

PLANO DE NEGÓCIOS NO SETOR DOS LACTICÍNIOS:
A ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DA CRIAÇÃO DE
UMA FÁBRICA DE PRODUTOS LÁCTEOS NA ILHA TERCEIRA: BIÓTER

Alda Gil Valadão

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Contabilidade

Orientador:
Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

julho 2020

PLANO DE NEGÓCIO NO SETOR DOS LACTICÍNIOS: A ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DA CRIAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE PRODUTOS LÁCTEOS NA ILHA TERCEIRA: BIOTER

Alda Gil Valadão

Agradecimentos

A realização deste projeto, apesar de altamente motivante, não poderia ser concluída sem o apoio de várias pessoas extraordinárias, que permitiram que fosse possível em tempo útil e às quais expresso o meu sincero agradecimento.

Começo por agradecer ao meu orientador Professor Doutor Renato Lopes da Costa, pela forma como me motivou e encorajou desde início. Agradeço-lhe toda a disponibilidade e conhecimentos transmitidos. Obrigada por me fazer acreditar que seria possível.

Agradeço também a todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico e ao ISCTE-IUL, não tenho dúvidas de que foi a melhor escolha.

A todos os amigos que fiz ao longo deste percurso. Foram anos em que nos divertimos, mas também em que passamos momentos difíceis, principalmente neste último. Agradeço por todo o apoio e amizade, que tenho a certeza que não terminará.

Aos meus amigos da ilha Terceira, que embora distantes ao longo desta caminhada se mantiveram sempre presentes.

A todas as entidades que disponibilizaram o seu tempo e me auxiliaram neste estudo.

E por último, um agradecimento especial à minha família. Aos meus pais, irmã e avô por todo o amor e força que me dão todos os dias. À minha avó, que embora já não esteja presente fisicamente me transmite força todos os dias.

Resumo

O presente projeto tem como finalidade a apresentação de um plano de negócios que consiste na análise da viabilidade económico-financeira da criação de uma fábrica de produtos lácteos na ilha Terceira, denominada “BIOTER”. A atividade da empresa centra-se na comercialização de lacticínios biológicos.

Neste sentido, e tendo em conta a atual conjuntura económica, pretende-se estudar o mercado no qual a empresa se insere de modo a serem projetadas as melhores estratégias de execução para o êxito do negócio, incluindo considerações estratégicas, organizacionais, de marketing e financeiras.

Para a concretização do exposto foi realizada uma revisão de literatura de conceitos chave como Plano de Negócios, Estratégia, Consumo de leite e Relevância do setor dos Lacticínios. Procedeu-se a uma análise de mercado ao ambiente contextual açoriano, tendo como foco o setor dos lacticínios. Após a análise à envolvente externa e interna do negócio foi apresentada a avaliação financeira do projeto.

Resultante da análise dos vários elementos recolhidos e avaliação financeira realizada em diferentes cenários (realista, pessimista e otimista) nos cinco anos de exploração, pode-se concluir que existe uma oportunidade com potencial para o sucesso da criação da “BIOTER”.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Estratégia; Viabilidade económico-financeira; Setor dos lacticínios.

Sistema de Classificação JEL:

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

• M10 – General

• M19 - Other

Abstract

The following project's goal consists of the presentation of a business plan that includes the analysis of the economical and financial viabilities of the creation of a dairy products factory in Terceira Island named "BIOTER". The activity of the company focuses on the commercialization of biological dairy products.

Being so, and taking into account the present economic situation, it is intended to study the market which the company targets so that the best strategies for its execution can be projected towards the success of the business, and it includes considerations of strategical, organizational, marketing and financial nature.

For the substantiation of what was stated above, a literature review of key concepts was carried out, which encompassed Business Plan, Strategy, Milk Consumption and Relevance of the Dairy Sector. A market analysis of the azorian contextual environment was executed, having the dairy products sector as its main focus. After studying the external and internal components of the business, an economic evaluation was performed.

After surveying the various collected elements as well as the financial evaluation, which was executed in three different scenarios - realist, pessimist and optimist - over a five year projection of exploration, it was concluded that the creation of "BIOTER" presents itself as an opportunity with the potential to succeed.

Key-Words: Business Plan; Strategy; Economical and Financial Viabilities; Dairy Sector.

Classification System JEL:

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice de Figuras	X
Índice de Tabelas	XI
Índice de Anexos	XIII
Lista de Abreviaturas	XIV
Sumário Executivo	XVI
1. Revisão de literatura	1
1.1. Plano de Negócios	1
1.2. Estratégia.....	2
1.2.1. O Conceito de Estratégia.....	3
1.2.2. Estratégia Competitiva.....	5
1.3. Breve história do consumo de leite.....	12
1.3.1. Relevância do setor dos laticínios.....	13
2. Apresentação do Negócio	14
3. Análise de Mercado	15
3.1. Ambiente contextual	15
3.1.1. Contexto político-legal.....	16
3.1.1.1. Estabilidade política	16
3.1.1.2. Políticas económicas	17
3.1.1.3. Incentivos de Investimento	17
3.1.1.4. Incentivos à criação de emprego	18
3.1.1.5. Competitividade fiscal e benefícios fiscais.....	18
3.1.1.6. Legislação	19
3.1.2. Contexto económico	20
3.1.2.1. PIB.....	21

3.1.2.2. Taxa de desemprego	22
3.1.2.3. Taxa de inflação	22
3.1.2.4. Constituição de novas empresas	23
3.1.2.5. Acesso ao crédito	23
3.1.2.6. Turismo	24
3.1.2.7. Investimento.....	24
3.1.3. Contexto sociocultural	25
3.1.3.1. População residente.....	25
3.1.3.2. Taxa de natalidade.....	26
3.1.3.3. Saldo migratório.....	26
3.1.3.4. Estilo de vida.....	26
3.1.3.5. Taxa de analfabetismo	27
3.1.3.6. Participação cívica	27
3.1.4. Contexto tecnológico	28
3.1.5. Contexto ambiental.....	29
3.1.6. Análise geral.....	30
3.2. Ambiente Transaccional	31
3.2.1. Stakeholders	31
3.2.2. Clientes.....	31
3.2.3. Concorrentes.....	33
3.2.4. Fornecedores	33
4. Caracterização do setor dos lacticínios – Produção Biológica - Produção de leite de vaca em Portugal e o regime de quotas leiteiras	34
5. Localização da fábrica	36
6. Análise Interna	37
6.1. Cadeia de Valor	37
6.2. Análise VRIO	39
7. Análise Competitiva	40
7.1. Cinco Forças de Porter.....	40

7.1.1.	Ameaça de novas entradas	40
7.1.2.	Rivalidade entre concorrentes existentes	41
7.1.3.	Ameaça de produtos substitutos	41
7.1.4.	Poder de negociação dos fornecedores	42
7.1.5.	Poder de negociação dos clientes	43
7.2.	Análise SWOT	43
8.	Formulação Estratégica	48
8.1.	Missão, visão e valores	48
8.2.	Objetivos de longo prazo	49
8.3.	Fatores Críticos de Sucesso.....	50
8.4.	Estratégias Genéricas de Porter.....	51
8.5.	Análise Corporativa.....	52
8.5.1.	Estratégia de produtos – mercados – Matriz de Ansoff.....	52
8.5.2.	Outsourcing e Alianças estratégicas	53
10.	Implementação da Estratégia	54
10.1.	Marketing Mix.....	54
10.1.1.	Produto.....	55
10.1.2.	Preço	55
10.1.3.	Distribuição	56
10.1.4.	Comunicação	57
10.2.	Recursos	58
10.2.1.	Organograma	58
10.2.2.	Recursos Humanos	59
10.2.3.	Recursos Materiais.....	59
10.2.4.	Gestor de Projeto	59
10.2.5.	Força de Vendas	60

10.2.6. Apoio Jurídico e Contabilístico	61
10.3. Plano de Implementação	61
11. Estudo da Viabilidade Económico-financeira	62
11.1. Pressupostos	62
11.2. Previsões de Vendas e de Custos.....	63
11.3. Capital fixo e amortizações	67
11.4. Financiamento	69
11.5. Demonstrações Financeiras.....	70
11.6. Avaliação do Projeto.....	73
12. Conclusão	75
13. Bibliografia	76
Anexos	83

Índice de Figuras

Figura 1: Cinco Forças de Porter	6
Figura 2: Matriz de Ansoff.....	7
Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter	8
Figura 4: Matriz VRIO.....	10
Figura 5: Análise SWOT.....	10
Figura 6: SWOT ISCTE Business School.....	11
Figura 7: Ilha Terceira.....	36
Figura 8: Organograma	58
Figura 9: Plano de Implementação – Gráfico de Gantt.....	61
Figura 10: Taxa de sobrevivência das empresas criadas em 2013 por localização geográfica	89
Figura 11: Taxa normal de IRC na UE	90
Figura 12: Taxa normal de IVA na UE.....	91
Figura 13: Fatores que afetam a compra de leite e derivados	94
Figura 14: Produção de leite de vaca (t) em Portugal.....	94
Figura 15: Distribuição da quota leiteira pelos 27 Estados Membros na EU em 2008 ..	95
Figura 16: Número de produtores da RAA com leite entregue em fábricas da RAA (jan10-out19)	95
Figura 17: Processo produtivo leite e nata	100
Figura 18: Proposta de sistema de intrusão	104
Figura 19: Simulação de seguro de acidentes de trabalho	105
Figura 20: Simulação de seguro automóvel – transporte mercadorias	106
Figura 21: Seguro Multiriscos	107
Figura 22: Simulação de seguro automóvel – camião cisterna	110
Figura 23: Camião Cisterna.....	111
Figura 24: Camião para transporte de produtos.....	112
Figura 25: Material informático.....	113
Figura 26: Material de escritório	114

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais aspetos negativos e positivos da ilha Terceira	16
Tabela 2: Análise PEST na RAA.....	30
Tabela 3: Cadeia de Valor da empresa.....	38
Tabela 4: Análise SWOT	44
Tabela 5: Origem dos dados da SWOT.....	44
Tabela 6: SWOT dinâmica	47
Tabela 7: Objetivos da empresa.....	50
Tabela 8: Pressupostos para análise financeira.....	63
Tabela 9: Previsão de vendas anuais – todos os cenários	63
Tabela 10: Previsão anual de CMVMC – todos os cenários	63
Tabela 11: Remuneração do pessoal.....	64
Tabela 12 Gastos com o pessoal – cenário realista.....	65
Tabela 13: Fornecimentos e Serviços Externos – cenário realista	66
Tabela 14: Explicação dos FSE’s – cenário realista	66
Tabela 15: Investimentos a realizar	68
Tabela 16: Explicação dos investimentos	68
Tabela 17: Depreciações e Amortizações Acumuladas	69
Tabela 18: Fonte de Financiamento	69
Tabela 19: Empréstimo Bancário	69
Tabela 20: Demonstração de Resultados Previsional – cenário realista.....	70
Tabela 21: Orçamento de Tesouraria Previsional.....	71
Tabela 22: Working Capital – cenário realista	71
Tabela 23: Mapa de <i>Cash-Flows</i> – cenário realista.....	72
Tabela 24: Balanço Previsional – cenário realista.....	72
Tabela 25: Principais indicadores – cenário realista.....	73
Tabela 26: Avaliação do projeto – cenário realista.....	74
Tabela 27: Conceitos de Estratégia.....	83
Tabela 28: Eleição da Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores de 16 de outubro de 2016	84
Tabela 29: Incentivos à criação de emprego na RAA.....	85
Tabela 30: IRC e IVA na RAA, RAM, e Portugal Continental (%).....	87
Tabela 31: Evolução do PIB em Portugal e na EU	88
Tabela 32: Taxa de desemprego na RAA, RAM e Portugal Continental	88
Tabela 33: Taxa de variação do índice de preços no consumidor total na RAA, RAM e Portugal Continental	88
Tabela 34: Taxa de variação do índice de preços no consumidor de produtos alimentares e bebidas não alcoólicas na RAA, RAM e Portugal Continental	89
Tabela 35: Dotação Regional (milhões de euros).....	89
Tabela 36: Número de passageiros aéreos embarcados e desembarcados na RAA	90
Tabela 37 Taxa de investimento das empresas por localização geográfica e atividade económica (Divisão – CAE Ver.3).....	91
Tabela 38: Escalões de IRS na RAA, RAM e Portugal Continental	91
Tabela 39: Índice de envelhecimento (%).....	92
Tabela 40: População residente nas 9 ilhas da RAA em 2018	92
Tabela 41: Taxa Bruta de Natalidade (%)	92
Tabela 42: Taxa de abandono precoce de educação e formação	93
Tabela 43: Consumo humano de leite e produtos lácteos em Portugal (milhares).....	93

Tabela 44: Saldo migratório por local de residência (NUTS – 2013)	93
Tabela 45: Taxa de analfabetismo segundo os Censos	93
Tabela 46: Indivíduos que utilizam computador e internet em%	94
Tabela 47: Análise das Cinco Forças de Porter	96
Tabela 48: Marketing- Mix	98
Tabela 49: Elementos da Estratégia de Comunicação	99
Tabela 50: Preço de venda (euros).....	99
Tabela 51: Equipamento da fábrica	100
Tabela 52: Salários dos Colaboradores.....	102
Tabela 53: Publicidade e propaganda	102
Tabela 54: Descrição de embalagens	103
Tabela 55: Estimativa gastos com embalagens	103
Tabela 56: Material necessário	111
Tabela 57: Valores a entregar ao Estado – cenário realista.....	114
Tabela 58: Revisão Analítica – cenário realista	115
Tabela 59: Gatos com Pessoal – cenário pessimista.....	116
Tabela 60: Fornecimentos e Serviços Externos – cenário pessimista	117
Tabela 61: Valores a entregar ao Estado – cenário pessimista.....	117
Tabela 62: Orçamento de Tesouraria Previsional – cenário pessimista.....	118
Tabela 63: Working Capital – cenário pessimista	119
Tabela 64: Mapa de Cash-Flows – cenário pessimista	119
Tabela 65: Revisão Analítica – cenário pessimista	120
Tabela 66: Demonstração de Resultados Previsional – cenário pessimista.....	121
Tabela 67: Balanço Previsional – cenário pessimista.....	122
Tabela 68: Principais indicadores financeiros – cenário pessimista.....	122
Tabela 69: Avaliação do projeto – cenário pessimista.....	123
Tabela 70: Gatos com Pessoal – cenário otimista	123
Tabela 71: Fornecimentos e Serviços Externos – cenário otimista	124
Tabela 72: Valores a entregar ao Estado – cenário otimista	124
Tabela 73: Orçamento de Tesouraria Previsional – cenário otimista	125
Tabela 74: Working Capital – cenário otimista.....	126
Tabela 75: Mapa de Cash-Flows – cenário otimista.....	126
Tabela 76: Revisão Analítico Previsional – cenário otimista.....	127
Tabela 77: Demonstração de Resultados Previsional – cenário otimista.....	128
Tabela 78: Balanço Previsional – cenário otimista.....	129
Tabela 79: Principais indicadores financeiros – cenário otimista	129
Tabela 80: Avaliação do projeto – cenário otimista	130
Tabela 81: Mapa de reuniões.....	130

