para uma definição mais rigorosa e realista. Relativamente aos Investimentos a realizar, foram contactados vários fornecedores e realizadas deslocações a estabelecimentos comerciais e reuniões com o objetivo de conhecer equipamentos e utensílios mais adequados ao serviço.

No que respeita aos potenciais fornecedores de Alimentos e Bebidas, foram escolhidos, de entre uma lista previamente selecionada, aqueles cujos produtos mais se adequavam ao serviço em questão; realizaram-se reuniões comerciais e, em alguns casos, foram adquiridos kits de experimentação como forma de promoção, avaliação e posterior definição daqueles com melhor relação qualidade-preço. A envolvimento de colaboradores e associados da Cooperativa neste processo foi fundamental, uma vez que permitiu conhecer opiniões e sugestões para o futuro serviço.

A proposta de implementação do modelo de gestão – *Balanced Scorecard* – foi elaborada tendo como referência um projeto realizado anteriormente pela autora deste projeto, adequando-a à realidade do negócio apresentado. Não obstante, foram consultados artigos e outras fontes bibliográficas para desenvolvimento deste ponto.

Capítulo 1 – Empreendedorismo e conceção de um plano de negócios: breve revisão da literatura

1.1. Empreendedorismo

Ainda que exista uma infindável quantidade de conceitos associados ao empreendedorismo, salientam-se duas vertentes como as mais utilizadas na sua definição: a económica e a comportamental.

Segundo Schindehutte et al. (2006) o empreendedorismo é um fenómeno complexo e evolutivo, não existindo, portanto, uma definição concisa e ecumenicamente aceite. A definição tida como mais aproximada da realidade do conceito foi proposta por Schumpeter (1934), baseada na criação ou aplicação de novas combinações de recursos por parte de uma organização, sendo o empreendedor quem aplica a inovação, podendo assumir as seguintes formas: introdução de um novo produto ou um novo método de produção; abertura de um novo mercado; aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais; e a criação de uma nova empresa ou a ascensão de uma empresa já existente (Sarkar, 2007).

Em 1998, Tropman e Morningster alargam a definição, identificando o empreendedor como aquele que reconhece a oportunidade para introdução de novos produtos, serviços, processos, mercados ou tecnologias e a prosseguem reunindo para tal os recursos que lhes permitirão explorá-las. Com esta definição surgem duas componentes essenciais no empreendedorismo: a atitude no tocante à disponibilidade para deteção de novas oportunidades; e o comportamento relativo ao conjunto de ações que devem ser implementadas por forma a viabilizar o projeto empresarial.

Peter Drucker (1985) identifica o empreendedor como o indivíduo que rege as suas ideias com base na inovação. Posteriormente, Drucker (1999) acresce à sua definição a capacidade de visualizar o futuro como característica essencial do empreendedor, destacando-se das pessoas normais, antecipando a necessidade e identificando mais facilmente a oportunidade.

Desta forma, podemos denotar uma óbvia conotação entre empreendedorismo e inovação, já que despoleta o desenvolvimento económico através de uma inovação (Mateus, 2000).

Mais recentemente, Hisrich et al. (2004) definem empreendedorismo como o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas de satisfação e independência económica e social.

Para Silva e Monteiro (2013), muito simplesmente podemos dizer que o empreendedorismo é a criação de um negócio, mas correndo um risco calculado e introduzindo uma nova variável (inovação).

As anteriores definições foram elaboradas numa perspetiva mais economicista. Como referido anteriormente, também a vertente comportamental e de perfil podem ser consideradas, salientando maioritariamente as características do empreendedor, como são exemplo a autoconfiança, capacidade de trabalho, independência, capacidade de correr riscos controlados, ser inovador, capacidade de se focalizar nos resultados, ser lutador, ser pró-ativo, ter capacidade de liderança e responsabilidade (Silva e Monteiro, 2013).

Para colmatar os efeitos que advêm do risco, existe uma ferramenta bastante útil que permite organizar toda a informação respeitante a necessidades financeiras e o ambiente competitivo associados ao projeto (Johnson et al., 2006): o Plano de Negócios.

1.1. Definição e âmbito do plano de negócios

Na sua aceção mais simples, o plano de negócios é um documento que sistematiza os objetivos estratégicos de uma organização ou projeto e o respetivo plano de ação, devendo ser utilizado para acompanhamento e controlo, comparando projeções e resultados, analisando desvios e ajustando operações e atividades em consonância (Pita, 2014, p.8).

Segundo o IAPMEI², por plano de negócios entende-se uma base essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios e deve caracterizar-se pela sua simplicidade, objetividade, pelo foco na realidade e por ser completo. A elaboração de um plano despoleta um conjunto de ações que tornam possível alcançar os objetivos definidos.

Algumas das principais características que devem constar num Plano de Negócios são a simplicidade dos factos, a objetividade na descrição dos objetivos e planos de ação, numa vertente realista e completa, não deixando margem para dúvidas ou questões, como mostra a seguinte ilustração.

Figura 1 - Características de um Plano de Negócios



Fonte: IAPMEI, 2014

² Guia Prático do Capital de Risco – Como elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia Prático para um Projeto de Sucesso.

Para Costa (2013), o empreendedor deve munir-se destes critérios e respeitar os princípios postulados pela literatura enquanto garantia da qualidade do plano de negócios.

1.2. Potencialidades e implicações de um plano de negócios

Para Abrams (2003), um dos pontos a destacar no tocante às potencialidades de um plano de negócios passa pela oferta ao gestor de um conjunto de ferramentas que fomentam o alcance dos objetivos de longo prazo, tendo como foco as atividades do negócio aliadas a aspetos financeiros do mesmo, permitindo antecipar e evitar obstáculos suscetíveis de prejudicar a viabilidade do projeto e ainda expandir novas direções – mais lucrativas.

Abrams (2003) destaca ainda que a elaboração de um plano de negócios dá a conhecer a indústria e o mercado em que se insere o negócio, já que exige uma pesquisa para conhecer alguns aspetos como as necessidades ou preferências do público-alvo, permitindo tomadas de decisões cruciais tendo em conta a atividade e a maximização dos recursos disponíveis.

Outra potencialidade relevante passa pelo controlo tido sobre o negócio, uma vez que são utilizadas várias ferramentas advindas de diferentes áreas, que oferecem ao gestor uma visão aprofundada sobre todas as vertentes. O marketing fornece informação sobre o mercado, indústria e concorrência. Na área das operações, consegue obter-se informação respeitante a fluxos de trabalho, procedimentos técnicos e avaliação. Na perspetiva financeira, o gestor obtém projeções de fluxos, pontos de equilíbrio, entradas e saídas de dinheiro, dando uma imagem realista da situação.

O foco nas diferentes áreas e perspetivas proporciona alcançar uma vantagem competitiva através da avaliação e definição do conceito do negócio e por via do planeamento, sustentando de forma mais rigorosa as decisões importantes para o futuro da empresa.

No tocante às implicações, Costa (2013) afirma que o PN deve ser considerado um instrumento racional, seguindo uma estrutura organizada e princípios lógicos, exigindo-se uma flexibilidade relativa inerente das próprias condições e variáveis contextuais em que emerge. Neste sentido, deve ser um documento claro, fatural e objetivo, salienta o mesmo autor. Baron e Shane (2007) acrescentam que este documento deve ser construído de forma ordenada, persuasiva e sucinta.

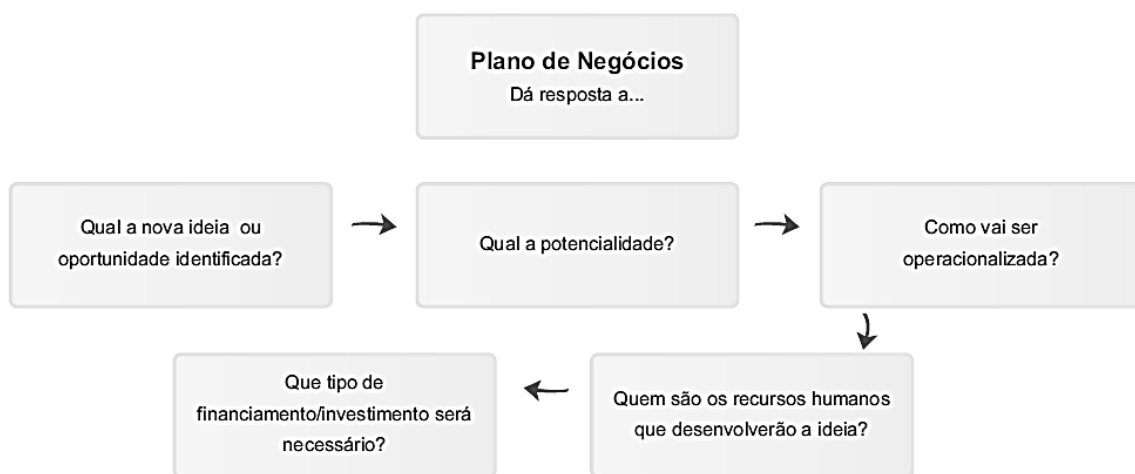
Não obstante, para alguns autores, e.g. Abrams (2003), torna-se imperativo incluir dados que sustentem as opções levadas a cabo no projeto, já que um dos principais intuitos do PN é a posterior apresentação a entidades bancárias e potenciais investidores.

1.3. Estrutura de um plano de negócios

O Plano de Negócios contempla alguns pontos críticos cuja elaboração permite uma organização adequada à compreensão por outrem aquando da leitura do mesmo, não devendo, portanto, adotar uma estrutura rígida, de modo a simplificar a sua adaptação.

Deve ter-se em mente que o Plano de Negócios é um círculo contínuo e flexível, na medida em que pode ser readaptado a eventuais mudanças e alterações à ideia inicial.

Figura 2 - Conceção de um Plano de Negócios



Fonte: Costa (2013)

Para Costa (2013), a variedade de planos de negócio é inegável, ou melhor a estrutura e forma que podem assumir. Não obstante, Baron e Shane (2007) destacam que todos os planos de negócios deverão conter genericamente algumas secções e elementos básicos que respondam às questões apresentadas na Figura 2.

Importa ainda referir que a ordem das diferentes secções não é inflexível, muito pelo contrário, ela parte de uma escolha lógica e pessoal de quem concretiza o plano de negócios. A estrutura e ordenação deverão ir de encontro à ideia que deu origem ao plano de negócios (Baron e Shane, 2007).

Os pontos que a seguir se expõem consagram a estrutura a adotar no projeto.

Sumário Executivo

Corresponde à expectativa do que será lido e analisado, devendo ser direto e o mais simplificado possível, por forma a identificar os elementos-chave do projeto e a explicitação clara daquilo que o promotor considera sustentar a diferenciação do negócio e em que assenta a possibilidade de sucesso. Deve fazer-se uma breve apresentação da empresa e da oportunidade de negócio e razão da oportunidade, da necessidade a satisfazer, do investimento e das possíveis vantagens competitivas.

Histórico e Finalidade

Esta secção deve contemplar a apresentação e descrição sobre o histórico do produto/serviço e da empresa (Baron e Shane, 2007).

Tem como objetivo apresentar o projeto e justificações da sua implementação, assim como das necessidades a satisfazer.

Análise do Mercado

Para Abrams (2003), não é suficiente ter uma grande ideia ou uma invenção como base do negócio. Para alcançar o sucesso, importa ter um mercado suficientemente grande, acessível e recetivo.

Desta forma, importa estudar o meio envolvente aquando da elaboração do Plano de Negócios para conhecer as necessidades e exigências do potencial cliente e assim criar um produto adequado às suas expectativas.

Aspetos como o tamanho do mercado ou o consumo anual do produto são relevantes para a constituição do projeto, assim como o conhecimento a nível de dimensão, estágio de desenvolvimento do produto e sua perspetiva de evolução e competidores.

Análise Estratégica

Segundo Soares et al. (2008), a análise estratégica centra-se na compreensão do ambiente interno e do ambiente externo da empresa e das interações entre ambos. Nas vertentes externa e interna do ambiente, surgem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se delineiam em objetivos estratégicos ou soluções para problemas.

Esta análise torna-se importante no sentido em que permite fazer propostas de apoio às tomadas de decisões sobre investimentos com uma adequada perceção do meio envolvente, permitindo ao gestor laborar num ambiente pouco passível de provocar grandes danos.

Para Soares, Moreira, Pinho e Couto (2008), a análise estratégica permite uma visão em plenitude do negócio, considerando a vida da empresa como circular e em constante relacionamento com o ambiente em que se move, e a definição de influências-chave que poderão afetar o seu presente e futuro.

Neste sentido, adotar-se-á o seguinte modelo para elaboração do planeamento de *marketing*:

Quadro 2 – Estrutura de um Plano de Marketing

SECÇÃO	DESCRIÇÃO
SITUAÇÃO ATUAL DO MARKETING	Sintetiza as tendências do ambiente externo e interno; Aferição do estado da situação a nível interno e externo (mercado, produtos, missão, competidores);
OBJETIVOS E QUESTÕES	Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); Planeamento das metas a atingir no Plano de Marketing e identificar questões que afetem a realização das mesmas;
MERCADO-ALVO, ANÁLISE DO CONSUMIDOR E POSICIONAMENTO	Decifra as resoluções de fragmentação, <i>targeting</i> e posicionamento bem como os segmentos a atingir através de uma visão abrangente sobre as necessidades dos consumidores e possíveis clientes a nível de comportamentos, desejos, atitudes, lealdade e padrões de compra;
ESTRATÉGIA DE MARKETING	Expõe a estratégia que será utilizada tendo em conta os fins do plano de Marketing por meio da conceção, comunicação e transmissão de valor ao segmento de mercado a atingir;
PROGRAMAS DE MARKETING	Explica os planos de apoio à estratégia de Marketing no qual se inserem ações específicas para o <i>Marketing-Mix</i> .

Fonte: Adaptado de Wood (2007)

Desenvolvimento, Produção e Localização

Esta secção torna-se importante já que apresenta a forma como será desenvolvido e produzido o produto.

Como complemento, devem ser apresentados dados sobre custos de exploração, previsão de vendas e a margem bruta associada. A localização e prazos de operacionalização do projeto são informações igualmente relevantes.

Planos e Projeções Financeiras

A projeção das vendas é um capítulo muito importante, na medida em que vai englobar o que foi dito anteriormente, nomeadamente em relação às necessidades dos clientes, dimensão do mercado, segmentação de clientes, forças e fraquezas dos clientes, entre outros.

Por via da preparação das projeções de vendas, torna-se possível elaborar as de *cash-flow* para o horizonte temporal do Plano de Negócios. Estas serão uma estimativa da posição líquida da tesouraria da empresa numa base mensal. Esta permite o cruzamento entre as Vendas e as Despesas previsíveis.

Quando o valor das receitas iguala a soma dos custos fixos e dos custos variáveis, temos o *Break-Even Point* do projeto, que é nada mais que a última confirmação da viabilidade do projeto, isto é, quando se verifica que começam a existir resultados operacionais positivos.

Por sua vez, o cálculo do Valor Atual Líquido, da Taxa Interna de Rentabilidade e o *Pay Back* são elementos que fundamentam a análise/projeções financeiras num plano de negócios, na medida em que permitem sustentar a viabilidade ou não de um projeto empreendedor.

Análise de Risco do Projeto

Para Baron e Shane (2007) o plano de negócios deverá conter igualmente uma avaliação do risco a que o projeto pode estar associado.

Embora grande parte dos riscos sejam inesperados e imprevisíveis, outros são passíveis de ser visionados antecipadamente, promovendo assim uma ação mais atenta e direcionada para o combate aos impactos negativos que deles possam surgir (Costa, 2013).

Deste modo, as projeções financeiras devem ser testadas para diferentes cenários, com condições e hipóteses diferenciadas, baseadas em variáveis base do negócio. Este tipo de análise permite definir as fronteiras a partir das quais o negócio deixa de ser viável. (IAPMEI, 2013)

No caso específico do plano de negócios que nos propomos a levar a cabo, a análise de risco do projeto será operacionalizada por via da análise de sensibilidade. Para Soares et al. (2008) esta é uma ferramenta que permite verificar a rentabilidade de um investimento através da modificação de um pressuposto.

Gestão e Controlo do Negócio

Este ponto apresenta a forma de gestão e controlo do negócio, de forma a assegurar que os objetivos serão atingidos. (Silva e Monteiro, 2013)

Os mesmos autores afirmam que o controlo visa o acompanhamento do negócio após sua introdução no mercado, verificando se a sua evolução decorre de acordo com o previsto. Para que a ferramenta de controlo a implementar seja capaz de assegurar o futuro do projeto, deve ser parte integrante do controlo de gestão, ou seja, deve ser um instrumento que ajude na tomada de decisões adequadas aos objetivos definidos e ser ajustado às especificidades da organização.

Tendo em consideração a natureza do negócio a desenvolver neste projeto, considera-se adequado implementar o *Balanced Scorecard* (BSC) devido à sua flexibilidade e rigor, por intermédio da identificação de fatores críticos de sucesso, definidos segundo necessidades e especificidades da organização.

Capítulo 2 – Gestão estratégica e controlo de gestão: revisão da literatura

2.1. Introdução

As constantes transformações e atualização resultantes do processo da globalização com que se deparam os mercados atuais, influenciam de grosso modo o ambiente competitivo das empresas, exigindo uma sistemática reformulação das práticas de gestão, de forma a proporcionar uma melhor adaptação ao meio em que se inserem.

Neste sentido, as empresas necessitam de adotar um conjunto de medidas e estratégias de manutenção da sua competitividade, na medida em que permitem manter a sua sustentabilidade e potenciam a tomada de decisão conducente aos objetivos estratégicos. Para tal, deve existir um planeamento e controlo rigorosos que tenham por base a missão e a visão declaradas, isto é, os propósitos e ambições projetados.

Não é adequado considerar as demonstrações financeiras como única fonte de indicadores tradutores do que efetivamente ocorre numa empresa. Mais se adianta que o foco exclusivo nos indicadores financeiros da empresa condiciona o seu futuro e sustentabilidade, pois aspetos como os fatores, a fidelização do cliente, a quota de mercado, a eficiência dos processos de negócio ou a qualidade dos recursos humanos são igualmente fundamentais para compreender a situação em que esta se encontra.

Para o efeito, existem diversos instrumentos à disposição dos gestores, dos quais é exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC), que disponibiliza uma visão mais alargada sobre um conjunto de indicadores de desempenho, possibilitando a ligação das atividades operacionais de curto prazo à estratégia de negócio de longo prazo e promovendo uma ligação efetiva entre os objetivos estratégicos e diferentes perspetivas (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento).

2.2. Estratégia

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), estratégia define-se como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização num todo coerente. Para estes, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

No entanto, para Mintzberg (1993), a definição de estratégia vai mais além do referido, nomeadamente no que concerne à sua origem: intencionada e emergente.

Como acontece muitas vezes, a estratégia é parcialmente planeada e parcialmente emergente, isto é, a estratégia definida inicialmente nem sempre é a realizada, devido a fatores suscetíveis de influenciar decisões prévias.

2.3. Planeamento estratégico

Segundo Kotler (1992), planeamento estratégico define-se como um processo de gestão para o desenvolvimento e adequação entre os objetivos e os recursos de uma empresa e as mudanças e oportunidades do mercado. Este processo pressupõe um conjunto de atividades que têm por objetivo determinar planos de ação e consecutiva execução com o intuito de atingir as metas pré-definidas.

O planeamento estratégico deve ter como foco principal a estratégia corporativa que se baseia na missão, na visão e na gestão.

Missão: De acordo com Drucker (1989), a missão focaliza as organizações na ação, na definição e na execução das estratégias para atingir as metas pretendidas e envolve e alinha as pessoas da organização.

Visão: Traduz a imagem do que a organização acredita poder ser ou estar no futuro.

Gestão: A principal função da gestão passa por disciplinar os vários elementos de produção que influenciam a atividade, com o objetivo de alcançar objetivos pré-estabelecidos e um retorno financeiro positivo.

2.4. Gestão estratégica

Gerir a estratégia não é o mesmo que gerir as operações ou atividades (Kaplan e Norton, 2001). Neste seguimento, Porter (1986) refere que as organizações devem estar dotadas da flexibilidade necessária para alcançar uma vantagem competitiva e com vista à obtenção de ganhos de eficiência.

Esta vantagem face à competição só pode ser conseguida através de uma eficiente gestão dos canais internos e externos à organização, nomeadamente, considerando a organização como um todo, através da consciencialização no tocante à existência de *stakeholders* e compatibilizando a incorporação das perspetivas de longo e de curto prazo com a eficiência e eficácia das características do processo.

Assim, podemos definir GE como o processo que visa conciliar o ambiente externo com a organização, por intermédio de atividades de planeamento, implementação e controlo das demais variáveis técnicas.

Num mercado global caracterizado pela incerteza, pela evolução tecnológica, pelo maior dinamismo da sociedade e respetivas associações, torna-se imperativo readaptar as empresas a uma realidade

onde predomina a competitividade. Neste sentido, devem procurar alcançar a qualidade total dos seus produtos e serviços através do empenho de todos os que, direta e indiretamente, participam na atividade organizativa.

Em consonância com as mudanças intrínsecas à cultura organizacional das empresas, surgiram alterações e atualizações nos próprios modelos de GE, especialmente no que concerne ao reforço da valorização dos recursos humanos, já que são estes os principais contribuintes para o sucesso operacional e na estruturação que se tornou mais horizontal.

Um dos modelos que se apresenta como fundamental para os órgãos de gestão e direção de uma organização, na medida em que visa monitorizar a eficiência e eficácia da organização no que respeita à sua capacidade de atingir as estratégias definidas por intermédio do planeamento estratégico, é seguidamente apresentado.

2.5. Controlo de gestão

Face ao ambiente hostil em que as empresas operam, verifica-se uma crescente necessidade de implementar ferramentas de controlo de gestão com vista a melhorar continuamente o desempenho e a monitorizar os resultados. Dado que somente o suscetível de ser melhorado pode ser medido, torna-se essencial implementar um sistema que meça o desempenho global, por área de negócio, produto, cliente, canal de distribuição ou segmento.

Assim, pode definir-se controlo de gestão como o processo que visa monitorizar a eficiência e eficácia da organização no que respeita à sua capacidade de atingir as estratégias definidas por intermédio do planeamento estratégico.

A existência de muitos recursos passíveis de serem geridos pode originar conflitos devido à sua complexidade, tornando-se difícil controlar todas as ações e, para diversos autores, o que importa ser controlado é o que é menos controlável. Desta forma, aquando da implementação de uma ferramenta de controlo de gestão deve conhecer-se as limitações de forma a tornar o campo de atuação do controlo mais realista.

Lowe (1971) aponta a excessiva preocupação com o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, decorrente da existência de uma significativa componente humana, como uma das limitações.

Já Gould e Campbell (1987), referem que a enorme diversidade das empresas causa conflitos e problemas por se aplicar um controlo de gestão diferente em função do tipo de produto que é comercializado e o mercado onde atuam.

Merchant e Simons (1986) concluem, por intermédio de um estudo de caso, que os dois aspetos chave do controlo são o foco no comportamento dos intervenientes da organização e na importância

desse comportamento nos resultados da organização. Os autores reconhecem que para uma compreensão do processo de controlo em organizações complexas é necessário estudar as ações das organizações e dos seus membros e os processos através dos quais os resultados e objetivos desejados são elaborados e alcançados.

2.6. *Balanced Scorecard*

A ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* surgiu pela primeira vez em 1990 com um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, realizado por David Norton e por Robert Kaplan, em parceria com várias grandes empresas. Dois anos depois da sua apresentação, proporcionou uma revolução da forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que proporcionam à gestão de topo uma visão mais alargada sobre a estratégia do negócio.

O BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Figura 3). Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (Kaplan e Norton, 1997).

Em termos práticos, o BSC visa a implementação de um conjunto de indicadores que pretendem o desdobramento dos objetivos estratégicos e que consigam através do envolvimento de todos os colaboradores nas metas definidas.

Figura 3 – Perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Cardoso, Coelho e Trabuco (2012)

2.6.1. Perspetivas

A importância de cada uma das perspetivas para o sucesso do negócio é indiscutível, pelo que a sua gestão e controlo devem ser rigorosos, nunca ignorando a ligação que deve existir entre todas as partes, já que ambas contribuem para o mesmo fim. Confirmando esta afirmação, Prieto et al. (2006) diz que “cada perspetiva deve ter o seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização”.

Neste seguimento, Duarte (2007) refere que as quatro perspetivas permitem que a avaliação dos gestores sobre o estado da organização não se cinja só aos indicadores financeiros, negligenciando outros que poderão ser críticos para o contínuo sucesso da organização.

Perspetiva financeira: Tem por objetivo o estudo da viabilidade financeira das estratégias definidas, isto é, mapeia as diferentes fontes de receita da empresa com vista a conhecer o seu desempenho.

Kaplan e Norton (1996) defendem que a avaliação deve ser adaptada à estratégia adotada pela organização, identificando três indicadores estratégicos:

- Crescimento dos rendimentos;
- Produtividade e redução dos custos;
- Investimento.

Perspetiva do cliente: Visa a avaliação da capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a organização opera. Deve estar direcionada de acordo com o que foi estabelecido na perspetiva financeira e estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton (1997), torna-se fulcral a definição de segmentos de clientes e mercado onde a empresa deseja atuar, sendo estes as fontes suscetíveis de produzir componente de receita dos objetivos financeiros.

Perspetiva dos processos internos: Os processos internos correspondem aos processos operacionais que regem a atividade de uma empresa. Esta perspetiva foca-se na tomada de decisões no sentido de identificar os processos mais críticos e consequentemente alcançar o ótimo desempenho, nomeadamente a satisfação do cliente e obtenção de resultados financeiros.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC baseia-se na definição de um conjunto de valores que completam os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, que sustenta a identificação das necessidades atuais e futuras do cliente, passando pelo processo de operações, que contempla o serviço ao cliente e serviço pós-venda.

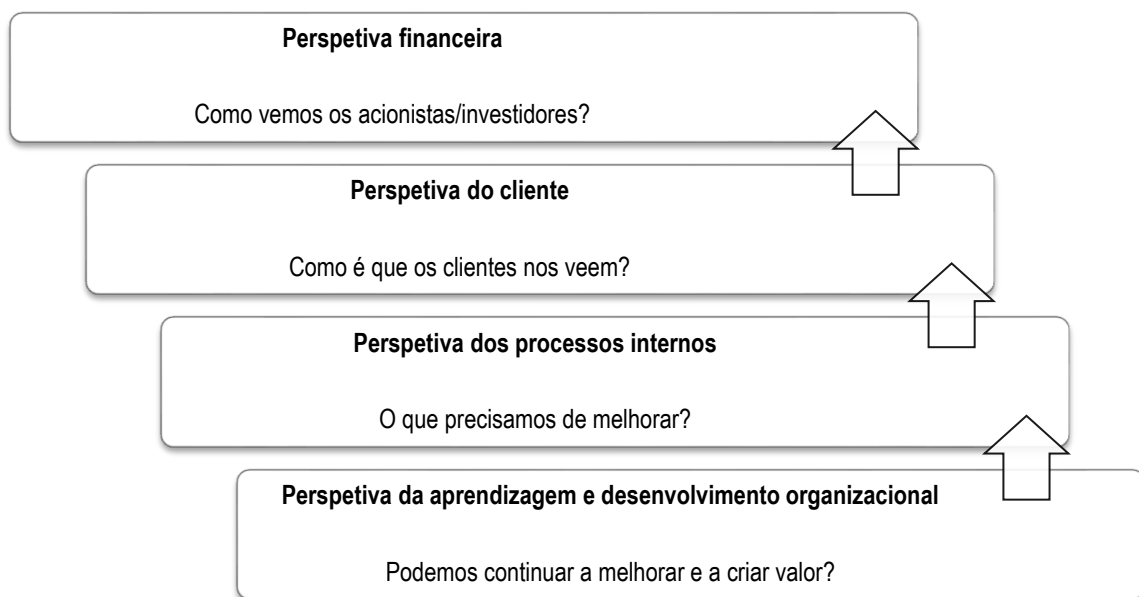
Perspetiva da aprendizagem e crescimento: Centra-se em aspetos de carência da capacidade interna, respeitantes à formação dos colaboradores, que lhes permite executar os objetivos e alcançar as metas a que se propõe. Segundo Trabuço, Coelho e Cardoso (2012), esta perspetiva foca-se em três pontos fundamentais: capacidade dos trabalhadores, capacidade do sistema de informação e motivação.

Kaplan e Norton (1996) concluíram, por intermédio de estudos de caso, que os indicadores genéricos de avaliação se baseavam essencialmente em três grupos:

- Satisfação dos trabalhadores;
- Retenção dos empregados na empresa;
- Produtividade.

Kaplan e Norton (1992) afirmam ainda que a cada perspetiva se encontra associada uma questão que identifica o que se pretende medir (ver Figura 4).

Figura 4 - Perspetivas do BSC e questões associadas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

2.6.2. Limitações e vantagens

Uma das limitações indicada por Kaplan e Norton (1993) consiste na necessidade de mudança na organização, que pode causar constrangimento aquando da sua implementação.