Índice de Anexos

Anexo 1: Conceitos de Estratégia	83
Anexo 2: Análise PEST	84
Anexo 3: Produção de produtos lácteos	94
Anexo 4: Análise Competitiva	96
Anexo 5: Implementação da Estratégia.....	98
Anexo 6: Descrição do processo produtivo.....	100
Anexo 7: Salários dos Colaboradores	102
Anexo 8: Fornecimentos e Serviços Externos	102
Anexo 9: Investimentos.....	111
Anexo 10: Tabelas cenário realista	114
Anexo 11: Tabelas cenário pessimista	116
Anexo 12: Tabelas cenário otimista.....	123
Anexo 13: Mapa de reuniões	130

Lista de Abreviaturas

ALIP	Associação Interprofissional do Leite e Lacticínios
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANIL	Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
CEE	Comunidade Económica Europeia
CEEApIA	Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
DRAIC	Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade
EDA	Eletricidade dos Açores
EIA	Estudo de Impacte Ambiental
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
GSTC	Global Sustainable Tourism Council
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IFD	Instituição Financeira de Desenvolvimento S.A.
IHCP	Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto do Rendimento Coletivo
IRS	Imposto do Rendimento Singular
IVA	Imposto do Valor Acrescentado
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAC	Política Agrícola Comum
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
RAA	Região Autónoma dos Açores
RAM	Região Autónoma da Madeira
ROA	Rendibilidade do Ativo Total
ROE	Rendibilidade do Capital Próprio

ROI	Rendibilidade do Investimento
SDEA	Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores
SREA	Sociedade Regional de Estatística dos Açores
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
UE	União Europeia
VAL	Valor Atualizado Líquido

Sumário Executivo

Portugal tem vindo a recuperar da crise económica sofrida nos últimos anos, no entanto, no início de 2020 foi declarado pela OMS a pandemia provocada pelo COVID-19. O Governo Português decretou estado de emergência dia 18 de março de 2020, suspendendo o direito de deslocação e fixação dos cidadãos em qualquer parte do território nacional. Foram aprovadas mais 2 renovações do estado de emergência (terminando a 2 de maio de 2020), dado que à luz da Constituição este pode vigorar no prazo máximo de 15 dias. Esta pandemia irá provocar impactos significativos na economia portuguesa, contudo, à data não é possível prever com exatidão as suas consequências.

O setor dos Lacticínios nos Açores, mais concretamente na ilha Terceira, tem vindo a enfrentar dificuldades por parte dos produtores de leite. Esta é a segunda ilha do arquipélago açoriano com maior produção, ficando em primeiro lugar São Miguel. Na ilha Terceira o preço pago ao produtor é o mais baixo em relação ao restante território português. O preço praticado deve-se ao facto de existir uma única fábrica de lacticínios, à exceção das familiares e sem expressão, fazendo com que haja um possível monopólio industrial neste setor.

Este é o ponto de partida para a elaboração deste plano de negócios, que visa analisar a viabilidade da criação de uma fábrica de lacticínios na ilha Terceira. A empresa em estudo é denominada “BIOTER”, da junção das palavras biológico e Terceira. Pretende-se colmatar o possível monopólio existente, mas também dinamizar a agricultura, valorizando o meio ambiente e a saúde, humana e animal, com a produção exclusiva de produtos biológicos. Estes e outros fatores são encarados como oportunidades para o sucesso da criação da dita fábrica.

Este projeto encontra-se dividido em vários pontos. Em primeiro lugar, uma revisão de literatura em relação aos conceitos chave, seguindo-se uma análise ao ambiente contextual e transaccional, assim como uma análise interna da empresa e competitiva do mercado. Entre outros pontos, é definida a localização da fábrica bem como as componentes estratégicas a adotar. São também analisadas as componentes do *marketing mix* e é apresentada uma análise financeira.

A análise financeira é realizada em três cenários, realista, pessimista e otimista, em cinco anos de exploração. Em todos eles os valores dos custos e despesas são fundamentados nos orçamentos obtidos e nos valores divulgados pela Pronicol e Jerónimo Martins Agroalimentar. A previsão das vendas tem em conta o número de *players* a atuar no mercado bem como a estratégia adotada e as campanhas de marketing.

Verifica-se viabilidade económico-financeira nos três cenários para a criação desta empresa, dado que a VAL corresponde a € 3 166 656 no cenário realista, no pessimista € 2 816 147 e no otimista € 7 370 971. Em relação ao investimento inicial, prevê-se que este seja recuperado no quarto ano no cenário realista e pessimista, e no terceiro ano no cenário otimista.

1. Revisão de literatura

1.1. Plano de Negócios

O plano de negócios é o passo mais importante na criação ou na expansão de um negócio já existente. É também o primeiro a ser dado pelos investidores na tomada de decisão de investir ou não no negócio (Barrow *et al.*, 2001; Manson e Stark, 2004). Manson e Stark (2004) realçam que mais de três quartos dos *business angels*¹ têm como requisito um plano de negócios antes de considerarem investir. A sua existência possui vários propósitos e públicos-alvo, no entanto, a maioria destina-se a aumentar o financiamento e, em qualquer setor, apenas os projetos que possuem um plano de negócios bem preparado, são capazes de o obter (Barrow *et al.*, 2001).

Delmar e Shane (2003) desafiam as críticas ao plano de negócios e argumentam que é um precursor importante para a ação de novos empreendimentos. Os mesmos apresentam algumas vantagens, nomeadamente: facilita na tomada de decisões de forma mais rápida; não exige o comprometimento de recursos; ajuda na melhor gestão de procura e de oferta; estabelece objetivos concretos para o futuro, auxiliando a que as ações sejam oportunas na realização dos objetivos e na concretização dos mesmos, reduzindo desta forma o risco de dispersão.

Diferentes tipos de investidores olham de forma diferente para o plano de negócios, implicando a sua construção conforme a procura de financiamento (banco, fundo de capital de risco ou *business angels*). Segundo uma análise realizada por Mason e Stark (2004), os bancos dão pouca ênfase ao mercado e mais relevância aos aspetos financeiros, nomeadamente, às previsões dos fluxos de caixa, índice de alavancagem, controlo financeiro, entre outros. Por outro lado, os gestores de fundo de capital de risco e os *business angels* dão mais ênfase às características da equipa de gestão, de mercado e à diferenciação do produto/serviço.

Um bom plano de negócios deve ser bem escrito, perspicaz e perceptível por todos os seus destinatários, nomeadamente: investidores, grandes clientes, fornecedores, conselho de

¹ Um *business angel* é “alguém que providencia financiamento a start-ups, normalmente na sua fase inicial de desenvolvimento, apoiando-as no seu caminho para o sucesso” e além disso, contribui com experiência e *network* de negócios (Associação Portuguesa Business Angels, 2019).

administração, entre outros. Para que o plano de negócios valha o tempo de o escrever ou de o ler, é necessário que foque a atenção nos aspetos dinâmicos do processo. É provável que todos os três aspetos (pessoas, oportunidades e contexto alvo), e o relacionamento entre eles, mude ao longo do tempo, pelo que é necessário ter atenção à evolução e adaptá-lo (Sahlman, 1997; Manson e Stark, 2004).

Um plano de negócios deverá incluir “um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver” (iapmei.pt – Como elaborar um Plano de Negócios: guia explicativo, 2016). A sua importância é visível na medida em que pode ser utilizado como ferramenta para se destacar no ramo da inovação e novos mercados. É também um fator crucial de vantagem competitiva. A mortalidade de uma empresa pode estar associada à falta de um plano de negócios (Fernandes e Porto, 2017).

Para a sustentabilidade do negócio, o percurso do seu plano assenta no princípio do valor económico gerado, ou seja, pelo impacto gerado pelo investimento, e na adoção de estratégias competitivas na organização. É importante que o plano de atividades seja cumprido, tanto a nível orçamental como do prazo estabelecido. Uma técnica eficaz para salvaguardar a não distorção do âmbito do projeto é a “*In/Out os Scope*”. Esta técnica determina que para que uma técnica entre no âmbito do projeto, caso tal não aconteça, resulte numa perda de benefícios (Pereira *et al*, 2020).

1.2. Estratégia

Todas as empresas pretendem ser bem-sucedidas, atingindo mais vendas, melhores resultados ou cotações bolsistas mais elevadas. Devem ser competitivas e flexíveis para poderem dar resposta às rápidas mudanças do mercado em que se inserem. A essência da estratégia é optar por ser diferente dos concorrentes. As decisões devem ser tomadas tendo por base as necessidades dos clientes, a sua acessibilidade e a variedade dos produtos/serviços de uma empresa (Porter, 1996). O mesmo autor acrescenta que a eficácia operacional é necessária, mas não suficiente. Conjuntamente com a estratégia alcançam um melhor desempenho.

A orientação estratégica serve para alcançar o sucesso de longo prazo, sendo o meio para atingir os objetivos. A aceitação no mercado de novos produtos e serviços resulta da

gestão criteriosa dos recursos distintivos da empresa para a criação dos mesmos, proporcionando aos clientes mais valor do que o oferecido pela concorrência (Freire, 1997). O autor faz alusão às semelhanças com o meio militar, enquanto nesse meio o foco é colocado na conquista de novos territórios, no meio empresarial pretende-se a conquista e controle de novos mercados.

O resultado conseguido pela capacidade estratégica adotada ou pela combinação de competências e recursos, sejam eles raros, difíceis de imitar, insubstituíveis, dinâmicos, tangíveis ou intangíveis, irá criar vantagem competitiva para a empresa. A qualidade do pensamento estratégico segundo Lopes da Costa *et al.* (2019), deve contemplar a ideia de que o pensamento estratégico é construído a partir da análise da indústria (de fora para dentro), bem como o portfólio de competências da empresa, que no fundo é a sua fonte de competitividade.

1.2.1. O Conceito de Estratégia

Após a 2ª Guerra Mundial, as empresas passaram de um ambiente relativamente estável para um mais competitivo e de rápidas alterações. Isto levou a que houvesse uma maior preocupação em antecipar as mudanças, aproveitar as novas oportunidades e evitar ameaças às empresas (Bracker, 1980). O autor diz-nos que a gestão da estratégia envolve o ambiente interno e externo à empresa, de forma a maximizar o uso dos recursos e alcançar os objetivos. Segundo Quinn (1980), a estratégia trata-se de um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

A palavra estratégia tem origens militares e deriva do grego *strategos*, que significa literalmente “a função do general do exército”. Freire (1997: 18) refere que estratégia era “definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sob o inimigo”. No entanto, no meio empresarial, a estratégia visa criar uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Hambrick (1980), estratégia trata-se de um conceito multidimensional e situacional, o que torna difícil uma definição de consenso. Mintzberg (1987) encara a estratégia como possuindo vários significados, podendo ser um plano, padrão, perspectiva, posição ou estratégia.

Porter (1996) refere que a essência da estratégia é a forma como se escolhe e executam as atividades de forma diferente da concorrência, levando à obtenção de um retorno maior

sobre o investimento. Freire (1997) afirma que ao longo do tempo tem vindo a ser reforçada a orientação para a ação e para a proximidade ao mercado, acompanhando as tendências do meio envolvente, dando origem a novas oportunidades comerciais, negócios e formas de competição. Segundo o mesmo autor (Freire, 1997:45) a estratégia “define a natureza da relação entre a organização, os clientes e a concorrência”.

Barney e Hesterly (2019), definem a estratégia como uma teoria para alcançar vantagem competitiva. Ou seja, alcançar mais valor económico do que a concorrência. Cada teoria baseia-se em várias hipóteses e suposições de como a indústria deve ser explorada de forma a gerar lucro para a empresa. É difícil afirmar que a empresa está a adotar a estratégia correta. A previsão da evolução da indústria é difícil de ser obtida com certeza, devido a vários fatores, daí os autores referirem que a estratégia é uma teoria. No entanto, é possível reduzir riscos, ao escolher uma estratégia de forma cuidadosa.

Existe estratégia quando há um problema e a possibilidade de escolha ou alternativas para o solucionar (Lopes da Costa *et al.*, 2019). Os mesmos autores concluem que todas as definições criadas se focam num objetivo em comum, a criação de valor, estando esta noção presente na história económica e empresarial. Destacam a importância da cadeia de valor de Porter (1985), analisada adiante, sendo essencial para a construção de valor, possibilitando a empresa a servir o mercado da melhor forma e consequentemente que sejam criadas vantagens competitivas.

É possível concluir que o número de definições é tão numeroso quanto os autores que o referem (Barney e Hesterly, 2019; Nicolau, 2001). Tendo em conta todas as definições, é possível identificar convergências e divergências entre elas (Nicolau, 2001). Segundo a autora, as definições convergem em alguns aspetos gerais, como por exemplo, a ligação entre a organização e o meio envolvente e a importância das decisões para o futuro da organização. Afirma que as estratégias planeadas diferem das realizadas. Apesar de haver acordo que uma empresa para alcançar sucesso necessite de uma boa estratégia, há menos acordo sobre o que é uma estratégia e sobre o que a constitui (Barney e Hesterly, 2019).

De forma resumida, no anexo 1 (tabela 27), são apresentadas definições e visões de vários autores, que ao longo do tempo desenvolveram o conceito de estratégia.

1.2.2. Estratégia Competitiva

O sucesso da estratégia de uma empresa depende da forma como esta se relaciona com o meio onde se insere. A estratégia competitiva é algo persuasivo e necessário para que se consiga um produto/serviço com maior valor do que os apresentados pela concorrência (Porter 1980; Porter 1985). Qualquer empresa está sujeita a fatores externos, que não consegue controlar, como por exemplo: fatores políticos, económicos, sociais, ambientais. Torna-se necessário adaptar-se eles de modo a conseguir acompanhá-los e a tirar o máximo proveito das mudanças, tornando-as em novas oportunidades (Porter, 1980; Porter 1985; Freire, 1997).