McCann³ (2000) afirma que o processo requer um elevado grau de empenhamento e capacidade de gestão de eventuais problemas decorrentes dos redesenhos do processo, para enfrentar a tendência frequente de escolha de indicadores em que a organização tem melhor desempenho, ignorando os reais problemas da organização.

Para Atkinson (1997), a ferramenta não abrange toda a cadeia de valor, ignorando muitas vezes fornecedores e colaboradores e descurando o papel da comunidade na definição do ambiente em que se insere a organização.

Fatores como o desconhecimento sobre diversos aspetos do mercado e concorrência mercantil, a inovação tecnológica constante e a evolução do meio organizacional condicionam igualmente a implementação deste método.

Não obstante, o BSC torna-se mais adequado que muitas outras ferramentas, por permitir uma visão mais alargada e sistémica sobre toda a organização, já que facilita a avaliação de todas as vertentes internas à empresa, a aplicação dos objetivos de curto e longo prazo e dos demais fatores financeiros e não financeiros intrínsecos, em consonância com a missão e estratégia.

2.7. Mapa estratégico

O mapa estratégico (ME) é um recurso visual do planeamento e a estratégia de uma organização e ilustra como a contribuição de cada área influencia o resultado final.

Esta é uma arquitetura lógica (diagrama) que traduz a estratégia mediante identificação das relações de causa-efeito entre objetivos, nas quatro perspetivas do BSC. As camadas são organizadas hierarquicamente, ficando a dimensão financeira na parte superior, seguindo-se as vistas do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação.

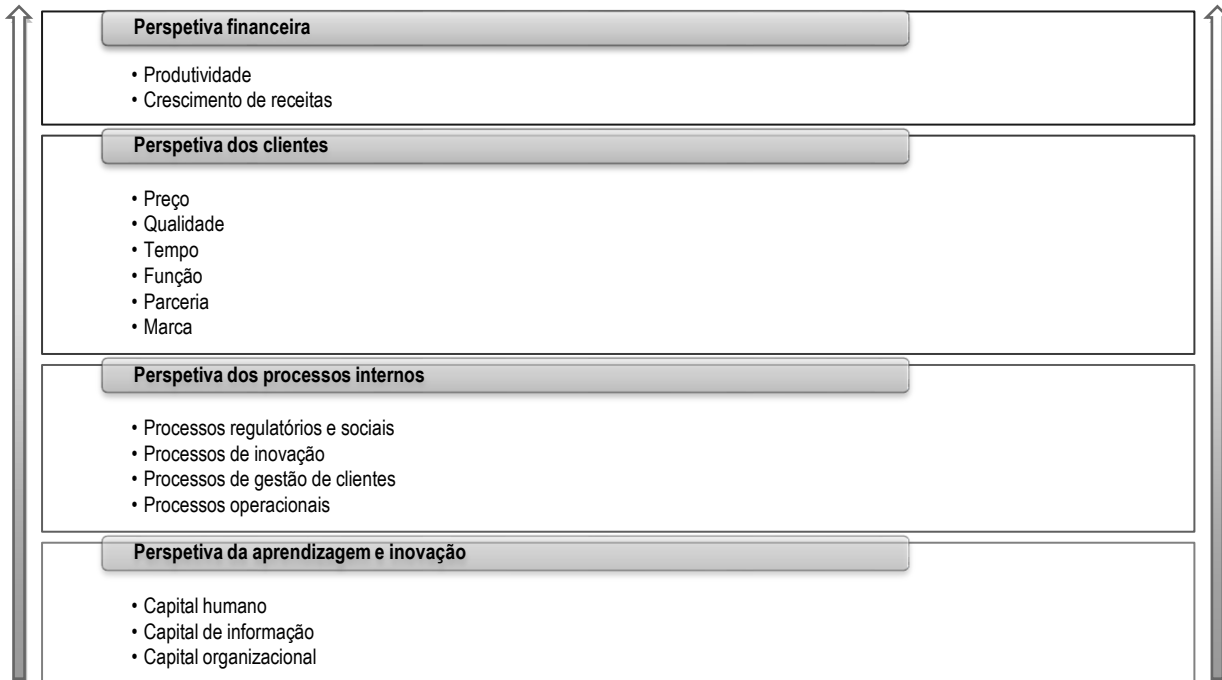
Kaplan e Norton (2004) afirmam que enquanto a estratégia descreve como criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os ativos a processos suscetíveis de criar esse valor.

A figura seguinte representa um exemplo de um mapa estratégico, numa lógica vertical (de baixo para cima), que inicia na definição da missão e dos valores da organização, desenvolvendo a partir destes a visão estratégica que vá de encontro ao objetivo global da empresa.

³ Citado por Ferreira (2000)

Em suma, o ME deve ser uma ferramenta de apoio aos gestores no sentido em que permite clarificar as estratégias definidas e objetivos a atingir, otimizar o retorno do investimento dos acionistas e demonstrar com alguma clareza o trajeto empresarial a percorrer.

Figura 5 - Mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Para Jordan et al. (2007), a implementação do BSC pressupõe a determinação de uma cadeia de relações de causa-efeito que é representada no ME, relacionando, em cada uma das perspetivas, os objetivos com os indicadores de desempenho.

A cadeia de relações inicia com as melhorias na área de aprendizagem e desenvolvimento (e.g., o investimento em formação dos trabalhadores). Por sua vez, estas competências irão desencadear consequências em cadeia, no que respeita a melhoria da qualidade dos produtos e serviços a nível dos processos internos que por sua vez irão aumentar a satisfação do cliente e melhorar o desempenho financeiro.

2.8. *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC como ferramenta de gestão estratégica é um processo *top-down* que transmite a visão, a missão e a estratégia da unidade de negócio.

Este sistema de controlo surge como muito eficaz quando equiparado a outros modelos tradicionais e quando aplicado evolui para um sistema de comunicação e alinhamento da empresa a novas estratégias, tornando-o um sistema integrado e interativo.

Esta ferramenta foca-se na visão, na missão e na estratégia, proporcionando à gestão de topo um mecanismo de excelência para assegurar os processos críticos de gestão. A estratégia é o elemento-chave do modelo, pelo que não se pode falar do BSC sem referir a mesma.

O BSC proporciona a ligação entre a estratégia e a sua prática para atingir os objetivos estratégicos. Neste sentido, Jordan et al. (2007), afirma que ligando a prática à estratégia, o BSC constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem a sua ação e obterem o *feedback* permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos.

Capítulo 3 – Plano de Negócios para a reestruturação da subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL

3.1. Sumário executivo

O plano de negócios que se apresenta é estruturado e apoiado em premissas de inovação na área da restauração, com vista à criação de valor para a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC), para os seus associados, colaboradores, clientes em geral e para a sociedade.

O principal desafio passa pela análise da viabilidade da abertura de um *snack-bar* cujo conceito de alimentação saudável e variada será conseguido com recurso à relação comercial direta com os agricultores de Vila do Conde, visando a promoção da saúde e bem-estar físico geral e comportamental, o reforço da relação e motivação das pessoas e a formação para uma alimentação mais adequada.

Foram identificados fatores-chave como o estilo de vida contemporâneo que, a par com o stress e a alimentação desequilibrada levam a uma maior preocupação com a saúde, a escassez de estabelecimentos nas redondezas com o mesmo conceito e o preço, cada vez mais relevante em qualquer ação.

Com mais de 60 anos, as instalações da sede atual da empresa demonstram algumas fragilidades devido à deterioração do edifício. Para atenuar os efeitos provenientes desta situação e melhorar as condições e infraestruturas, a Direção da CAVC definiu, em Orçamento para 2014, um investimento em obras de remodelação a realizar na secção de Compra e Venda, onde se insere a subsecção de bar.

A par com as obras a realizar e com o conceito a implementar, um dos fatores a ter em conta é o licenciamento do estabelecimento de acordo com a CAE (Revisão n.º 3; Decreto-Lei n.º 381/2007), passando a atividade principal a inserir-se na Classe 5610 - Restaurantes e dentro desta, na Subclasse 56102 - Restaurantes com lugares ao balcão (*Snack-bar*). A atividade secundária, por sua vez, terá lugar na Classe 5630 - Estabelecimentos de bebidas, Subclasses 56301, 56302 e 56303 - Cafés, Bares e Pastelarias e Casas de chá, respetivamente⁴.

Com uma área útil de 204,60m² e 28 lugares sentados – dos quais quatro ao balcão -, o novo estabelecimento, mais moderno e minimalista, tem particular interesse para a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, em razão do aumento do volume de vendas que proporcionará.

A aposta na introdução de novos produtos, assim como de um conjunto de serviços que revelam ser por si só uma mais-valia para o negócio, a utilização de alimentos biológicos e a melhoria das

⁴ Classificação justificada pela variedade de serviços e produtos a oferecer.

relações ao proporcionar um ambiente de convívio aliado a novas experiências gastronómicas, são a realidade que se pretende alcançar.

O projeto considera a possibilidade de se poder vir a atingir um volume de vendas de 145.743.00 euros.

No sentido de definir o que se pretende deste negócio, importa conhecer e compreender alguns aspetos que caracterizam a empresa.

3.2. Apresentação da empresa – Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, C.R.L.

A Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC), Cooperativa de Responsabilidade Limitada⁵, rege a sua atividade no concelho de Vila do Conde⁶ desde 1948, ano em que se lavrou a escritura pública da sua constituição⁷. Foi criada com o objetivo de realizar operações de compra de fatores de produção, venda de produtos e prestação de serviços, com o intuito de satisfazer as necessidades socioeconómicas e culturais dos seus associados.

Em 1990, o património, o balanço, as responsabilidades e o número de colaboradores aumentam significativamente e com a exigência cada vez maior do setor, surge a necessidade de implementar uma nova estrutura de apoio à alimentação animal, com o fornecimento de alimentos complementares equilibrados.

No sentido de dar continuidade ao seu desenvolvimento, a subsecção de Nutrição Animal certificou o sistema de gestão da qualidade pela norma ISO 9001. Em 2005, aposta na certificação da segurança alimentar pela norma ISO 22000.

A complexidade e as crescentes imposições do mercado, culminam na necessidade de criação de relações comerciais pelo que, em 2010 e 2012, se desenvolveu uma co-promoção com o grupo REQUIMTE (Laboratório Associado do ICETA – Instituto de Ciências e Tecnologias Agrárias e Agroalimentares da Universidade do Porto) e a AGROS (União de Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes) no Projeto Leite Saudável, contribuindo para a evolução do setor de forma sustentável e promovendo a produção de leite e sistemas assentes em boas práticas agrícolas e em princípios de segurança alimentar, de proteção do ambiente, de bem-estar animal, higiene, saúde e segurança dos trabalhadores.

No ano 2012, a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde foi distinguida como uma das maiores empresas portuguesas, muito devido ao esforço mútuo de colaboradores e associados.

⁵Segundo Art. 35.º do Código Cooperativo.

⁶Com uma população de 79.533 habitantes⁶, o concelho é constituído por 21 freguesias dispostas a litoral de Portugal, na divisão administrativa de nível II⁶ do Norte, nomeadamente na sub-região do Grande Porto e percorre uma extensão de 149,31km².

⁷Resenha histórica da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, 2012.

O seu desempenho e boa gestão proporcionaram, em Julho de 2014, a distinção pelo Grupo Crédito Agrícola, através do programa FINCRESCE, que visa conferir notoriedade e otimizar as condições de financiamento das empresas com superior perfil de risco e que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, atribuindo, para tal, o Estatuto PME Líder⁸ (IAPMEI, 2014).

3.2.1. Planeamento estratégico

Como qualquer outra identidade cooperativa, a CAVC é uma associação autónoma com o objetivo de satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida⁹. Segundo o art. 2.º do Código Cooperativo, esta é uma pessoa coletiva autónoma, de livre constituição, de capital e composição variáveis que, por intermédio da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visa, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.

Missão: O que dá direção e significado à existência desta Cooperativa, consubstancia-se na seguinte missão:

- Promover a colocação nos mercados de consumo, de todos os produtos provenientes das explorações agrícolas dos associados, de modo a obter a sua máxima valorização e maior rendimento económico;
- Adquirir sementes, plantas, animais e produtos selecionados, com garantia de origem e qualidade necessárias às explorações agrícolas e pecuárias dos associados;
- Adquirir rações, adubos, agroquímicos e tudo o mais que direta ou indiretamente tenha aplicação nas explorações dos associados;
- Instalar, manter e explorar oficinas tecnológicas, laboratórios, unidades de abate, indústrias, armazéns e outros acondicionamentos, seleção, classificação e venda de produtos de lavoura e para a lavoura;
- Organizar serviços de interesse comum dos seus associados;
- Contribuir para o desenvolvimento rural (técnico, económico e cultural) e para a defesa dos interesses dos seus associados, podendo para o efeito criar centros de formação ou Escolas Agrícolas;
- Proceder à importação e exportação de produtos conexos com a atividade da lavoura e com outras atividades desenvolvidas pela Cooperativa e seus associados. (Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL, 2013)

⁸ O Estatuto PME Líder é um selo de reputação de empresas, criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito das PME nacionais com desempenhos superiores, e é atribuído em parceria com o Turismo de Portugal e o conjunto de Bancos Parceiros, tendo por base as melhores notações de rating e indicadores económico-financeiros.

⁹ Lei n.º 51/96 de 7 de Setembro do Código Cooperativo.

Recentemente, foram ainda adicionados os seguintes pontos à Missão da CAVC:

- Proceder à importação e exportação de produtos conexos com a atividade da lavoura e com outras atividades desenvolvidas pela cooperativa e pelos seus associados;
- Adquirir produtos agrícolas aos associados, nomeadamente leite, carne e batatas, com o objetivo de os colocar no mercado;
- Realizar atividades de apoio às explorações dos associados. (Costa, 2013)

A excelência dos serviços prestados e dos produtos vendidos, o profissionalismo e a constante procura pela intensificação da relação com os seus associados colocou a Cooperativa num patamar de relevo no meio cooperativo, facilitando a concretização dos objetivos a que se propõe.

Com o intuito de atingir os objetivos definidos, a Cooperativa aposta constantemente na inovação e segundo Costa (2013), encontra-se dotada de meios que lhe permitem:

- Adquirir a propriedade ou outros direitos que assegurem a fruição de prédios destinados à exploração agrícola, à instalação de unidades fabris e a armazenagem;
- Utilizar e permitir a utilização de instalações e equipamentos de/a outras cooperativas, num espírito de cooperação;
- Celebrar contratos, acordos ou convenções com quaisquer pessoas;
- Filiar-se em cooperativas de grau superior, caixas de crédito agrícola mútuo e participar em associações ou outras formas societárias;
- Realizar operações financeiras.

Visão¹⁰: A Cooperativa Agrícola de Vila do Conde tem a seguinte visão:

- Continuar a abraçar projetos de relevo para o meio cooperativo;
- Atuar no mercado com padrões e excelência, com uma equipa forte e motivada capaz de responder aos mais diversos desafios.

Valores¹¹: A empresa rege-se pelos seguintes valores:

- Qualidade e experiência no setor;
- Inovação e competência técnica;
- Gama de serviços e de produtos ajustados às necessidades do cliente.

¹⁰ Fonte: Plano de Atividades e Orçamento 2014 da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, C.R.L.

¹¹ Fonte: Plano de Atividades e Orçamento 2014 da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, C.R.L.

Este ponto serve de suporte à elaboração da proposta de implementação do modelo de controlo de gestão elencado no último capítulo do projeto.

3.2.2. Participações e investimentos

A experiência e o profissionalismo da Cooperativa permitem que, atualmente, seja detentora de capital em subsidiárias e noutras empresas. Como tal, em 31 de Dezembro de 2013, evidenciava os seguintes investimentos:

Quadro 3 - Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos

(Valores expressos em euros)

EMPRESAS	DESIGNAÇÃO	CAPITAL PRÓPRIO	RES. LIQUIDO	ANO REF.	VALOR CONTABILÍSTICO	%	% DO CP
AGRIVIL	Serviços de Contabilidade, Unipessoal Lda	26.122	8.619	2013	26.122	100,00%	26.122
AGROS	União de Cooperativas e Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes, UCRL	161.497.166	2.308.039	2012	368.861	14,35%	23.177.863
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Esposende	21.783.255	-1.163.557	2013	249.650	1,42%	308.434
UCANORTE XXI	União Agrícola do Norte, UCRL	4.567.418	11.593	2012	51.740	6,41%	292.785
TOTAL					697.271		

Fonte: Relatório e Contas Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, 2013

A CAVC, sócia única da Sociedade Agrivil, detém nesta uma participação de 100%. Inicialmente, subscreveu-se e realizou um capital de 10.000,00 euros. A 31.12.2013, viu a sua participação reforçada em 26.121,79 euros.

O investimento efetuado pela Cooperativa na CARPAN, no valor de 1.247,00 euros, apresenta alguma incerteza quanto à sua recuperabilidade, em razão da entrada da empresa em processo de insolvência. (Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, 2013) Por esta razão, não é apresentado no quadro anterior.

Também em 2013, foi perspetivada a construção de uma unidade fabril de misturas complementares, para fazer face ao crescimento do negócio de fabrico e comercialização de misturas complementares de alimentação bovina. Este investimento ronda os 5.302.000,00 euros e surge da necessidade de deslocalização da atual unidade.

3.2.3. Caracterização sumária da Cooperativa

Quadro 4 - Caracterização sumária da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde

DESIGNAÇÃO SOCIAL	Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, C.R.L.
CARATERIZAÇÃO JURÍDICA	Cooperativa de Responsabilidade Limitada
N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	500 917 639
DATA DE CONSTITUIÇÃO	25 de setembro de 1948
CAE PRINCIPAL	46331 – Comércio por grosso de leite em natureza
CAE SECUNDÁRIO PRINCIPAL	46211 - Comércio por grosso de alimentos para animais
SEDE	Rua da Lapa 293, 4480-757 Vila do Conde
CONTACTO GERAL	+351 252 240 400
WEBSITE	www.cavc.pt
CAPITAL SOCIAL	Variável (272.200,00 em 31-12-2013)
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	70.713.734,37 euros
TOTAL DO ATIVO	19.373.196,09euros
TOTAL DO PASSIVO	6.736.480,03 euros
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	12.616.715,26 euros
RANKING COOPERATIVO	Posição 516 ¹²
RANKING NACIONAL	Posição 496 ¹³
N.º MÉDIO DE TRABALHADORES	77 (em 31-12-2013)

Fonte: Adaptado de Costa (2013); Plano de Atividades e Orçamento da CAVC para 2014 e Relatório e Contas 2013

3.2.4. Estrutura organizacional

As atividades na CAVC desenrolam-se segundo um organigrama de estrutura funcional. Como se pode verificar seguidamente, este encontra-se subdividido por secções (funções) e evidencia os níveis de execução que se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional.

No topo encontra-se a Direção, o Conselho Fiscal e a Mesa da Assembleia Geral. A Direção é o órgão de administração e representação da Cooperativa. Por sua vez, o Conselho Fiscal é o órgão de controlo e fiscalização da Cooperativa. A Assembleia Geral surge como órgão supremo da

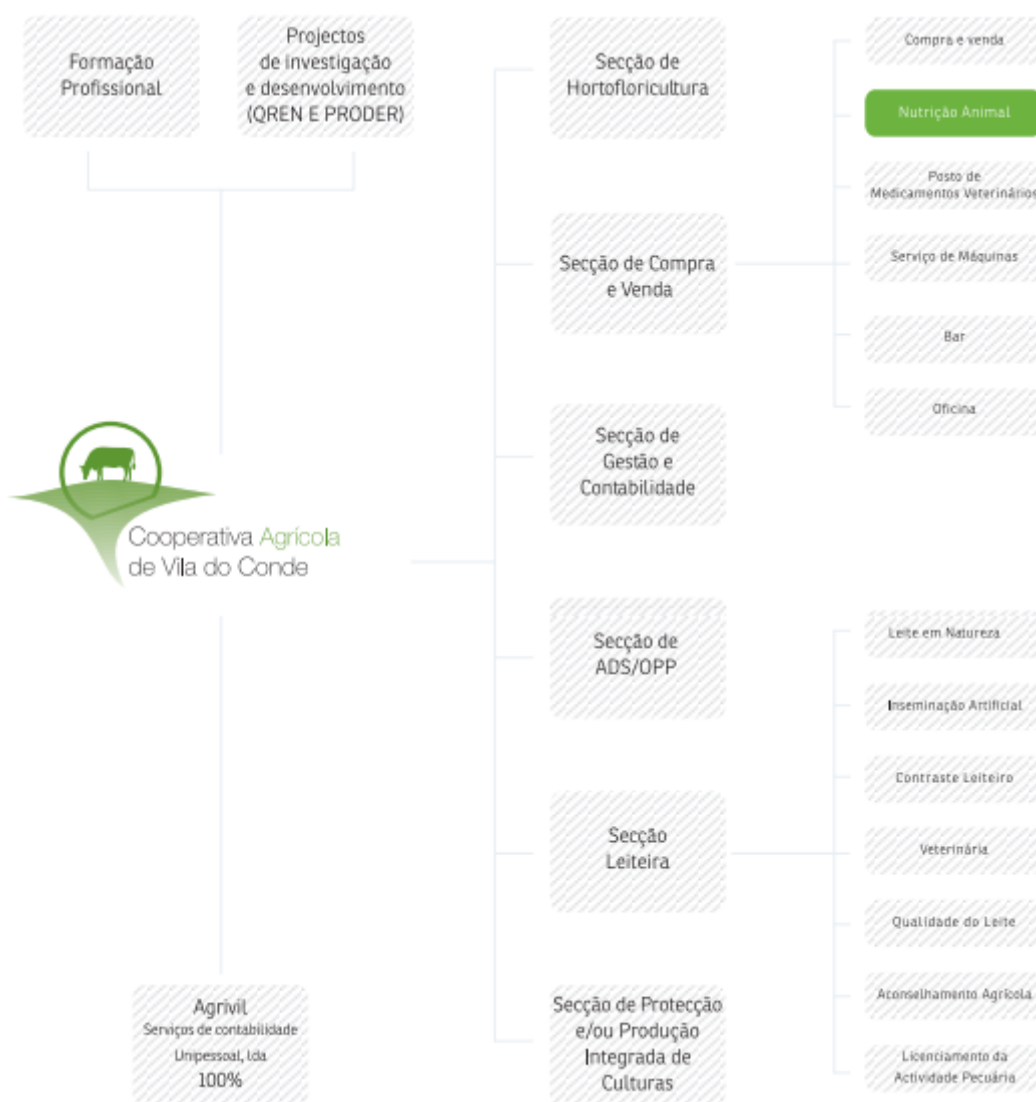
¹² Edição Março 2012 – Os números do Cooperativismo em Portugal.

¹³ Edição 10 de Dezembro de 2012 – 1000 Maiores Empresas, Publicação Diário Económico.

Cooperativa e as suas deliberações, tomadas nos termos legais e estatutários, são obrigatórias para os restantes órgãos sociais da Cooperativa e para todos os membros desta.

Cada um dos órgãos que compõe a estrutura governativa da Cooperativa é eleito por sufrágio em Assembleia realizado de quatro em quatro anos.

Figura 6 - Estrutura Organizativa da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde



Fonte: Plano de Atividades e Orçamento 2014 da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde

3.2.4.1. Análise Setorial

A CAVC subdivide-se em várias secções, com regulamento interno e organizações contabilísticas próprias, por forma a evidenciar as atividades e os resultados individualmente. São quatro as secções existentes:

1. Secção Leiteira

Compreende os serviços de inseminação artificial, contraste leiteiro e assistência veterinária e intervém na resolução de problemas relacionados com a produção e comercialização.

A subsecção de Contraste Leiteiro oferece um serviço de recolha e tratamento de informação para a avaliação genética dos efetivos leiteiros, proporcionando uma melhoria da gestão e consequentemente uma maior rentabilidade das explorações leiteiras.

Inserem-se também nesta subsecção o serviço de tratamento de cascos, que prevê a aparagem de cascos e o tratamento de doenças podais, minimizando os prejuízos das explorações leiteiras.

Outra subsecção que importa referir é a da Qualidade do Leite, que visa o desenvolvimento e a gestão económica das explorações agrícolas e a eliminação de despesas supérfluas por via da realização de análises laboratoriais aos efetivos leiteiros.

A Cooperativa disponibiliza ainda o apoio aos agricultores nos processos de licenciamento das explorações por intermédio do Regime do Exercício da Atividade Pecuária (REAP)¹⁴.

2. Secção de Compra e Venda

Coloca ao dispor dos sócios e suas explorações agrícolas os fatores de produção de que estes necessitem, como são exemplo, diversos equipamentos e ferramentas de apoio à atividade agrícola, combustível, rações para animais, medicamentos, fertilizantes e outros.

Para a prossecução de um serviço de qualidade, a Cooperativa apoia-se em diversas subsecções:

Nutrição Animal: A CAVC detém uma unidade fabril de produção de misturas complementares para alimentação de bovinos, fundamentalmente de vacas leiteiras. Este negócio apresenta-se como principal “motor” da atividade desta Cooperativa, responsável por cerca de 40% do total da margem bruta absoluta das vendas conseguida anualmente. (Costa, 2013)

Certificação das explorações: Apoia os sócios na gestão técnico-económica das explorações agropecuárias segundo a Norma GLOBALG.A.P¹⁵.

¹⁴Regime criado com o Decreto-Lei n.º 81/2013 de 10 de novembro, conducente à harmonização dos processos necessários para a instalação e exercício das atividades, através do estabelecimento de regras para a regularização e o desenvolvimento económico do setor.

¹⁵The Global Partnership for Good Agricultural Practice é uma organização privada que estabelece normas voluntárias para a certificação de produtos agrícolas em todo o mundo.

Posto de Venda de medicamentos veterinários: Farmácia cujo público-alvo são os efetivos das explorações agropecuárias.

Serviço de máquinas: A Cooperativa dispõe de máquinas de Sementeira Direta, Pulverização e Colheita.

Serviço de apoio à fertilidade: Permite um controlo regular dos diferentes estados reprodutivos, através da aplicação de *softwares* de gestão reprodutiva, do desenvolvimento da ultrassonografia e de exames diagnósticos aos efetivos. A curto prazo, a CAVC pretende criar o seu próprio programa, englobando os diferentes setores, permitindo ao produtor tirar conclusões do estado em que se encontra a sua exploração.

Os objetivos da secção culminam na procura das melhores soluções conducentes à resolução dos problemas com que os sócios se debatem, por via do aconselhamento técnico, disponibilização de ferramentas de auxílio à gestão e, fundamentalmente, garantindo a disponibilização de fatores de produção de qualidade ao melhor preço possível.

Esta secção apoia-se em quatro armazéns distribuídos ao longo do concelho de Vila do Conde e por uma frota de viaturas para transporte de mercadorias.

É nesta secção que se encontra o bar, elemento central deste projeto e apresentado adiante neste relatório (Vide 3.2.4.1.1.).

3. Secção de Contabilidade e Gestão

O objetivo da secção passa por uma eficiente resposta às necessidades dos associados ao nível da gestão por atividades desenvolvidas nas explorações, possibilitando-lhes tomadas de decisão mais ponderadas no que concerne à dimensão das atividades e sua intensificação com vista a uma maior competitividade por usufruto dos serviços da Agrivil – Serviços de Contabilidade, Unipessoal, Lda., empresa subsidiária da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, cujo objeto social é a prestação de serviços de contabilidade.

4. Secção de Agrupamento de Defesa Sanitária (ADS) e Organização de Produtores Pecuários (OPP)

Tem por objetivo principal a prevenção e controlo de doenças dos efetivos pecuários, através do saneamento e com vista à deteção de doenças infetocontagiosas e parasitárias.

Para tal, dispõe de um serviço de saneamento dos ruminantes (maioritariamente bovinos) com diretivas de controlo e exigência com uma equipa composta por médicos veterinários e auxiliares.

Também esta secção será alvo de melhoria na medida em que disponibilizará o acesso à informação de forma célere e cómoda aos sócios em plataforma *Web*.

Para além do referido, importa salientar a existência da subsecção de serviços administrativos, que engloba o setor da Contabilidade, tesouraria e secretaria, o setor informático e o setor financeiro, cujo foco culmina na elaboração de estudos de gestão com o intuito de facilitar a tomada de grandes decisões tanto a nível conjuntural, quer a nível estrutural em consonância com a Direção.

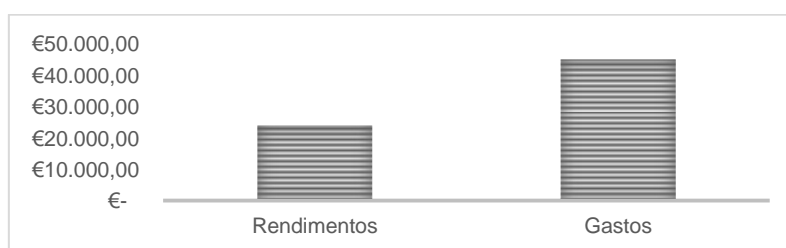
Não obstante, existem duas outras secções (Secção de Hortofloricultura e Secção de Proteção e/ou Produção Integrada de Culturas) tal como refere a estrutura organizativa (Figura 6), que não são corpóreas, isto é, as atividades inerentes são executadas por funcionários de outras secções, sendo que as respetivas existem somente nos estatutos da Cooperativa por uma questão de organização e delimitação dos serviços prestados.

3.2.4.1.1. Análise da subsecção de bar

A subsecção de bar, como mencionado anteriormente, insere-se na secção de Compra e Venda, que embora tenha registado um volume de vendas de 68.218,09 euros no ano 2013, correspondente a 68,14% do total das vendas geradas, vê a grande fatia advinda das vendas de fatores de produção e rações.

No ano 2013, esta subsecção apresentou um rendimento de 24.028,02¹⁶ euros e gastos na ordem dos 45.066,63¹⁷ euros. Para justificar uma fatia tão reduzida da subsecção na percentagem total de vendas da Cooperativa, surge a pouca variedade de produtos (vide **Anexo I**) à disposição do cliente, a inexistente promoção dos mesmos e a lacuna no que respeita à gestão.

Gráfico 1 - Rendimentos e gastos da subsecção de bar (2013)



Fonte: Centros de Custo – Balancete de Centros relativo à subsecção de Bar da CAVC e ao ano 2013

A laborar no departamento existe atualmente um funcionário a tempo inteiro. Outros dois colaboradores encontram-se afetos à subsecção a tempo parcial, sendo que um cobre as férias do colaborador principal, equivalente a um mês de trabalho, e outro responsabiliza-se pela gestão de

¹⁶ Para cálculo do total de Rendimentos, foram consideradas as contas 71 – Vendas e 78 – Outros Rendimentos e Ganhos relativos ao ano 2013.

¹⁷ Para o cálculo do total de Gastos, foram consideradas as contas 31 – Compras, 32 – Mercadorias, 62 – Fornecimentos e Serviços Externos, 63 – Gastos com Pessoal e 64 – Gastos de Depreciação e de Amortização relativos ao ano 2013.

aprovisionamento. As tarefas administrativas são da responsabilidade do departamento de Contabilidade da CAVC.

O cliente-alvo da subsecção é constituído pelos colaboradores e sócios da Cooperativa que realizam refeições intermédias como pequeno-almoço e lanche. Ainda que o estabelecimento seja aberto ao público em geral, não existe qualquer política de promoção do serviço, pelo que é totalmente desconhecido no exterior. Frequentemente, recebe familiares de sócios e colaboradores, utilizadores da sala de formação e auditório e outros clientes que se dirigem à Cooperativa para usufruir dos serviços disponibilizados e que, pela força da palavra, são impulsionados à frequência do espaço.

Como forma de fomentar a motivação e convivência dos seus Recursos Humanos, a CAVC organiza, anualmente, um jantar de Natal, que se realiza nas instalações do bar, sob contratação de serviço de *catering*.

O oportunidade de negócio identificada surge com o intuito de melhorar a situação financeira atual da subsecção de bar, assim como agregar o fator utilidade para com as restantes valências e serviços da Cooperativa.

De seguida, apresenta-se a análise situacional afeta ao projeto do *Snack-bar*, culminando na definição de estratégias e objetivos de Marketing, tópicos que completam o Plano de Marketing do projeto.

3.3. Plano de Marketing

A análise situacional é fundamental aquando da elaboração de um plano de marketing, já que sintetiza aspetos relativos ao estudo de fatores internos e externos suscetíveis de afetar o sucesso de um negócio.

Desta forma, verificou-se necessário acrescentar ao capítulo um ponto que concentrasse os aspetos internos e externos identificados, nomeadamente a análise PEST, a análise SWOT e a análise de risco.

Esta análise permitiu definir os objetivos estratégicos do projeto, bem como elaborar a segmentação e definir o público-alvo e a construção do *marketing-mix*.

3.3.1. Análise situacional

3.3.1.1. Análise do ambiente externo: Análise PEST

i. Ambiente político-legal

Ao setor da restauração, por lidar diretamente com a saúde e bem-estar das pessoas, foram decretadas fortes exigências ao nível de normas de segurança e higiene alimentares. A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) é a autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica, sendo responsável pela avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, bem como pela disciplina do exercício das atividades económicas no setor. No primeiro trimestre do corrente ano, esta entidade conta já com 1880 operações (ASAE, 2014), que resultaram em 333 processos-crime.

ii. Ambiente económico

De acordo com as previsões do Banco de Portugal (2013), a economia portuguesa será presenteada com uma recuperação moderada da atividade no período 2014-2015, contrariamente ao que sucedeu em período anterior, onde se verificou uma contração acumulada de aproximadamente 6 por cento.

A projeção engloba uma progressiva retoma da procura interna, que traduz agora um maior contributo para o Produto Interno Bruto (PIB), com 0.9 pontos percentuais (p.p) previstos para 2015, contra 0.4 p.p para as exportações líquidas no mesmo período. Neste sentido, a atividade económica deverá apresentar uma recuperação moderada, traduzida num crescimento do PIB em 1.3 p.p no ano 2015, aproximando Portugal dos valores atualmente projetados para o conjunto da área do euro.

No tocante às medidas de consolidação orçamental constantes no Orçamento de Estado para 2014, destaca-se o objetivo de redução da despesa pública, afetando principalmente as despesas com pessoal (por via da redução quer do número de funcionários, quer do salário médio), os encargos com as pensões, as prestações sociais em espécie e a despesa com consumos intermédios.

Segundo o Banco de Portugal (2012), a queda muito expressiva da população ativa reflete o comportamento dos fluxos migratórios, considerando uma redução significativa da população ativa verificada em 2013 (cerca de -2 por cento) e uma redução marginal no período de 2014-2015.

A mesma fonte revela que o aumento dos encargos fiscais em janeiro de 2012, com o incremento do IVA para 23% e o aumento dos escalões do IRS, veio deteriorar muitas das atividades económicas portuguesas e poder de compra das famílias portuguesas, levando ao encerramento de muitas empresas, ao aumento do desemprego e à redução da procura.

iii. Ambiente sociocultural

O clima de incerteza que se instalou no país, derivado da elevada taxa de desemprego, o aumento dos impostos que levou à diminuição do poder de compra das famílias e da política de austeridade implementada, foi conducente a um nível de insatisfação da população face à crise económica, resultando num crescimento do número de manifestações (mais de 3.000 em 2012) (Económico, 2013). A falta de oportunidades no mercado de trabalho levou ao aumento dos fluxos de emigração, apontando para os 44.000 indivíduos em 2011 (INE, 2012), sobretudo nas camadas mais jovens (25 aos 34 anos) e prevê-se que este número possa ser bastante superior (mais de 100.000 emigrações por ano) (Ribeiro, 2013).

Esta situação despoleta outra realidade que se traduz no envelhecimento generalizado da população em virtude dos fluxos migratórios. De acordo com as previsões do Instituto Nacional de Estatística, existirão cerca de 2.229.539 milhões de cidadãos idosos portugueses acima dos 65 anos.

iv. Hábitos alimentares e de consumo

Segundo estudo do Eurostat divulgado em Junho de 2008, o consumo dos portugueses em restaurantes, cafés e similares ultrapassava os 9.5% do orçamento familiar, valor superior à média europeia no mesmo período.

No entanto, em 2012, o cenário alterou-se e, segundo estudo da consultora *Kantar Worldpanel*, neste período, 80% dos gastos em hipermercados/supermercados das famílias portuguesas foram canalizados para a alimentação, nomeadamente. Mais adiantaram que 40% dos lares portugueses passaram a confeccionar a refeição em casa para levar para o emprego, enquanto que em 2009 apenas 27% revelava este comportamento.

A inversão desta tendência teve um impacto imediato no sector da restauração, que tem vindo a verificar um contínuo decréscimo no número médio de clientes por estabelecimento.

Pela natureza do projeto, importa ainda referir outra mudança suscetível de ter impacto na viabilidade deste. De acordo com estudo¹⁸ realizado pela *Market Track Nielsen*, os portugueses consomem cada vez mais café em casa, tendo sido extraordinário o aumento das vendas de café por particulares em 2010, com especial destaque para o café em cápsula. Nesse ano, as vendas desta bebida perfizeram os 70 milhões de euros, valor representativo de um aumento de 23.9% face aos 57 milhões de euros do exercício anterior e o número médio diário de cafés consumido por cada português era de 2.2 chávenas.

¹⁸Estudo: Portugueses bebem café em casa – O ano das cápsulas.

v. Ambiente tecnológico

A disseminação da Internet e das aplicações móveis trouxeram várias oportunidades ao nível das relações sociais e empresarias. Cada vez mais as empresas reconhecem a importância de usarem as redes sociais para comunicarem com os seus clientes. As principais redes sociais são o facebook (com 1.23 bilhões de usuários ativos mensalmente, 1bilhão de usuários móveis, mais de 50 milhões de páginas e 10 milhões de aplicações), e o Twitter (243 milhões de usuários ativos mensalmente) (Smith, 2014). O mesmo autor afirma ainda que estas são duas ferramentas de publicidade poderosíssimas, de utilização gratuita, e com capacidade de atingir um elevado número de clientes, pelo que 73,5% das empresas americanas já consideram as redes sociais como utensílios estratégicos.

Importa ainda referir a nova medida implementada no setor da alimentação e bebidas, que veio interferir na perspetiva tecnológica do setor. Em 1 de janeiro de 2011, a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), com o objetivo de facilitar o cruzamento de dados e a criação de mecanismos de controlo e auditoria integrados e de impedir fraudes fiscais, criou uma nova medida de certificação de software de gestão. A obrigatoriedade de certificação foi inicialmente definida pela Portaria n.º 363/2010, de 23 de junho de 2011, tendo sido revista em janeiro de 2012 pela Portaria n.º 22-A/2012.

3.3.1.2. Análise do ambiente externo: Análise da concorrência

Para a análise da concorrência, foi considerado preponderante o fator localização, uma vez que num raio de 500 metros da Cooperativa, existem alguns estabelecimentos de restauração que, embora com um conceito diferente, podem comprometer o sucesso do negócio. Por esta razão, foram considerados como principais concorrentes o MC Café, o café/pastelaria Flor dos Arcos, o bar da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão e o Supermercado da Cooperativa. Estes estabelecimentos, pela sua prática de preços reduzidos e da oferta de um serviço rápido constituem potenciais concorrentes. O restaurante “Recanto do Luís”, embora de conceito diferente (Menu à La Carte), foi considerado concorrente por ter promoções especiais para colaboradores da CAVC, podendo atrair o público-alvo a atingir.

Esta análise foi efetuada via entrevistas semiestruturadas com os responsáveis dos vários estabelecimentos (Vide Anexo V).

Quadro 5 - Principais concorrentes

DESIGNAÇÃO	MC CAFÉ	O RECANTO DO LUÍS	PASTELARIA "FLOR DOS ARCOS"	BAR DA ESEIG-IPP
MORADA	Rua do Aqueduto, Vila do Conde			Rua D. Sancho I, 4480-876 Vila do Conde
TIPOLOGIA	Café	Restaurante	Pastelaria	Snack-bar
DISTÂNCIA À CAVC	50 metros	15 metros	50 metros	400 metros
HORÁRIO	07:00 às 24:00	12:00 às 16:00 e 19:00 às 23:00	07:00 às 21:00	08:00 às 20:00
GAMA DE PRODUTOS	Cafetaria	Menu à la Carte	Cafetaria	Cafetaria
	Pastelaria	Pratos quentes	Pastelaria	Pastelaria
	Snacks/Refeições ligeiras	N.A.	Snacks	Snacks
	Diversos	N.A.	N.A.	Diversos
PREÇO MÉDIO				
CAFETARIA	0,65 €	0,60 €	0,65 €	0,50 €
REFEIÇÕES	4,00 €	10,00 €	3,50 €	2,50 €
PASTELARIA	0,90 €	N.A.	0,85	0,60 €
N.º MÉDIO CLIENTES DIÁRIO	120	100	80	250
CLIENTES-ALVO	Utilizadores do metro	Moradores locais	Moradores locais	Alunos e docentes da ESEIG
	Moradores locais	Colaboradores da CAVC e do Crédito Agrícola	Utilizadores do metro	N.A.
	N.A.	Utilizadores da igreja da Lapa	Utilizadores da igreja da Lapa	N.A.
MARKETING	Preços especiais para alunos da ESEIG	Preços especiais para colaboradores da CAVC	Praticamente inexistente	Praticamente inexistente
	Menus Almoço (Prato+Bebida)	Publicidade na Internet	N.A.	N.A.
	Publicidade na ESEIG	Parceria com unidades hoteleiras locais	N.A.	N.A.
ANÁLISE				
FORÇAS	Horário alargado	Não encerra	Não encerra	Preço médio ligeiramente inferior
	Localização privilegiada	Experiência no setor	Confeção própria	Confeção própria
	N.A.	Larga variedade de pratos	Venda de jornais, revistas e talões de jogo	Larga variedade de pratos na cantina
FRAQUEZAS	Preço médio mais elevado	Situa-se em local de pouca visibilidades	Marketing inexistente	Apenas acessível a alunos e docentes
	Não tem site nem presença nas redes sociais	Preço médio superior	Pouca variedade de snacks	Pouca variedade de snacks
	Ementa fixa	N.A.	Preço médio ligeiramente superior	Ementa fixa no bar

Fonte: Elaboração própria

Não será erróneo considerar os supermercados como um *player* no mercado em análise, na medida em que propiciam, devido sobretudo à perda de poder de compra dos portugueses, o afastamento de potenciais clientes dos gastos de alimentação fora do lar. As políticas de descontos nos super e

hipermercados com os cartões-cliente e cupões, bem como campanhas de desconto, são catalisadores desta nova tendência de refeições em casa, por serem economicamente mais atrativas.

3.3.1.3. Análise do ambiente interno

3.3.1.3.1. Missão

O propósito da subsecção culmina na seguinte missão: *"Aliar a excelência dos produtos biológicos, a uma alimentação rápida, saudável e de qualidade, tendo por base a dignificação do ambiente cooperativo e a satisfação das necessidades do cliente."*

3.3.1.3.2. Recursos

1. Recursos Humanos

Para que o estabelecimento faça jus ao sucesso perspectivado, torna-se fundamental adequar o serviço a nível dos recursos humanos afetos.

As funções a desempenhar, segundo Contrato coletivo entre a APHORT e a FESAHT (2011) são:

Responsável de bar – Dirige, orienta e coordena toda a atividade da subsecção; tem a responsabilidade pelo controlo de custos e dos *stocks*; elabora e propõe à aprovação ementas e respetivo preço; controla a capitação de cada iguaria; elabora o relatório mensal de vendas e inventário para apresentação à Direção; supervisiona o Operador de Balcão e o Operador de Cozinha em todas as suas tarefas; elabora as fichas técnicas dos produtos; responsável pela receção de mercadorias e sua armazenagem, controla preços e elabora requisições; fornece à Contabilidade documentos de que esta careça. Não obstante, este colaborador tomará parte no serviço de atendimento, confeção e serviço sempre que necessário;

Operador de balcão – Responsável pelo atendimento e satisfação dos pedidos do cliente; responsável pela limpeza de todo o espaço adjacente ao snack-bar; zela pela limpeza dos equipamentos, utensílios e lavagem de louça de cafetaria; responsável pela reposição de produto em eventos de *catering*;

Operador de cozinha - Responsável pela preparação e confeção dos alimentos segundo fichas técnicas; responsável pela limpeza da cozinha, lavagem e higienização da louça, assim como da arrumação de todos os utensílios e vidros nos espaços adequados; apoia na arrumação da mercadoria e sua armazenagem.

2. Fornecedores e Políticas de Compras

Na definição da política de compras, é essencial ter em atenção o volume e cadência das encomendas, isto é, conhecer a necessidade a nível da quantidade a encomendar e a sua periodicidade.

Importa então seguir uma lógica de definição criteriosa e de rigor na determinação das quantidades ótimas a encomendar, seja em quantidades, qualidades ou prazos segundo as necessidades do estabelecimento.

Relativamente aos produtos frescos, não existirão grandes preocupações no que respeita à sua compra, uma vez que o fornecedor se encontra nas instalações da Cooperativa, bastando apenas uma rigorosa gestão das compras neste seguimento.

No que concerne a outros produtos, ter-se-á em consideração a rotação do *stock* e o volume das vendas, assim como a sua sazonalidade. Alguns produtos poderão ser conservados em *stock* por mais de dois meses, outros em apenas uma semana. Como tal, definiu-se um período de *stockagem* médio de 15 dias por se considerar suficiente para garantir um *stock* de segurança.

Aquando da escolha dos fornecedores de bens, existem alguns critérios a ter em conta. Primeiramente, considera-se imprescindível considerar fornecedores de produtos perecíveis e de produtos não perecíveis.

Os critérios a ter em conta na seleção dos fornecedores são:

- Relação qualidade/preço dos artigos fornecidos;
- Número de entregas semanais e taxas de transporte;
- Possibilidade de fazer entregas de emergência;
- Prazos de pagamento;
- Descontos de pronto pagamento ou *rappel*.

No que concerne à aquisição de alimentos perecíveis, definiu-se o supermercado existente nas instalações da Cooperativa como fornecedor principal pela sua qualidade, proximidade e para facilitar o controlo de validades destes.

Bens hortícolas e frutícolas serão fornecidos por agricultores produtores de alimentos e fibras têxteis biológicos e de qualidade.

Quanto aos restantes bens alimentares, recorrer-se-á a superfícies comerciais de *cash-and-carry* por terem uma gama mais diversificada de produtos e terem uma boa relação qualidade-preço.

Para os restantes produtos, optou-se por considerar os fornecedores com quem a Cooperativa detém já relação comercial, em motivo da política de descontos implementada. Entre outros, salientam-se a

Lactogal - Produtos Alimentares, S.A e a Agros - União de Cooperativas dos Produtores de Leite de Entre Douro, Minho, e Trás-os-Montes.

3. Produtos

Os produtos a implementar na subsecção encontram-se descritos em Anexo II ao presente relatório.

3.3.1.4. Análise SWOT

Recorreu-se à elaboração de uma análise SWOT, de forma a conhecer de forma sumária os fatores do ambiente interno e externo suscetíveis de influenciar a atividade e comprometer o sucesso do estabelecimento.

3.3.1.4.1. Ameaças e oportunidades

Podemos nomear as seguintes **ameaças** como as mais relevantes:

- Conjuntura económica atual (aumento da inflação, diminuição do poder de compra, decréscimo do consumo);
- Valor da taxa de IVA de 23% aplicada aos produtos e serviços no setor da restauração;
- A necessidade de vencer a resistência à mudança e eventuais interesses instalados com o esquema de funcionamento do atual bar;
- Existência de concorrência no segmento de restauração e bebidas próxima das instalações;
- Existência de concorrência no segmento de cafetaria e pastelaria;
- Aumento dos custos associados a matérias-primas base para o negócio (produtos alimentares) e de alguns FSEs;
- Diversificação do serviço por parte da concorrência;
- Hábito generalizado do público em realizar refeições em/trazer de casa;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes.

E as seguintes **oportunidades**:

- Apetência do público-alvo para o surgimento de novas ideias;
- Universo de potenciais clientes, como os próprios sócios da Cooperativa, clientes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, CRL, utilizadores do metro, do Pavilhão Municipal de Desportos e utentes da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão;
- Cedência da utilização do auditório que possibilitará a utilização do bar como apoio em serviço de *coffee-break* ou lanche;

- Elevado n.º de fornecedores para os produtos necessários;
- Proximidade com locais de grande afluência populacional: Estádio do Rio Ave Futebol Clube, Pavilhão Municipal de Desportos da Câmara Municipal de Vila do Conde, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto, Igreja da Lapa e estação de Metro de Vila do Conde;
- Crescimento do mercado consumidor na procura de uma opção mais saudável;
- Inexistência de opções para empresas limítrofes (estabelecimentos de restauração);
- Participação anual na Feira Agrícola de Vila do Conde que proporcionará a apresentação de produtos à população em geral.

3.3.1.4.2. Pontos fortes e fracos

Foram considerados **pontos fortes**:

- Inovação;
- Qualidade;
- Equipa de trabalho (da empresa) jovem, qualificada e motivada;
- Relação qualidade/preço sensivelmente mais favorável que no mercado em geral no setor da restauração;
- Capacidade financeira da CAVC que dará segurança aos potenciais fornecedores;
- Instalações localizadas na sede, ponto onde se encontram grande parte dos serviços prestados pela Cooperativa;
- Remodelação das instalações, tornando-as mais atrativas;
- Possibilidade de praticar preços inferiores aos da concorrência;
- Introdução de produtos saudáveis;
- Utilização de produtos biológicos;
- Existência de um espaço de auditório e duas salas de formação que atraem várias empresas por ano para formações e palestras nas mais diversas áreas;
- Local para estacionamento;
- Relação com fornecedores favorável à prática de preços mais reduzidos que a concorrência;
- Baixo poder negocial dos fornecedores, uma vez que existem muitos substitutos e preços e taxas de desconto praticados semelhantes;
- Estratégia focada no cliente.

A nível dos **pontos fracos**, distinguem-se:

- Elevado investimento inicial;
- Inexperiência no negócio da restauração por parte dos órgãos de gestão, não sendo este o elemento central da oferta de serviços da Cooperativa;

- Colaborador da subsecção com reduzida formação;
- Baixo nível de popularidade da subsecção entre colaboradores e associados da CAVC.

3.3.2. Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento

3.3.2.1. Variáveis de Segmentação

O segmento principal corresponde à população diretamente relacionada com a Cooperativa, com idades compreendidas entre os 18 e os 75 anos¹⁹, que procuram uma alternativa mais saudável à sua alimentação, aliada a um serviço de qualidade em ambiente de confraternização.

Definiu-se um segmento potencial, correspondente a uma população entre os 18 e os 35 anos, sem relação direta com a Cooperativa e seus serviços, que procuram uma melhoria da qualidade de vida.

Numa tentativa de facilitar o estudo realizado, considerar-se-ão as seguintes variáveis de segmentação.

Quadro 6 - Variáveis de Segmentação

<i>VARIÁVEL</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>
<i>DEMOGRÁFICA</i>	População com idade entre os 18 e os 75 anos, de ambos os sexos e classe social média, média-alta.
<i>GEOGRÁFICA</i>	Residentes, trabalhadores e estudantes em Vila do Conde.
<i>PSICOGRÁFICA</i>	Com alguma preocupação com a saúde alimentar.
<i>COMPORTAMENTAL</i>	Indivíduos que procuram um serviço de qualidade, rápido e a baixo preço perto do local de trabalho, estudo ou residência.

Fonte: Elaboração própria

3.3.2.2. Mercado-alvo

Foram identificados dois mercados-alvo, sendo o primeiro constituído por colaboradores, estudantes e atletas de organizações limítrofes e da própria Cooperativa e o segundo pelos sócios da Cooperativa, que procuram um local de lazer e convívio.

A distinção entre os dois mercados surge das distintas necessidades dos grupos.

¹⁹ Dados obtidos no Departamento de Contabilidade da CAVC, relativos às idades dos sócios e colaboradores ativos.

3.3.2.3. Posicionamento

O *snack-bar* da CAVC pretende posicionar-se como um local que oferece:

- Um espaço propício à convivência social;
- Uma alternativa mais “saudável”, com opções gastronómicas criadas a pensar no bem-estar do cliente sob premissas de excelência de serviço;
- Experiências gastronómicas, nunca ignorando as tradições da cozinha portuguesa, que serão também representadas de forma inovadora;
- Uma grande variedade de produtos de pastelaria, cafetaria e pratos quentes, superiores em qualidade aos da concorrência;
- Possibilidade de melhoria das condições de vida - saúde, bem-estar e motivação.

3.3.2.4. Análise de Risco vs. Análise SWOT

Tão importante como identificar os fatores, internos e externos, suscetíveis de influenciar o negócio, é calcular a probabilidade de ocorrerem as situações descritas. A análise do risco surge como complemento à análise SWOT, na fase de formulação do problema estratégico, e permite identificar os riscos que podem afetar o desempenho do projeto, auxiliar na formulação de problemas, identificar áreas de maior risco e sistematizar informações sobre o ambiente.

O Diagrama de Verificação de Risco (DVR) tem por objetivo identificar os efeitos adversos que possam comprometer o processo da gestão. Esta análise permite medir o impacto e a possibilidade de ocorrência do risco.

A elaboração do DVR despoletou as conclusões que se seguem.

Quadro 7 - Diagrama de Verificação de Risco (Pontos Fortes)

PONTOS FORTES		CAPACIDADE DE REPLICAÇÃO	
		Alta	Baixa
VANTAGENS FACE À CONCORRÊNCIA	Alta	Inovação.	Preços praticados inferiores aos da concorrência.
		Qualidade.	Decoração moderna do espaço.
		Equipa de trabalho jovem, motivada e qualificada.	Boa localização.
	Baixa	Aposta em produtos saudáveis e gourmet.	Local para estacionamento.
		Instalações próximas de pontos de grande afluência.	

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Sá Silva e Monteiro, 2014)

Embora os principais concorrentes se situem igualmente próximos de locais com bastante afluência populacional, o snack-bar da CAVC destaca-se destes no sentido em que pretende contratar uma equipa jovem e qualificada, e apostar na diversidade, aliada à qualidade e inovação de um conceito de comida saudável. Ao facto de este conceito ser muito pouco explorado pelos concorrentes, junta-se a possibilidade de praticar preços mais reduzidos dada a relação comercial existente com fornecedores.

Podemos então concluir que os concorrentes têm baixa probabilidade de conseguir replicar o conceito a adotar pelo snack-bar.

Quadro 8 - Diagrama de Verificação do Risco (Pontos Fracos)

PONTOS FRACOS		DIFICULDADE DE ELIMINAÇÃO	
		Alta	Baixa
DESADVANTAGENS FACE À CONCORRÊNCIA	Alta	Elevado investimento inicial.	Reduzido <i>know how</i> dentro da empresa no que respeita ao setor da restauração;
		Fraco poder negocial com os fornecedores.	Pouca formação na área; Gestão pouco preocupada com a subsecção;
			Inexperiência no setor; Pouca diversidade de produtos; Colaborador sem competências técnicas.
	Baixa	Baixo nível de popularidade da subsecção entre colaboradores e associados	

Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Sá Silva e Monteiro, 2014)

Para colmatar a deficiência detetada relativa à inexistência de um profissional da área da Gestão de *Food&Beverage* (F&B) e a falta de formação do atual colaborador do bar, como é referido no *Marketing-Mix* (vide 3.3.5.), contratar-se-á um Responsável de Bar com experiência e formação na área da Gestão e Administração Hoteleira.

As alterações a introduzir, como são exemplo os novos produtos e serviços a implementar, são o ponto de partida para alcançar o sucesso entre os colaboradores, associados e restante mercado-alvo, tentando eliminar as desvantagens detetadas.

No ano 2014, contrariamente ao sucedido em períodos anteriores, denota-se uma maior preocupação por parte dos órgãos de gestão na inovação do espaço e formação dos colaboradores afetos à subsecção para fazer face ao prejuízo verificado.

Quadro 9 - Diagrama de Verificação do Risco (Oportunidades)

OPORTUNIDADES		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	
		Alta	Baixa
VALOR POTENCIAL	Alta	Consciencialização do consumidor para uma alimentação mais saudável e equilibrada.	Surgimento de estabelecimentos de atração do público nas proximidades.
		Apetência do mercado para o surgimento de ideias inovadoras.	
		Procura do mercado consumidor de opções mais saudáveis.	
	Baixa		

Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Sá Silva e Monteiro, 2014)

As oportunidades de negócio detetadas devem ser analisadas com fatores-chave de sucesso. Assim, para reforçar a posição no mercado, torna-se importante consciencializar o público-alvo para a importância de uma alimentação saudável e mais equilibrada e conduzir o serviço no sentido de conseguir adaptá-lo às necessidades do cliente.

Quadro 10 - Diagrama de Verificação do Risco (Ameaças)

AMEAÇAS		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	
		Alta	Baixa
GRAVIDADE POTENCIAL	Alta	Pouca adesão do público devido a hábitos de consumo.	Inovação do serviço por parte da concorrência atual.
		Aumento da taxa de IVA.	
		Aumento da inflação.	
		Surgimento de concorrentes.	
		Diminuição do poder de compra.	
	Baixa	Cessação de contrato de fornecimento de produtos derivado a falência.	

Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Sá Silva e Monteiro, 2014)

No que concerne às Ameaças detetadas, ressalva-se a probabilidade de aposta em inovação por parte da concorrência. Para fazer face a esta situação, será dada grande importância à contínua diversificação dos produtos e serviços, tendo em vista a sua adequação às necessidades dos clientes.

Neste ponto, salientam-se também os fatores provenientes da alteração da conjuntura económica do país, que poderiam comprometer o sucesso do projeto. A acontecer alguma situação prejudicial ao negócio, como é exemplo o aumento da taxa do IVA ou a diminuição do poder de compra, deverá

tomar-se medidas para fazer face às consequências, tendo sempre em mente a ótima relação qualidade-preço para o cliente e a maximização do lucro para a empresa.

3.3.3. Estratégias de crescimento

O objetivo estratégico principal passa pelo crescimento da subsecção, através da angariação e fidelização do maior número de clientes possível.