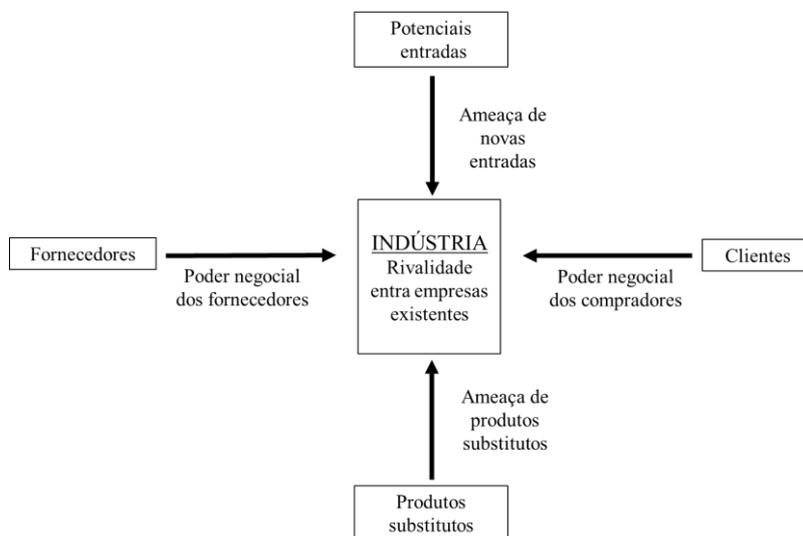
O processo de formulação da estratégia possui várias etapas. Em primeiro lugar, é necessário desenvolver e definir a missão, visão e valores da empresa e posteriormente estabelecer objetivos de longo prazo. Num passo seguinte, após saber onde se quer chegar, deve-se conceber uma estratégia, e de seguida implementá-la e executá-la. Por fim, é importante controlar, avaliar e ajustar o necessário. A visão estratégica deve focar o presente e o futuro, e deve ser clara, de modo a reduzir o risco de tomada de decisões erradas.

Gerir o conhecimento é um dos principais recursos estratégicos. É de salientar que conhecimento não é tecnologia, esta facilita a análise e a partilha de conhecimento de forma mais facilitada. A ciência da gestão do conhecimento reside na forma como este deve ser utilizado. Embora as empresas portuguesas não possuem culturas organizacionais que suportem a partilha de informação, ideias e conhecimento, é importante reter que uma gestão eficiente do conhecimento é um recurso tangível poderoso e que deve ser utilizado para gerar-se vantagem competitiva (Lopes da Costa *et al*, 2017).

A intensidade da concorrência não é uma questão de sorte e, segundo Porter (1980), as características económicas e tecnológicas subjacentes da indústria determinam o poder das cinco forças competitivas (figura 1): ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos; poder negocial dos compradores; poder negocial dos fornecedores; rivalidade da indústria. Este modelo permite analisar a rivalidade/competição entre as empresas e qualquer alteração ou desenvolvimento que se verifique em alguma das forças faz com

que seja elaborada uma nova análise ao mercado, de modo a que esteja adaptado à realidade.

Figura 1: Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Segundo Porter (1980), a empresa deve lidar da melhor forma com as cinco forças competitivas, influenciando-as a seu favor, sendo que elas determinam a intensidade da competição e a rentabilidade da indústria. O autor defende que deve-se optar por uma postura defensiva, diminuindo os riscos das forças referidas e, em simultâneo, uma postura ofensiva, desenvolvendo estratégias competitivas antes de serem pensadas e adotadas pelos concorrentes. As forças mais fortes são as que se tornam cruciais na formulação estratégica.

Apesar de ser um modelo considerado essencial, existem limitações, o que é perceptível, passaram mais de 30 anos desde a sua criação (Lopes da Costa *et al.*, 2019). Os autores referem a inexistência da complementaridade. Concorrentes são diferentes de complementares, existindo produtos que influenciam a compra de outros. Recorrendo ao exemplo dos autores, o aumento do preço dos combustíveis cria um impacto negativo na venda de automóveis. Outra limitação respeita à análise da relação entre fornecedores e empresa. Este modelo faz a referida análise baseando-se no conflito e não na cooperação e confiança. Acrescentam ainda que o modelo não aborda a globalização dos mercados, o papel dos governos na economia, a inovação, a tecnologia, entre outros aspetos.

A Matriz de Ansoff é também uma boa ferramenta utilizada pelos estrategas, de modo a identificar/determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Esta matriz possui quatro estratégias possíveis (figura 2). Através da estratégia de penetração de mercado a empresa concentra-se na venda de produtos existentes em mercados já existentes, distinguindo-se neste último ponto do desenvolvimento de mercado, que possui uma estratégia em novos mercados de produtos já existentes. O desenvolvimento de produtos é o inverso da estratégia anterior (produtos novos em mercados existentes). Por último, a estratégia de diversificação é quando uma empresa opta por vender novos produtos em novos mercados.

Figura 2: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

Outra questão importante centra-se no posicionamento da empresa na indústria. Uma empresa bem posicionada pode obter boas taxas de retorno mesmo quando a lucratividade do setor não é alta (Porter, 1985). Segundo o autor, a base fundamental de um bom desempenho a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Uma empresa pode optar por servir todo o mercado ou focar-se apenas numa parte (foco competitivo). Apesar de possuir diversos pontos fortes e fracos em relação à concorrência, existem cinco tipos de estratégia, resultantes do tipo de indústria, que uma empresa pode optar (figura 3): diferenciação, custo, especialização ou foco pelo custo, especialização ou foco pela diferenciação e estratégia combinada.

Estes tipos de estratégia resultam da capacidade da empresa lidar com as cinco forças de Porter de forma melhor do que a sua concorrência. A liderança pelos custos acontece quando uma empresa decide optar por vender produtos ou serviços a um preço inferior à concorrência, com qualidade satisfatória, havendo mais foco nos processos. Por outro lado, uma estratégia de diferenciação acontece quando o foco é obter um produto ou

serviço de qualidade superior ao da concorrência, e a um preço mais elevado, sendo determinante os atributos destes.

Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Foco Competitivo	Orientação para todo o mercado	1. Liderança pelos custos	2. Diferenciação
	Orientação para parte do mercado	3.A Foco pelos custos	3.B Foco pela diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Outros autores, dando mais ênfase à análise interna, completam as teorias de Porter (Braney e Hesterly, 2015). Através da Visão Baseada nos Recursos a formulação estratégica é feita por base da análise dos recursos internos e capacidades da empresa (Lopes da Costa *et al.*, 2019). Segundo os mesmos autores, através desta perspectiva, as competências das empresas baseiam-se nos recursos e capacidades que são expressos através dos seus ativos tangíveis (economias de escala, sistemas de distribuição, fábricas, terrenos, matérias-primas, capacidade de endividamento), intangíveis (*know-how* tecnológico, patentes, imagem de marca) e humanos (*know-how*, motivação, compromisso).

Deve-se conciliar as necessidades externas (o que o mercado procura) com o que os concorrentes oferecem e com o que a empresa faz. Resumidamente, uma empresa é o resultado da combinação entre recursos (ativos), competências (o que sabe fazer bem) e capacidades (o que sabe fazer com os recursos e capacidades), traduzindo-se a vantagem competitiva em algo raro, difícil de imitar, insubstituível e dinâmico, que não pode estagnar no tempo. A teoria baseada nos recursos é dominante no âmbito da estratégia e tem como objetivo obter ou organizar recursos que sejam superiores à concorrência (Lopes da Costa *et al.* 2019).

Para a realização desta análise, surgiu a matriz VRIO (figura 4), que resulta da junção das palavras Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (Barney, 1991; Lopes da Costa *et al.*, 2019). Em relação ao Valor, é colocada a seguinte questão: o recurso ou capacidade explora uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça? Se sim, falamos de um recurso ou capacidade valioso, podendo ser classificado como uma força. Se a resposta for negativa, estamos perante o oposto. Deve ser identificado o impacto do seu uso em termos de proveitos e custos.

Após esta análise, é necessário perceber se esses recursos e capacidades valiosos são detidos por diversos concorrentes, e falamos em Raridade. Uma empresa que possua um recurso valioso e raro enfrenta nesta fase outra questão: as empresas que não o possuem enfrentam uma desvantagem de custo para o obter? Se a resposta for afirmativa, a empresa possui um recurso imperfeitamente imitável. No entanto, muitas vezes acontece que apesar de possuírem recursos e capacidades valiosos, estes são comuns a outros concorrentes. Embora não sejam uma fonte de vantagem competitiva, são essenciais para que a empresa se encontre numa situação de paridade competitiva.

Passando para a imitabilidade, coloca-se a seguinte questão: empresas que não possuem esse recurso ou capacidade enfrentam desvantagem de custo para o obter ou desenvolver? A imitação pode ocorrer de duas formas, por duplicação direta ou por substituição. A primeira acontece quando um concorrente consegue desenvolver um recurso ou capacidade de forma semelhante ao original. A imitação por substituição ocorre quando o concorrente, por diversos motivos, por exemplo, por questões financeiras, não consegue imitar de forma igual, mas mesmo assim consegue obter algo operacional. Isto faz com que o recurso ou capacidade apenas detenha vantagem competitiva temporária.

Por último, é necessário perceber se a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos recursos e capacidades que possui. São vários os componentes organizacionais que nos permitem esclarecer essa questão, sendo eles a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de controlo de gestão e as políticas de remuneração. Estes componentes identificados são considerados complementares, porque possuem isoladamente capacidade limitada para gerar vantagem competitiva (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Figura 4: Matriz VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2015)

Após a realização da análise externa e interna é necessário conciliar as duas. Para tal, recorre-se a uma análise SWOT (figura 5), utilizada pelos estrategistas para fazer uma análise ao meio envolvente. São identificadas, de forma geral, as forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*), que respeitam à análise interna, e as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), correspondentes à análise externa. É de salientar que as componentes envolvidas têm de ser vistas como um todo, e não separadas devido à complexidade das inter-relações (Lopes da Costa *et al*, 2019).

Figura 5: Análise SWOT

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	Sugestões	Sugestões
Ameaças (Threats)	Sugestões	Sugestões

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Da combinação entre pontos fortes e oportunidades resultam os desafios e apostas que devem ser aproveitados pela empresa, enquanto que da combinação entre os pontos fracos e oportunidades resultam as restrições, que alertam para uma mudança na estratégia. Os avisos advêm da ligação entre pontos fortes e ameaças, sendo a estratégia adotada nestes

casos a de diversificação. E por último, os riscos, resultam da combinação entre pontos fracos e ameaças, devendo a empresa adotar uma postura defensiva (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Foi desenvolvida uma adaptação a esta análise pela equipa de Estratégia do ISCTE, a SWOT ISCTE Business School ou Swot i (figura 6). Esta funciona como uma “lente”, possibilitando a observação de todos os caminhos estratégicos (Lopes da Costa *et al.*, 2019). É assente em pilares definidos de acordo com a organização e é desenvolvida tendo por base a sustentabilidade. É essencial haver preocupações ambientais, sociais e económicas. O mercado não faz com que os valores sejam esquecidos e é importante estarem presentes quando se passa do pensamento para a prática.

Figura 6: SWOT ISCTE Business School



Fonte: Lopes da Costa *et al.*, 2019

No centro da formulação estratégica encontram-se os valores com o objetivo de estarem alinhados com as decisões estratégicas. Das sugestões que irão resultar da SWOT anterior, apenas se manterão para efeitos de continuidade da formulação estratégica aquelas que estejam dentro dos 3 pilares estratégicos que definir para a empresa e que em simultâneo corroborem e estejam alinhados com os valores da organização, bem como aqueles que venham a ter um impacto positivo em termos ambientais, sociais ou económicos (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

1.3. Breve história do consumo de leite

O consumo do leite está ligado à história da humanidade. Segundo evidências arqueológicas, o seu consumo, remonta para o início do período Neolítico, há cerca de 10.500 anos (Gerbault *et al.*, 2013). No entanto, a população não possuía capacidade para consumir o leite fresco em idade adulta, apenas as crianças possuem uma enzima, a lactase, que lhes permite assimilar a lactose do leite materno. A capacidade de digerir a lactose e a produção de produtos lácteos possuem uma correlação positiva, e segundo Pascale Gerbault em conjunto com outros autores (2011), tal facto direciona os cientistas para a hipótese de uma mutação genética.

Com o passar dos anos, a agricultura começou a desenvolver-se as populações, passaram a processar o leite para produzir queijo, iogurte, manteiga e outros alimentos, com um teor reduzido de lactase, sem se aperceberem, e que era mais facilmente digerível (Leonardi *et al.*, 2012). Na literatura e na pintura, o leite, ao longo dos séculos, foi sinónimo de vida, fertilidade, abundância, conhecimento e imortalidade. Na saúde, foi também utilizado durante muitos séculos. No século XX, foi utilizado na terapêutica de úlceras do estômago, nas dietas dos doentes. Atualmente, ainda preserva uma boa reputação nesta área (Mimosa, 2019).

A evolução da tecnologia permitiu pasteurizar e ultrapasteurizar o leite (século XX), preservando as suas propriedades. Este integra a dieta de aproximadamente 6 biliões de pessoas no mundo, embora exista intolerância à lactose em alguns segmentos da população, tendo expressividade diferente em diferentes regiões (Visioli *et al.*, 2014). O leite constitui um dos alimentos mais completos, tanto a nível nutricional como na multiplicidade de utilizações que pode ter (Mimosa, 2019). Contudo, a sua produção é diversa consoante os países. Na Europa a produção de leite concentra-se num pequeno grupo de países que representam cerca de 2/3 da produção de leite na UE (Eurostat 2019), nomeadamente na Alemanha, França, Reino Unido, Holanda, Polónia e Itália.

O leite é uma mistura complexa de proteínas, gordura, hidratos de carbono, minerais, vitaminas e outros constituintes dispersos em água (Ahmad *et al.*, 2008). A qualidade dos produtos lácteos depende da composição do leite, que por sua vez depende de vários fatores, nomeadamente o estágio de lactação, os métodos de ordenha, o ambiente, a dieta, o sistema de alimentação e a raça das vacas. Os consumidores dão cada vez mais

importância à composição dos produtos, devido à relação entre a dieta e a saúde (Furtado, 2016).

O mercado é influenciado pela oferta de produtos inovadores que resultam da necessidade identificada pelos consumidores. As novas tecnologias facilitam o desenvolvimento alimentar de forma a que os produtos sejam fáceis de cozinhar e disponíveis nas quantidades e momentos exatos. Por exemplo, os iogurtes vendidos atualmente, são apresentados nas quantidades propostas pela Associação de Nutricionistas Portuguesa para o consumo diário. No sentido de uma alimentação mais saudável e segura, são seguidas as recomendações da OMS, que recomenda a eliminação de açúcar excessivo. O papel da ASAE é fundamental na supervisão das regras de manipulação alimentar (Moreira, 2018). Consta-se que existe uma maior preocupação dos consumidores em relação à origem dos alimentos, quer a nível de higiene como bem-estar animal e impacto no meio ambiente (Compassion in World Farming, 2011).