Desta forma, serão utilizadas estratégias de:

- Penetração de mercado: Angariar e atrair clientes de outros estabelecimentos através da forte aposta em publicidade como se pode verificar adiante no *Marketing-mix*;
- Desenvolvimento de mercado: Adequar o serviço, os produtos e o preço aos clientes que utilizam os serviços.

3.3.4. Objetivos de marketing

Os objetivos de marketing associados ao projeto passam pelo aumento da média de frequência diária de clientes no estabelecimento e a angariação de novos clientes, na proporção do crescimento do negócio expeável para o projeto a nível financeiro.

3.3.5. *Marketing-Mix*

3.3.5.1. Produtos e Serviços

As alterações a implementar, dividem-se em várias categorias de produtos e serviços:

- **Cafetaria:**
 - Aumento da carta de chás: introduzindo, entre outros, chás biológicos;
 - Introdução de produtos láteos (iogurtes);
 - Introdução do conceito de *Latte Art*²⁰ (Para concretização deste ponto, a CAVC proporcionará uma formação aos colaboradores do *snack-bar*);
 - Elaboração de batidos e sumos naturais, dietéticos e energéticos;
 - Introdução de novas opções de pão (integral, cereais, alfarroba).
- **Pastelaria:**
 - Introdução de novos produtos, mais variados, de pastelaria congelada;

²⁰*LatteArt* – Termo que se refere às figuras/desenhos realizados por um barista (especialista em café) na superfície de bebidas feitas à base de café, tendo o leite e respetiva espuma como base. Considerada, por muitos consumidores de café, o toque final, a coroação de uma primorosa bebida feita à base de expresso.

- Introdução de pastelaria salgada;
- Confeção própria (e.g. bolos, biscoitos).

- **Snacks:**
 - Introdução de uma gama de sandes frias e quentes;
 - Oferta de uma vasta carta de saladas;
 - Introdução de pratos quentes;
 - Variedade de sopas;
 - Introdução de pratos diários;
 - Elaboração de sobremesas.

- **Eventos gastronómicos:**
 - Realização de eventos temáticos subordinados à gastronomia;
 - Realização de eventos subordinados a datas comemorativas;
 - *Workshops* gastronómicos e formações para colaboradores e associados.

- **Diversos:**
 - Aumento da oferta de produtos como aperitivos, chocolates, pastilhas elásticas, rebuçados, entre outros.

- **Catering:**
 - Soluções de *catering* para empresas e outras entidades (e.g. escolas locais) que utilizem as salas de formação e/ou auditório, assim como para eventos internos, como o Jantar de Natal ou o Dia do Agricultor.

Neste sentido, desenvolver-se-á uma proposta a apresentar à Coordenação do curso de Gestão e Administração Hoteleira da ESEIG-IPP no âmbito deste serviço, propondo a participação dos alunos nestes, como complemento da sua formação.

3.3.5.1.1. Branding

O design inovador e moderno das instalações não pretende ignorar o espírito rural e antiquado caraterizador do setor primário, pelo que o conceito a adotar comporta aspetos de referência rural e à natureza, como nos transmite o logótipo.

Figura 7 – Logótipo do *Snack-bar*



Fonte: PréinPré, Impressão e Artes Gráficas²¹

3.3.5.2. Preço

O preço dos produtos será sobretudo influenciado por fatores internos, nomeadamente os custos fixos (mão-de-obra) e variáveis (eletricidade, água, matéria-prima) na produção do produto. O preço de venda baseia-se na multiplicação do custo da matéria-prima pela margem bruta que lhe está implícita, variante de produto para produto.

Adotar-se-ão políticas de desconto em Menus de almoço e Pequeno-almoço, tanto na redução do preço, como na criação de cartões de cliente.

3.3.5.3. Distribuição

Instalações sitas na Rua da Lapa, 293, 4480-757 Vila do Conde, a menos de 100 metros da estação de Metro de Vila do Conde, do estádio do Rio Ave Futebol Clube, das instalações da Caixa de Crédito Agrícola, da Igreja da Lapa de Vila do Conde, do Pavilhão Municipal de Desportos de Vila do Conde e a aproximadamente 400 metros da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Funcionará 262 dias por ano, das 08:30 às 18:30, de Segunda a Sexta-feira, encerrando aos fins-de-semana e feriados. O horário de funcionamento considera-se adequado por se verificar compatível com a frequência do público-alvo definido.

O serviço desenrolar-se-á diretamente com o cliente nas referidas instalações e no período indicado. Não obstante, podem realizar-se eventos extra, em fins-de-semana ou no período da noite, caso de detete uma oportunidade de negócio ou em razão da contratação de serviços.

²¹<http://www.preinpre.com.pt>

3.3.5.4. Comunicação

A comunicação será realizada através da elaboração de um *newsletter* mensal com informações relativas a eventos a decorrer na subsecção e sua disponibilização no website da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde e envio, por e-mail para uma lista de clientes que preencham formulário para recebimento deste.

Serão afixadas as ementas e novidades em acrílicos no balcão do snack-bar e nos restantes pontos de venda da CAVC, assim como nas várias entradas das instalações. Apostar-se-á ainda na criação de uma página de *facebook* para divulgação de eventos e serviços.

Salienta-se a importância de realizar um inquérito de satisfação anual a clientes, por forma a detetar eventuais falhas e melhorar o serviço.

3.3.5.5. Pessoas

O seguinte organigrama representa as relações hierárquicas, funcionais e estruturais a adotar, assim como o sistema de comunicação a operar através da circulação de informação, possibilitando a transmissão de ordens ou informações necessárias à vida económica da empresa.

Como apresentado anteriormente, a subsecção insere-se na secção de Compra e Venda. Importa salientar que o topo do organigrama é composto pela Direção e respetiva Assessoria, aos quais também os colaboradores desta subsecção devem reportar.

Dentro da subsecção, as posições hierárquicas serão representadas da seguinte forma:

Figura 8 - Estrutura organizativa da subsecção de bar



Fonte: Elaboração própria (Design por PréInPRÉ)

Para fazer face às necessidades do projeto, será imprescindível a contratação de um Responsável e Bar e um Operador de Balcão, mantendo o atual colaborador da subsecção para desempenhar funções de Operador de Cozinha.

Conforme referido anteriormente, os novos colaboradores deverão ter formação, Superior no caso do Responsável de Bar e Profissional no caso do Operador de Bar. Ambos devem ter anterior experiência profissional nas áreas.

O colaborador existente deverá ter igualmente formação para aperfeiçoamento de técnicas e aquisição de competências.

3.3.5.6. Processo

O serviço a desenrolar no *snack-bar* acarreta várias fases, começando no atendimento e terminando no ato do pagamento.

Atendimento: Após chegada do cliente, o funcionário deve ser simpático e atencioso e questionar acerca do que pretende consumir. Durante esta fase, deve sempre questionar se deseja algo mais ou propor uma opção para complemento da refeição.

Ato do pagamento: Finalizado o consumo, o colaborador deve perguntar se estava tudo do seu agrado, registar o pedido informaticamente e solicitar o pagamento. O colaborador deve tentar sempre promover as atividades a terem lugar no *snack-bar*.

No tocante aos serviços de catering, a reserva pode ser feita via telefone, e-mail ou no estabelecimento. Os contactos serão afixados na entrada do *snack-bar*, no *website* da Cooperativa e nas *newsletters*.

3.3.5.7. Evidências Físicas

Um dos fatores preponderantes do sucesso de um estabelecimento de restauração passa pela eficaz gestão da implantação dos locais e dos equipamentos, nomeadamente pela ótima articulação dos postos de trabalho, a maior simplificação das ligações e circulações, a correta proporção no interior de cada setor. Em suma, dever-se-á garantir uma instalação racional e rentável.

Em razão da necessidade de solução de cada um dos problemas de natureza funcional, foi definida a seguinte repartição dos espaços imputados às zonas integradas na cozinha, tendo em consideração a funcionalidade típica dos vários setores:

1. Zona de Controlo:

- Receção de mercadorias: Localizada no subsolo, abaixo da zona da cozinha e de ligação direta ao exterior, com acesso à zona de produção por intermédio de escadas e à zona de armazenagem. Uma vez que não se perspetiva a aquisição frequente de produtos em grandes quantidades, não se verificou necessário investir num ascensor para transporte de mercadorias para a zona de confeção. No entanto, já que o local de receção se encontra a uma distância considerável da despensa-de-dia, considerar-se-á o investimento num equipamento dotado de rodas para transporte das mercadorias do ponto de receção a local de armazenagem.
- Gabinete do Responsável: Localizado em local que proporciona um ângulo de visão sobre toda a zona de atendimento para que seja possível atentar no que se sucede ao longo do serviço e agir mais rapidamente em caso de necessidade.

2. Zona de Armazenagem:

- Despensa neutra ou despensa-do-dia: Localizada no subsolo, com acesso direto à cozinha e à zona de receção de mercadorias. O espaço deve ser claro e temperado por forma a garantir as condições ideais para uma boa conservação dos produtos. Considerar-se-á o investimento em estantes de alumínio em inox para o armazenamento correto dos produtos. De salientar a instalação de armários com portas e prateleiras para a cozinha, onde serão armazenados alguns produtos secos de corrente utilização, assim como bebidas;
- Zona fria: Será realizado um investimento num armário vertical de congelação, que será colocado na despensa neutra em razão do aproveitamento do espaço da cozinha e num armário vertical de refrigeração, que por se verificar imprescindível à armazenagem de produtos alimentícios de utilização corrente estará localizado na cozinha.

3. Zona de Preparação:

- Área de preparação: Não se verificando exigência do serviço, nem viabilidade na prospeção de locais separados de preparação, considera-se oportuna a aquisição de um armário em inox a centralizar na zona da cozinha, que por intermédio de tábuas coloridas permitirá executar tarefas de lavagem, limpeza e corte de produtos como carnes, legumes e o peixe antes da sua confeção ou armazenagem.

4. Zona de Confeção:

- Cozinha quente: Local onde serão confeccionadas as iguarias pela ação do calor, nomeadamente através da instalação de um fogão, de um forno e de uma grelha elétricos. A escolha pela instalação elétrica deve-se à inexistência de uma ligação de gás, e após pedido de orçamento para instalação desta ligação, concluiu-se que provocaria a inviabilização do projeto. De salientar a instalação de uma subzona de *Grill* neste local, para preparação de produtos maioritariamente em prensa elétrica, visto estar equipada com um sistema de ventilação.

- Cozinha fria: Local onde são confeccionados molhos, saladas e outras iguarias frias. Em termos práticos, estas iguarias serão preparadas no armário de apoio central mencionado anteriormente, assim como em armário horizontal próprio;

- Pastelaria: Dar-se-á grande importância à qualidade e especificações técnicas do forno a adquirir, uma vez que se pretende que a gama de produtos oferecida seja bastante superior à atual quer a nível de quantidade, como de qualidade. De salientar que estes produtos não serão confeccionados na sua totalidade nas instalações, mas antes serão encomendados em estado de congelação e confeccionados em equipamento adequado para o efeito, permitindo ter produtos frescos todos os dias, a toda a hora.

5. Zona Suja:

- Copa: Local de lavagem de louça e vidros separado das restantes zonas;

- Lixo: Pretende dotar-se a cozinha com três contentores de média dimensão, embutidos nos armários de apoio, para fins de reciclagem, um contentor para lixo orgânico perto da zona de confeção e outro na zona de atendimento.

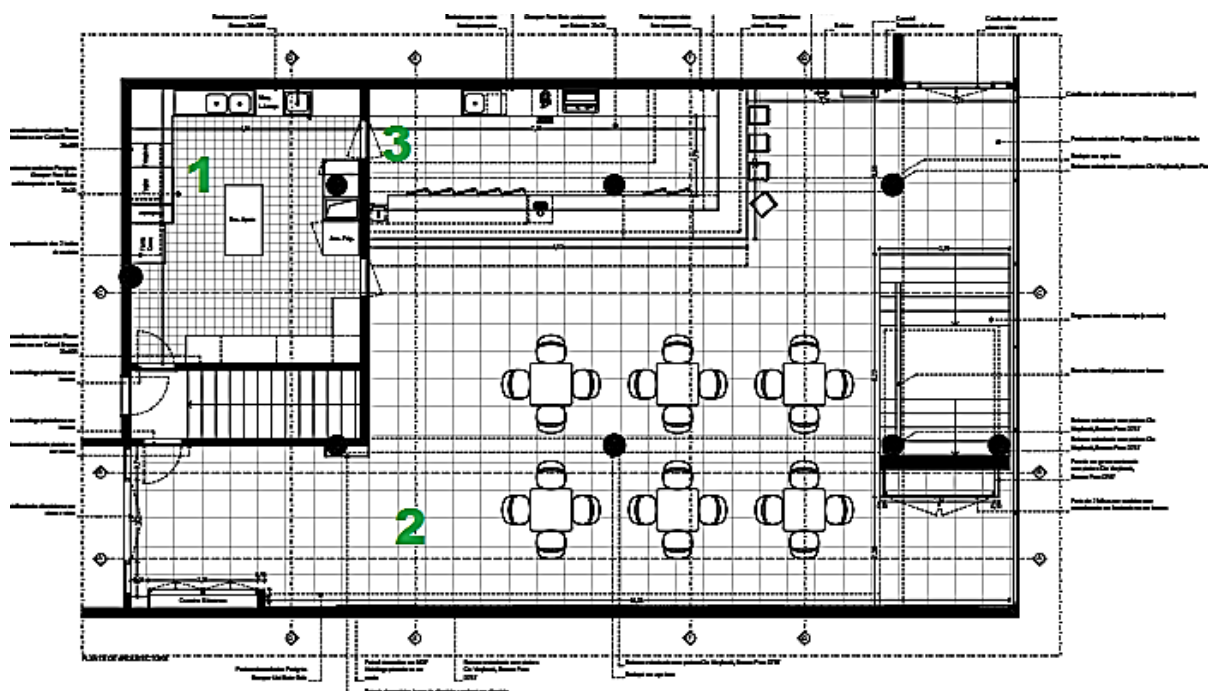
6. Zona de atendimento:

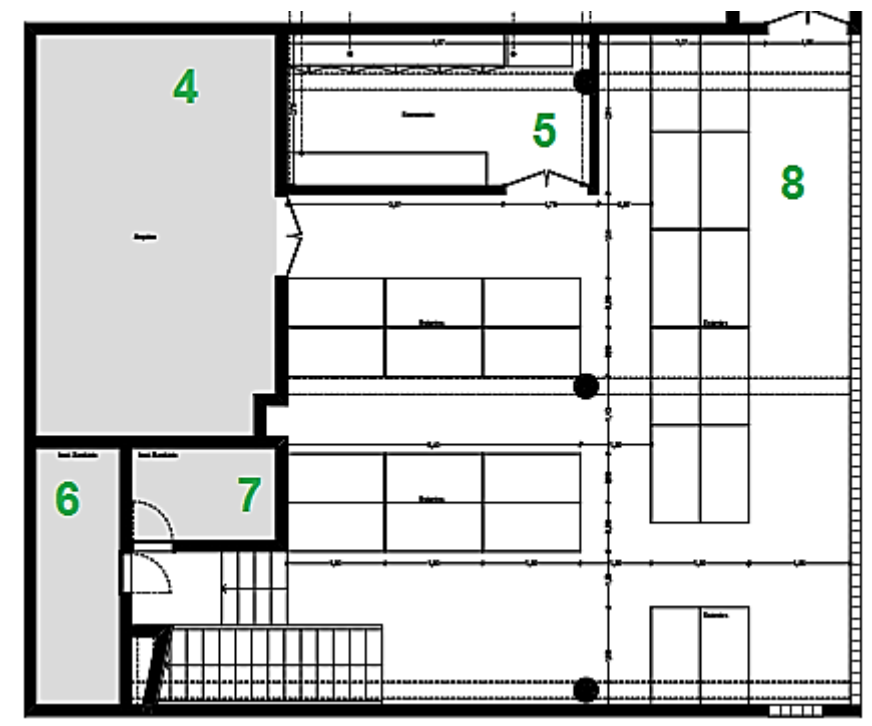
Local equipado com um balcão, caixa registadora, uma vitrina de refrigeração para exposição dos produtos de pastelaria e armários de refrigeração horizontais para armazenamento de bebidas frias. Engloba ainda o espaço de frequência dos clientes.

a) Layout

O *layout* do espaço adjacente ao *snack-bar* foi definido com o intuito de possibilitar máxima eficiência com o mínimo de investimentos em equipamentos, bem como minimizar o consumo de energia e mão-de-obra. Como tal, a área de preparação e confeção é bastante compacta e situada no mesmo andar para facilitar o serviço. Como se pode verificar na imagem seguinte, o bar encontra-se dotado de 24 lugares sentados e 4 lugares ao balcão.

Figura 9 - Planta de Arquitetura do *Snack-bar*





Legenda:

- 1: Cozinha.
- 2: Sala / Zona de clientes.
- 3: Balcão / Zona de atendimento.
- 4: Arquivo da Secção de Contabilidade e Gestão.
- 5: Despensa de dia afeta ao Snack-bar.
- 6 e 7: Casas-de-banho colaboradores da secção de Compra e Venda.
- 8: Zona de Stocks afeta ao balcão de Compra e Venda.

Fonte: D'Arq Arquitetura e Design²², empresa fornecedora da CAVC

A casa de banho para uso do cliente encontrar-se-á no piso superior, existindo uma destinada a utentes de mobilidade condicionada no nível do estabelecimento.

A receção de mercadorias será feita em local próprio com ligação direta à despensa de dia.

²²<http://darq-arquitecturadesign.webnode.pt/>

3.4. Plano financeiro

3.4.1. Perfil do projeto

Quadro 11 - Perfil do projeto

DESIGNAÇÃO DO PROJETO	Snack-bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde
PROPRIETÁRIO/PROMOTOR	Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, C.R.L.
CLIENTES	Colaboradores, associados, utentes das salas de formação e auditório e público em geral
VENDAS ESTIMADAS	135 469 euros ²³
LOCALIZAÇÃO	Freguesia de Vila do Conde, Concelho de Vila do Conde
PERÍODO DE INVESTIMENTO	01-01-2014 a 31-12-2014
CONTRATO	A empreitada será entregue a empresas responsáveis pelo fornecimento, supervisão e instalação de equipamentos.
INÍCIO DE ATIVIDADE	01-01-2015

Fonte: Costa, 2013 (adaptado)

3.4.2. Pressupostos

As projeções assumem implicitamente as seguintes hipóteses de trabalho ou pressupostos:

- Prazo médio de recebimentos dos clientes: 0 dias

O serviço será cobrado em regime de pronto pagamento;

- Prazo médio de pagamento a fornecedores: 30 dias

Prazo para se considerarem as faturas como não vencidas decorrente de créditos obtidos pelos Fornecedores;

- Prazo médio de *stocks*: 15 dias

Prazo considerado como necessário para uma eficiente gestão de *stocks*, com base na rotação de matérias-primas esperada. De salientar a necessidade de aquisição semanal de alguns produtos de origem alimentar pela sua perecibilidade, em detrimento de outros que têm um prazo superior de validade. Para fazer face a esta realidade distinta inerente aos produtos a adquirir, optou-se por definir um prazo médio.

²³ Em fase de maturidade das vendas, em que estas entram em período de estabilização.

- IVA das vendas: 23%

Considerou-se a taxa normal de IVA em vigor no Continente de acordo com redação do artigo 102º, da Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro para transmissões de bens e prestações de serviços, que visa a alteração aos artigos 18º e 49º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA).

- IVA das Compras: 23%

Taxa definida no 1.º ponto do artigo 18º do CIVA em vigor.

- IVA de outros bens e serviços: 6% e 23%

O fornecimento de Água encontra-se enquadrado na Lista I correspondente a Bens e Serviços Sujeitos a Taxa Reduzida, ponto 1.7, anexa ao CIVA. As restantes rubricas de Fornecimentos e Serviços Externos, por não se enquadrarem nas Listas I e II do mesmo Código, foram sujeitas à taxa máxima em vigor, 23%;

- Taxa da Segurança Social da Entidade: 22,30%²⁴
- Taxa de seguro para acidentes de trabalho: 0.62%²⁵
- Taxa da Segurança Social do pessoal: 11%²⁶
- Taxa média de IRS paga pelos trabalhadores: 6,33%

Taxa média calculada segundo valores das tabelas I e II de retenção na fonte para o continente, 7,5% (taxa definida para novos colaboradores) e 4% (taxa de desconto do funcionário atual)²⁷.

- Taxa de Imposto sobre os lucros (IRC): 26,5%
Corresponde a uma taxa de 25% de IRC, acrescida de 1,5% de derrama sobre o lucro tributável da empresa.²⁸
- Preço das vendas e da prestação de serviços:

O preço das vendas e da prestação de serviços e a margem bruta relativa das vendas foram definidos por recurso a uma análise de mercado, assim como ao cálculo do preço de custo das matérias-primas e tendo em vista a autossuficiência da subsecção e a vantagem competitiva face a potenciais concorrentes. O cariz cooperativo associado ao espaço proporciona também uma oferta a um preço mais reduzido, que poderá ser uma vantagem no sentido em que atrairá tanto associados como o restante público.

²⁴Taxa definida segundo artigo 53.º do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social para Trabalhadores de outras entidades sem fins lucrativos para o ano 2014.

²⁵Percentagem obtida com base nos prémios de seguros pagos pela Cooperativa de Vila do Conde para cobertura do risco de cada trabalhador afeto à atividade.

²⁶Taxa definida segundo artigo 53.º do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.

²⁷Taxas definidas em Diário da República, 2.ª série – N.º 9 – 14 de janeiro de 2013.

²⁸Taxa definida para o município de Vila do Conde relativa ao ano 2013 segundo portal da Autoridade Tributária e Aduaneira (www.portaldasfinancas.gov.pt).

O seguinte quadro mostra o Preço Médio Unitário e a Margem Bruta das Vendas a praticar, definidos por recorrência ao cálculo da média ponderada em função das quantidades vendidas previsionais e o preço de custo por categoria de produtos, acrescidos de IVA (Vide Anexo III).

Quadro 12 – Relação entre Preço Médio Unitário e Margem Bruta das Vendas Previsionais

DESIGNAÇÃO	PREÇO MÉDIO UNITÁRIO	MARGEM BRUTA DAS VENDAS
BEBIDAS	0,63 €	41,17%
CAFETARIA	0,44 €	61,60%
PASTELARIA E SALGADOS	0,65 €	55,68%
REFEIÇÕES	1,44 €	68,37%
CATERING	113,82 €	47,29%
EVENTOS GASTRONÓMICOS	6,08 €	45,87%
DIVERSOS	1,19 €	48,15%

Fonte: Elaboração própria

- Taxas de depreciação e amortização:

As taxas de depreciação e amortização foram definidas segundo a lei em vigor²⁹ e segundo o período de vida útil dos equipamentos.

- Não é contemplada qualquer percentagem sobre as vendas ou sobre investimento relacionada com situações de custos adicionais imprevistos, uma vez que não se considera com possibilidade de afetar significativamente o valor do projeto;
- Os Rendimentos e Gastos foram calculados a preços constantes, não sendo considerados quaisquer efeitos decorrentes da inflação tanto do lado das receitas como no das despesas;
- Taxa de custo médio ponderado de capital (WACC): 9,74%
Esta percentagem foi calculada de acordo com o elencado no ponto 3.4.8.1;
- Valor residual do investimento: Não Aplicável;
- Considerou-se um período de vida útil do projeto de 14 anos em razão da visão mais abrangente que proporciona do negócio, permitindo retirar conclusões menos precipitadas e mais calculistas:

Ainda que o plano de negócios considere apenas 14 anos, na teoria, deve considerar-se 15, se incluído o ano 2014, em que se projetou o negócio e se realizaram estudos para definir as valências a introduzir. Não obstante, este ano não será contabilizado.

²⁹ Decreto Regulamentar 25/2009 de 14 de setembro.

3.4.3. Vendas previstas

3.4.3.1. Quantidades

As vendas previsíveis do serviço foram calculadas tendo por base o histórico das vendas registadas no ano 2013 (vide 3.2.4.1.1.), considerado período de referência face a anos anteriores e o expetável crescimento do negócio em razão da introdução de novos produtos, da melhoria da qualidade do serviço em geral, do investimento em publicidade e promoção e da ampliação do público-alvo.

Propõe-se um acréscimo do volume de vendas em quantidade ao longo do período em análise nas demais categorias de produtos, perfazendo um total de 191.136 unidades vendidas no último ano do projeto (2029). Verifica-se um peso mais significativo nas rubricas Pastelaria e Salgados e Refeições Ligeiras, sendo expetável o incremento do consumo resultante da introdução de novas gamas de produtos.

O público-alvo representado pelos colaboradores e associados da Cooperativa foi consultado informalmente, através de apresentação de produtos, bem como degustação por forma a avaliar a sua adesão e potencial sucesso e aceitação futuros. Igualmente, ao analisar a concorrência, foi possível avaliar as necessidades do restante mercado a atingir pela oferta dos estabelecimentos estudados.

No tocante ao serviço de *catering*, prevê-se que as vendas vão de 12 serviços/ano em 2015 a 28 no último ano do período da análise, equivalente a 2.3 serviços mensais, por intermédio da promoção do serviço em virtude do aluguer da sala de formação e auditório a empresas externas.

Quadro 13 - Quantidades vendidas previsionais

(Quantidades expressas em Unidades)

DESCRIÇÃO	QV ATUAL	QV PREVISIONAL	DIF.	VN ATUAL	VN PREVISIONAL	DIF.
BEBIDAS	4365	9085	4720	2 862,75 €	5 723,55 €	2 860,80 €
CAFETARIA	37571	59420	21849	18 771,00 €	26 144,80 €	7 373,80 €
PASTELARIA E SALGADOS	4505	26080	21575	2 975,19 €	16 952,00 €	13 976,81 €
DIVERSOS	304	5220	4916	309,20 €	6 211,80 €	5 902,60 €
REFEIÇÕES	N.A.	17900	N.A.	N.A.	25 776,00 €	25 776,00 €
EVENTOS GASTRONÓMICOS	N.A.	310	N.A.	N.A.	1 884,80 €	1 884,80 €
CATERING	N.A.	12	N.A.	N.A.	1 365,84 €	1 365,84 €
TOTAL	46745	118027	71282	24 918,14 €	84 058,79 €	59 140,65 €

Fonte: Elaboração própria

Por via do cruzamento de dados com o registado no ano 2013, o conjeturado para 2015 totaliza as 118.027 unidades vendidas, isto é, prevê-se um incremento em 46.754 unidades face ao corrente período.

Com o aumento das quantidades vendidas, surge naturalmente um incremento no volume de vendas, sendo que em 2015 espera-se aumentar as vendas em 59.140.65 euros face ao mesmo período.

Quadro 14 - Cálculo das vendas estimadas

(Valores expressos em euros)

SERVIÇOS SNACK-BAR	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BEBIDAS	5 724	6 296	6 611	6 875	7 081	7 223	7 295	7 368
QUANTIDADES VENDIDAS	9 085	9 994	10 493	10 913	11 240	11 465	11 580	11 696
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS		10,00%	5,00%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%	1,00%
PREÇO MÉDIO UNITÁRIO	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
CAFETARIA	26 145	29 282	32 210	34 465	34 810	35 158	35 509	35 865
QUANTIDADES VENDIDAS	59 420	66 550	73 205	78 330	79 113	79 904	80 703	81 510
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS		12,00%	10,00%	7,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
PREÇO UNITÁRIO	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
PASTELARIA E SALGADOS	16 952	19 156	21 519	23 671	25 802	26 318	26 581	26 847
QUANTIDADES VENDIDAS	26 080	29 470	33 107	36 418	39 695	40 489	40 894	41 303
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS		13,00%	12,00%	10,00%	9,00%	2,00%	1,00%	1,00%
PREÇO UNITÁRIO	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
REFEIÇÕES	25 776	31 447	36 793	42 312	46 120	48 426	49 878	50 377
QUANTIDADES VENDIDAS	17 900	21 838	25 550	29 383	32 028	33 629	34 638	34 984
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS		22,00%	17,00%	15,00%	9,00%	5,00%	3,00%	1,00%
PREÇO UNITÁRIO	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44
CATERING	1 366	1 707	1 935	2 049	2 163	2 276	2 390	2 504
QUANTIDADES VENDIDAS	12	15	17	18	19	20	21	22
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS								
PREÇO UNITÁRIO	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82
EVENTOS GASTRONÓMICOS	1 885	2 073	2 239	2 351	2 445	2 518	2 569	2 595
QUANTIDADES VENDIDAS	310	341	368	387	402	414	423	427
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS		10,00%	8,00%	5,00%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
PREÇO UNITÁRIO	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
DIVERSOS	6 212	7 144	7 858	8 565	9 165	9 623	9 815	9 914
QUANTIDADES VENDIDAS	5 220	6 003	6 603	7 198	7 701	8 087	8 248	8 331
TAXA DE CRESCIMENTO DAS UNIDADES VENDIDAS		15,00%	10,00%	9,00%	7,00%	5,00%	2,00%	1,00%
PREÇO UNITÁRIO	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	84 059	97 105	109 165	120 288	127 585	131 542	134 039	135 469
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	84 059	97 105	109 165	120 288	127 585	131 542	134 039	135 469
IVA VENDAS	23%	19 334	22 334	25 108	27 666	29 345	30 829	31 158
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	84 059	97 105	109 165	120 288	127 585	131 542	134 039	135 469
IVA	19 334	22 334	25 108	27 666	29 345	30 255	30 829	31 158
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	103 392	119 439	134 273	147 954	156 930	161 797	164 867	166 627
PERDAS POR IMPARIDADE	0,0%	0	0	0	0	0	0	0

(cont.)

SERVIÇOS SNACK-BAR	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BEBIDAS	7 442	7 516	7 591	7 667	7 744	7 821	7 900
Quantidades vendidas	11 812	11 931	12 050	12 170	12 292	12 415	12 539
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Médio Unitário	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
CAFETARIA	36 223	36 585	36 951	37 321	37 694	38 071	38 452
Quantidades vendidas	82 325	83 149	83 980	84 820	85 668	86 525	87 390
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
PASTELARIA E SALGADOS	27 115	27 386	27 660	27 937	28 216	28 498	28 783
Quantidades vendidas	41 716	42 133	42 554	42 980	43 410	43 844	44 282
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
REFEIÇÕES	50 881	51 390	51 904	52 423	52 947	53 476	54 011
Quantidades vendidas	35 334	35 687	36 044	36 405	36 769	37 136	37 508
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44
CATERING	2 618	2 732	2 846	2 959	3 073	3 187	3 187
Quantidades vendidas	23	24	25	26	27	28	28
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82	113,82
EVENTOS GASTRONÓMICOS	2 621	2 647	2 673	2 700	2 727	2 754	2 782
Quantidades vendidas	431	435	440	444	449	453	458
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
DIVERSOS	10 013	10 113	10 214	10 316	10 419	10 523	10 629
Quantidades vendidas	8 414	8 498	8 583	8 669	8 756	8 843	8 932
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	136 912	138 369	139 839	141 323	142 821	144 332	145 743
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	136 912	138 369	139 839	141 323	142 821	144 332	145 743
IVA VENDAS	31 490	31 825	32 163	32 504	32 849	33 196	33 521
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	136 912	138 369	139 839	141 323	142 821	144 332	145 743
IVA	31 490	31 825	32 163	32 504	32 849	33 196	33 521
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	168 402	170 194	172 002	173 827	175 669	177 528	179 264
Perdas por imparidade	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

As taxas de crescimento das unidades vendidas foram definidas em razão da dinamização do espaço, da promoção dos serviços, do alargamento do público-alvo e do fator surpresa inerente aos primeiros anos do projeto. Após 2021, prevê-se uma estagnação das taxas de crescimento (1%) até ao final do período em análise.

3.4.3.2. Valor e margem bruta das vendas

Quadro 15 - Cálculo da Margem Bruta das Vendas

DESCRIÇÃO	PREÇO MÉDIO UNITÁRIO PRATICADO	MB ATUAL	PREÇO MÉDIO UNITÁRIO PREVISIONAL	MB PREVISIONAL	DIF.
BEBIDAS	0,51 €	25%	0,63 €	41%	16%
CAFETARIA	0,39 €	56%	0,44 €	62%	5%
PASTELARIA E SALGADOS	0,51 €	-5,7%	0,65 €	55,7%	61,4%
DIVERSOS	0,78 €	41%	1,19 €	48%	7%
REFEIÇÕES	N.A.	N.A.	1,44 €	68%	N.A.
EVENTOS GASTRONÓMICOS	N.A.	N.A.	6,08 €	46%	N.A.
CATERING	N.A.	N.A.	113,82 €	47%	N.A.

Fonte: Elaboração própria

A margem bruta relativa das vendas foi calculada para cada categoria de produtos com base nas quantidades vendidas expeáveis, assim como no preço de venda (Vide Anexo III). Com o objetivo de calcular a evolução esperada, comparativamente ao sucedido até agora, optou-se por analisar dados relativos ao período de 2013. Ao período não se aplicam as rubricas Refeições, Eventos e Catering, como tal, não se considera qualquer valor.

3.4.3.3. Imparidades das dívidas a receber

Os serviços de *snack-bar* serão pagos a pronto pagamento. Não obstante, no caso do *catering*, poderá colocar-se a possibilidade de pagamentos faseados, isto é, um valor de adjudicação e o remanescente no final da prestação do serviço. O valor da adjudicação será, no mínimo, o necessário para garantir a cobertura dos gastos com a produção do serviço, funcionando desta forma como se de uma caução se tratasse. Por esta razão, não se considera qualquer prazo médio de recebimentos dos clientes nem qualquer percentagem para fazer face a eventuais créditos incobráveis, uma vez que, a acontecer, não serão materialmente relevantes.

3.4.4. Custos de exploração

A previsão dos gastos incorporantes da rubrica Fornecimentos e Serviços Externos foi definida tendo por base os gastos registados no período em análise e foi tido em conta um incremento significativo de algumas rubricas face à expeativa de um considerável aumento do volume de negócios e eventuais oscilações resultantes de necessidades afetas ao serviço.

A definição destes gastos teve em consideração a sustentação futura na execução do projeto.

a) Trabalhos especializados

No que respeita à contratação de serviços de empresas, estimou-se um gasto aproximado de 1212,43 euros. Aqui estão inclusos serviços de apoio informático, de desinfeção, auditoria e gestão da segurança alimentar, bem como de medicina no trabalho.

b) Publicidade e propaganda

Foi orçamentado um valor de 50 euros mensais para publicidade em razão da necessidade de criar modelos gráficos para promoção dos eventos gastronómicos e outros de maior relevo. Em início de atividade, definiu-se a carência de criação tabelas de preços a afixar no estabelecimento e na entrada principal da Cooperativa, assim como placas de identificação dos produtos com respetivo preço para a vitrina de pastelaria e salgados e dos funcionários. O valor definido acredita-se ajustado às necessidades reais, na medida em que em algumas situações mais «comuns», os cartazes podem ser realizados internamente.

c) Conservação e reparação

Foi definido um gasto anual para esta rubrica, para fazer face a eventuais necessidades de manutenção e reparação que possam surgir no processo. Ao longo do período do investimento, prevê-se um ligeiro aumento destas necessidades em razão da sua utilização e respetiva deterioração. Para cálculo dos gastos respeitantes a esta rubrica foram consideradas as taxas de crescimento do negócio.

d) Materiais

Espera-se um aumento significativo em gastos em material de escritório face a 2013, na medida em que crescem as tarefas a realizar a nível administrativo e de gestão do serviço, nomeadamente introdução de faturas, realização de mapas de gestão, criação de fichas técnicas, realização de inventários, entre outros que podem gerar a necessidade de impressão de documentos, para arquivo ou apresentação. O valor estimado foi de 120 euros anuais.

A rubrica Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido comporta alguns instrumentos, como luvas, tocas descartáveis e panos de limpeza, cuja durabilidade é muito reduzida. Considerou-se um gasto de 240 euros anuais.

O valor considerado para gastos em Jornais e Revistas ronda os 500 euros anuais, e a rubrica Artigos para Oferta contempla o valor de 240 euros.

e) Energia e fluídos

Com base no valor perspectivado das vendas, e porque a maioria do equipamento a instalar é de fonte elétrica, prevê-se um gasto na ordem dos 4.800 euros anuais em Eletricidade, pese embora a sua componente fixa, e estima-se que este evolua em concordância com a produção realizada nos períodos seguintes.

Foi definido o valor de 50 euros mensais para fazer face a gastos com Água e não foi perspectivado qualquer valor para gastos de Gás, por não se considerar relevante para o projeto.

Quadro 16 – Relação entre Consumo (eletricidade e água) e Taxa de crescimento do negócio previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ELETRICIDADE	4 800,00 €	5 544,96 €	6 233,65 €	6 868,80 €	7 285,47 €	7 511,44 €	7 653,99 €	7 735,66 €
ÁGUA	600,00 €	693,12 €	779,21 €	858,60 €	910,68 €	938,93 €	956,75 €	966,96 €
VOLUME DE NEGÓCIOS ESTIMADO	84 058,79 €	97 104,71 €	109 165,22 €	120 288,21 €	127 585,00 €	131 542,15 €	134 038,56 €	135 468,86 €
TAXA DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO PREVISIONAL	N.A.	16%	12%	10%	6%	3%	2%	1%
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
ELETRICIDADE	7 818,09 €	7 901,28 €	7 985,92 €	8 071,35 €	8 157,55 €	8 244,54 €	8 332,34 €	
ÁGUA	977,26 €	987,66 €	998,24 €	1 008,92 €	1 019,69 €	1 030,57 €	1 041,54 €	
VOLUME DE NEGÓCIOS ESTIMADO	136 912,33 €	138 369,09 €	139 839,29 €	141 323,05 €	142 820,50 €	144 331,80 €	145 743,24 €	
TAXA DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO PREVISIONAL	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	

Fonte: Elaboração própria

f) Comunicação

Estima-se um gasto de aproximadamente 85 euros mensais para fazer face a despesas de internet, telefone e televisão por cabo, serviço que se pretende contratar.

g) Limpeza, higiene e conforto

A necessidade de aquisição de produtos de limpeza para equipamentos, utensílios e louça perfaz um valor de 50 euros mensais, prevendo-se um aumento de 3% todos os anos ao longo do período derivado do crescimento do negócio.

Quadro 17 – Cálculo dos Fornecimentos e Serviços Externos previsionais

(Valores expressos em euros)

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	23%	0%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Serviços especializados</i>												
Trabalhos especializados	23%	80%	20%		1 212,43	1 248,80	1 286,27	1 324,85	1 364,60	1 405,54	1 447,70	1 491,14
Publicidade e propaganda	23%	0%	100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92
Vigilância e segurança	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	23%	50%	50%		100,00	115,52	129,87	143,10	151,78	156,49	159,46	161,16
<i>Materiais</i>												
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	20%	80%	20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23	286,57	295,17
Jornais e Revistas	23%	100%	0%		469,74	469,74	483,83	498,35	513,30	528,70	544,56	560,89
Material de escritório	23%	100%	0%	10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11	143,29	147,58
Artigos para oferta	23%	100%	0%	20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23	286,57	295,17
<i>Energia e fluidos</i>												
Eletricidade	23%	20%	80%	400,00	4 800,00	5 544,96	6 233,65	6 868,80	7 285,47	7 511,44	7 653,99	7 735,66
Combustíveis	23%	50%	50%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	6%	20%	80%	50,00	600,00	693,12	779,21	858,60	910,68	938,93	956,75	966,96
<i>Serviços diversos</i>												
Rendas e alugueres	23%	0%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação	23%	70%	30%	85,00	1 020,00	1 050,60	1 082,12	1 114,58	1 148,02	1 182,46	1 217,93	1 254,47
Seguros	23%	80%	20%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Royalties	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	20%	80%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%	0%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	716,43	737,92
Outros serviços	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE					10 002,17	10 976,74	11 904,56	12 775,20	13 399,77	13 810,24	14 129,69	14 384,06
FSE - Custos Fixos		4 291,68	4 547,82	4 807,22	5 056,94	5 258,23	5 417,71	5 560,76	5 692,75			
FSE - Custos Variáveis		5 710,49	6 428,92	7 097,34	7 718,26	8 141,54	8 392,53	8 568,93	8 691,31			
TOTAL FSE		10 002,17	10 976,74	11 904,56	12 775,20	13 399,77	13 810,24	14 129,69	14 384,06			
IVA		2 198,50	2 406,82	2 605,58	2 792,33	2 927,13	3 016,74	3 087,18	3 143,95			
FSE + IVA		12 200,67	13 383,56	14 510,14	15 567,53	16 326,90	16 826,98	17 216,87	17 528,01			

(cont.)

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Subcontratos	23%	0%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados											
Trabalhos especializados	23%	80%	20%		1 535,87	1 581,95	1 629,40	1 678,29	1 728,64	1 780,49	1 833,91
Publicidade e propaganda	23%	0%	100%	50,00	760,06	782,86	806,35	830,54	855,46	881,12	907,55
Vigilância e segurança	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	23%	50%	50%		162,88	164,61	166,36	168,12	169,91	171,71	173,53
Materiais											
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	20%	80%	20,00	304,02	313,15	322,54	332,22	342,18	352,45	363,02
Jornais e Revistas	23%	100%	0%		577,72	595,05	612,90	631,29	650,23	669,74	689,83
Material de escritório	23%	100%	0%	10,00	152,01	156,57	161,27	166,11	171,09	176,22	181,51
Artigos para oferta	23%	100%	0%	20,00	304,02	313,15	322,54	332,22	342,18	352,45	363,02
Energia e fluidos											
Eletricidade	23%	20%	80%	400,00	7 818,09	7 901,28	7 985,23	8 069,95	8 155,46	8 241,76	8 322,36
Combustíveis	23%	50%	50%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	6%	20%	80%	50,00	977,26	987,66	998,15	1 008,74	1 019,43	1 030,22	1 040,30
Serviços diversos											
Rendas e alugueres	23%	0%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação	23%	70%	30%	85,00	1 292,11	1 330,87	1 370,79	1 411,92	1 454,28	1 497,90	1 542,84
Seguros	23%	80%	20%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Royalties	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	20%	80%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%	0%	50,00	760,06	782,86	806,35	830,54	855,46	881,12	907,55
Outros serviços	23%	100%	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE					14 644,11	14 910,00	15 181,89	15 459,94	15 744,32	16 035,19	16 325,42

FSE - Custos Fixos	5 828,30	5 967,52	6 110,51	6 257,37	6 408,23	6 563,20	6 720,93
FSE - Custos Variáveis	8 815,81	8 942,48	9 071,39	9 202,57	9 336,08	9 471,99	9 604,49
TOTAL FSE	14 644,11	14 910,00	15 181,89	15 459,94	15 744,32	16 035,19	16 325,42
IVA	3 202,01	3 261,40	3 322,15	3 384,30	3 447,89	3 512,96	3 578,00
FSE + IVA	17 846,12	18 171,40	18 504,04	18 844,24	19 192,20	19 548,14	19 903,42

Fonte: Elaboração própria

3.4.4.1. Gastos com o pessoal

O quadro de pessoal resume-se a três trabalhadores, distribuídos da seguinte forma:

Quadro 18 - Quadro de Pessoal e Remunerações

TAXA IRS PAGA PELO TRABALHADOR	DESIGNAÇÃO	SALÁRIO BASE MENSAL	SALÁRIO BASE ANUAL	DESC. ENTIDADE PATRONAL (22,3%) E SEGUROS DE ACIDENTES DE TRABALHO (0,62%)	N.º DE MESES IMPUTADOS	SUBSÍDIO ALIMENTAÇÃO	TOTAL ANUAL
7,5%	Responsável de bar	700,00 €	9 800,00 €	2 246,16 €	14	1 452,00 €	13 498,16 €
4%	Operador de Cozinha	621,00 €	8 694,00 €	1 992,66 €	14	1 452,00 €	12 138,66 €
7,5%	Operador de Balcão	551,00 €	7 714,00 €	1 768,05 €	14	1 452,00 €	10 934,05 €
TOTAL		1 872,00 €	26 208,00 €	6 006,87 €	14	4 356,00 €	36 570,87 €

Fonte: Adaptado de Costa, 2013

O serviço funcionará 262 dias por ano, sem que se verifique o seu encerramento por motivo de férias em qualquer dos meses do ano. Para que esta realidade se verifique, os serviços serão assegurados pelos funcionários existentes, pelo que o mapa de férias deve ser elaborado por forma a ir de encontro a esta necessidade. Os colaboradores terão conhecimentos técnicos suficientes para assegurar os serviços do colaborador que se encontre ausente.

O nível salarial estimado de remunerações a pagar já inclui as horas de trabalho suplementar que poderão revelar-se necessárias realizar em determinados momentos (eventos noturnos ou que sucedam em período de fim-de-semana, entre outros), possibilitando atingir as vendas desejadas. De realçar que o salário base mensal do Operador de Cozinha vence diuturnidade, isto é, prestação de natureza retributiva a que o trabalhador tem direito com fundamento na antiguidade³⁰ na empresa – previsto em contrato de trabalho.

O subsídio de alimentação diário a pagar a cada colaborador será de 6 euros, para uma média de 22 dias úteis e 11 meses. Este é pago por intermédio de vales de refeição em cartão refeição, em razão das vantagens fiscais que proporciona à empresa, nomeadamente a isenção do pagamento da Taxa Social Única (TSU) e do Imposto sobre o Rendimento Singular (IRS) pelo colaborador.

Para além dos gastos mencionados, a empresa contempla anualmente o gasto de 350 euros em despesas de formação profissional dos seus colaboradores e para gastos em higiene e segurança, respetivamente. Ainda que estas formações sejam comparticipadas pela CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas Portuguesas, CRL, considera-se este valor por precaução para eventuais oscilações.

³⁰Segundo art.º 262 do Código Coletivo do Trabalho.

3.4.5. Investimentos

De forma a viabilizar a realidade pretendida, foram obtidos orçamentos e pareceres técnicos junto de potenciais fornecedores e consultores das diversas áreas de especialidade. Os valores obtidos e respetivo detalhe fazem parte do Anexo IV ao presente trabalho.

Em suma, o projeto de investimentos a realizar apresenta a seguinte estrutura:

1. Serviços de consultoria, acompanhamento, elaboração do projeto e obras de construção

As obras de construção a realizar contemplam a reestruturação completa do armazém subterrâneo de apoio à secção de Compra e Venda, onde se integra o espaço de *stock* de mercadorias, a lavandaria de apoio ao serviço de Limpeza, o armazém de apoio ao próprio *snack-bar*, as casas-de-banho de serviço e o arquivo da Secção de Contabilidade e Gestão.

Insere-se igualmente nesta rubrica a reconstrução do espaço do estabelecimento destinado a clientes, onde serão realizadas obras de repavimentação, decoração, pintura, montagem de caixilharia, rebocagem, revestimento cerâmico, reconstrução do balcão, aplicação de gesso cartonado, colocação de portas de vidro, montagem de móveis, construção de painel decorativo e hidrófugo, entre outras. Serviços de carpintaria, eletricidade e pichelaria estão igualmente inclusos.

No que respeita à reabilitação da cozinha, prevê-se a necessidade da total substituição do pavimento, paredes e armários de apoio, de forma a torná-los mais adequados ao futuro serviço.

Esta rubrica contempla ainda o projeto de arquitetura (plano de acessibilidades, levantamento topográfico, projeções 3D), o licenciamento e pagamento de taxas de modificação do estabelecimento.

Foi estimado um gasto de 60.293,00 euros para fazer face ao elencado.

2. Instalações de ar condicionado e ventilação

As instalações de ar condicionado e ventilação foram orçamentadas em 15.258,26 euros.

3. Equipamento básico

Pretende prover-se o estabelecimento da capacidade de proporcionar um serviço de qualidade e produtos de excelência a médio-longo prazo, pelo que o equipamento a adquirir deve ter um elevado grau de durabilidade e resistência.

Esta rubrica inclui todo o equipamento, e sua montagem e colocação em funcionamento, diretamente afeto à atividade produtiva. No caso particular da subsecção, considera-se equipamento básico a adquirir:

- Equipamento de confeção:

O valor estimado para compra e instalação de equipamento de confeção é de 11.037.43 euros e corresponde ao seguinte equipamento:

- Forno convetor;
- Fogão elétrico;
- *Fry Top* elétrico (Grelhador);
- Fritadeira com duas cubas elétrica;
- Suporte para forno.

- Equipamento de refrigeração:

Estima-se um investimento de 9.303.00 euros em equipamento de refrigeração, correspondente à aquisição de um armário frigorífico, um armário de congelação, duas bancadas refrigeradas e uma vitrina refrigerada para pastelaria.

- Equipamento de lavagem:

Surge a necessidade de equipar a cozinha com equipamento que permita maior eficácia e rapidez na lavagem da louça, utensílios, vidros e outros equipamentos, pelo que a aquisição de equipamento para fazer face a esta realidade corresponde a um investimento de 1.855.00 euros. Compreende a aquisição de uma máquina de lavar louça, uma misturadora e uma prateleira de triagem.

- Equipamento de apoio e arrumação:

Nesta rubrica incluímos o investimento em escaparates de apoio a instalar na cozinha, armário mural para louça e estantes a dispor em armazém para *stockagem* dos produtos. Foi estimado um investimento de 3.934.00 euros neste equipamento.

Por uma questão de adequação dos períodos de depreciação dos diferentes equipamentos, criou-se uma rubrica (Equipamento Auxiliar) que engloba:

- Utensílios, Louça e Vidros

Foi estimado um investimento de 5.224.89 euros nesta rubrica.

4. Equipamento administrativo

No que respeita ao equipamento informático, foi orçamentado o valor correspondente à aquisição de um computador portátil na ordem dos 800 euros. Nesta rubrica está incluso um investimento no valor de 200 euros em equipamento de impressão. Prevê-se ainda a aquisição de um computador *desktop* para colocar à disposição do público em local próprio no *snack-bar*, na quantia de 500 euros.

Quadro 19 - Investimentos

(Valores expressos em euros)

ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	
EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES	60293
EQUIPAMENTO BÁSICO	26 129
EQUIPAMENTO AUXILIAR	5 225
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO	1 500
OUTROS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	15258,26
TOTAL	108406
ATIVOS INTANGÍVEIS	
PROGRAMAS DE COMPUTADOR	500
TOTAL	500
TOTAL INVESTIMENTO	108906

Fonte: Elaboração própria

3.4.5.1. Depreciações e reintegrações

Para cálculo das Depreciações foi estimado o período de vida útil adjacente a cada categoria de equipamentos.

Os ativos são registados ao custo de aquisição, o qual inclui o custo da compra e quaisquer custos diretamente atribuíveis às atividades necessárias à instalação dos mesmos. As depreciações, por sua vez, são calculadas, após momento em que o bem se encontra disponível para uso, de acordo com o método da linha reta (quotas constantes), em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens.

As taxas de depreciação e amortização correspondem aos seguintes períodos de vida estimados:

Quadro 20 – Períodos de vida útil estimados

CLASSIFICAÇÃO	DESIGNAÇÃO	ANOS
PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO	Edifícios e outras construções	20
	Forno	
EQUIPAMENTO BÁSICO	Fogão	
	Máquina de lavar louça	
	Armário frigorífico	7
	Armário congelação	
	Fritadeira elétrica	
	Outros equipamentos elétricos	
	Armários e outros	
EQUIPAMENTO AUXILIAR	Utensílios de cozinha, louças e vidros	3
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO	Computador	3
	Computador portátil	
PROGRAMAS DE COMPUTADOR	Atualização de Software	3

Fonte: Elaboração própria

A vida útil e método de depreciação e amortização dos vários bens foram considerados de forma constante ao longo do período.

Quadro 21 - Cálculo das Depreciações e Amortizações

(Valores expressos em euros)

ANOS	TAXA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS		10513,17	10513,18	10513,18	8271,77	8271,77	8271,77	8271,77	4540,49
EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES	5%	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66
EQUIPAMENTO AUXILIAR	33,33%	1741,46	1741,46	1741,46					
EQUIPAMENTO BÁSICO	14,28%	3731,28	3731,28	3731,28	3731,28	3731,28	3731,28	3731,28	
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO	33,33%	499,95	499,95	499,95					
OUTROS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	10,00%	1525,83	1525,83	1525,83	1525,83	1525,83	1525,83	1525,83	1525,83
ATIVOS INTANGÍVEIS		166,65	166,65	166,65					
PROGRAMAS DE COMPUTADOR	33,33%	166,65	166,65	166,65					
TOTAL DE DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES		10679,82	10679,83	10679,83	8271,77	8271,77	8271,77	8271,77	4540,49

(cont.)

ANOS	TAXA	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS		4540,49	4540,49	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66
EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES	5%	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66
EQUIPAMENTO AUXILIAR	33,33%							
EQUIPAMENTO BÁSICO	14,28%							
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO	33,33%							
OUTROS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	10,00%	1525,83	1525,83					
ATIVOS INTANGÍVEIS								
PROGRAMAS DE COMPUTADOR	33,33%							
TOTAL DE DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES		4540,49	4540,49	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66	3014,66

Fonte: Elaboração própria

3.4.5.2. Investimento em fundo de manei

A reserva de segurança da tesouraria é de 500 euros e, embora o fundo de manei necessário seja negativo, indicando um excesso de investimento nesta rúbrica, considera-se necessário ter determinada quantia à disposição para fazer face a eventuais oscilações.

Quadro 22 – Cálculo da Reserva de Tesouraria

(Valores expressos em euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
NECESSIDADES FUNDO MANEIO							
RESERVA SEGURANÇA TESOURARIA	500	500	500	500	500	500	500
CLIENTES	0	0	0	0	0	0	0
INVENTÁRIOS	1 418	1 630	1 823	1 998	2 116	2 179	2 218
ESTADO	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1 918	2 130	2 323	2 498	2 616	2 679	2 718
RECURSOS FUNDO MANEIO							
FORNECEDORES	4 505	5 124	5 693	6 212	6 565	6 761	6 890
ESTADO	819	1 776	1 902	2 038	2 112	2 151	2 175
TOTAL	5 324	6 901	7 595	8 250	8 677	8 913	9 066
FUNDO MANEIO NECESSÁRIO	-3 406	-4 771	-5 272	-5 752	-6 061	-6 234	-6 348
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	-3 406	-1 365	-501	-479	-310	-173	-114
ESTADO	819	1 776	1 902	2 038	2 112	2 151	2 175
SS	727,27	727,27	727,27	742,56	742,56	742,56	742,56
IRS	138,25	138,25	138,25	141,15	141,15	141,15	141,15
IVA	-46,43	910,96	1 036,85	1 153,82	1 228,31	1 267,70	1 291,65

(cont.)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
NECESSIDADES FUNDO MANEIO								
RESERVA SEGURANÇA TESOUREARIA	500	500	500	500	500	500	500	500
CLIENTES	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTÁRIOS	2 242	2 266	2 291	2 316	2 341	2 366	2 391	2 415
ESTADO	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2 742	2 766	2 791	2 816	2 841	2 866	2 891	2 915
RECURSOS FUNDO MANEIO								
FORNECEDORES	6 976	7 062	7 150	7 239	7 328	7 420	7 512	7 599
ESTADO	2 187	2 199	2 210	2 222	2 234	2 245	2 257	2 268
TOTAL	9 163	9 261	9 360	9 460	9 562	9 665	9 769	9 867
FUNDO MANEIO NECESSÁRIO	-6 421	-6 494	-6 569	-6 645	-6 721	-6 799	-6 878	-6 952
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	-73	-74	-75	-76	-77	-78	-79	-74
ESTADO	2 187	2 199	2 210	2 222	2 234	2 245	2 257	2 268
SS	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56
IRS	141,15	141,15	141,15	141,15	141,15	141,15	141,15	141,15
IVA	1 303,22	1 314,84	1 326,50	1 338,21	1 349,95	1 361,73	1 373,56	1 384,51

Fonte: Elaboração própria

Ao longo do período em análise verifica-se um desinvestimento que oscila entre os -3.406.00 euros e os - 74.00 euros, devido essencialmente ao fator recebimentos de clientes a pronto pagamento que não gera saldo nesta rubrica.

3.4.6. Plano de financiamento

O projeto será inteiramente financiado por recorrência a Capitais Próprios, no valor de 108.906.00 euros, como mostra o Quadro 25.

Quadro 23 - Plano de Financiamento

FONTES DE FINANCIAMENTO	VALOR	%
CAPITAL PRÓPRIO	108 906,00 €	100%
EMPRÉSTIMO DE SÓCIOS	- €	
OUTROS	- €	
EMPRÉSTIMO BANCÁRIO	- €	
TOTAL	108 906,00 €	100%

Fonte: Elaboração própria

3.4.7. Demonstrações financeiras previsionais

As demonstrações financeiras previsionais foram elaboradas para um período de quinze anos, segundo quadro de disposições em vigor em Portugal, publicadas através do Decreto-Lei n.º 158/2009 de 13 de Julho e de acordo com a estrutura conceptual, normas contabilísticas e de relato

financeiro e normas interpretativas, consignadas nos avisos 15652/2009, 15655/2009 e 15653/2009³¹ e referem-se à atividade previsional do projeto em análise.

Optou-se por realizar uma análise para um período de 15 anos em razão de possibilitar uma visão mais abrangente a longo-prazo da sustentabilidade do projeto, permitindo agir atempadamente face a percalços que possam surgir.

3.4.7.1. Demonstração dos resultados previsional

Como se pode observar no Quadro 26, somente a partir de 2017 conseguirá a empresa gerar um resultado positivo, em razão do aumento da rubrica Vendas e serviços prestados e do número de clientes.

As restantes rubricas da Demonstração dos Resultados Previsional têm explicação detalhada ao longo do presente trabalho.