1.3.1. Relevância do setor dos lacticínios

O setor dos lacticínios tem um enorme peso na economia pela sua importância na produção industrial e pelo elevado número de produtores que dele dependem diretamente, sendo a atividade agrícola mais importante (CEEApLA, 2009). A indústria de leite e derivados apresenta anualmente receitas na ordem dos 1,3 mil milhões, sendo um segmento importante (15%) da Indústria Alimentar, segundo informação da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (Confagri, 2018).

Segundo a mesma fonte, o emprego direto e indireto criado por este setor atinge os 50 mil postos de trabalho em Portugal. As vendas de leite e de derivados diminuíram tanto em Portugal como na Europa a partir de 2008, tendo estabilizado em 2017. Este decréscimo de consumo, segundo a Associação Nacional da Indústria de Lacticínios (2017), deveu-se a “campanhas difamatórias do leite sem fundamentação científica”. No entanto, a Direção-Geral de Saúde (DGS, 2019) mantém o leite no topo dos alimentos necessários para uma alimentação saudável.

A decisão de compra e a escolha do leite e derivados pelos consumidores é influenciada por vários fatores. Segundo um inquérito, realizado durante a AgroSemana² em 2019, conclui-se que o país de origem, a preocupação com o ambiente e com o bem-estar animal, a forma de produção e o sabor, são fatores importantes na tomada de decisão de compra. Menos relevância é dada pelos consumidores à embalagem e ao preço (ver figura 13, anexo 3).

2. Apresentação do Negócio

O setor dos laticínios é fundamental para a economia portuguesa e açoriana. As condições edafoclimáticas da RAA são um ponto positivo em relação ao restante território português (Parlamento Europeu, 2015). Contudo, nos últimos anos, os produtores de leite da ilha Terceira têm-se deparado com várias adversidades para manterem a sua atividade no setor. Os produtores de leite encontram-se sujeitos ao risco de “estrangulamento” por parte da indústria láctea. Tal leva a tensões entre produtores e indústria, marcadas por diversas manifestações dado o descontentamento face ao preço que lhes é pago por litro de leite.

O problema advém da falta de concorrência uma vez que existe apenas uma fábrica na ilha, criando uma elevada dependência dos produtores desta indústria. A fábrica existente na Terceira recebe mais de 90% do leite da ilha, sendo o resto de explorações familiares e sem expressão. No início do ano 2019, de acordo com os dados do Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP), o preço médio do litro de leite na Europa pago aos produtores foi de 35 cêntimos, em Portugal continental 30 cêntimos, em média na RAA 29,80 cêntimos e na ilha Terceira 24 cêntimos.

A oportunidade de negócio surge com o intuito de colmatar o possível monopólio e com a intenção de dinamizar o setor na região, sendo este um grande impulsionador da economia local. Outro ponto importante é a produção biológica. Produzir de forma controlada e certificada e preservar o ecossistema para um futuro sustentável é cada vez mais necessário. Existe um crescente interesse por parte dos consumidores em aceder a produtos biológicos, no entanto, não há produção suficiente em Portugal (Costa, 2017).

² Feira Agrícola do Norte realizada no Espaço AGROS, Póvoa de Varzim.

Os primeiros produtos lácteos biológicos lançados em Portugal foram apenas no ano de 2018 (Prado Verde). Nos Açores, tal passo foi dado em novembro de 2019 pela Milhafre.

3. Análise de Mercado

Segundo Porter (1996), existe cada vez mais a necessidade de as empresas serem flexíveis para superarem a concorrência e adaptarem-se à evolução do seu meio envolvente. Os mercados e as indústrias estão a evoluir constantemente, o que leva a que a concorrência se torne cada vez mais forte, criando diversas oportunidades e ameaças potenciais. As empresas que forem mais lentas a adaptarem-se às novas tendências do meio envolvente, correm o risco de saírem do negócio, pois o sucesso e sobrevivência delas depende da sua interação com o meio (Freire, 1997). O mesmo autor defende que uma correta análise do meio envolvente deve ser realizada a dois níveis: envolvente contextual – que é comum a todas as organizações, e envolvente transaccional – específica para cada setor.

3.1. Ambiente contextual

Como referido anteriormente, o meio contextual refere-se ao que é comum a todas as organizações. Trata-se de um meio amplo e que condiciona a sua atratividade, objetivos, estratégias e sobrevivência. Segundo Freire (1997), este pode ser desagregado em quatro contextos distintos, análise PEST: contexto Político-legal; contexto Económico; contexto Sociocultural; contexto Tecnológico. Neste estudo irá também ser feita uma análise ao contexto ambiental. A partir do ambiente contextual podem surgir oportunidades, ameaças, e também sugestões, que nos permitam elaborar uma formulação estratégica eficiente (Lopes da Costa *et al*, 2019).

O negócio em questão situa-se na ilha Terceira, que pertence à Região Autónoma dos Açores (RAA), um arquipélago formado por nove ilhas. Devido ao seu afastamento geográfico, a região é reconhecida pela primeira vez em 1992 pela União Europeia, como região ultraperiférica europeia (Tratado Maastricht, 1992)³. Apesar dos constrangimentos provocados pela insularidade, esta região possui aspetos positivos e favoráveis ao setor

¹ “A Conferência reconhece que as regiões ultraperiféricas da Comunidade (departamentos franceses ultramarinos, Açores e Madeira e ilhas Canárias) sofrem de um atraso estrutural importante, agravado por diversos fenómenos (grande afastamento, insularidade, pequena superfície, relevo e clima difíceis, dependência económica em relação a alguns produtos), cuja constância e acumulação prejudicam gravemente o seu desenvolvimento económico e social.” (Tratado Maastricht, 1992).

em questão. Na tabela 1 estão apresentados, de forma resumida os pontos fracos e fortes da ilha Terceira.

Tabela 1: Principais aspetos negativos e positivos da ilha Terceira

Pontos Fracos da Ilha Terceira

- Custos de deslocação elevados para o exterior da Região;
- População no setor agrícola com reduzida capacidade empresarial e inovadora, e com alguma resistência à mudança;
- Setor agrícola dependente muito de apoios governamentais;
- Estrutura fundiária da Ilha acrescem custos de produção;
- Fraca capacidade para obter economias de escala;
- Clima instável.

Pontos Fortes da Ilha Terceira

- Localização no centro do Atlântico, entre os continentes Europeu, Americano e Africano;
- Boas infraestruturas ao nível de aeroporto, portos e rede viária;
- Boas condições naturais para a atividade agrícola;
- Ligação histórica ao setor da agricultura;
- Excelente qualidade dos produtos resultantes da atividade agrícola;
- Recursos capazes de suscitar a atenção de investigadores e cientistas;
- A marca Açores, associada ao natural e à qualidade;
- Qualidade de vida, tranquilidade e segurança.

Fonte: Adaptado de Leonardo (2012), Pinto (2015) e Ferreira (2019)

3.1.1. Contexto político-legal

Os Açores são desde 1976 uma região autónoma integrada na República Portuguesa, fruto da revolução democrática do 25 de abril de 1974, sendo dotada de direito público e personalidade jurídica (Portal do Governo dos Açores, 2019). Esta região é dotada de autonomia administrativa (1895), política (1976) e também autonomia legislativa, financeira e patrimonial. De acordo com o seu Estatuto Político-Administrativo (lei nº2/2009, de 12 de janeiro), a Assembleia Legislativa e o Governo Regional são órgãos de governo próprio da região.

3.1.1.1. Estabilidade política

Desde 1976 apenas existiram quatro presidentes do governo regional açoriano, com duração prevista de mandato de quatro anos. Desde o ano de 1996 os presidentes representam o Partido Socialista, Carlos César (1996 a 2012) e Vasco Cordeiro (2012 até

2020). São apresentados na tabela 28 do anexo 2 os resultados das últimas eleições. Atualmente a RAA encontra-se num clima estável a nível político, preparando-se para eleições em 2020 (Comissão Nacional de Eleições, 2019).

3.1.1.2. Políticas económicas

A crise financeira internacional levou a uma retração da economia regional, sendo evidente no emprego e nos indicadores sociais. Teve grande impacto na Região a redução dos preços dos produtos lácteos a nível internacional, a redução significativa da Base das Lajes (situada na ilha Terceira) e a redução de recursos marítimos disponíveis, entre outras adversidades. Apesar disso, os indicadores estatísticos são favoráveis ao crescimento da economia regional (Portal do Governo dos Açores, 2019). O Governo dos Açores assume compromissos tanto no domínio da competitividade da produção de bens e serviços bem como no domínio da solidariedade social, despistando situações de exclusão e de pobreza.

O Programa de Governo XII do Governo Regional dos Açores, visa alcançar os seguintes objetivos: fomentar o crescimento económico e o emprego, sustentados no conhecimento, na inovação e no empreendedorismo; reforçar a qualificação, a qualidade de vida e a igualdade de oportunidade; melhorar a sustentabilidade a utilização dos recursos e as redes do território; modernizar a comunicação institucional, reforçar a posição dos Açores no exterior e aproximar as comunidades (Portal do Governo dos Açores, 2019).

3.1.1.3. Incentivos de Investimento

O Governo Regional dos Açores possui uma grande preocupação com o desenvolvimento da atividade económica da Região, contando com entidades a nível do desenvolvimento económico e regional, entre elas a Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores, EPER (SDEA)⁴ e a Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (DRAIC)⁵, que atuam em diversos domínios com a intenção de conceber

⁴ SDEA: pessoa coletiva de direito público com natureza empresarial, criada em 2013. Atua em diversos domínios, nomeadamente: apoio ao desenvolvimento empresarial; captação de investimento externo; promoção das exportações e internacionalização; promoção da inovação e do empreendedorismo; promoção de estratégias empresariais de criação de emprego (SDEA, 2019).

⁵ DRAIC: atua nas áreas da gestão de sistemas de incentivos, na promoção do empreendedorismo e no apoio à atividade empresarial nos setores do comércio e indústria. Visa apoiar as empresas açorianas nas

e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando a inovação e produtividade.

São vários os incentivos ao investimento apresentados, entre eles, programas como o Competir +⁶ (incentivo para o investimento privado); o PROAMAF, que funciona concomitantemente com o programa PRORUAL⁷, sendo este financiado pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural no período entre 2014 e 2020; o Propescas. Estes incentivos visam reforçar o comércio intrarregional e a competitividade externa das empresas açorianas no mercado global, na medida em que possuem condições e taxas atraentes.

3.1.1.4. Incentivos à criação de emprego

Existe um grande foco nos incentivos à criação de emprego e fixação de pessoas na RAA, havendo uma série de programas para tal, de forma a fomentar o progresso empresarial, criadas pelo Governo Regional dos Açores (Governo dos Açores SDEA e DREQP, 2019). São apresentadas na tabela 29 no anexo 2, de forma resumida, os objetivos, destinatários e apoios de cada programa, nomeadamente: ESTAGIAR; PIIE; INTEGRA; INTEGRA JOVEM; FILS; ELP conversão; ELP contratação; MOVEMPREGO; EMPREGO +; INVESTIR-AZORES.

3.1.1.5. Competitividade fiscal e benefícios fiscais

A RAA goza de um diferencial fiscal vantajoso em relação ao restante território português (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2019). Beneficia da 8ª taxa de IRC (Imposto do Rendimento Coletivo) mais baixa da UE e a mais baixa em Portugal. Em relação ao IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), possui a 2ª taxa normal de IVA mais baixa, sendo

suas estratégias de crescimento baseadas na inovação, no reforço da competitividade e da capacidade de gestão, a par da dinamização do empreendedorismo (Governo dos Açores, 2019).

⁶ Competir +: Principal instrumento da nova política de incentivos ao investimento privado entre 2014-2020. Tem como objetivo criar emprego durável e sustentável. Visa também aumentar a produtividade e o valor dos projetos de investimento bem como o posicionamento da atividade empresarial nos mercados concorrentes, desenvolver fatores competitivos por via da inovação e intensificar a participação das empresas regionais na globalização (Decreto Legislativo Regional n.º 2/2019/A de 16 de janeiro de 2019).

⁷ Prorural: visa incrementar a competitividade no setor agroflorestal, da sustentabilidade ambiental e das dinâmicas dos territórios rurais no período entre 2014-2020. Oferece aos seus potenciais investidores: investimento nas explorações agrícolas; apoios à transformação, comercialização e desenvolvimentos de produtos agrícolas.

ultrapassada por Luxemburgo, que possui a taxa de IVA normal de 17%. Em oposição, a Hungria possui a taxa de IVA mais alta da UE (27%). Portugal continental encontra-se na quarta posição das taxas de IVA mais elevadas da UE.

Relativamente ao IRS (Imposto sobre o Rendimento Singular), a RAA possui taxas mais baixas do que Portugal Continental em todos os escalões. O primeiro escalão é 30% mais baixo, o segundo 25% e os restantes 20% (SDEA, 2019). Os residentes não habituais também possuem benefícios, sendo taxados um período consecutivo de 10 anos a uma taxa fixa de IRS de 16%, que é 20% inferior do que na RAM e em Portugal Continental (*Invest in azores*, 2019). Na tabela 30 (anexo 2), para uma melhor comparação, são apresentadas todas as taxas nos diferentes territórios (RAA, RAM, Portugal Continental).

3.1.1.6. Legislação

A produção de leite e laticínios, por vários fatores, nomeadamente a sua importância sob o ponto de vista nutricional e pelos interesses económicos gerados por esta atividade, levam a que os poderes públicos se preocupem e regulem este setor. Tratando-se de alimentos para o consumo humano, devem ser respeitados os princípios do HACCP⁸ relativamente à higiene dos produtos alimentares (ASAE,2019). São adotadas medidas legislativas ajustadas à conjuntura de cada momento e é pertinente referir algumas legislações a que este negócio está submetido:

Decreto-Lei n.º 163/2005: estabelece regras aplicáveis à produção, transformação, distribuição e introdução de produtos de origem animal destinados ao consumo humano.

Despacho n.º 25679/2002 (2º série): cria o Sistema Centralizado de Controlo do Leite e Produtos à base de leite, assegurando a execução das ações de controlo das normas

⁸ HACCP – Análise de Perigo e Controlo de Pontos Críticos – metodologia preventiva com o objetivo de evitar riscos que causem danos nos consumidores, garantindo que não estejam a ser colocados à disposição dos consumidores alimentos não seguros. Possui 7 princípios: (1) identificar os perigos e medidas preventivas; (2) identificar os pontos críticos de controlo (PCC); (3) estabelecer limites críticos para cada medida associada a cada PCC; (4) monitorizar /controlar cada PCC; (5) estabelecer medidas corretivas para cada caso de limite em desvio; (6) estabelecer procedimentos de verificação; (7) criar sistema de registo para todos os controlos efetuados) (ASAE,2019).

sanitárias aplicáveis ao leite cru, leite de consumo tratado termicamente, leite destinado à transformação e produtos à base do leite destinados ao consumo humano.

Decreto-Lei n.º 62/2017: regime aplicável à composição, rotulagem e comercialização de leite e derivados.

Decreto-Lei n.º 366/A/97, de 20 de dezembro, com as alterações introduzidas pelos Decretos-Leis n.º 162/2000, de 27 de julho, 92/2006, de 5 de setembro, 73/2011, de 17 de junho, 110/2013, de 2 de agosto e 48/2015, de 10 de abril: estabelece os princípios e as normas aplicáveis ao sistema de gestão de embalagens e resíduos de embalagens.

Regulamento (CE) n.º 889/2008 da Comissão: estabelece as normas de execução do Regulamento (CE) n.º 834/2007 do Conselho, em relação à produção biológica e rotulagem de produtos biológicos.

Decreto Legislativo Regional n.º 30/2010/A, de 15 de novembro: regime jurídico da avaliação do impacto e licenciamento ambiental.

Decreto Legislativo Regional n.º 18/2009/A, de 19 de outubro: fixa o regime jurídico da recolha, tratamento e descarga de águas residuais urbanas na Região Autónoma dos Açores.

Decreto-Lei n.º 366/A/97, de 20 de dezembro, com as alterações introduzidas pelos Decretos-Leis n.º 162/2000, de 27 de julho, 92/2006, de 5 de setembro, 73/2011, de 17 de junho, 110/2013, de 2 de agosto e 48/2015, de 10 de abril: estabelece os princípios e as normas aplicáveis ao sistema de gestão de embalagens e resíduos de embalagens.

3.1.2. Contexto económico

Portugal faz parte da União Europeia desde 1 de janeiro de 1986, e para que esta funcione em pleno, é necessário que todos os países membros possuam condições económicas e sociais homogéneas. Este panorama está longe de ser alcançado, e tal observa-se através de vários indicadores como o PIB, a taxa de desemprego, a taxa de inflação, o acesso ao crédito, entre outros, que serão analisados de forma sucinta adiante. Relativamente aos

Açores, segundo o Indicador de Atividade Económica (IAE) – Açores⁹, que retrata o estado geral da economia regional no curto prazo, esta está a ter uma evolução favorável, que se deve essencialmente ao aumento significativo do abate de carne, do turismo, do índice de vendas a retalho e da energia elétrica produzida na região (SREA, 2019)

O Governo dos Açores em conjunto com parceiros sociais, têm tomado medidas favoráveis e que contribuem para que as principais atividades económicas alcancem um posicionamento relevante da Região no contexto do país, embora condicionadas à dimensão e aos recursos existentes. O futuro dos Açores, segundo o Governo Regional (2019), passa pela coesão e aproveitamento dos seus recursos, contando com pessoas mais qualificadas e com empresas menos vulneráveis aos riscos financeiros e económicos externos.

3.1.2.1. PIB

A UE apresenta uma clara recuperação da crise, que é evidenciada através da taxa de crescimento real do PIB, que desde 2013 apresenta um crescimento económico acumulado de 10,7% até 2018 (Pordata, 2019). Os países com crescimento mais baixo são a Itália (0,9%) e a Dinamarca (1,2%). As projeções para Portugal são de expansão até 2021, mas a um crescimento inferior ao dos últimos anos (em 2018 cresceu 2,1%). Segundo o Banco de Portugal (2019), prevê-se que o PIB cresça 1,7% em 2019 e 1,6% em 2020 e 2021 (ver anexo 2, tabela 31). É importante realçar a formação bruta de capital fixo (FBCF), que registará aumentos de 8,7%, 5,8% e 5,5% até 2021, contudo, manter-se-á abaixo do verificado antes da crise financeira internacional.

Em relação aos Açores, muito devido ao turismo, a sua economia tem crescido acima da média nacional. Em relação à ilha Terceira, há outro fator que contribui para este crescimento, o Terceira Tech Island¹⁰ (invest in azores, 2019), uma ótima oportunidade

⁹ “O cálculo do IAE tem por base as séries estatísticas relativas a “Leite entregue nas fábricas”, “Gado Abatido”, “Pesca Descarregada”, “Produção de Energia”, “Produção de Produtos Lácteos”, “Consumo de Energia na Indústria”, “Venda de Cimento”, “Empregados na Construção Civil”, “Passageiros Desembarcados Via Aérea”, “Dormidas na HT, TER e AL”, “Empréstimos Bancários”, “Operações TPA” e “Levantamentos Multibanco”. Os valores são ajustados da sazonalidade, calibrados pela variação do PIB e são analisados pelo método de médias móveis de três meses.” (SREA, 2019).

¹⁰TERCEIRA TECH ISLAND: iniciativa do Governo Regional dos Açores com o objetivo de transformar a ilha Terceira num centro de empresas tecnológicas. Pretende-se criar condições para atrair empresas de IT, através da disponibilização de infraestruturas, apoio a formação e recrutamento de recursos humanos qualificados e incentivos financeiros ao investimento (Terceira Tech Island, 2019).

criada após a crise, desde outubro de 2017, na ilha Terceira, captando até ao momento, o investimento de oito empresas. A dívida direta e indireta da RAA tem assumidos níveis comportáveis com as finanças públicas regionais, o que deverá ser mantido para contribuir para as gerações futuras (Portal dos Açores, 2019).

3.1.2.2. Taxa de desemprego

O mercado de trabalho prevê uma trajetória de crescimento nos próximos anos, assim contribuindo para a contínua descida da taxa de desemprego. De acordo com o Banco de Portugal (2019), projetam-se crescimentos anuais de emprego de 1,3%, 0,8% e 0,4% até 2021, fixando-se a taxa de desemprego em 5,3% em 2021. No ano 2018, a taxa de desemprego em Portugal foi a mais baixa desde 2004, cifrando-se em 7%, descendo dos 8,9% registados no ano anterior, segundo dados do INE (2019). Nos Açores, desde 2013, a taxa de desemprego tem sido ligeiramente mais alta do que a média nacional, embora tenha vindo a reduzir (ver tabela 31, anexo 2).

Esta redução pode ser explicada pela recuperação da crise financeira e também pelas políticas e incentivos criados pelo Governo Regional. Em 2018 a taxa de desemprego fixou-se em 8,6%, valor este inferior em 0,4 pontos percentuais comparativamente ao ano anterior (SREA, 2019). Contudo, o emprego precário tem aumentado. Em 2014 o peso dos contratos a termo no global da população empregada por conta de outrem era de 16,1% e em 2017 esse valor aumentou para 20%. Em relação aos contratos sem termo, em 2014 representavam 80,3% e em 2017 77,2% (Decreto Legislativo Regional n.º 2/2019/A).

3.1.2.3. Taxa de inflação

Numa economia de mercado os preços mudam e em alguns casos sobem e noutros descem. A inflação verifica-se quando há um aumento geral dos preços dos bens/serviços e não quando preços de artigos em específico sobem. O resultado é que se pode comprar menos com um euro, ou seja, este fica a valer menos do que anteriormente. Na área do euro a inflação dos preços é medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHCP), sendo que o “harmonizado” advém do facto de todos os países pertencentes à UE seguirem a mesma metodologia (Banco Central Europeu, 2019).

A taxa de variação da inflação em Portugal no ano de 2019 desceu 0,2% em relação ao período homólogo. Na RAA essa variação foi menos acentuada, 0,6% em 2018 e 0,5% em 2019 (Pordata, 2020). A classe “produtos alimentares e bebidas não alcoólicas”, na qual se inserem os produtos lácteos, teve uma variação percentual de 0,3 em média em Portugal, e na RAA de 0,4 (Pordata, 2020). A diminuição da inflação que se tem vindo a verificar contribui para um potencial aumento do consumo dos produtos (ver anexo 2, tabela 33 e 34).

3.1.2.4. Constituição de novas empresas

Segundo um estudo realizado pelo Banco de Portugal em 2019, é possível concluir que a dimensão média das empresas criadas em cada ano diminuiu entre 2013 e 2017. Concluiu-se também que as regiões que registaram as maiores taxas de sobrevivência ao fim de quatro anos de atividade foram a RAA, Alentejo e Centro (ver figura 10, anexo 2). Embora o número de empresas criadas não seja tendencialmente crescente, este apresenta valores superiores ao número de dissoluções. A constituição de novas empresas é um indicador que demonstra a confiança dos açorianos e investidores face à recuperação da crise económica.

3.1.2.5. Acesso ao crédito

As condições de acesso ao crédito continuam estáveis, registando-se taxas de juro historicamente baixas, sendo favorável tanto para particulares como para empresas. Fatores que contribuem para a diminuição das taxas de juro, são por exemplo, a pressão concorrencial e os objetivos de rentabilidade por parte dos bancos. Existem diversas formas de financiamento, sendo elas: crédito bancário; linha de crédito, leasing, factoring; *business angels* e capital de risco (Portal das PME, 2019). Segundo o portal das PME (2019), as queixas predominantes de testemunhos empresários, relativamente ao acesso ao crédito, referem-se ao processo burocrático e ao tempo que têm de aguardar até o crédito ser concedido.

Nos Açores as PME dispõem de uma linha de crédito com garantia mútua no valor de 79 milhões de euros, que é destinada a financiar investimentos. Esta linha de crédito criada em 2018, denominada “Capitalizar Mais” foi concebida pela Instituição Financeira de Desenvolvimento (IFD), com uma dotação global de 1.000 milhões de euros. Tem como

propósito promover o apoio a financiamento de PME para o desenvolvimento de novos produtos/serviços ou inovação nos processos. Na tabela 35 pode-se verificar a distribuição do deste valor pelas regiões NUT II dos Açores, Alentejo, Algarve, Centro, Lisboa e Norte.

3.1.2.6. Turismo

Os Açores possuem um enorme potencial turístico, tanto a nível nacional como internacional, sendo reconhecidos pela sua natureza incrível e riqueza cultural e histórica (invest in azores, 2019). Vários foram os reconhecimentos e prémios atribuídos a esta região. Em 2019 alcançou o certificado de destino turístico sustentável¹¹, pelo Global Sustainable Tourism Council (GSTC). A gastronomia também é um ponto a favor desta região sendo reconhecida pela sua qualidade dos vinhos, queijo, carne, café e chás. As áreas de saúde e bem-estar são também destacadas, possuindo esta região recursos naturais únicos no mundo. O clima, recursos termais, e as paisagens são um potencial nesta vertente.

Com a liberalização do espaço aéreo de São Miguel e Terceira em 2015, o turismo aumentou e na mesma linha o número de estabelecimentos turísticos. Tal aumento fez beneficiar a região em diversas áreas. A construção civil, por exemplo, através da edificação de novos hotéis e reabilitação de habitações para alojamento local. Nesse mesmo ano o número de passageiros que desembarcaram nos Açores aumentou 21,2%, em comparação com 2014 (invest in azores, 2019). Na tabela 36 do anexo 2 são apresentados os valores do número de passageiros embarcados e desembarcados na RAA, por via aérea, nos anos 2017 e 2018.

3.1.2.7. Investimento

Existem vários fatores vantajosos para investir nos Açores. É importante realçar a sua localização estratégica, entre a Europa e a América do Norte, com uma área de aproximadamente 1.000.000km². É uma região com alto nível de segurança e encontra-

¹¹ Certificado entregue pelo GSTC, onde foram avaliados vários parâmetros: conservação da energia e da água; emissão de gases com efeito de estufa; qualidade do ar; poluição ruidosa e luminosa; gestão dos ecossistemas; transportes; gestão cultural e social.

se estável a nível político e social. Possui uma abundância de recursos hídricos e marinhos, e vantagens naturais competitivas para exploração agropecuária e de lacticínios (Invest in Azores, 2019). Além disso, goza de um diferencial fiscal vantajoso, face ao restante território português (anexo 2).

Como mencionado na análise de acesso ao crédito, o IFD criou uma linha de crédito com garantia mútua “Capitalizar Mais” com recurso a fundos europeus e de investimento do Programa Operacional para os Açores 2020, no valor de 79 milhões de euros para financiamentos na RAA. Importa referir que tendo em conta o período de 2012-2017, as empresas da RAA apresentaram quase todos os anos taxas de investimento superiores ao restante território português (tabela 37).

3.1.3. Contexto sociocultural

Neste ponto será realizada uma análise da envolvente global na ótica da cultura. Existem diversas definições deste conceito, no entanto, quase todas giram à volta de um conjunto de normas, atitudes e valores (Lopes da Costa *et al*, 2019). As empresas devem estar atentas às alterações nos hábitos e valores sociais, de forma a aproveitarem novas oportunidade, sendo que a cultura influencia o modo como são geridas as organizações. A incerteza do futuro condiciona a nossa sociedade, e nesta análise é importante observar parâmetros como a população residente, a taxa de natalidade, o saldo migratório, o estilo de vida, a taxa de analfabetismo, os valores sociais e a participação cívica. Todos estes parâmetros são analisados de forma sucinta seguidamente.

3.1.3.1. População residente

A população residente em Portugal tem vindo a diminuir, perdendo desde 2010 até 2018 pouco mais de 290.000 residentes (Pordata, 2019). Nos Açores o mesmo se verifica, analisando um período de 5 anos, de 2013 a 2018, constata-se que perderam pouco mais de 4.500 residentes, um número considerável, tendo em conta a dimensão da região (Pordata, 2019). Relativamente ao envelhecimento, são a região mais jovem do país, em 2018 para 100 jovens existiam 91,2 idosos (tabela 39, anexo 2). É de salientar que a ilha Terceira é a segunda ilha mais populosa, sendo ultrapassada por São Miguel. Na ilha Terceira em 2018 residiam pouco mais de 55.000 pessoas (ver tabela 40, anexo 2).

3.1.3.2. Taxa de natalidade

A taxa bruta de natalidade tem vindo a diminuir em Portugal. Segundo dados do Pordata (2019), em 1981 esta taxa era de 15,5% e fixou-se em 8,5% em 2018, a quarta mais baixa da UE. A RAA acompanha a tendência de decréscimo, registando em 1981 20,4% e em 2018 9,3% (ver tabela 41, anexo 2). Contudo, nos Açores, esta taxa tem sido sempre superior em relação ao restante país. A diminuição da natalidade, de uma forma geral, pode ser explicada pelos custos da educação, pelo aumento da taxa de divórcios e também pela evolução e uso de métodos contraceptivos.