Quadro 24 - Demonstração dos resultados previsional

(Valores expressos em euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	84 059	97 105	109 165	120 288	127 585	131 542	134 039	135 469
CMVMC	34 035	39 112	43 740	47 948	50 773	52 285	53 226	53 805
FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	10 002	10 977	11 905	12 775	13 400	13 810	14 130	14 384
GASTOS COM O PESSOAL	37 271	37 271	37 271	37 948	37 948	37 948	37 948	37 948
IMPARIDADE DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS/REVERSÕES)	0	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA (RESULTADO ANTES DE DEPRECIÇÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS)	2 751	9 745	16 249	21 616	25 464	27 499	28 735	29 331
GASTOS/REVERSÕES DE DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	11 333	11 333	11 333	8 925	8 925	8 925	8 925	8 925
EBIT (RESULTADO OPERACIONAL)	-8 582	-1 588	4 917	12 692	16 540	18 574	19 810	20 406
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	0	0	0	0	0	0	0	0
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPOSTADOS	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-8 582	-1 588	4 917	12 692	16 540	18 574	19 810	20 406
REPORTE DE PREJUÍZOS	-8 582	-10 170	3 442	6 728				
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	0	0	1 303	3 363	4 383	4 922	5 250	5 408
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-8 582	-1 588	3 614	9 328	12 157	13 652	14 560	14 999

³¹Diário da República, 2.ª série – N.º 173 – 7 de Setembro de 2009.

(cont.)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	135 469	136 912	138 369	139 839	141 323	142 821	144 332	145 743
CMVMC	53 805	54 390	54 980	55 576	56 176	56 783	57 394	57 951
FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	14 384	14 644	14 910	15 182	15 460	15 744	16 035	16 325
GASTOS COM O PESSOAL	37 948	37 948	37 948	37 948	37 948	37 948	37 948	37 948
IMPARIDADE DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS/REVERSÕES)	0	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA (RESULTADO ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS)	29 331	29 930	30 531	31 134	31 738	32 345	32 954	33 518
GASTOS/REVERSÕES DE DEPRECIACÃO E AMORTIZACÃO	8 925	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015
EBIT (RESULTADO OPERACIONAL)	20 406	26 915	27 516	28 119	28 724	29 331	29 940	30 504
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	0	0	0	0	0	0	0	0
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPORTADOS	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	20 406	26 915	27 516	28 119	28 724	29 331	29 940	30 504
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	5 408	7 133	7 292	7 451	7 612	7 773	7 934	8 083
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	14 999	19 783	20 224	20 667	21 112	21 558	22 006	22 420

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Lei n.º 2/2014, de 16 de Janeiro da reforma do Imposto sobre o Rendimento Coletivo, o prazo de reporte dos prejuízos fiscais gerados em períodos de tributação que se iniciem após 2014, pode ser alargado para 12 anos, face ao anterior período de 5 anos.

No início deste mesmo ano, foi também alterada a redação do n.º 2 do artigo 52.º do Código do IRC. Assim, a dedução a efetuar em cada um dos períodos de tributação não pode exceder o montante correspondente a 70% do respetivo lucro tributável, não ficando, porém, prejudicada a dedução da parte desses prejuízos que não tenham sido deduzidos, nas mesmas condições e até final do respetivo período de dedução.

Assim, considerar-se-á o Resultado Antes dos Impostos como lucro tributável da empresa, aplicando esta regra aos exercícios de 2017 e 2018, como mostra o quadro seguinte.

Quadro 25 – Cálculo da dedução de prejuízos

(Valores expressos em euros)

ANO	RAI	REPORTE PREJUÍZOS	DEDUÇÃO PREJUÍZOS	IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO
2015	-8582	-8582		
2016	-1588	-10170		
2017	4917		3441,9	1303
2018	12692		6728,1	3363

Fonte: Elaboração própria

As restantes rúbricas da Demonstração de Resultados têm explicação detalhada ao longo do projeto.

3.4.7.2. Balanço previsional

Quadro 26 - Balanço Previsional

(Valores expressos em euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO								
Activo Não Corrente	97 573	86 240	74 907	65 982	57 057	48 133	39 208	30 283
<i>Activos fixos tangíveis</i>	97 240	86 073	74 907	65 982	57 057	48 133	39 208	30 283
<i>Propriedades de investimento</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Activos Intangíveis</i>	333	167	0	0	0	0	0	0
<i>Investimentos financeiros</i>								
Activo corrente	8 076	19 397	36 341	57 309	79 837	103 189	127 155	151 334
<i>Inventários</i>	1 418	1 630	1 823	1 998	2 116	2 179	2 218	2 242
<i>Clientes</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Accionistas/sócios</i>								
<i>Outras contas a receber</i>								
<i>Diferimentos</i>								
<i>Caixa e depósitos bancários</i>	6 657	17 768	34 518	55 311	77 722	101 011	124 937	149 092
TOTAL ACTIVO	105 648	105 637	111 248	123 291	136 895	151 322	166 363	181 616
CAPITAL PRÓPRIO								
<i>Capital realizado</i>	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906
<i>Acções (quotas próprias)</i>								
<i>Outros instrumentos de capital próprio</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Reservas</i>		-8 582	-10 170	-6 556	2 772	14 929	28 581	43 141
<i>Excedentes de revalorização</i>								
<i>Outras variações no capital próprio</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Resultado líquido do período</i>	-8 582	-1 588	3 614	9 328	12 157	13 652	14 560	14 999
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	100 324	98 736	102 350	111 678	123 835	137 487	152 047	167 046
PASSIVO								
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Provisões</i>								
<i>Financiamentos obtidos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Outras Contas a pagar</i>								
Passivo corrente	5 324	6 901	8 898	11 613	13 060	13 835	14 315	14 570
<i>Fornecedores</i>	4 505	5 124	5 693	6 212	6 565	6 761	6 890	6 976
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	819	1 776	3 205	5 401	6 495	7 074	7 425	7 595
<i>Accionistas/sócios</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Financiamentos Obtidos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Outras contas a pagar</i>								
TOTAL PASSIVO	5 324	6 901	8 898	11 613	13 060	13 835	14 315	14 570
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	105 648	105 637	111 248	123 291	136 895	151 322	166 363	181 616

(cont.)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ATIVO							
Activo Não Corrente	27 268	24 254	21 239	18 224	15 210	12 195	9 180
<i>Activos fixos tangíveis</i>	27 268	24 254	21 239	18 224	15 210	12 195	9 180
<i>Propriedades de investimento</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Activos Intangíveis</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Investimentos financeiros</i>							
Activo corrente	175 954	199 451	223 393	247 782	272 618	297 904	323 586
<i>Inventários</i>	2 266	2 291	2 316	2 341	2 366	2 391	2 415
<i>Clientes</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Accionistas/sócios</i>							
<i>Outras contas a receber</i>							
<i>Diferimentos</i>							
<i>Caixa e depósitos bancários</i>	173 687	197 160	221 078	245 441	270 253	295 513	321 171
TOTAL ACTIVO	203 222	223 705	244 632	266 006	287 828	310 099	332 766
CAPITAL PRÓPRIO							
<i>Capital realizado</i>	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906	108 906
<i>Acções (quotas próprias)</i>							
<i>Outros instrumentos de capital próprio</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Reservas</i>	58 140	77 923	98 147	118 814	139 926	161 484	183 490
<i>Excedentes de revalorização</i>							
<i>Outras variações no capital próprio</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Resultado líquido do período</i>	19 783	20 224	20 667	21 112	21 558	22 006	22 420
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	186 829	207 053	227 720	248 832	270 390	292 396	314 816
PASSIVO							
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0	0
<i>Provisões</i>							
<i>Financiamentos obtidos</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Outras Contas a pagar</i>							
Passivo corrente	16 393	16 652	16 912	17 174	17 438	17 703	17 950
<i>Fornecedores</i>	7 062	7 150	7 239	7 328	7 420	7 512	7 599
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	9 331	9 502	9 673	9 845	10 018	10 191	10 352
<i>Accionistas/sócios</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Financiamentos Obtidos</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Outras contas a pagar</i>							
TOTAL PASSIVO	16 393	16 652	16 912	17 174	17 438	17 703	17 950
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	203 222	223 705	244 632	266 006	287 828	310 099	332 766

Fonte: Elaboração própria

No balanço apresentado podemos constatar o seguinte:

- O ativo não corrente vai perdendo valor ao longo do período em análise devido ao término da vida útil contabilística atribuída aos bens tangíveis e intangíveis que compõem o investimento;
- O ativo corrente tende a aumentar o seu valor à medida que o projeto vai avançando no tempo, derivado do acréscimo do Volume de Negócios esperado;
- O capital próprio regista o valor de 108.906 euros de capital social, respeitante ao montante adjudicado para autofinanciamento que esteve na base do investimento previsto. O prejuízo obtido nos anos iniciais foi registado em reservas.
- O passivo corrente regista os montantes de dívida aos fornecedores e ao Estado, resultantes do acréscimo do volume de negócios esperado.

No tocante ao equilíbrio financeiro, procedeu-se ao cálculo dos seguintes rácios:

Quadro 27 - Equilíbrio Financeiro

RÁCIOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AUTONOMIA FINANCEIRA	95%	93%	92%	91%	90%	91%	91%
SOLVABILIDADE	18,8	14,3	11,5	9,6	9,5	9,9	10,6
LIQUIDEZ GERAL	1,5	2,8	4,1	4,9	6,1	7,5	8,9
LIQUIDEZ IMEDIATA	1,3	2,6	3,9	4,8	5,9	7,3	8,7

RÁCIOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
AUTONOMIA FINANCEIRA	92%	92%	93%	93%	94%	94%	94%	95%
SOLVABILIDADE	11,5	11,4	12,4	13,5	14,5	15,5	16,5	17,5
LIQUIDEZ GERAL	10,4	10,7	12,0	13,2	14,4	15,6	16,8	18,0
LIQUIDEZ IMEDIATA	10,2	10,6	11,8	13,1	14,3	15,5	16,7	17,9

Fonte: Elaboração própria

A Liquidez Geral refere em que medida o passivo de curto prazo está coberto por ativos que se esperam vir a ser convertidos em meios financeiros líquidos. Sendo os valores apresentados sempre superiores a 1 e crescentes ao longo do período em análise, conclui-se que a situação é de desfogo em termos de liquidez de curto prazo.

Para Farinha (1994), o segundo indicador de liquidez (Liquidez Imediata) é apropriado em situações em que exista uma reserva de tesouraria excedentária que constituem um *buffer* (isto é, uma almofada de segurança) contra eventuais dificuldades conjunturais que possam por em perigo os créditos.

O indicador Autonomia Financeira, segundo Farinha (1994), é utilizado por instituições financeiras de forma a medir o risco de crédito da empresa, ou seja, quanto maior for o seu valor, em caso de

liquidação da empresa, a probabilidade de os ativos conseguirem cobrir as suas responsabilidades totais é maior. Podemos então concluir que o projeto tem elevada capacidade de financiar o ativo através do seu capital próprio, não se prevendo uma grande oscilação nos valores obtidos.

Quadro 28 - Rentabilidade

RÁCIOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RENTABILIDADE DO ATIVO	-8%	-2%	4%	10%	12%	12%	12%
RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS	-10%	-2%	3%	8%	10%	10%	11%
RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	-9%	-2%	4%	8%	10%	10%	10%

RÁCIOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
RENTABILIDADE DO ATIVO	11%	13%	12%	11%	11%	10%	10%	9%
RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS	11%	14%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	9%	11%	10%	9%	8%	8%	8%	7%

Fonte: Elaboração própria

A rentabilidade apresenta-se negativa nos primeiros anos do projeto em motivo dos resultados líquidos do período negativos, já que estes não geram margem suficiente para cobertura dos gastos operacionais, nomeadamente das depreciações e amortizações, pessoal e fornecimentos e serviços externos.

No entanto, podemos verificar que à medida que o projeto avança, o valor do ativo líquido vai aumentando, muito devido ao volume de vendas.

No que respeita à Rentabilidade do Capital Próprio, verificamos que o crescimento expetável do Resultado Líquido do Período não é proporcional ao valor acumulado dos Capitais Próprios, que tendem a aumentar devido à incorporação de reservas.

É visível que a diminuição das depreciações permite uma melhoria da rentabilidade das vendas, que estabiliza nos 15 pontos percentuais.

3.4.7.3. Mapa de Cash-Flows previsional

Quadro 29 - Mapa dos Cash-Flows Previsionais

(Valores expressos em euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEIOS LIBERTOS DO PROJETO							
RESULTADOS OPERACIONAIS (EBIT) X (1-IRC)	-6 308	-1 167	3 614	9 328	12 157	13 652	14 560
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	11 333	11 333	11 333	8 925	8 925	8 925	8 925
PROVISÕES DO EXERCÍCIO	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	5 025	10 166	14 947	18 253	21 081	22 577	23 485
INVESTIM./DESINVEST. EM FUNDO MANEIO							
FUNDO DE MANEIO	3 406	1 365	501	479	310	173	114
CASH-FLOW DE EXPLORAÇÃO	8 431	11 531	15 448	18 732	21 391	22 750	23 599
INVESTIM./DESINVEST. EM CAPITAL FIXO							
CAPITAL FIXO	-108 906	0	0	0	0	0	0
FREECASH-FLOW	-100 474	11 531	15 448	18 732	21 391	22 750	23 599
CASH-FLOW ACUMULADO	-100 474	-88 944	-73 496	-54 763	-33 372	-10 622	12 977

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
MEIOS LIBERTOS DO PROJETO								
RESULTADOS OPERACIONAIS (EBIT) X (1-IRC)	14 999	19 783	20 224	20 667	21 112	21 558	22 006	22 420
DEPRECIACÕES E AMORTIZAÇÕES	8 925	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015
PROVISÕES DO EXERCÍCIO	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	23 924	22 797	23 239	23 682	24 127	24 573	25 020	25 435
INVESTIM./DESINVEST. EM FUNDO MANEIO								
FUNDO DE MANEIO	73	74	75	76	77	78	79	74
CASH-FLOW DE EXPLORAÇÃO	23 996	22 871	23 314	23 758	24 203	24 650	25 099	25 509
INVESTIM./DESINVEST. EM CAPITAL FIXO								
CAPITAL FIXO	0	0	0	0	0	0	0	0
FREECASH-FLOW	23 996	22 871	23 314	23 758	24 203	24 650	25 099	25 509
CASH-FLOW ACUMULADO	36 973	59 844	83 157	106 915	131 118	155 769	180 868	206 377

Fonte: Elaboração própria

O quadro anterior permite analisar o peso dos investimentos nos *cash-flows*. Como se pode verificar, o valor correspondente ao investimento inicial contempla os 108.906.00 euros.

Relativamente ao Fundo de Maneio destaca-se uma necessidade de desinvestimento, uma vez que se investiu um montante de 500.00 euros para fazer face a eventuais necessidades de tesouraria.

Ainda que os resultados operacionais gerem valores positivos em 2017, podemos constatar que, em 2016, o montante das depreciações e amortizações permitem a obtenção de um *cash-flow* de exploração positivo.

3.4.8. Avaliação do projeto

Após análise dos mapas previsionais, torna-se preponderante proceder à análise de viabilidade do projeto. Para tal, analisar-se-á de que forma os *cash-flows* decorrentes da exploração do investimento compensam os *cash-flows* necessários à sua implementação.

Posto isto, apresentam-se seguidamente alguns modelos de avaliação que apoiarão a tomada de decisão dos investidores.

3.4.8.1. Custo de capital do investimento

Segundo Soares et al. (2008), o capital investido deve ser entendido como o montante monetário que é necessário afetar para implementar o investimento e garantir as adequadas condições de funcionamento das atividades operacionais que lhe estão associadas.

É crucial recorrer ao cálculo do custo médio ponderado do capital (*WACC – Weighted Average Cost Of Capital*) de forma a analisar o custo e a ponderação de cada fonte de financiamento. No caso em particular do projeto, a fonte de financiamento consubstancia-se na recorrência a Capitais Próprios e, como tal, importa conhecer o valor que os investidores esperam receber para estarem dispostos a apostar no projeto.

Neste sentido, o cálculo do WACC é efetuado através da seguinte fórmula:

$$WACC=ws*ks+wd*kd*(1-T)$$

Capitais Alheios (CA), com custo k_d e peso $w_d = CA/(CA+CP)$

Capitais Próprios (CP), com custo k_s e peso $w_s = CP/(CA+CP)$

T: Taxa de imposto

Fonte: Soares, Moreira, Pinto & Couto, 2008, p.169

Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model)

Para Costa (2013, p.92), este modelo tem em consideração a sensibilidade do ativo ao risco não diversificável (também conhecido como risco de mercado), representado pela variável de coeficiente

beta (β), assim como o retorno esperado do mercado e o retorno esperado de um ativo teoricamente livre de riscos.

Em suma, o CAPM corresponde à taxa de rendibilidade exigida pelos investidores como compensação pelo risco de mercado.

Este modelo é restrito a empresas cotadas. No entanto, nem todos os países têm um mercado de capitais eficientes e, como tal, podem não refletir a todo o momento a percepção que os acionistas têm da empresa (Brealey, Myers & Allen, 2007).

Tendo por base o modelo, utiliza-se a seguinte fórmula para cálculo da taxa mínima na remuneração dos capitais próprios do projeto.

$$ks=rf+\beta*(rm-rf)$$

β : mede o risco de mercado de um ativo

rf: taxa de rendibilidade de ativos sem risco

rm: taxa de rendibilidade do mercado

(rm-rf): prémio de risco de mercado de capitais

Fonte: Soares, Moreira, Pinho & Couto, 2008, p.171

Para empresas não cotadas, como é o caso que se apresenta no presente relatório, dever-se-á ajustar o custo exigido para remuneração dos capitais próprios (ks) por um prémio de iliquidez e/ou dimensão (Soares, Moreira, Pinho & Couto, 2008).

No entanto, tendo em conta a prudência com que foram elaborados os pressupostos do projeto e a solidez económica e financeira da empresa que subsidiará o projeto, não consideramos necessário o incremento do WACC.

Quadro 30 - Indicadores de Equilíbrio Financeiro da CAVC

	2013	2012
ENDIVIDAMENTO	54%	34%
COBERTURA DO ATIVO NÃO CORRENTE	2,65	2,56
SOLVABILIDADE	1,87	1,91
LIQUIDEZ GERAL	2,19	2,17
AUTONOMIA FINANCEIRA	65%	66%

Fonte: Relatório e Contas da CAVC 2013

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Quadro 31 - Cálculo do Custo Médio Ponderado

Abrev.	Designação	Valores
Kd	Custo exigido para remuneração de capital alheio : Taxa de juro para financiamento bancário (Spread 5 p.p. + Euribor 06TM + despesas bancárias)	0,00%
Ks	Custo exigido para remuneração do capital próprio	9,74%
Wd	percentagem de participação de capitais alheios	0,00%
Ws	percentagem de participação de capitais próprios	100,00%
β	risco de mercado de um ativo	0,86
rf	taxa de rentabilidade de ativos sem risco	5,65%
rm	taxa de rentabilidade do mercado	10,40%
(rm-rf)*β	Prémio de risco	4,09%
T	Taxa de imposto (IRC + Derrama municipal)	26,50%
$ks = rf + \beta*(rm - rf)$		9,74%
$WACC = ws*ks + wd*kd*(1-T)$		9,74%

Fonte: Adaptado de Costa (2013)

Conclui-se que os investidores do projeto só investirão a uma taxa igual ou superior a 9.74%. Uma vez que o projeto é financiado pela Cooperativa Agrícola de Vila do Conde e este é um projeto novo, considera-se apenas um prémio de risco de 4.09%.

Considerou-se uma taxa de 5.65% como taxa de rentabilidade dos ativos sem risco, apurada com base na da taxa das obrigações do tesouro (OT series Outstanding) emitidas em Maio de 2013 e maturidade em Fevereiro de 2014.

Com base no modelo desenvolvido por Aswath Damodaran³², e tendo como referência empresas de Restauração, consideramos o $\beta=0,86$ ³³.

O risco de mercado foi determinado em consulta no referido modelo tendo por base o risco de investir em Portugal.

Assim, o WACC correspondente ao projeto é de 9.74%, correspondente à taxa a exigir ao projeto de investimento para cálculo do Valor Atualizado Líquido.

³² Citado por Costa (2013)

³³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

3.4.8.2. Valor atualizado líquido (VAL)

De acordo com Soares et al. (2008, p.35), a racionalidade económica dos agentes impõe que a viabilidade dos investimentos, quando tratada em termos financeiros, seja aferida a partir do confronto entre os custos e os benefícios – fluxos financeiros - que lhes estão associados.

Para o mesmo autor, uma vez que os fluxos são gerados em distintos momentos, os respetivos confronto e adição têm de ter em consideração o custo de oportunidade do dinheiro no tempo. Neste âmbito, o autor traz à discussão a questão da atualização dos fluxos e, dada a incerteza que lhes está subjacente, a necessidade de nela refletir o risco percebido pelo agente.

Estes aspetos podem ser melhor entendidos através do modelo de avaliação denominado «Valor Atualizado Líquido», que se define algebricamente do seguinte modo:

$$VAL = -Cl_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CFE_t}{(1+Wacc)^t} + \frac{VR}{(1+Wacc)^n}$$

Em que:

CFE_t : corresponde ao cash-flow de exploração no final do ano t;

Cl_0 : é o valor atual dos fundos correspondentes ao custo do investimento;

VR: é o valor residual quer do Ativo Fixo (líquido de mais ou menos – valias) quero do Fundo de Maneio;

Wacc: é a taxa de atualização, ou seja, a taxa de rentabilidade mínima exigida;

n: vida económica ou útil do investimento (em anos).

Fonte: Costa (2013)

No projeto temos:

VR= 0 (Considera-se que o valor residual dos equipamentos necessário para proceder à sua reposição será sensivelmente o mesmo)

Cl_0 = 108.406.00 euros

Wacc= 7.74%

n= 15 anos

VAL= 51.529.00 euros

O VAL do projeto é positivo. Este deve ser aceite pelos investidores, já que, em termos previsionais, os fluxos monetários líquidos gerados permitem reembolsar o capital investido e permite obter um excedente que incrementa a riqueza dos promotores.

Em suma, “o investimento é viável, proporciona aos acionistas, em termos previsionais, uma taxa de retorno superior à exigida, por virtude da criação de excedente de riqueza (valor) no montante do VAL” (Soares et al., 2008, p.186)³⁴.

3.4.8.3. Taxa Interna de Rentabilidade

Podemos entender a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) como o máximo custo de capital que a empresa podia usar para financiar um investimento sem prejudicar os seus acionistas/sócios. Caracteriza-se por ser outro modelo de análise que assenta no princípio do desconto dos cash-flows. A regra de aceitação de um investimento com base neste modelo implica que a TIR seja superior ao custo de capital exigido pela empresa. Uma TIR inferior levará à recusa do investimento e uma TIR nula é sinónimo de indiferença (Soares et al., 2008, p.192).

A TIR de um projeto em que o $VAL > 0$, é o valor da taxa que constitui a raiz da equação que se segue (Soares et al., 2008, p.193)³⁵.

$$\frac{\sum_{t=1}^n CFE_t}{(1+TIR)^t} = CI_0$$

Fonte: Soares et al. (2008, p.193)

O presente projeto apresenta uma TIR de 17.52%.

Considerando que os cash-flows gerados ao longo da vida do projeto serão reinvestidos sempre à mesma taxa – a TIR – e sendo esta superior à taxa exigida no projeto (7.74%), considera-se o investimento apto à aceitação dos investidores.

3.4.8.4. Período de recuperação do capital investido (*Pay Back Period*)

Este modelo envolve a variável tempo, nomeadamente o número de períodos necessários para, através dos cash-flows de exploração (CFE) gerados, recuperar os capitais investidos.

De acordo com este modelo de avaliação, um investimento é de aceitar quando o período de recuperação do capital é inferior ao número de anos de vida útil previstos para o mesmo (Soares et al., 2008, p.201)

³⁴ Citado por Costa (2013).

³⁵ Citado por Costa (2013).

Em suma, este permite o cálculo do tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizadas e acumuladas durante o período de vida do projeto (Caldeira, 2001).

Este tempo é calculado através da seguinte fórmula:

$$PRC=t+\left(\frac{\text{Despesa de Investimento}-\sum_{i=1}^t CFE_i}{CFE_{t+1}}\right)$$

Fonte: Soares et al. (2008, p.201)

Para o projeto, assume-se a seguinte informação:

Quadro 32 - Avaliação do projeto da empresa

ANO	0	1	7	8
NA PERSPETIVA DO PROJETO	2015	2016	2022	2023
FREE CASH FLOW TO FIRM	-100 474	11 531	23 996	22 871
WACC	9,74%	9,74%	9,74%	9,74%
FATOR DE ATUALIZAÇÃO	1	1,097	1,917	2,103
FLUXOS ATUALIZADOS	-100 474	10 507	12 520	10 873
<i>CASHFLOW GLOBAL ACUMULADO</i>	-100 474	-89 967	-7 891	2 982
VALOR ATUAL LÍQUIDO (VAL)	53 690			

Fonte: Adaptado de Costa (2013)

t= ano 8

[Despesa de investimento - $\sum CFE_i$] = 10.507.00euros

$CFE^{(t+1)}$ = 12.520.00 euros 23996

PRC= 8.563

O Período de Recuperação do Capital é de 8 anos, 7 meses e 23 dias.

3.4.9. Análise do risco do projeto

A análise do risco do projeto é processo que promove a previsão e controlo dos riscos inerentes a um projeto. A correta análise e atempada deteção permitem uma performance de sucesso. Analisar um projeto, implica pensar na sua continuidade e, portanto, no seu futuro.

O futuro traz, inquestionavelmente, o fator incerteza³⁶ inerente ao negócio e que carrega uma multiplicidade de impactos previsíveis que podem afetar, positiva ou negativamente, os valores efetivos das receitas e pagamentos futuros e desviá-los dos valores inicialmente previstos. (Soares et al., 2008, p.218)

Posto isto, numa ótica de apoio à tomada de decisões, proceder-se-á à análise de sensibilidade do projeto de forma a aferir se a rentabilidade do investimento se altera em consequência da modificação de um pressuposto do projeto, mantendo-se tudo o resto constante.

3.4.9.1. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade pretende proporcionar cenários alternativos ao cenário base do projeto, medindo a rentabilidade sob diferentes pressupostos e desenrola-se em três fases:

- a) Construção de um cenário base – Elaboração de um projeto, utilizando os pressupostos mais prováveis e mais consistentes;
- b) Identificação das variáveis-chave que influenciam a rentabilidade do projeto – É possível, através do cenário base, identificar as variáveis que podem comprometer o sucesso do projeto. Dividem-se em dois grupos:

b.1) Variáveis externas à empresa:

- Evolução do preço das matérias primas;
- Nível da taxa de juro;
- Taxa de crescimento da procura.

b.2) Variáveis internas à empresa:

- Preço de venda do produto;
- Margem Bruta das Vendas prevista;
- Evolução dos salários.

- c) Novo cálculo dos indicadores de rentabilidade: Após identificadas as variáveis chave, torna-se necessário recalcular indicadores como o VAL ou a TIR, fazendo variar um dos indicadores chave, mantendo o resto constante.

Partindo da análise efetuada e face aos resultados obtidos, importa estimar as variações decorrentes de um cenário mais pessimista. Assim, considerámos a variação do preço médio de venda e a variação do valor total do investimento, por se verificarem variáveis críticas do projeto.

³⁶ Por incerteza, entenda-se a imprevisibilidade inerente ao resultado futuro de um dado acontecimento.

No tocante à variação dos preços praticados, considerou-se a variação de -5% e 5% no preço médio de venda.

Quadro 33 - Variação do preço médio de venda

VARIAÇÃO TAXA	- 5 %	+ 5 %
PREÇO DE VENDA		
VAL	28 765,00 €	74 293,00 €
TIR	-14,25%	20,73%
PRC	7	5
VARIAÇÃO VAL	-44,20%	44,20%
VARIAÇÃO TIR	-3,27%	3,21%

Fonte: Elaboração própria

Numa breve análise ao Quadro 33, podemos constatar que uma redução de 5% do preço médio, mantendo tudo o resto constante, leva a uma diminuição do VAL em 44.20% (de 51.529.00 euros para 28.765.00 euros). Por sua vez, um aumento deste leva a um acréscimo do VAL na mesma proporção. No que respeita à TIR, a redução do preço é ligeiramente mais prejudicial à viabilidade do projeto, mas em reduzida proporção. O período de recuperação do capital é de 7 e 5 anos, correspondentes a um ligeiro decréscimo e a um aumento, respetivamente.

Numa ótica de análise da afetação da alteração do valor do investimento, dever-se-á a atentar no seguinte quadro:

Quadro 34 - Variação do Valor do Investimento

VARIAÇÃO TAXA	-50%	+50%
VALOR INVESTIMENTO	54 453,00 €	163 359,00 €
VAL	105 982,00 €	- 2 924,00 €
TIR	37,86%	9,66%
PRC	4	8
VARIAÇÃO VAL	94,63%	105,37%
VARIAÇÃO TIR	20,34%	-7,86%

Fonte: Elaboração própria

Podemos desde logo constatar que o aumento em 50% do valor do investimento, por exemplo, se a CAVC optasse por instalar equipamentos de superior qualidade ou de outro fornecedor, provocaria a inviabilidade do projeto, com um VAL negativo e variação de 7.86 pontos percentuais.

Procedeu-se então a uma análise de sensibilidade às quantidades vendidas, por se verificar o fator que mais pode comprometer o sucesso do projeto. Para tal, foram testadas quatro hipóteses. Com o decréscimo de 15% das vendas total, verificou-se a inviabilidade do projeto e, como tal, majorou-se a Margem Bruta relativa das Vendas no sentido de apurar bons resultados.