3.1.3.3. Saldo migratório

Tem se verificado uma notória variação nas migrações nos últimos tempos em Portugal. Portugal continental e a RAM apresentaram valores positivos nesta variante no ano de 2017, o que não se verificava desde 2010. No entanto, a RAA continua com valores negativos (ver tabela 44, anexo 2). Um fator importante que explica este sinal negativo nos Açores, é a redução significativa da Base das Lajes, e também número crescente de estudantes açorianos que ingressam em faculdades de Portugal continental e que com o passar dos anos acabam por não regressar à sua ilha.

3.1.3.4. Estilo de vida

Ao longo dos anos são várias as mudanças que se verificaram em relação ao estilo de vida nas populações. Nos Açores a qualidade de vida é elevada, por vários fatores. A baixa taxa de criminalidade, o contacto constante com a natureza e habitats únicos, as atividades culturais e o custo de vida são aspetos valorizados pelos residentes e visitantes. Apesar de serem ilhas de reduzida dimensão, o facto de se encontrar tudo perto, acaba por ser um ponto positivo, aliado à tranquilidade das ilhas, em que não existe demasiado “stress” (ByAçores, 2019).

Organizações como a Organização Mundial de Saúde, a “*Food and Agriculture Organization*” (FAO), a UE, a ONU, bem como organizações nacionais tais como a DECO e Associações de Nutricionistas têm demonstrado a sua preocupação e apelo para comportamentos responsáveis e hábitos de estilos de vida saudáveis. Através dessa conscientização, há uma maior preocupação com a saúde e aparência física, contribuindo

para uma maior procura de produtos dietéticos. Relativamente aos produtos alimentares, estes são alvo de controlo, com o intuito de garantir a sua segurança, através da ASAE.

O consumo de laticínios, apesar de ter diminuído nos últimos anos, estabilizou em 2017 (tabela 43). Este decréscimo, segundo a Associação Nacional dos Industriais de Laticínios (ANIL, 2017), deveu-se a “campanhas difamatórias do leite sem fundamentação científica”. No entanto, a Direção-Geral de Saúde (DGS, 2019) coloca o leite no topo dos alimentos necessários para uma alimentação saudável. Os excedentes de laticínios resultaram também pelo fim das quotas leiteiras em 2015 na Europa bem como pelos efeitos da crise económica e instabilidade política em várias regiões, que originaram desencontro entre a produção e o consumo (Relatório de Responsabilidade Corporativa da Lactogal, 2015).

3.1.3.5. Taxa de analfabetismo

O analfabetismo causa uma grande limitação nos próprios, e gera sentimentos de tristeza e de um sonho por cumprir. A nível nacional e regional, a taxa de analfabetismo tem apresentado um decréscimo, e no mesmo sentido, tem reduzido a taxa de abandono escolar (tabela 43 e 46). Esta descida deve-se a diversos fatores, tais como o aumento da escolaridade obrigatória para 12 anos, medida que teve início no ano letivo 2012/2013 (Decreto-Lei n.º 176/2012). Contudo, a RAA ainda possui uma taxa de analfabetismo elevada, pelo que devesse continuar a sensibilizar a população para combater estes valores.

3.1.3.6. Participação cívica

A participação cívica dos açorianos é preocupante. Nas eleições europeias, realizadas em 2019, a RAA atingiu 81,3% de abstenção, tendo a média nacional registado 69,3%. Nas legislativas realizadas no mesmo ano, embora com a facilidade do voto antecipado, a abstenção atingiu valores recorde, registando-se menos votantes do que em 2015, cerca de 288.027. Nas eleições para o Presidente da República (2016), a RAA foi também a região onde se registou maior abstenção (69,1%). Para a Assembleia Legislativa na RAA o mesmo crescimento de abstenção se verificou, registando em 2012 52,1% e em 2016 59,2%. As eleições que registam valores mais baixos de abstenção foram as autárquicas, 46,5% em 2017 (Pordata, 2019).

3.1.4. Contexto tecnológico

As novas tecnologias possuem um enorme potencial e, se forem bem exploradas pelas empresas, constituem importantes fontes de diferenciação no mercado. Podem também ser considerada uma ameaça, quando o mercado obriga a que sejam repensadas as estratégias (Lopes da Costa *et al*, 2019). Deve por isso ser encarada como o meio para atingir algo, e não como um fim. São também um aliado à produção eficiente e sustentável, através da redução do excesso de consumo de energia. Pelo contrário, a falta de atenção aos fatores tecnológicos pode ser fatal no que respeita a empresas menos competitivas.

Nos últimos anos a tecnologia tem evoluído constantemente, o que leva a constantes melhorias em todos os setores. Antes de ser adquirida qualquer tecnologia, importa saber o custo de aquisição e ter presente que necessitam de manutenção e reparação. Para tal é necessário mão-de-obra qualificada ou que exista numa proximidade geográfica, de modo a que a empresa não fique “amarrada” (Lopes da Costa *et al*, 2019). O *boom* das novas tecnologias revolucionou os consumidores e transformou os modelos de negócio das organizações. Deu origem à “Geração Y”, geração nascida após os anos 80. Tal revolução veio remover barreiras comerciais e tecnológicas (Pereira *et al*, 2020).

As explorações agrícolas mudaram muito nos últimos anos, com o avanço das tecnologias aumentaram a sua eficiência e rentabilidade (Lopes *et al.*, 2018). Mas não só as empresas sentem a evolução das tecnologias. A inovação tecnológica revolucionou tanto empresas como consumidores, na forma de comprar, encomendar, pagar, ler, consultar informação e comunicar (Pereira *et al*, 2020). O uso de computadores e internet por parte das pessoas tem aumentado ao longo dos anos (tabela 47). O crescente aumento do consumo tem impacto na sociedade, alterando hábitos e influenciando a forma de fazer as coisas.

Do avanço da tecnologia resultaram as redes sociais, que possuem uma posição impulsionadora na intensificação da globalização dos mercados e negócios (Pereira *et al.*, 2020). O seu crescimento revolucionou os modelos de marketing e comunicação. Existe atualmente ferramentas que ajudam a identificar clientes ou mercado-alvo, o que permite a adoção de estratégias que potenciem o negócio. A informação que os gestores podem recolher através das novas tecnologias aliadas ao *marketing intelligence* é fundamental. A inteligência competitiva passa por saber ouvir os colaboradores como o mercado, sendo

que as redes sociais servem de “escuta” destes segundos. Através da recolha deste feedback é permitido à empresa antever necessidades e reconquistar clientes (Lopes *et al.*, 2020).

3.1.5. Contexto ambiental

O contexto ambiental não é uma vertente estática em termos de processo de análise estratégica, variando com o tempo e interferindo nas nossas escolhas. O aquecimento global e a finitude de bens são problemas que merecem a nossa atenção. Esta é uma questão que afeta o meio empresarial, na medida em que as decisões de compra dos consumidores são realizadas no âmbito da procura de produtos ecológicos e amigos do ambiente. O avanço da tecnologia torna-se uma mais-valia face à possibilidade de redução do uso em excesso de energia (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Nos Açores, grande percentagem da produção de energia, provém de fontes renováveis, tornando esta região líder nacional em Geotermia (SDEA, 2019). No arquipélago dos Açores, com o objetivo de prevenir os efeitos nocivos sobre a saúde humana e o ambiente, existe uma estação de monitorização da qualidade do ar, a laborar desde abril de 2006. Sempre que ocorrem excedentes ao valor limiar, a Direção Regional do Ambiente, comunica às Autoridades de Saúde e aos Órgãos de Comunicação Social (Governo dos Açores, 2020).

Em 2019 a RAA recebeu o certificado de destino turístico sustentável, pela GSTC. Apenas 8 países possuem regiões com este certificado e os Açores são o primeiro arquipélago. No entanto, alcançou o grau *Silver* (prata), o primeiro possível quando se alcança esta certificação, ficando a ambição para o ouro. Para o alcance desta certificação foram avaliados vários parâmetros, nomeadamente: conservação da energia e da água; emissão de gases com efeito de estufa; qualidade do ar; poluição ruidosa e luminosa; gestão dos ecossistemas; transportes; gestão cultural e social (GSTC, 2019).

De acordo com o Decreto Legislativo Regional n.º 30/2010/A, que estabelece que “a avaliação de impacte ambiental é um instrumento preventivo e fundamental da política do ambiente e do ordenamento do território, constituindo uma forma privilegiada de promover o desenvolvimento sustentável através da gestão equilibrada dos recursos naturais” (Diário da República Eletrónico, 2020), irá ser realizado um Estudo de Impacte Ambiental (EIA), através da ECOserviços – Gestão de Sistemas Ecológicos, lda..

Pretende-se identificar e avaliar os principais impactes ambientais e consequentemente definir medidas que os minimizem caso sejam negativos, ou os valorizem se forem positivos.

Com o auxílio do EIA pretende-se obter a Licença Ambiental, atribuída pela Agência Portuguesa do Ambiente, o que é obrigatório, de acordo com a alínea d) do sector 13, do anexo II, do Decreto Legislativo mencionado anteriormente. Certificações ao nível da Qualidade (ISO 9001 – Sistema de Gestão de Qualidade), Segurança Alimentar (ISO 22000 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar e IFS – International Food Standard).

3.1.6. Análise geral

A indústria de leite e derivados é fundamental para a economia dos Açores. As características edafoclimáticas são uma vantagem competitiva face ao restante território português. Segundo informação da SDEA (2018), a produção de produtos lácteos nesta região representou face à produção total de Portugal, cerca de 51% do queijo, 34% do leite de vaca produzido, 64% do leite em pó e 39% de manteiga. Após a realização da análise aos cinco contextos evidenciados anteriormente, considero que existem condições favoráveis para a criação da nova fábrica de lacticínios na ilha Terceira. De forma a resumir a análise efetuada, foi elaborada a tabela 2.

Tabela 2: Análise PEST na RAA

Contexto Político-legal	-Estabilidade política; -Incentivos ao investimento (condições e taxas atraentes; localização estratégica); -Programas do Governo para criação de emprego; -Diferencial fiscal vantajoso.
Contexto Económico	-Crescimento do PIB acima da média nacional; -Desemprego diminuiu, mas continua superior à média nacional; - Região com maior taxa de sobrevivência das empresas ao fim de 4 anos; -Condições de acesso ao crédito estáveis.
Contexto Sociocultural	-Diminuição da população residente; -Taxa de natalidade decrescente; -Saldo migratório negativo; -Baixa taxa de criminalidade; -Reduzida participação cívica; -Baixa taxa de escolarização; -Diminuição da taxa de analfabetismo.
Contexto Tecnológico	- Inovação nos processos; - Favorável à produção eficiente e sustentável;

	-Aumento da utilização da internet.
Contexto Ambiental	- Líder nacional em Geotermia; - RAA certificada como destino turístico sustentável; - Maior consciencialização e procura por produtos biológicos.

Fonte: Elaboração do autor

3.2. Ambiente Transacional

O meio envolvente transacional refere-se aos elementos externos à organização que têm influência e são específicos para cada atividade (Freire, 1997). Os principais elementos que interagem diretamente com a indústria são: clientes (devem ser agrupados em segmento de mercado), concorrentes (devem ser estudadas as suas capacidades, objetivos, estratégias e pressupostos), fornecedores (devem ser analisados todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços requeridos pela indústria) e comunidade (deve se enquadrar a atividade da empresa na comunidade onde opera).

3.2.1. Stakeholders

Os *stakeholders* são todos os que têm qualquer tipo de interesse na empresa, de forma direta ou indireta, seja a nível da atividade, dos métodos ou dos resultados. É importante a forma como todos eles são tratados, pois têm o poder de influenciar o mercado da indústria (Freire, 1997). A atividade de qualquer empresa deve ser analisada no contexto da comunidade onde se insere, sendo importante identificar as tendências gerais da localidade e do país.

No contexto deste negócio, situado nos Açores, é importante mencionar, sem ordem de importância, os produtores, fornecedores, trabalhadores, clientes, consumidores, governo, organizações ambientais, sociedade e entidades reguladoras. É fundamental ter presente as necessidades de todos eles, de modo a criar e manter um ambiente estável, de forma a que todos os envolvidos sejam beneficiados, sendo todos eles imprescindíveis ao planeamento da estratégia da empresa.

3.2.2. Clientes

Segundo Freire (1997), os clientes possuem características distintas consoante os seus objetivos, necessidades e padrões de consumo. São eles o principal motor para o sucesso de qualquer atividade, uma vez que são os compradores/consumidores dos

produtos/serviços. Posto isto, é extremamente necessário conhecer o público alvo de forma a adaptar-se às necessidades dos clientes. É conveniente refletir sobre sete critérios genéricos: quem compra, o quê, para quem, quando, onde, porquê e como.

Neste negócio os compradores e consumidores não coincidem. Os distribuidores (grossistas, centrais de compras, retalhistas) não são intermediários passivos, pois exercem influencia sobre quem consome (Mercator, 2018). Fazem-no através da própria escolha de produtos e marcas que vendem, da exposição dos produtos e das promoções. É necessário criar parcerias e integrar estratégias com os distribuidores de modo a fidelizar e conquistar clientes. Os clientes finais são indivíduos e lares (famílias), que exercem influencia mais direta nas vendas de um produto.

Através de um estudo realizado por Silva em 2016, com o intuito de conhecer o consumidor de leite em Portugal, retém-se vários aspetos. Portugal é autossuficiente na produção de leite, no entanto este produto está a afastar-se da lista de preferências dos consumidores. Em relação ao consumidor, tendencialmente as mulheres dão menos importância à marca, ao invés dos homens, e mais ao preço e embalagem; habitantes do meio urbano escolhem mais sob influencia do preço em relação aos habitantes do meio rural, que dão destaque ao local de produção.

De referir que os não consumidores de leite possuem como principal motivação a perceção de que este é pouco saudável e que faz mal à saúde. Posto isto, é essencial a realização da promoção de laticínios através de campanhas de marketing, verdadeiras e elucidativas, fazendo chegar aos consumidores e potenciais a voz de médicos e produtores, uma vez que o estudo conclui que há interesse em haver acesso a mais informação. Os temas que mais despertam interesse são o impacto do leite na saúde e posteriormente as condições de vida dos animais, nomeadamente o bem-estar das vacas (Silva, 2016).

A segmentação de clientes dos produtos lácteos é uma segmentação em massas, ignorando diferenças como a idade, género e estratificação social entre os vários consumidores dos produtos. Pretende-se vender os produtos numa primeira fase no mercado nacional e posteriormente apostar na exportação. Os clientes diretos dos produtos são as cadeias de supermercados em Portugal, sendo que os consumidores serão os clientes destas.

No âmbito da concessão de crédito, há sempre riscos que devem ser previstos pelo gestor, nomeadamente o incumprimento dos valores acordados e datas estabelecidas. É importante haver uma política de crédito clara, bem definida e escrita, de modo a evitar insucesso na gestão de crédito e cobrança. Esta deve ser coerente com as políticas da empresa e compatível com os recursos financeiros, evitando o endividamento junto da banca e consequentes custos implicados por esta solução. Empresas em que esses custos se repercutem no preço dos bens/serviços tornam-se menos competitivas (Vieira, 2014).

3.2.3. Concorrentes

A recolha de informação sobre os concorrentes diretos de uma empresa tem dois principais objetivos distintos (Freire, 1997). Em primeiro lugar, permitir a curto prazo comparar os principais indicadores económicos (vendas, custos, resultados) e em segundo, aumentar, a médio prazo, o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento dos concorrentes. A informação deve incidir sobre capacidades, objetivos, estratégia e pressupostos.

Neste negócio, o principal concorrente é a Pronicol, detida 49% pela Unicol – a união de cooperativas de lacticínios da Terceira – e 51% pela Lactogal, possuindo um monopólio industrial. De forma geral, a Unicol faz a recolha do leite e fatura à Pronicol, enquanto esta industrializa e vende ao outro acionista, à Lactogal. O leite entregue na Unicol corresponde a mais de 90% do leite da ilha, sendo o resto de explorações familiares e sem expressão.

São também concorrentes todas as outras empresas que produzem lacticínios em Portugal. De destacar as empresas que se situam na RAA, pois são estas as que gozam das mesmas vantagens competitivas da região para o fabrico de lacticínios, em relação ao restante território português. Torna-se necessário mencionar neste tópico a Capriaçores (São Miguel), Insulac (São Miguel), Bel Portugal – Lacto Ibérica (São Miguel), Prolecto (São Miguel) e Lactaçores (São Miguel, São Jorge, Faial e Pico).

3.2.4. Fornecedores

É importante analisar a evolução das principais fontes de recursos físicos para a produção, bem como, a dinâmica dos mercados de trabalho, recursos financeiros, informação, tecnologia e outros serviços relevantes (Freire, 1997). Dada a importância dos

fornecedores numa organização, a escolha destes deve ser bem ponderada. Para que as mercadorias/matérias-primas sejam de confiança e qualidade é necessário ter em conta o respeito que possuem pelos contratos, bem como o respeito que têm para com parceiros, trabalhadores e ambiente. Existem outros critérios a ter em consideração, nomeadamente o preço, o prazo de entrega, a existência ou não de créditos e a localização.

É importante que os fornecedores partilhem dos mesmos valores éticos e de atuação. Os fornecedores são considerados parceiros e detém muita importância no cumprimento deste negócio. Tendo em conta que um dos objetivos do negócio é o desenvolvimento da região, as compras sempre que possível serão feitas localmente ou a nível nacional, contribuindo para a dinâmica da economia. Serão privilegiados fornecedores que adotem tecnologias amigas do ambiente. Em épocas de maior procura, há a possibilidade de no mercado biológico surgir fraude, com a introdução de produtos produzidos de forma convencional (Lopes *et al.*, 2018). É importante que o relacionamento com os fornecedores assente em princípios de respeito, imparcialidade e seriedade.

4. Caracterização do setor dos laticínios – Produção Biológica - Produção de leite de vaca em Portugal e o regime de quotas leiteiras

A agricultura convencional nos últimos anos tem dado sinais de fraqueza a nível de sustentabilidade ambiental, económica e social. Essa perda de sustentabilidade pode ser observada por diversos sintomas, nomeadamente: o aumento dos custos de produção, a contaminação da água, a degradação do solo, a dependência de fatores de produção externos e não renováveis (Lopes *et al.*, 2018). Por tudo isto, há a necessidade de mudança na agricultura, tornando a produção de alimentos compatível com a conservação dos recursos naturais. Segundo Ferreira (2009), a agricultura só é sustentável se utilizar recursos naturais, tais como a água, o solo ou recursos energéticos, sem os destruir.

Segundo o regulamento CE nº 834/2007, a produção biológica “é um sistema global de gestão das explorações agrícolas e de produção de géneros alimentícios que combina as melhores práticas ambientais, um elevado nível de biodiversidade, a preservação dos recursos naturais, a aplicação de normas exigentes em matéria de bem-estar dos animais e método de produção em sintonia com a preferência de certos consumidores por produtos obtidos utilizando substâncias e processos naturais.” Este método de produção desempenha 2 papéis: abastece um mercado específico que corresponde à procura de

produtos biológicos por parte dos consumidores; fornece bens que contribuem para a proteção do ambiente e dos animais, bem como para o desenvolvimento rural.

Como em qualquer setor, as características alteram ao longo do tempo, pelo que é necessário estar em constante sintonia com a atualidade (Freire, 1997). Em Portugal, no período anterior à adesão à CEE Comunidade Económica Europeia (CEE) (1980-1985), a produção de leite de vaca registou uma variação homóloga de 15,9%, o correspondente a um aumento de 154 mil toneladas. No período após a adesão, e sem ainda a aplicação do regime de quotas leiteiras (1986-1990), a produção apresentou a maior variação homóloga anual, de 29,6% (anexo 3, figura 14).

No ano 1984, depois de períodos de superprodução de leite e derivados, a PAC (Política Agrícola Comum) introduziu nos países pertencentes à UE (10), o regime de quotas leiteiras. A intenção era controlar o crescimento e estabilizar a produção, mantendo um equilíbrio entre a procura e oferta de lacticínios. Tal obrigou a contenção nos países mais produtivos e competitivos, proporcionando proteção às regiões mais desfavorecidas. Cada país passou a reger-se por 2 quotas: uma que definia a quantidade máxima de leite entregue por uma exploração à sua central de leite e outra que limitava as vendas diretas feitas pela exploração. Com estas limitações, foi garantido aos produtores o escoamento do produto a um preço justo, maior do que o verificado nos mercados mundiais.

Portugal aderiu à UE em 1986 e passou a aplicar o regime de quotas leiteiras em 1991, provocando a diminuição da produção. Em 2008, a Comunidade Europeia era constituída por 27 Estados Membros e quase 70% da produção estava concentrada em 6 países (Alemanha, França, Reino Unido, Países Baixos, Itália e Polónia) (CEEApIA, 2009). A figura 15 (anexo 3) ilustra a quota detida por cada Estado Membro nesse ano. Este regime terminou após 31 anos, em 2015, com a intenção de permitir aos agricultores flexibilidade para expandir a produção e obter lucro com a possibilidade de comércio fora da UE. Tal provocou uma diminuição brusca nos preços e um recuo no preço pago aos produtores, que pode ser explicado pelo facto de países que estão mais vocacionados para a exportação terem aumentado a sua produção, ao contrário de Portugal.

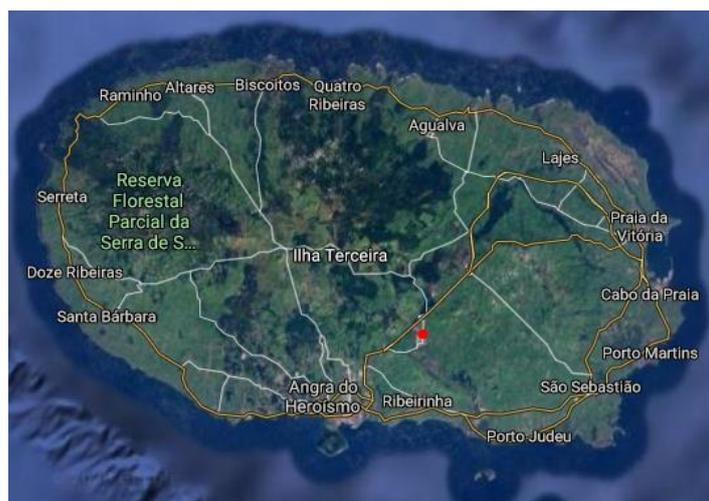
A RAA, foi uma exceção com o fim das quotas leiteiras (2015), aumentando a produção em 11% (APROLEP, 2019). Inversamente, houve uma redução no número de produtores devido às dificuldades relativamente à diminuição do preço pago ao produtor (figura 16,

anexo 3). Nos últimos 10 anos, o preço médio do leite em Portugal esteve quase sempre abaixo da média comunitária. Entre 2010 e 2018, os produtores portugueses receberam menos 421,5 milhões de euros do que a média dos países da UE (APROLEP, 2019). O futuro incerto, leva a uma quebra no número de produtores, sendo que em 2004 existiam 12.000 no continente e 4.000 na RAA. Em fevereiro de 2019 o número de produtores no continente reduziu para 2.063 e na RAA 2.364 (APROLEP, 2019). No entanto, as novas gerações de produtores são mais informadas e qualificadas (Lopes *et al.*, 2018).

5. Localização da fábrica

A fábrica de lacticínios irá localizar-se na Zona Industrial de Angra do Heroísmo, representada pelo ponto vermelho na figura 7. Irá possuir uma área de construção de 9.000 m², com a possibilidade de ser ampliada futuramente em mais 5.000 m². Esta escolha justifica-se por ser um local relativamente central da ilha Terceira, o que facilitará o transporte do leite dos produtores, que se encontram dispersos por toda a ilha. Este local é o indicado também por estar afastado de zonas de moradia, sendo adequado para o negócio em questão e por ter espaço suficiente disponível para as instalações. Segundo o artigo 12.º do Regulamento n.º 14/2017 do Parque Industrial de Angra do Heroísmo, o preço para venda em regime de propriedade plena é de 23,10 € por metro quadrado.

Figura 7: Ilha Terceira



Fonte: Google Maps, 2020

6. Análise Interna

6.1. Cadeia de Valor

A vantagem competitiva de uma empresa não pode ser compreendida olhando para a empresa como um todo, é necessário ter em conta todas as atividades inerentes. A Cadeia de Valor, apresentada por Porter (1985), desagrega a empresa em atividades com relevância estratégica, com o intuito de perceber o comportamento dos custos e potenciais fontes de diferenciação. O autor separa as atividades em dois tipos, as atividades primárias e as de apoio ou de suporte. Da junção dos dois tipos de atividade, surge uma margem, resultante da diferença entre o valor do produto e os custos inerentes à sua produção. Através desta ferramenta são identificadas as áreas que acrescentam valor aos clientes/consumidores, devendo a empresa concentrar os seus recursos nas áreas em questão, de modo a melhorar a performance e criar ou sustentar vantagens competitivas.

As atividades primárias são: atividades *inbound* (de entrada), que dizem respeito aos processos associados com a receção, armazenamento e distribuição interna dos inputs; operações, que engloba a transformação dos *inputs* em *outputs*; atividades *outbound* (de saída) associadas à distribuição dos produtos ou serviços ao cliente; marketing e vendas, publicidade, definição de preços, gestão da força de vendas e seleção dos canais de distribuição; serviço, inclui manutenção, reparação, *upgrades*, serviços de acompanhamento.

As segundas, apoiam as atividades primárias, sendo elas: desenvolvimento tecnológico, que inclui atividades relacionadas com o desenvolvimento de produtos/serviços; gestão de recursos humanos, recrutamento, formação, desenvolvimento e promoção; infraestrutura da empresa, engloba o planeamento e controlo a nível da gestão e administração; compras, responsável pela compra de bens, materiais e serviços necessários. Na tabela 3 é apresentada uma síntese da Cadeia de Valor para o negócio em questão.

Tabela 3: Cadeia de Valor da empresa

Atividades Primárias	
Logística de Entrada	Camiões com tanques isotérmicos transportam o leite cru até à fábrica. Receção de material de embalagem e matérias subsidiárias. Gestão de stocks
Operações	Receção do leite e triagem através de análises laboratoriais (microbiológicas, nutricionais, entre outras). Controlo de qualidade e segurança. Embalamento dos produtos. Armazenamento de acordo com as temperaturas de conservação.
Logística de Saída	Processamento de encomendas, armazenamento e gestão da distribuição.
Marketing e Vendas	Publicidade via televisão e redes sociais.
Serviço Pós-venda	Avaliação do produto por parte dos clientes via site; livro de reclamações e de elogios.
Atividades de Suporte	
Compras	Encomendas a fornecedores de material de embalagem e subsidiário.
Desenvolvimento Tecnológico	Investimento em tecnologia que assegure uma melhoria dos processos e dos produtos.
Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento e seleção; Formação; Remuneração; Motivação do pessoal
Infraestrutura da Empresa	Gestão administrativa, contabilística, fiscal e de qualidade.

Fonte: Elaboração do autor

Como apresentada na tabela anterior, tudo começa com o leite recolhido aos produtores, recebido e tratado na fábrica. Este processo envolve um alargado grupo de intervenientes, que constituem a cadeia de valor da empresa. É possível destacar algumas atividades que possam acrescentar valor aos clientes. Em relação às atividades primárias, na Logística de Entrada, o leite recolhido goza de vantagens competitivas em relação a uma parte significativa do restante território português (Invest in Azores, 2019). A qualidade do leite cru varia consoante fatores como o estado de saúde e higiene da vaca, o ambiente e sala de ordenha, limpeza e desinfeção de equipamentos, tanques de refrigeração e utensílios que têm contacto direto com o leite. O fator mais rápido e prático que pode alterar a composição do leite é a alimentação, e esta será biológica (Furtado, 2016).

Passando para a atividade de *Marketing* e Vendas, a utilização da marca Açores acrescenta valor aos clientes na medida em que a mesma é sinónimo de qualidade e diferencia o produto a partir dos atributos distintivos da região (Marca Açores, 2019). No que respeita às atividades de apoio, é de destacar a organização interna e as práticas de

gestão adotadas que permitem um funcionamento eficiente. No anexo 6 são apresentados os processos produtivos dos produtos.

6.2. Análise VRIO

No contexto deste negócio e colocando em prática o que foi referido na revisão de literatura em relação ao modelo VRIO, são identificados os recursos e capacidades internas da empresa que são considerados fatores cruciais de criação de vantagem competitiva sustentável bem como temporária. Esta análise, ao centrar-se nos recursos internos e capacidades da empresa, não é condicionada por falhas de políticas macroeconómicas, mas orienta para a melhoria do tecido produtivo (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

O facto de ser um negócio que exige um investimento elevado e processos complexos leva a que seja de difícil imitabilidade, gerando uma vantagem competitiva sustentável. Outro aspeto importante são os valores e a cultura da empresa, havendo uma preocupação na contratação de técnicos qualificados e na sua formação. Por outro lado, criando vantagens competitivas temporárias é de salientar as visitas à fábrica, que são de fácil implementação por parte do concorrente que existe na ilha. Por fim, existem recursos valiosos, mas que não são raros nem inimitáveis, pelos concorrentes dos Açores, nomeadamente a pastagem das vacas todos os meses do ano. De salientar a forma como a empresa é estruturada e representada hierarquicamente, o que contribui para uma boa organização interna.