Quadro 35 - Análise de sensibilidade às quantidades vendidas

CENÁRIOS	VARIACÃO VENDAS	VENDAS QUANTIDADES								
		1. ano	2. ano	3. ano	4. ano	5. ano	6. ano	7. ano	8. ano	9. ano
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PROJETO		118027	134211	149345	162646	170199	174008	176506	178272	180056
	-5%	112126	127500	141878	154514	161689	165308	167681	169358	171053
	-10%	106224	120790	134411	146381	153179	156607	158855	160445	162050
	-15%	100323	114079	126943	138249	144669	147907	150030	151531	153048
	-15%	100323	114079	126943	138249	144669	147907	150030	151531	153048

CENÁRIOS	VARIACÃO VENDAS	MB VENDAS ³⁷ %	VAL (7,74%)	TIR	PRC	CASH-FLOWS > DÍVIDA
PROJETO		53%	51596	17,53%	6	sim
	-5%	53%	29103	14,30%	7	sim
	-10%	53%	6606	10,98%	8	sim
	-15%	53%	-15898	7,48%	9	não
	-15%	56%	3147	10,45%	8	sim

Fonte: Elaboração própria

Com a variação negativa das vendas de 15%, o projeto exige o ajustamento da margem bruta, de 53% para 56%, uma vez que os cash-flows libertados não são suficientes para cobertura das necessidades de tesouraria.

Neste cenário, o Período de Recuperação de Capital varia entre os 6 e os 8 anos.

³⁷ Para cálculo da Margem Bruta relativa das vendas, considerou-se a Margem Bruta de cada categoria de produtos, e calculou-se a média entre elas.

Capítulo 4 – Gestão estratégica e controlo de gestão: aplicação do *Balanced Scorecard*

4.1. Criação do *Balanced Scorecard*

Com a criação de um novo serviço, torna-se preponderante o desenvolvimento de um método que permita uma gestão e um controlo mais eficientes, através de um planeamento, comunicação e gestão dos fatores estratégicos fundamentais.

O ponto que se segue visa o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para a subsecção de bar da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, propondo uma clarificação e comunicação da estratégia e atentando numa gestão mais rigorosa. A sua estruturação e implementação pretendem traduzir a visão e estratégia do departamento num conjunto de medidas de medição do desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que permite não só clarificar e comunicar a estratégia como também geri-la.

Considerando que o envolvimento de todos permitirá o êxito da sua implementação, pretende-se que este tenha uma base de trabalho credível e rigorosa, capaz de incentivar à sua utilização.

Horváth e Partners (2003) apresentam de forma mais desenvolvida a metodologia de implementação do BSC no Setor Privado. A metodologia que apresentam assenta nas seguintes fases:

- **Fase 1** - Criar um marco organizativo;
- **Fase 2** - Definir os princípios estratégicos;
- **Fase 3** - Desenvolver o BSC;
- **Fase 4** - Gerir a implementação;
- **Fase 5** - Garantir uma aplicação contínua do BSC.

4.1.1. Criação de um marco organizativo

Para Horváth e Partners (2003), a criação de um marco organizativo centra-se nos seguintes conceitos: determinação da estrutura do BSC; definição dos participantes na organização do projeto; organização do desenvolvimento do projeto; garantir a informação, a comunicação e a participação; uniformização e comunicação dos métodos e dos conteúdos; e definição dos fatores críticos de sucesso para o projeto.

4.1.1.1. Estrutura do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997) e Horváth e Partners (2003), o *Balanced Scorecard* pode ser implementado apenas numa unidade organizativa, num departamento, numa área funcional ou na organização como um todo.

Embora o *snack-bar* se insira numa organização e a sua gestão seja feita internamente, pretende-se que, doravante, seja um departamento autónomo, tendo controlo do serviço como forma de verificar a coadunação com o plano de negócios anteriormente apresentado.

Como tal, considera-se fundamental a implementação do BSC apenas na subsecção.

4.1.1.2. Participantes na organização do projeto

Considera-se fundamental o envolvimento dos principais responsáveis da organização, na medida em que se encontram mais ligados ao planeamento estratégico de toda a organização.

A responsabilidade máxima deve ser atribuída à Direção da CAVC e a equipa que participará e acompanhará o projeto será constituída pelo Responsável de Recursos Humanos, Responsável de Bar e Departamento de Formação Profissional.

4.1.1.3. Gestão da informação, comunicação e participação no projeto

Este é um fator preponderante na implementação do BSC, pois o seu sucesso depende também da boa gestão da informação e comunicação dos passos a serem seguidos no processo. De forma a que todos os agentes envolvidos no projeto participem ativamente na sua implementação, torna-se fundamental realizar reuniões informativas, grupos de diálogo ou seminários com uma periodicidade previamente definida pela Direção.

Desta forma, será possível transmitir alguma informação básica aos agentes envolvidos no projeto: apresentação do *Balanced Scorecard*, apresentação do processo de implementação apresentação de exemplo de sucesso de outras organizações ou unidades e implicações no sistema de gestão (Horváth e Partners, 2003).

4.1.1.4. Fatores críticos de sucesso do projeto

Horváth e Partners (2003) apresentam alguns fatores que consideram importantes para a implementação, com êxito, do *Balanced Scorecard*, que serão considerados no projeto.

Primeiramente, dever-se-á atuar no sentido de envolver a equipa no projeto, através de várias ações com todos os membros e perspetivar a sua participação contínua e comprometida.

A implementação da ferramenta tem outro fator chave implícito, que se traduz no envolvimento do órgão máximo da organização.

Outro fator crítico prende-se com a definição dos principais objetivos subjacentes à implementação do BSC, sendo estes:

- Clarificação e tradução da visão e da estratégia;
- Criação de uma cultura estratégica;
- Criação de um sistema de *feedback* e de aprendizagem estratégico. (Ribeiro, 2005)

4.1.2. Definição dos princípios estratégicos

A definição dos princípios estratégicos promove a orientação estratégica da subsecção.

4.1.2.1. Missão

A Missão da subsecção encontra-se identificada no ponto 3.3.1.3.1. do presente relatório.

4.1.2.2. Visão e orientações estratégicas

A subsecção deve reger-se pela visão da empresa, no entanto, foram definidos vetores fundamentais, que devem ser designados de orientações estratégicas.

Assim, a subsecção considerará os seguintes vetores: qualidade, competitividade e utilidade.

Para o vetor qualidade, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Efetuar uma gestão equilibrada e racional dos recursos;
- Apostar na melhoria do desempenho dos funcionários;
- Melhoria das condições de trabalho da subsecção.

No que concerne ao vetor competitividade, é objetivo:

- Desenvolver mecanismos de captação de novos clientes.

O vetor utilidade surge como meio de estreitar relações com o meio envolvente, nomeadamente através de:

- Desenvolvimento de Workshops e Formações;
- Intensificação da prestação de serviços para o público-alvo.

Na opinião de Kaplan e Norton (1997) as estratégias estabelecidas podem, ao longo do tempo, ter de ser alteradas, pelo facto de não estarem adequadas às condições atuais. Assim, o BSC deve

configurar um processo de *feedback*, análise e reflexão que promova e adapte a estratégia às condições do meio envolvente. Este facto contribui para que o *Balanced Scorecard* ajude na definição e desenvolvimento da estratégia (Ribeiro, 2005).

4.2. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

No desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é fundamental, entre outros aspetos, que a sua estratégia seja bem definida, que a equipa de trabalho esteja informada e motivada, que estejam definidos os métodos de trabalho e que a estratégia esteja "amadurecida" por todos os agentes (Horváth e Partners, 2003).

O cumprimento destes requisitos permite que se inicie a fase do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

Nesta fase do desenvolvimento, deve seguir-se algumas etapas fundamentais que serão o núcleo da implementação do BSC: definição das perspetivas; definição dos objetivos estratégicos; desenvolvimento das relações de causa-efeito; seleção dos indicadores; fixação dos valores para os objetivos e especificação das ações estratégicas (Horváth e Partners, 2003)

4.2.1. Definição das perspetivas

O *Balanced Scorecard* a implementar na subsecção terá como foco principal a missão, tal como defende Niven (2003).

i. Perspetiva Financeira

Nas instituições privadas, os indicadores de desempenho financeiro indicam-nos se a execução da estratégia implementada teve ou não o sucesso e retornos esperados. Desta forma, os indicadores mais importantes para esta perspetiva passam pela obtenção de lucro, recuperação do capital investido, aumento de receitas e diminuição de despesas.

ii. Perspetiva do cliente

O cliente será o elemento principal de todo o processo de gestão. Segundo Niven (2003), o BSC deve centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo a sua missão e permitindo assim atingir os objetivos financeiros definidos.

iii. Perspetiva dos Processos Internos

Uma vez que o cliente é o modelo central do BSC, considera-se que esta perspetiva conjuga os *outputs* dos processos que permitem cumprir os objetivos definidos para a perspetiva do cliente.

iv. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva foca-se nas capacidades dos colaboradores, dos sistemas de informação e na motivação (Kaplan e Norton, 1997).

Horváth e Partners (2003) acrescentam que os recursos necessários para a consecução dos objetivos desta perspetiva são: os empregados, o conhecimento, a inovação, a capacidade inovadora e a criatividade, a tecnologia, a informação e os sistemas de informação.

4.2.2. Definição de objetivos estratégicos por perspetiva

O ponto de partida para todas as atividades passa pela determinação dos objetivos estratégicos para cada perspetiva (Horváth e Partners, 2003).

Kaplan e Norton (1997) acrescentam que os objetivos estratégicos devem traduzir a estratégia da organização e devem permitir o estabelecimento de relações causa-efeito entre as várias perspetivas. Este facto é preponderante, pois segundo Horváth e Partners (2003) tem influência sobre o êxito da introdução e execução da estratégia. (Ribeiro, 2005)

Tendo como base a visão e as principais orientações estratégicas, definir-se-á de seguida, para cada perspetiva os objetivos estratégicos.

i. Perspetiva Financeira

Tendo em conta o histórico da subsecção e uma vez que se pretende solidificar e apostar na qualidade do novo serviço, considera-se que os objetivos estratégicos para esta perspetiva poderão ser:

- Criar e aumentar fontes de receita;
- Equilibrar a estrutura de custos.

Quadro 36 - Objetivos estratégicos da perspetiva financeira

OBJETIVO	DESCRIÇÃO
CRIAR E AUMENTAR FONTES DE RECEITA	Definição do objetivo:
	Devem ser criadas novas fontes de receita (novos produtos e serviços) e incrementadas as já existentes.
	Explicação do objetivo:
	Uma das apostas centrais será aumentar as receitas potenciando o serviço já existente através da diversificação e criação de novas valências para o negócio.
	Responsável:
	Responsável de Bar / Direção da CAVC.
EQUILIBRAR A ESTRUTURA DE CUSTOS	Definição do objetivo:
	A melhoria da estrutura de custos tem por objetivo o aumento da produtividade.
	Explicação do objetivo:
	É importante controlar os custos com o Pessoal, de Investimento e de Funcionamento.
	Responsabilidade:
	Responsável de Bar / Direção da CAVC.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

ii. Perspetiva do Cliente

O cliente é a chave do negócio e, como tal, os objetivos estratégicos definidos devem permitir a sua integral satisfação.

Os objetivos definidos para esta perspetiva são:

- Satisfação e fidelização do cliente;
- Captação de novos segmentos.

Quadro 37 - Objetivos estratégicos da perspetiva do cliente

OBJETIVO	DESCRIÇÃO
SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	Definição do objetivo: É essencial conduzir o serviço no sentido de incrementar a relação com o cliente, perspetivando a sua fidelização.
	Explicação do objetivo: Acredita-se que o aumento da oferta despolete a atração de mais clientes.
	Responsável: Responsável de Bar / Direção da CAVC.
CAPTAÇÃO DE NOVOS SEGMENTOS	Definição do objetivo: Devido à tendencial estabilização do consumo dos segmentos, torna-se fundamental apostar noutros seguimentos que permitam captar novos clientes.
	Explicação do objetivo: No sentido de captar novos segmentos, ter-se-á em vista o investimento em novos produtos e serviços.
	Responsabilidade: Responsável de Bar/ Direção da CAVC.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

iii. Perspetiva dos Processos Internos

Nesta perspetiva são desenvolvidos os vários processos que permitem a consecução dos objetivos definidos na perspetiva do cliente.

Segundo Ribeiro (2005), os objetivos estratégicos deverão relacionar-se com as várias atividades internas, que de forma conjugada, contribuirão para o aumento da produtividade.

Os objetivos definidos são:

- Implementar processos de gestão de aprovisionamento e stocks;
- Gestão dos clientes;
- Inovação nos serviços.

Quadro 38 - Objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento

OBJETIVO	DESCRIÇÃO
IMPLEMENTAR PROCESSOS DE GESTÃO DE APROVISIONAMENTO E STOCKS	Definição do objetivo: Devem ser criados processos de aprovisionamento e gestão de stocks.
	Explicação do objetivo: A consecução deste objetivo permitirá incrementar a eficiência no controlo de stocks, assim como garantir o cumprimento de prazos acordados.
	Responsável: Responsável de Bar.
GESTÃO DOS CLIENTES	Definição do objetivo: Os clientes são a chave do serviço e, como tal, deve conduzir-se o serviço no sentido de superar as suas expetativas.
	Explicação do objetivo: Deve ter-se em vista a constante melhoria da qualidade do serviço, a antecipação das necessidades do cliente e a redução dos custos operacionais.
	Responsabilidade Responsável de Bar.
CUMPRIMENTO LEGAL	Definição do objetivo: Perspetiva a melhoria contínua e responsabilidade.
	Explicação do objetivo: A inovação surge como elemento potenciador da redução do tempo e custo de execução de tarefas, aliados à qualidade.
	Responsável: Responsável de Bar.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

iv. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva reforça a importância da formação dos recursos humanos como forma de atingir as metas desejadas.

Neste contexto, definem-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Aumentar o nível de formação dos colaboradores;
- Aumentar a motivação dos colaboradores.

Quadro 39 - Objetivos estratégicos da perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

OBJETIVO	DESCRIÇÃO
AUMENTAR O NÍVEL DE FORMAÇÃO DOS COLABORADORES	Definição do objetivo:
	Aumentar o nível de formação dos funcionários, fomentando a frequência de formações e workshops.
	Explicação do objetivo:
	Apostar na qualificação dos recursos humanos, criando condições para frequência de cursos de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos que visem a melhoria do seu desempenho.
	Responsável:
	Responsável de Recursos Humanos / Departamento de Formação da CAVC.
AUMENTAR A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	Definição do objetivo:
	Valorização do ativo mais importante da subsecção.
	Explicação do objetivo:
	O cumprimento deste objetivo visa o aumento da produtividade, assim como a retenção dos colaboradores.
	Responsabilidade:
	Responsável de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

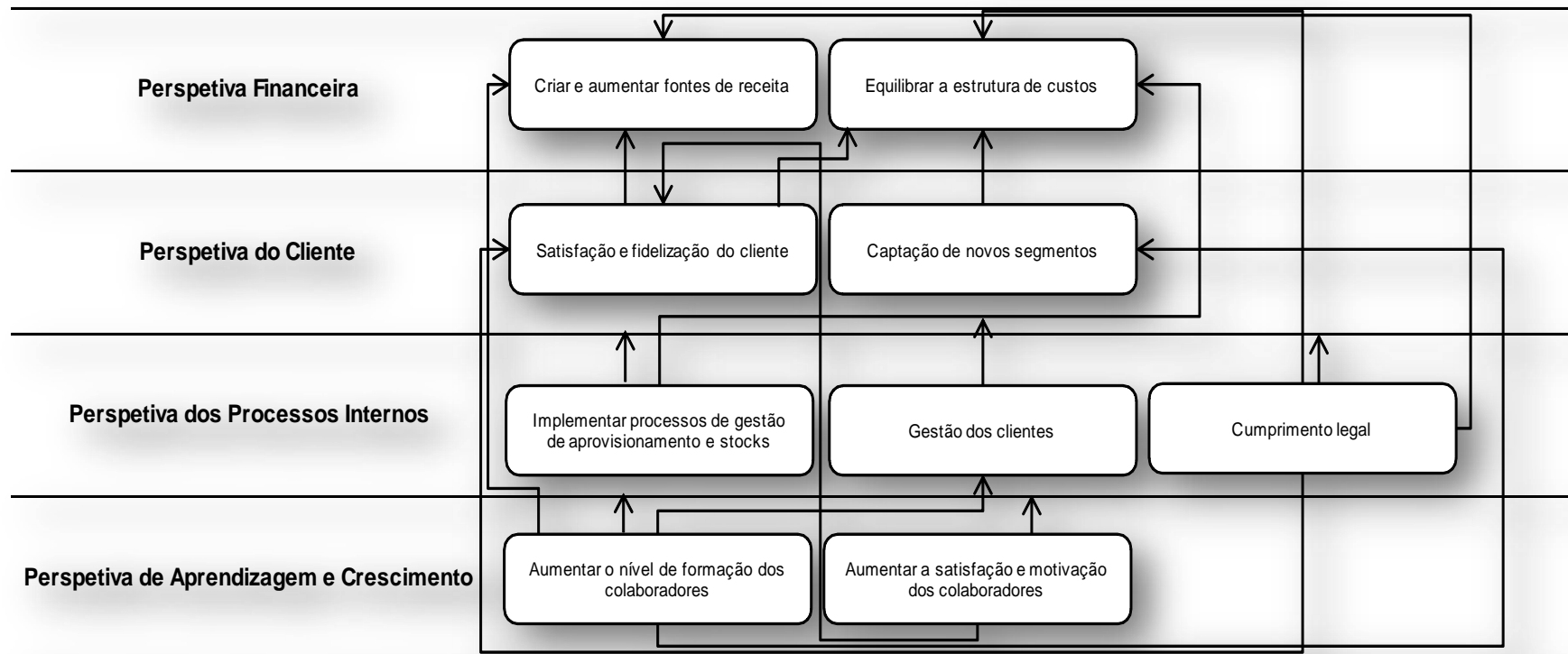
4.2.3. Definição das relações de causa-efeito

Niven (2003) assinala que as relações de causa-efeito esboçam o caminho para que a estratégia possa ser alcançada. No seguimento desta ideia, Kaplan e Norton (1997) defendem que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa-efeito.

Kaplan e Norton (2000) referem ainda que as relações de causa-efeito devem ser traduzidas, no que designam de mapas estratégicos. Também Niven (2003) e Fernández (2002) partilham dessa opinião, defendendo ainda que esse mapa deve, numa página, traduzir a estratégia da organização.

Tendo por base as considerações anteriores e os objetivos estratégicos definidos, para cada perspetiva, irão apresentar-se as relações de causa-efeito, através de um mapa estratégico.

Figura 10 - Mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na figura anterior, o *Balanced Scorecard* da subsecção tem como objetivo a satisfação das necessidades do cliente, de forma a alcançar o bom desempenho financeiro.

Desta forma, o BSC está organizado da seguinte forma: tendo por base a aposta na formação e motivação dos colaboradores numa perspetiva de melhoria da eficiência dos processos internos, a subsecção conseguirá proporcionar uma experiência única ao cliente, satisfazendo as suas necessidades e fidelizando-o. Só desta forma, será possível alcançar os objetivos da perspetiva financeira.

4.2.4. Desenvolvimento dos indicadores

Apresentam-se seguidamente os indicadores que servirão de suporte à análise dos objetivos definidos. Estes indicadores revelam, ou não, o sucesso do projeto nas suas várias rúbricas associadas.

Quadro 40 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva Financeira

PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
PERSPETIVA FINANCEIRA	Criar e aumentar as fontes de receita	% aumento das receitas Aumento do Volume de Vendas
	Equilibrar a estrutura de custos	Custos com o Pessoal/Custos Totais Custos Fixos/Custos Totais

Fonte: Elaboração própria

O valores das receitas, bem como dos custos serão analisados segundo o plano de negócios e comparando sempre anos anteriores e previsões.

Quadro 41 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva do Cliente

PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
PERSPETIVA DO CLIENTE	Satisfação e fidelização do cliente	Média de clientes diária
	Captação de novos segmentos	N.º de novos clientes / N.º total clientes

Fonte: Elaboração própria

Foram definidos dois indicadores para fazer face aos objetivos estratégicos definidos: Média de clientes diária e N.º de novos clientes.

Estas rúbricas visam conhecer a quantidade de clientes que frequenta o snack-bar numa perspetiva diária e avaliar a capacidade de atração de novos clientes a nível anual.

Quadro 42 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva dos Processos Internos

PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	Implementar processos de gestão de aprovisionamento e stocks	Tempo Médio de Resposta
	Gestão dos Clientes	Índice de satisfação dos clientes
		N.º de reclamações
	Cumprimento Legal	Índice de notificações por não cumprimento
Número de não conformidades detetadas nas auditorias internas e externas.		

Fonte: Elaboração própria

O primeiro objetivo da perspetiva dos processos internos diz respeito ao lead-time, isto é, o tempo que um fornecedor demora entre que foi efetuada uma encomenda de determinada matéria-prima e a sua entrega, produção e serviço ao cliente.

No que concerne à gestão dos clientes, pretende-se avaliar o grau de satisfação com o serviço, bem como analisar sugestões e reclamações através da aplicação de instrumentos anteriormente identificados neste projeto.

O cumprimento legal será quantificado através da realização de auditorias de cumprimento das normas de HACCP, onde serão detetadas não conformidades no serviço e executadas melhorias no sentido de assegurar a qualidade dos produtos. O cumprimento legal é imperativo.

Quadro 43 - Indicadores para os objetivos estratégicos: Perspetiva da Aprendizagem e Conhecimento

PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Aumentar o nível de formação dos colaboradores	N.º de formações
	Aumentar a motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores	N.º de colaboradores que se mantêm na subsecção
		N.º de sugestões

Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Definição de valores para os objetivos

Horváth e Partners (2003) consideram que apenas depois da definição de valores para os objetivos é que se pode considerar que estes estão descritos por completo.

Para Lipe e Salterio (2000) será fundamental que esses valores sejam coerentes com a visão e estratégia.

A fixação de estratégias permite que se consiga um compromisso dos responsáveis pela consecução do objetivo e que estes aceitem a implementação de um sistema de controlo (Horváth e Partners, 2003)

Neste contexto, devem ser estabelecidos os valores para os objetivos estratégicos definidos para o snack-bar. Os valores considerados correspondem a um horizonte temporal de três anos, ou seja, correspondem ao valor expetável no ano 2018.

Quadro 44 - Definição de valores para indicadores

PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDADE	VALOR (HORIZONTE 3 ANOS)
PERSPETIVA FINANCEIRA	Criar e aumentar as fontes de receita	% aumento das receitas	%	≥ 43%
		Aumento do Volume de Vendas	€	≥ 36 229,00 €
	Equilibrar a estrutura de custos	Custos com o Pessoal/Custos Totais	%	< 37%
		Custos Fixos/Custos Totais	%	< 50%
PERSPETIVA DO CLIENTE	Satisfação e fidelização do cliente	Média de clientes diária	Uni	≥ 70
	Captação de novos segmentos	N.º de novos clientes / N.º total clientes	%	> 30%
	PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	Implementar processos de gestão de aprovisionamento e stocks	Tempo Médio de Resposta	Dias
Gestão dos Clientes		Índice de satisfação dos clientes	Valor	> 7
		N.º de reclamações	Uni	< 5
Cumprimento Legal		Índice de notificações por não cumprimento	Uni	< 5
	Número de não conformidades detetadas nas auditorias internas e externas.	Uni	< 10	
PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Aumentar o nível de formação dos colaboradores	N.º de formações	Uni	≥ 5
	Aumentar a motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores	N.º de colaboradores que se mantêm na subsecção	Uni	≥ 2
		N.º de sugestões	Uni	> 10

Fonte: Elaboração própria

A definição dos valores para cada objetivo permite acompanhar a sua execução. Este aspeto é fundamental na medida em que permite que se avalie a consecução do objetivo ao longo do tempo.

Na definição dos valores, foi considerado o Plano de Negócios elaborado.

4.2.6. Especificação das ações estratégicas

Trullenque (2001) refere que após a definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores será necessário estabelecer as ações que permitirão atingir os valores definidos. Assim, Niven (2003)

acrescenta que se terão de definir programas, as atividades, os projetos e as ações necessárias para os atingir ou ultrapassar.

Para Ribeiro (2005), os objetivos estratégicos são definidos para um período de três a cinco anos, no entanto, para além das ações estratégicas, terão de existir ações diárias. De acordo com Horváth e Partners (2003) consideram que para o *Balanced Scorecard* o essencial será estabelecer as ações estratégicas. Regra geral, estas ações requerem recursos especiais (*Know-how* especializado, produtos financeiros, etc.). Segundo Trullenque (2001), essas ações deverão ter um impacto significativo e equilibrado sobre os objetivos estratégicos.

Neste sentido, serão estabelecidas as seguintes ações estratégicas:

- Implementar um plano de marketing;
- Implementar um sistema de controlo de custos e stocks para a subsecção;
- Dotar a subsecção de equipamentos de ponta;
- Introdução de novos produtos e serviços;
- Contratação de dois colaboradores;
- Reajustar atual programa de certificação de qualidade.

As ações apresentadas servem de fio condutor para atingir os objetivos estratégicos definidos. Quanto às ações diárias, devem ser elaboradas de forma coordenada com as estratégias.

A elaboração das várias ações estratégicas irá permitir o cumprimento da missão. Segundo Ribeiro (2005), será fundamental existir uma coordenação de execução das ações dado que o cumprimento de um objetivo depende, por vezes, da execução de várias ações.

Conclusão

O plano de negócios realizado surge como consequência da necessidade de inovação da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, para fazer face às necessidades do mercado, aumentando o leque de serviços ao dispor do cliente e o potencial lucro que desta oportunidade pode advir.

A estrutura e organização do plano de negócios baseou-se nas sugestões apresentadas pela literatura respeitante à inovação e empreendedorismo. A revisão bibliográfica realizada estará na base da gestão do novo snack-bar.

Ainda que esta área de atividade não assuma grande importância na formação dos Resultados Líquidos do Período no final de cada ano, a empresa deve considerar a potencialidade do negócio aqui presente, já que tem a capacidade de contornar o prejuízo dos anos anteriores.

Procedeu-se à definição dos pressupostos do projeto, à estimativa dos rendimentos, dos gastos, do montante do investimento e à elaboração do plano de financiamento, e à preparação das demonstrações financeiras previsionais para um período de 15 anos, no quadro das disposições legais em vigor em Portugal. Ainda que o projeto contemple este período, foi elaborado numa perspetiva de continuidade, sendo para isso essencial a adequação do serviço às alterações que possam surgir. Para tal, ajustou-se um modelo estratégico de controlo de gestão com vista a atenuar os efeitos a surgir das ameaças inerentes.

No mercado atual, cada vez mais competitivo e global, torna-se essencial a adoção de modelos de gestão fidedignos, que visam uma gestão estratégica orientada pela missão da empresa ou, neste caso, de um departamento.

Este projeto apoia-se em premissas de que as demonstrações financeiras não são o único elemento demonstrativo da sustentabilidade de um negócio. Este deve ser igualmente medido por fatores como a fidelização de clientes, eficiência dos processos internos, bem como a qualidade dos recursos humanos. Para fazer face ao referido, sentiu-se a necessidade de adotar um modelo que permitisse obter uma visão mais abrangente das várias perspetivas do negócio – *Balanced Scorecard*.

Este modelo visa consolidar a gestão estratégica, funcionando como elemento clarificador da sua missão. Conclui-se que esta ferramenta permite:

- Traduzir e clarificar a missão e a estratégia;
- Comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos;
- Planificação e estabelecimento de objetivos.

O desenvolvimento do modelo para a subsecção, com vista a criar um mecanismo de clarificação, comunicação e de avaliação da sua estratégia aos intervenientes, iniciou-se com a realização de um estudo teórico sobre o tema, onde se referem os pontos essenciais da elaboração deste modelo.

Com a elaboração das premissas do modelo e definição de objetivos para cada perspectiva, pudemos constatar que:

- Uma gestão e controlo eficientes permitem atingir o objetivo principal - aumentar as receitas e equilibrar os custos da subsecção;
- O cliente é o elemento fundamental de todo o processo;
- A melhoria dos processos internos e a formação dos recursos humanos, bem como a sua motivação, são a chave para o cumprimento da missão.

Em suma, considera-se que este modelo poderá contribuir positivamente para uma gestão mais rigorosa e para o conseqüente sucesso do projeto apresentado.

Após a elaboração dos mapas previsionais, e de serem aferidos os respetivos fluxos financeiros, foi realizada a análise de viabilidade do projeto. Apurou-se uma taxa de custo médio ponderado de capital de 9,74% como aquela que será adequada exigir ao projeto de investimento, servindo de taxa de desconto para o cálculo do Valor Atualizado Líquido.

O VAL do projeto é positivo, pelo que o investimento proposto deverá ser aceite pelos investidores. O investimento é viável, proporciona aos acionistas, em termos previsionais, uma taxa de retorno superior à exigida, por virtude da criação de excedente de riqueza (valor) no montante do VAL.

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), entendida como o máximo custo de capital que a empresa pode usar para financiar o investimento sem com isso prejudicar os seus acionistas, sendo superior à taxa exigida no projeto (9,74%), mostra-nos que o investimento proposto é viável.

O período de recuperação do capital investido (*Pay Back Period*), proporciona-nos o número de períodos necessários para, através dos *cash-flows* de exploração gerados, recuperar o capital investido. Dos 15 anos de duração prevista do investimento são necessários 8 anos para recuperar o montante investido.

Referências Bibliográficas

- Abrams, R. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. The Planning Shop.
- Alfaiate, O. (2010). *Empreendedorismo e o Plano de Negócios: Um caso prático*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Araújo, L. (2001). *Tecnologias de gestão organizacional*. Atlas.
- Atkinson, H. (1997). *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* Emerald Group Publishing Limited.
- Barata, L. (5 de Maio de 2014). *Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*. Obtido de http://www.cases.pt/0_content/actividades/aic-2012/AIC%202012_O%20sector%20cooperativo%20em%20Portugalv3_BRAGA_24%2003.PDF
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Entrepreneurship: A Process Perspective 2nd ed.* Cengage Learning.
- Brealey, R., Allen, F., & Stewart, M. (2007). *Principles of Corporate Finance*. MC GRAW HILL.
- Caldeira, J. (2001). *Período de Recuperação do Investimento - PRI*. Obtido de IAPMEI - Parcerias para o Crescimento: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=578>
- Cooperativa Agrícola de Vila do Conde. (2008-2009). *Website Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL*. Obtido em 04 de Fevereiro de 2014, de A Nossa Missão: <http://www.cavc.pt/quemsomos/>
- Cooperativa Agrícola de Vila do Conde. (2013). *Relatório e Contas 2013*. Vila do Conde.
- Cooperativa Agrícola de Vila do Conde. (2014). *Plano de Atividades e Orçamento*. Vila do Conde.
- Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, CRL. (2013). *Relatório e Contas 2013*. Vila do Conde: CAVC.
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (7 de Setembro de 1996). *Código Cooperativo*.
- Costa, P. (2013). *Plano de Negócios para a Construção de uma Unidade Fabril de Misturas Complementares*. Vila do Conde: Dissertação de Mestrado.
- Drucker, P. (1989). *The New Realities*. Transaction Publishers.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harperbusiness.

- Drucker, P. E. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. HarperBusiness.
- Duarte, J. (2007). *Balanced Scorecard: Aplicação numa PME e Implementação no I&D*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Estrela, A. (1990). *Teoria e Prática de Observação de Classes – Uma estratégia de*. Lisboa: Instituto Nacional de Investigação Científica.
- Farinha, J. (1994). *Artigo sobre a Análise dos Rácios Financeiros, Versão 2*. Obtido de http://www.jorgefarinha.com/fotos/gca/Analise_de_Racios_Financeiros.pdf
- Fernández, A. (2002). *Claves para la implementación del cuadro de mando*. Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad.
- Ferreira, A. (2000). *The Balanced Scorecard: a review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese organization*. Lancaster University and Portuguese Catholic University.
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Managing diversity: strategy and control in diversified british companies*. Long range planing.
- Hisrich, R., & Peters, M. (2005). *Empreendedorismo*. Bookmann.
- Hisrich, R., Peters, M., & Sheperd, D. (2004). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. 7.^a edição. São Paulo: Thomson Learning.
- Hórvath, & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- IAPMEI. (s.d.). *Como elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2014, de <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2064.pdf>
- Johnson, P., Parker, S., & Wijbenga, F. (s.d.). *Enterpreneurship Research: Achievements and Opportunities*. Small Business Economics.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2007). *O controlo de gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (7.^a Ed)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A Estratégia em Acção - Balanced Scorecard*. Campus.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting intangibles assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R., & Norton, P. (1992). *The Balanced Scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business School Review.
- Kotler, P. (1992). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Atlas.
- Laudon, K., Laudon, J., & Elragal, A. (2013). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson Education Limited.
- Liao, J., & Welsch, H. (2004). *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Ceation*. Thousand Oaks.
- Lipe, M., & Salterio, S. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*.
- Louro, C. (2012). *Estratégias para a promoção de hábitos alimentares saudáveis no local de trabalho*. Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto.
- Lowe, E. (1971). *On the idea of a management control system: Integrating accounting and management control*. *Journal of Management Studies*.
- Meirelles, A. (2007). *Plano de Negócios para a abertura de um restaurante*. Universidade do Vale do Itajaí - Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
- Merchant, K., & Simons, A. (1986). *Research Control in complex organizations: an overview*. *Journal of Accounting Literature*.
- Mintzberg, H. (1993). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia*. Bookmann.
- Morningstar, G., & Tropman, J. (1998). *Management of Ideas in the Creating Organization*. ABC-Clio, LLC.
- Nadler, D., & Gerstein, M. (1994). *Projetos de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação*. Campus.
- Neves, J. C. (2007). *Análise Financeira - Técnicas Fundamentais*. Lisboa: Texto Editores.
- New York University Stern School of Business. (s.d.). Obtido em 24 de Fevereiro de 2014, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- New York University Stern School of Business. (s.d.). Obtido em 24 de Fevereiro de 2014, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctyprem.html

- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Pita, S. (Janeiro de 2014). *Plano de Negócios - Um Guia para o Empreendedor*. Obtido em 19 de Agosto de 2014, de Bakertilly: <http://www.bakertilly.pt/media/235678/Plano-de-neg%C3%B3cios.pdf>
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva - Técnicas para análise da Indústria e da Concorrência*. Obtido em Maio de 2012, de www.ecnsoft.net/?file_id=399
- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M., & Laurindo, F. (2004). *Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Ribeiro, J. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Lidel.
- Ribeiro, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Braga: Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho.
- Rocha, L. M. (2002). *O Plano de Negócios ou Business Plan*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaff, J. (2002). *Princípios da administração financeira*. Atlas.
- Sá Silva, E., & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócios (2ª Edição)*. Vida Económica.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação 1.ª edição*. Escolar Editora.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006). *Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience*, v.27, n.4-5, 349-368. *Small Business Economics*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Londres: Transaction Publishers.
- Silva, E. (2011). *O Balanced Scorecard como instrumento de alinhamento estratégico nas organizações*. ISCTE-IUL.
- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócio*. Vida Económica.
- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócio 2.ª edição*. Vida Económica.
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projectos: 2.ª Edição*. Lisboa: Sílabo Gestão.
- The Association Of Project Management. (2000). *Project Risk Analysis and Management*. The Association of Project Managers.

Trabuco, C., Coelho, J., & Cardoso, J. (2012). *Aplicação do Balanced Scorecard: o caso da Pinto & Cruz - Motores e Equipamentos, S.A.* Porto: ISCAP-IPP.

Trullenque, F. (2001). El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del Valor, Estrategia Financiera. Estrategia Financiera.

Wood, M. B. (2007). *The marketing Plan Hand book (3th edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Anexos

Anexo I – Carta de bar (atual)

Anexo II – Carta de Snack-bar previsional

Anexo III – Vendas previsionais detalhadas

Anexo IV – Orçamento estimativo (investimentos)

Anexo V – Guião de entrevista de análise concorrencial

Anexo I

Anexo I: Carta de Bar (atual)

Bebidas Espirituosas

Aguardente PV0.85€

Brandy PV0.85€

Bebidas

Água C/ Gás PV0.55€

Água C/ Gás Sabores
PV0.65€

Água S/ Gás 0.33L 0.40€

Água S/ Gás 1.5L PV0.60€

Cerveja Superbock
PV0.80€

Cerveja Superbock Mini
PV0.65€

Cerveja Pressão PV0.65€

Sumo Fresky PV0.50€

Sumol PV0.75€

Coca-cola PV0.75€

Compal Frutos PV0.75€

Cafetaria

Meia de leite PV0.75€

Café PV0.50€

Descafeinado PV0.55€

Pingo PV0.50€

Cappuccino Pequeno
PV0.40€

Cappuccino Grande
PV0.65€

Carioca de limão PV0.30€

Cevada PV0.40€

Cevada Dupla PV0.55€

Chá PV0.30€

Copo de leite simples
PV0.45€

Chocolate Quente Pequeno
PV0.40€

Chocolate Quente Grande
PV0.65€

Leite Achocolatado PV0.55€

Mokaccino PV0.80€

Pastelaria

Pastelaria diversa PV0.60€

Croissant simples PV0.60€

Croissant C/ Manteiga
PV0.65€

Croissant C/ Queijo ou
Fiambre PV0.95€

Croissant Misto PV1.20€

Lanche Misto PV1.20€

Pão simples PV0.20€

Pão C/ Manteiga PV0.40€

Pão C/ Queijo ou Fiambre
PV0.85€

Pão C/ Fiambre PV0.85€

Pão Misto PV1.25€

Tosta Mista C/ Pão de
Forma PV1.20€

Diversos

Chocolates Diversos
PV1.00€

Rebuçados de fruta
PV1.00€

Pastilhas PV0.75€

Pastilhas Trident Senses
PV1.45€

Anexo II



Anexo II: Carta de Snack-Bar previsual

	Vinho tinto (Copo) PV1.00€	Ice Tea
Bebidas	Vinho branco (Copo) PV1.00€	Guaraná
		7up
Espirituosas		Sumol
Aguardente PV0.90€	Cerveja	B! Sabores
Whisky PV 2.50€	Superbock Branca / Stout / Pressão PV0.85€	Compal
Brandy PV0.90€	Superbock Mini PV0.65€	
Martini PV0.90€		Sumos
	Águas	Sumo de Laranja Natural PV0.80€
Vinhos	Água c/ gás PV0.55€	Fresky Sabores PV0.55€
Vinho do Porto (copo) PV1.20€	Água c/ gás sabores PV0.65€	
Vinho tinto (Garrafa 750ml) PV3.50€	Água s/ gás 0,33lt PV0.40€	
Vinho branco (Garrafa 750ml) PV3.50€	Água s/ gás 1,5lt PV0.60€	
Vinho branco (Garrafa 375ml) PV2.00€	Refrigerantes PV0.80€	
	Pepsi	



Cafeteria

Café/Pingo PV0.55€
 Descafeinado PV0.60€
 Café c/ brandy PV0.70€
 ½ Leite PV0.65€
 Cappuccino Grande PV0.70€
 Cappuccino Pequeno PV0.45€
 Hot Chocolate Grande PV0.70€
 Hot Chocolate Pequeno PV0.45€
 Mokaccino PV0.80€
 Leite Chocolateado Agros PV0.60€
 Copo de leite simples PV0.45€
 Chá PV0.40€
 Iogurte Sabores PV0.45€
 Iogurte Sabores c/ topping (Muesly, cereais ou fruta) PV0.60€
 Pão simples PV0.45€
 Pão c/ manteiga PV0.50€
 Pão c/ marmelada PV0.55€
 Pão c/ queijo ou fiambre PV0.65€
 Pão misto PV0.80€
 Torrada c/ pão rústico PV0.75€
 ½ Torrada c/ pão rústico PV0.60€
 Tosta mista c/ pão rústico PV1.20€

Pastelaria Doce

Folhado Misto PV1.10€
 Croissant folhado c/ chocolate 0,90€
 Croissant simples 0.75€
 Croissant c/ queijo ou fiambre PV0,85€
 Croissant misto PV0.90€
 Pastel de Nata PV0.75€
 Donuts Açúcar PV0.75€
 Donuts Chocolate PV0.75€
 Bolo de arroz PV0.75€
 Delícia de laranja PV0.75€
 Delícia de leite PV0.75€
 Muffin Chocolate PV0.75€
 Muffin Caramelo e Canela PV0.75€
 Pastel de feijão PV0.75€
 Bola de fiambre, queijo, bacon e chouriço (fatia) PV0.80€
 Bolo (fatia) PV0.70€

Pastelaria Salgada 0.80€

Rissol carne / Camarão
 Croquete
 Pastel bacalhau
 Empada de frango

Snacks

Sandes de atum PV2.00€
 Sandes americana PV1.50€
 Sandes de presunto PV1.50€
 Sandes de panado PV1.50€
 Prego no pão PV1.75€
 Bifana no pão PV1.75€
 Hambúrguer PV1.75€
 Omelete c/ salada mista PV2.00€
 Salada mista ¼ PV0.45€
 Salada de tomate e orégãos ¼ PV0.45€
 Salada de atum PV2.50€
 Salada Caesar (frango grelhado c/ massa ou alface) PV2.70€
 Salada de Delícias do Mar (c/ massa ou alface) PV2.70€
 Panados c/ arroz e batatas PV3.20€
 Prego no prato PV2.50€
 Quiche c/ salada mista PV2.70€
 Prato do dia PV4,00€

Sobremesas

Gelatina sabores PV1.00€
 Fruta da época PV0.25€

**Diversos****Aperitivos**

Moelas estufadas 3.00€

Pica-pau PV3.00€

Mini Panados PV3.00€

Chouriço assado 3.50€

Sortido de frutos secos
1.00€

Tremoços 0.50€

Outros

Batatas fritas PV1.00€

Chocolate Kit Kat PV1.00€

Chocolate Dove Caramelo
PV1.00€

Chocolate Aero Negro
PV1.00€

Chocolate M&Ms PV1.00€

Chocolate Maltesers
PV1.00€

Pintarolas PV1.00€

Kinder Bueno PV1.00€

Kinder Delice PV1.00€

HALLS
Original/Cítricos/Morango
PV0.90€

Trident sabores PV0.75€

Trident senses PV1.45€

Happydent (Uni) PV0.10€

Menus Promoções

Menu 1: Cerveja de Pressão + (moelas, pica-pau, mini panados c/ pão fatiado)

PV3.5€

Menu 2: Café + Bolo PV1.15€

Menu 3: Café + Água 1,5lt

PV1.00€

Menu 4: Bebida + Salada

PV3.85€

Obs. Bebidas: Refrigerantes, Águas e Sumos

Menu 5: Bebida + Sopa + Salada ¼ + Gelatina (Para acompanhar, por exemplo, com comida trazida de casa)

Preço: 2.80€

Obs. Salada mista ou salada de tomate c/ orégãos

Pretende-se introduzir uma opção de Menu Diário, no entanto ainda não será considerada no projeto.

Anexo III

Anexo III: Vendas previsionais detalhadas

Os seguintes quadros apresentam os produtos a disponibilizar no snack-bar, por categorias, as quantidades vendidas previsionais (em valor e quantidade), o preço de venda a praticar, bem como a margem bruta associada, no exercício de 2015. O conhecimento do preço de custo surge do contacto com os mais variados fornecedores (atuais e futuros) e, ao valor, não acrescem outros gastos associados.

Saliente-se que alguns produtos apresentam o valor 0, uma vez que, a 01-01-2014 existiam em inventário, no entanto não irão constar na futura carta de bar.

	DESIGNAÇÃO	PC	PV	PV S/ IVA	QV	VENDAS	MBV
BEBIDAS	1/2 Aldeia Velha	0,29 €	0,90 €	0,73 €	290	212,20 €	60%
	1/2 Croft	0,24 €	0,90 €	0,73 €	250	182,93 €	67%
	1/2 Macieira	0,24 €	0,90 €	0,73 €	280	204,88 €	67%
	Água C/ Gás 0,33lt	0,38 €	0,65 €	0,53 €	650	343,50 €	28%
	Água S/ Gás 0,33lt	0,10 €	0,50 €	0,41 €	350	142,28 €	75%
	Água S/ Gás 1,5lt	0,27 €	0,75 €	0,61 €	300	182,93 €	56%
	Água C/ Gás Sabores	0,47 €	0,70 €	0,57 €	350	199,19 €	17%
	Cerveja SuperBock	0,42 €	0,85 €	0,69 €	550	380,08 €	39%
	Cerveja Mini	0,33 €	0,75 €	0,61 €	550	335,37 €	46%
	Coca-cola	0,46 €	0,85 €	0,69 €	550	380,08 €	33%
	Compal Gf	0,48 €	0,85 €	0,69 €	880	608,13 €	31%
	Cerveja Barril (Fino)	0,31 €	0,80 €	0,65 €	800	520,33 €	52%
	Cerveja Barril c/ Seven-Up	0,33 €	0,80 €	0,65 €	500	325,20 €	49%
	Fresky 200ml	0,25 €	0,55 €	0,45 €	400	178,86 €	44%
	Iced-tea Lt	0,44 €	0,80 €	0,65 €	450	292,68 €	32%
	Martini	0,28 €	1,10 €	0,89 €	100	89,43 €	69%
	Seven-Up	0,40 €	0,80 €	0,65 €	250	162,60 €	39%
	Sprite Lt	0,30 €	0,70 €	0,57 €	50	28,46 €	47%
	Sucol	0,41 €	0,80 €	0,65 €	55	35,77 €	37%
	Fanta 1,5lt	0,69 €	1,00 €	0,81 €	0	- €	15%
	Fresky 1lt	0,40 €	0,85 €	0,69 €	0	- €	42%
	Sumol Garrafa 0,25cl	0,41 €	0,75 €	0,61 €	220	134,15 €	33%
	Sumol Lt	0,44 €	0,80 €	0,65 €	450	292,68 €	32%
	Vinho Porto (Copo)	0,73 €	1,20 €	0,98 €	600	585,37 €	25%
Vinho Tinto (Copo)	0,39 €	1,00 €	0,81 €	200	162,60 €	52%	
Vinho Branco (Copo)	0,39 €	1,00 €	0,81 €	200	162,60 €	52%	
Sumo de laranja Natural	0,32 €	0,60 €	0,49 €	450	219,51 €	34%	

(cont.)

	DESIGNAÇÃO	PC	PV	PV S/ IVA	QV	VENDAS	MBV
CAFETARIA	1/2 Leite	0,21 €	0,65 €	0,53 €	5500	2 906,50 €	60%
	Café	0,15 €	0,55 €	0,45 €	38800	17 349,59 €	66%
	Café c/ Brandy	0,20 €	0,70 €	0,57 €	550	313,01 €	65%
	Cappuccino Grande	0,25 €	0,70 €	0,57 €	1400	796,75 €	56%
	Cappuccino Pequeno	0,13 €	0,45 €	0,37 €	2500	914,63 €	64%
	Carioca de Café	0,07 €	0,45 €	0,37 €	400	146,34 €	81%
	Carioca de Limão	0,06 €	0,35 €	0,28 €	350	99,59 €	79%
	Cevada	0,25 €	0,50 €	0,41 €	700	284,55 €	39%
	Cevada Dupla	0,30 €	0,60 €	0,49 €	350	170,73 €	39%
	logurte líquido	0,30 €	0,45 €	0,37 €	650	237,80 €	18%
	Chá	0,07 €	0,40 €	0,33 €	450	146,34 €	79%
	Leite Chocolateado	0,28 €	0,60 €	0,49 €	650	317,07 €	43%
	Copo de Leite Simples	0,14 €	0,45 €	0,37 €	350	128,05 €	62%
	Descafeinado	0,17 €	0,60 €	0,49 €	500	243,90 €	65%
	Hot Chocolate Grande	0,24 €	0,70 €	0,57 €	350	199,19 €	58%
	Hot Chocolate Pequeno	0,16 €	0,45 €	0,37 €	385	140,85 €	56%
	Mokaccino	0,16 €	0,80 €	0,65 €	350	227,64 €	75%
	Pão c/ Fiambre ou Queijo	0,23 €	0,65 €	0,53 €	450	237,80 €	56%
	Pão c/ Manteiga	0,21 €	0,50 €	0,41 €	1500	609,76 €	48%
	Pão c/ Marmelada	0,26 €	0,55 €	0,45 €	550	245,93 €	42%
	Pão Misto	0,27 €	0,80 €	0,65 €	550	357,72 €	58%
	Pão Simples	0,18 €	0,45 €	0,37 €	500	182,93 €	51%
	Pingo	0,21 €	0,55 €	0,45 €	2300	1 028,46 €	53%
	Torrada (Pão de Rústico)	0,40 €	0,75 €	0,61 €	260	158,54 €	34%
Tosta Mista (Pão Rústico)	0,45 €	1,20 €	0,98 €	260	253,66 €	54%	

(cont.)

	DESIGNAÇÃO	PC	PV	PV S/ IVA	QV	VENDAS	MBV
PASTELARIA E SALGADOS	Croissant c/ Manteiga	0,35 €	0,80 €	0,65 €	1500	975,61 €	46%
	Croissant c/ Fiambre	0,37 €	0,85 €	0,69 €	1800	1 243,90 €	46%
	Croissant c/ Queijo	0,37 €	0,85 €	0,69 €	1800	1 243,90 €	46%
	Croissant Misto	0,45 €	0,90 €	0,73 €	1700	1 243,90 €	39%
	Croissant Simples	0,34 €	0,75 €	0,61 €	1650	1 006,10 €	44%
	Croissant c/ Chocolate	0,34 €	0,90 €	0,73 €	1000	731,71 €	54%
	Merenda Mista	0,67 €	1,10 €	0,89 €	1000	894,31 €	25%
	Pastelaria diversa	0,40 €	0,75 €	0,61 €	3000	1 829,27 €	34%
	Bolo caseiro	0,10 €	0,70 €	0,57 €	3800	2 162,60 €	82%
	Croquete	0,20 €	0,80 €	0,65 €	1800	1 170,73 €	69%
	Rissol Carne	0,20 €	0,80 €	0,65 €	1800	1 170,73 €	69%
	Rissol Camarão	0,20 €	0,80 €	0,65 €	1800	1 170,73 €	69%
	Empada de frango	0,67 €	1,20 €	0,98 €	1000	975,61 €	31%
	Pastel de bacalhau	0,35 €	0,80 €	0,65 €	1800	1 170,73 €	46%

	DESIGNAÇÃO	PC	PV	PV S/ IVA	QV	VENDAS	MBV
DIVERSOS	Batatas fritas	0,40 €	0,90 €	0,73 €	75	54,88 €	45%
	Chiclets Trident	0,40 €	0,80 €	0,65 €	100	65,04 €	39%
	Chocolate Kit-Kat	0,35 €	0,80 €	0,65 €	80	52,03 €	46%
	Chocolate Mars	0,41 €	0,80 €	0,65 €	70	45,53 €	37%
	Chupa Chups	0,25 €	0,60 €	0,49 €	30	14,63 €	49%
	Chupa PUSH POP	0,35 €	0,90 €	0,73 €	15	10,98 €	52%
	Trident Senses	0,41 €	1,45 €	1,18 €	90	106,10 €	65%
	Rebuçados Dr. Bayard	0,36 €	0,65 €	0,53 €	90	47,56 €	32%
	HALLS	0,24 €	0,90 €	0,73 €	100	73,17 €	67%
	M&Ms	0,53 €	0,80 €	0,65 €	60	39,02 €	19%
	Maltesers	0,20 €	0,80 €	0,65 €	60	39,02 €	69%
	Mentos	0,38 €	0,85 €	0,69 €	60	41,46 €	45%
	Mentos Chewing Gum	0,50 €	0,95 €	0,77 €	60	46,34 €	35%
	Tremoços (pires)	0,34 €	0,80 €	0,65 €	1000	650,41 €	48%
	Chouriço assado	2,07 €	3,50 €	2,85 €	850	2 418,70 €	27%
	Amendoins (pires)	0,25 €	0,80 €	0,65 €	800	520,33 €	62%
	Moelas estufadas	0,63 €	2,00 €	1,63 €	700	1 138,21 €	61%
Sortido de frutos secos	0,46 €	1,00 €	0,81 €	958	778,86 €	43%	

(cont.)

	DESIGNAÇÃO	PC	PV	PV S/ IVA	QV	VENDAS	MBV
REFEIÇÕES LIGEIRAS	Sandes de atum	0,96 €	2,00 €	1,63 €	900	1 463,41 €	41%
	Sandes americana	0,61 €	1,50 €	1,22 €	800	975,61 €	50%
	Sandes de Presunto	0,23 €	1,50 €	1,22 €	1100	1 341,46 €	81%
	Sandes de Panado	0,30 €	1,50 €	1,22 €	850	1 036,59 €	75%
	Prego no pão	0,40 €	1,75 €	1,42 €	1000	1 422,76 €	72%
	Hambúrguer no pão	0,41 €	1,75 €	1,42 €	1000	1 422,76 €	71%
	Bifana no pão	0,26 €	1,75 €	1,42 €	1000	1 422,76 €	82%
	Sopa do dia	0,30 €	1,00 €	0,81 €	1500	1 219,51 €	63%
	Salada mista	0,09 €	0,40 €	0,33 €	800	260,16 €	72%
	Salada de tomate com orégãos	0,10 €	0,45 €	0,37 €	700	256,10 €	73%
	Salada de atum	0,45 €	2,50 €	2,03 €	560	1 138,21 €	78%
	Salada de atum c/ massa fria	0,47 €	2,70 €	2,20 €	600	1 317,07 €	79%
	Salada César	1,30 €	3,00 €	2,44 €	700	1 707,32 €	47%
	Salada César c/ massa fria	1,34 €	3,20 €	2,60 €	750	1 951,22 €	48%
	Salada de Delicias do Mar c/ miolo de camarão e molho cocktail em cama de alface	0,40 €	2,70 €	2,20 €	700	1 536,59 €	82%
	Panados c/ arroz	1,14 €	3,20 €	2,60 €	850	2 211,38 €	56%
	Quiche (c/ salada mista)	0,83 €	2,70 €	2,20 €	500	1 097,56 €	62%
	Semifrio	0,36 €	2,00 €	1,63 €	350	569,11 €	78%
	Tarte	0,49 €	2,00 €	1,63 €	250	406,50 €	70%
	Mousse	0,28 €	1,20 €	0,98 €	500	487,80 €	71%
Bolo (fatia)	0,31 €	1,30 €	1,06 €	250	264,23 €	71%	
Fruta da época	0,10 €	0,25 €	0,20 €	650	132,11 €	51%	
EVENTOS	Bolo aniversário + Sumo	5,00 €	10,00 €	8,13 €	40	325,20 €	39%
	Prato predefinido	3,00 €	7,00 €	5,69 €	270	1 536,59 €	47%
CATERING	Menu Catering	60,00 €	140,00 €	113,82 €	12	1 365,85 €	47%

Em suma, temos:

TOTAIS	QV	VENDAS
BEBIDAS	9725	6 361,79 €
CAFETARIA	60605	27 697,36 €
PASTELARIA E SALGADOS	25450	16 989,84 €
DIVERSOS	5198	6 142,28 €
REFEIÇÕES LIGEIRAS	16310	23 640,24 €
EVENTOS GASTRONÓMICOS	310	1 861,79 €
CATERING	12	1 365,85 €
TOTAL	117610	84 059,15 €

Anexo IV

Anexo IV: Orçamento estimativo (investimentos)

Orçamento estimativo para construção da cozinha de apoio ao snack-bar.

ORÇAMENTO ESTIMATIVO DETALHADO	VALORES
1. Obras de construção civil	1 450,00 €
2. Equipamento	18 000,00 €
3. Tubagem e Ventilação	2 938,36 €
4. Instalações elétricas	3 500,00 €
5. Decoração e carpintaria	8 037,60 €
5.1. Gesso cartonado	1 336,00 €
5.2. Divisórias	2 110,00 €
5.3. Porta 2 folhas	686,00 €
5.4. Móveis	3 905,60 €
6. Louças e utensílios	5 224,89 €
Total	39 150,85 €

Orçamento estimativo para construção do snack-bar (parte exterior).

ORÇAMENTO ESTIMATIVO DETALHADO	VALORES
1. Obras de construção civil	13 000,00 €
2. Equipamento	8 129,00 €
3. Ar condicionado e Ventilação	12 319,90 €
3.1. Ar condicionado	6 756,52 €
3.2. Ventilação	5 563,38 €
4. Instalações elétricas	9 790,00 €
5. Decoração e carpintaria	24 515,16 €
5.1. Gesso cartonado	8 870,00 €
5.2. Divisórias/Portas em Vidro	3 836,00 €
5.3. Carpintarias	5 086,16 €
5.4. Móveis	6 723,00 €
Total	67 754,06 €

Anexo V

Anexo V: Guião de entrevista de análise concorrencial

Estabelecimento:

Denominação:

Número total de trabalhadores:

Horário de abertura:

Horário de fecho:

Gama de produtos:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Cafetaria _____ | <input type="checkbox"/> |
| Pastelaria (outsourcing) _____ | <input type="checkbox"/> |
| Pastelaria (confeção própria) _____ | <input type="checkbox"/> |
| Padaria _____ | <input type="checkbox"/> |
| Snacks/ refeições ligeiras _____ | <input type="checkbox"/> |
| Pratos/ menu do dia _____ | <input type="checkbox"/> |
| Pratos quentes _____ | <input type="checkbox"/> |
| Sopas _____ | <input type="checkbox"/> |
| Saladas _____ | <input type="checkbox"/> |
| Diversos _____ | <input type="checkbox"/> |

Preço médio praticado:

Cafeteria _____

Pastelaria _____

Snacks _____

Sobremesas _____

Diversos _____

Promoções/ menus especiais:

Clientes/média:

Dia _____

Noite _____

Clientes-alvo:

Dia _____

Noite _____

O Responsável do estabelecimento