Importar salientar a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas de modo a ser possível sobreviver e prosperar em situações de mudança (Lopes da Costa *et al.*, 2019). Esta é uma teoria com enorme potencial, no entanto não é suficiente e necessita de uma avaliação contínua dos recursos existentes e de novos investimentos para manter os manter e criar recursos novos.

Segundo os autores referidos anteriormente, tal como se observa em outras teorias, esta também apresenta fraquezas. A operacionalização dos recursos não é clara em relação à criação de valor, bem como a forma como as coisas devem ser feitas e o modo de desenvolver e obter os recursos para posterior análise. São também apresentadas críticas à inexistência de orientação necessária para os gestores determinarem quais os recursos que podem ser valiosos. Apesar de ser uma teoria útil para ajudar a entender como obter

lucro, é criticada por ser limitadora, pois apenas apresenta uma das várias formas possíveis de criar lucro de forma sustentada.

7. Análise Competitiva

7.1. Cinco Forças de Porter

A análise externa do contexto da indústria é fundamental, pois compara a vertente externa das empresas com outras que se inserem no mesmo mercado (Porter, M., 1985 e Lopes da Costa, *et al.*, 2019). Michael Porter (1980) apresentou o Modelo das Cinco Forças (figura 1 – Revisão de Literatura) que determina a atratividade da indústria. Com o intuito de perceber a intensidade da competição e a rentabilidade do negócio em questão, foi elaborada a tabela 47, anexo 4. Seguidamente são apresentadas as ameaças que podem aumentar ou reduzir o desempenho da organização.

7.1.1. Ameaça de novas entradas

Esta força refere-se à ameaça que as empresas já existentes sentem quando novas empresas começam a operar em determinada indústria ou tencionam fazê-lo em breve. Esta ameaça é considerada alta quando não é exigido muito investimento, existem subsídios facilmente acessíveis, baixos custos de mudança por parte dos clientes, economias de escala baixas e quando o produto/serviço não se difere muito da concorrência. Estes são alguns atributos importantes para aferir o nível de ameaça dos novos entrantes (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Como já foi referido na Análise VRIO, este é um negócio difícil de integrar devido aos elevados custos de investimento e aos processos complexos que exige. As economias de escala constituem um obstáculo a novas empresas, pois são necessárias instalações físicas próprias, máquinas e equipamentos tecnológicos avançados. A aceitação por parte dos produtores e a mudança dos mesmos não será uma barreira dada a insatisfação pela única fábrica existente. No entanto, as rações biológicas acarretam mais custos (Lopes *et al.*, 2018).

Neste negócio, as exigências de qualidade e higiene do leite cru são definidas com base em postulados para a proteção da saúde humana. A qualidade do leite cru varia consoante fatores como o estado de saúde e higiene da vaca, o ambiente e sala de ordenha, limpeza

e desinfecção de equipamentos, tanques de refrigeração e utensílios que têm contacto direto com o leite (Furtado, 2016). Esta ameaça é considerada média (3,18 de 1 a 5, ver tabela 47, anexo 4) pois apesar de existirem apoios e não haver grande dificuldade de acesso a matéria-prima, a falta de experiência é um ponto fraco.

7.1.2. Rivalidade entre concorrentes existentes

A rivalidade da indústria origina efeitos notáveis nos concorrentes e neste tópico pretende-se determinar o grau de competição existente entre estes. Quanto maior for a rivalidade na indústria menor serão os resultados económicos dos “players” que competem (Lopes da Costa *et al.*, 2019). É importante perceber a situação dos concorrentes, nomeadamente, saber se competem pelo preço ou pela diferenciação dos produtos, por exemplo. É possível medir o grau de rivalidade analisando certas ações e atributos.

A rivalidade entre concorrentes é elevada quando são praticadas ações de redução de preços, que fará com que a concorrência faça o mesmo ou aumente a qualidade dos produtos para justificar o preço. Intensas campanhas publicitárias são também um fator que aumenta a rivalidade assim como a introdução de novos produtos. Relativamente aos atributos, são exemplo o crescimento moderado da indústria, a existência de concorrentes numerosos equilibrados e bem, pouca diferenciação dos produtos e grandes interesses estratégicos na indústria (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Apesar de apenas existir uma fábrica de produtos lácteos na ilha, muitos são os produtos importados e que se encontram nas mesmas prateleiras nos mercados. Além disso, é um setor em que os “players” praticam intensas campanhas publicitárias e descontos de preço. É importante adotar uma postura proactiva com o intuito de prever e atenuar ações realizadas pela concorrência. Neste setor existe alguma rivalidade, dado que o número de concorrentes é considerável e que não existem elevados custos de mudança para os clientes. O valor desta força é mediano, 3,16 numa escala de 1 a 5 (tabela 47, anexo 4).

7.1.3. Ameaça de produtos substitutos

O potencial de lucro de uma empresa é limitado pelos produtos substitutos. Quanto menor for a atratividade da relação preço-performance dos produtos substitutos, maior é a lucratividade da empresa (Porter, 1980). Esta ameaça é ainda considerada elevada se

existirem muitos produtos substitutos, relação favorável do substituto face ao binómio desempenho/preço, índice elevado de desempenho do substituto, elevado nível de propensão do comprador para substituir, substituto como moda/estilo (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Recentemente muitos são os produtos que têm surgido que procuram ser substitutos do leite, nomeadamente as bebidas vegetais (Silva, 2016). Tornam-se uma ameaça forte, no entanto, prevê-se que seja temporária, pois são produtos que estão na “moda”. Embora haja competição com os lacticínios no geral, esta competição é menor quando falamos em lacticínios biológicos, sendo que apenas existem 2 concorrentes em Portugal, Prado Verde em Portugal Continental e Milhafre nos Açores. O valor desta força é médio, 2,66 (escala de 1 a 5, tabela 47 anexo 4).

7.1.4. Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores exercem uma força competitiva na medida em que possuem a capacidade de alterar os preços e a qualidade dos produtos que vendem, influenciando a lucratividade do setor e a perda/ganho de clientes (Porter, 1980). É mais fácil obter-se preços e qualidade melhores quando existem mais fornecedores, pois gera competitividade entre os mesmos. Tal também é favorável na medida em que o negócio não fica comprometido caso surja uma situação em que o fornecedor por algum motivo não nos consegue disponibilizar o produto ou serviço.

O grau de ameaça dos fornecedores é considerado elevado quando se verificam os seguintes fatores (Lopes da Costa *et al.*, 2019): possibilidade de os fornecedores poderem vir a integrar verticalmente, ou seja, quando são fornecedores e ao mesmo tempo concorrentes da indústria; elevado nível de concentração dos fornecedores; produtos/matérias-primas dos fornecedores serem diferenciados; existência de elevados custos de mudança; inexistência de concorrência de produtos substitutos; a indústria não ser um cliente importante.

Os fornecedores na indústria de lacticínios desempenham um papel fundamental, fornecendo um “input” imprescindível ao funcionamento da mesma. Contudo, estes vêm o seu poder negocial ameaçado na medida em que a oferta dos fornecedores é semelhante. Considera-se pouco provável a estratégia de integração vertical pois esta opção iria

requerer investimentos elevados e conhecimentos técnicos. Ao serem analisados vários fatores (tabela 47, anexo 4), o poder negocial dos fornecedores não é uma ameaça elevada (2,28 numa escala de 1 a 5).

7.1.5. Poder de negociação dos clientes

Os clientes apresentam uma importante força competitiva que gera uma maior competição entre as empresas, procurando sempre uma melhor relação entre preço/qualidade. São considerados compradores aqueles que adquirem serviços/produtos e funcionam por forma a reduzir as receitas dos concorrentes da indústria, o que se verifica quando os compradores ganham poder suficiente para tal (Lopes da Costa, *et al.*, 2019).

São identificados, pelo autor referido anteriormente, indicadores que medem o poder que estes detêm na indústria. Os compradores são considerados uma ameaça quando existe apenas um ou em pequeno número; os produtos vendidos são estandardizados ou pouco diferenciados; os compradores realizam lucros baixos; os produtos vendidos refletem no seu preço final um peso significativo de custos de produção e/ou logísticos; existem baixos custos de mudança; volume de compras na indústria é superior às vendas do fornecedor.

Em relação ao negócio em questão, os grandes retalhistas têm uma importância vital para a sobrevivência do negócio. Estes pretendem apresentar os preços mais baixos do mercado aos consumidores. Integram verticalmente a montante da cadeia de valor, na medida em que assumem dois papéis, o de compradores e o de concorrentes, pretendendo beneficiar de uma margem das vendas. Após a análise de diversos fatores (tabela 47, anexo 4), conclui-se que o poder negocial de clientes é considerado preocupante (3,55 numa escala de 1 a 5).

7.2. Análise SWOT

Como referido na Revisão de Literatura, o passo a ser dado após a realização da análise externa e interna é conciliar as duas, através da análise SWOT. Esta análise, que recorre à identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades irá auxiliar a empresa a ter uma noção das suas capacidades e limitações. É apresentado na tabela 4 a análise

SWOT do negócio em questão. Na tabela 5 é apresentado a origem dos dados resultante das análises anteriores.

Tabela 4: Análise SWOT

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
F1: Qualidade dos produtos; F2: Grande aptidão para agricultura na RAA; F3: Apoios financeiros à agricultura; F4: Universidade e escolas de ensino profissional com oferta formativa homologada; F5: Boa relação preço/qualidade; F6: Marca Açores; F7: Produtos necessários para uma alimentação saudável; F8: Auditoria e certificação de qualidade por parte de entidades independentes; F9: Crescente preocupação dos consumidores em relação aos alimentos. F10: Boas práticas de gestão.	FR1: Reduzida habilitação literária de alguns agricultores; FR2: Produtores com elevada dependência de ajudas financeiras; FR3: Custo elevado das rações biológicas; FR4: Produtos com poucas características diferenciadores.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
O1: Condições edafoclimáticas favoráveis à produção biológica; O2: Procura crescente em produtos biológicos; O3: Nova geração de produtores mais informados e qualificados; O4: Aumento da eficiência e rentabilidade das explorações; O5: Evolução tecnológica; O6: Redes sociais; O7: Turismo crescente; O8: Condições económicas favoráveis; O9: Preservação do ecossistema.	A1: Resistência dos produtores à mudança para a produção biológica; A2: Produtos substitutos como as bebidas vegetais; A3: Elevados custos de transporte e logística; A4: Vendas a crédito e dificuldade de cobrança em alguns casos; A5: Surgimento de fraude com introdução de produtos produzidos de forma convencional.

Legenda: F:Força; FR:Fraqueza; O:Oportunidade; A:Ameaça

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 5: Origem dos dados da SWOT

Forças	
F1: Qualidade dos produtos.	Vacas pastam todos os meses do ano (Terra Nostra, 2019); Condições edafoclimáticas da região favoráveis (Furtado, 2016); Alimentação biológica (Lopes <i>et al.</i> , 2016).

F2: Grande aptidão para a agricultura na RAA.	Principal atividade económica da região (Açores Web, 2019).
F3: Apoios financeiros à agricultura.	O Governo Regional dos Açores possui preocupação com o desenvolvimento da atividade económica da Região, contando com entidades a nível do desenvolvimento económico e regional (Governo dos Açores, 2019).
F4: Universidade e escolas de ensino profissional com oferta formativa homologada.	Profissionais qualificados (Lopes <i>et al.</i> , 2018).
F5: Boa relação preço/qualidade.	Foco na produção eficiente e sustentável.
F6: Marca Açores.	Associada à natureza e qualidade (Marca Açores, 2019).
F7: Produtos necessários para uma alimentação saudável.	No topo da lista de alimentos necessários para uma alimentação saudável (DGS,2019).
F8: Auditoria e certificação de qualidade por parte de entidades independentes.	
F9: Crescente preocupação dos consumidores em relação aos alimentos.	Consta-se que existe uma maior preocupação dos consumidores em relação à origem dos alimentos, quer a nível de higiene como bem-estar animal e impacto no meio ambiente (Compassion in World Farming, 2011).
F10: Boas práticas de gestão.	Empresa estruturada hierarquicamente.
Fraquezas	
FR1: Reduzida habilitação literária de alguns produtores.	Produtores mais velhos com reduzidas habilitações literárias (Lopes, 2019).
FR2: Produtores com elevada dependência de ajudas financeiras.	Setor agrícola depende muito de apoios governamentais (Leonardo,2012 e Alexandre, 2019).
FR3: Custo elevado das rações biológicas.	Rações biológicas acarretam mais custos (Lopes <i>et al.</i> , 2018).
FR4: Produtos com poucas características diferenciadores.	A diferenciação nos produtos refere-se à exclusividade de produção de produtos biológicos, havendo uma preocupação na produção sustentável e eficaz.
Oportunidades	
O1: Condições edafoclimáticas favoráveis à produção biológica.	As condições edafoclimáticas da RAA são um ponto positivo em relação ao restante território português (Parlamento Europeu, 2015).

O2: Procura crescente de produtos biológicos.	Crescente interesse pelos consumidores devido aos benefícios que acreditam que trazem para a saúde e meio ambiente, por serem mais nutritivos e com melhor sabor (Costa, 2016).
O3: Nova geração de produtores mais informados e qualificados.	Novos produtores mais informados e qualificados (Lopes <i>et al.</i> , 2018).
O4: Aumento da eficiência e rentabilidade das explorações.	As explorações agrícolas mudaram muito nos últimos anos, com o avanço das tecnologias aumentaram a sua eficiência e rentabilidade (Lopes <i>et al.</i> , 2018).
O5: Evolução tecnológica.	O <i>boom</i> das novas tecnologias revolucionou os consumidores e transformou os modelos de negócio das organizações (Pereira <i>et al.</i> , 2020).
O6: Redes sociais.	As redes sociais possuem uma posição impulsionadora na intensificação da globalização dos mercados e dos negócios (Pereira <i>et al.</i> , 2020)
O7: Turismo crescente.	Os Açores possuem um enorme potencial turístico, tanto a nível nacional como internacional (invest in azores, 2019).
O8: Condições económicas favoráveis.	Indicadores estatísticos favoráveis ao crescimento da economia regional (Portal do Governo dos Açores, 2019).
O9: Preservação do ecossistema.	Recurso à produção biológica (Lopes <i>et al.</i> , 2018).
Ameaças	
A1: Resistência dos produtores à mudança para a produção biológica.	População no setor agrícola com reduzida capacidade empresarial e inovadora e com alguma resistência à mudança (Ferreira, 2019).
A2: Produtos substitutos como as bebidas vegetais.	Crescente oferta de bebidas alternativas, como as vegetais (Silva, 2016).
A3: Elevados custos de transporte e logística.	Custos de deslocação elevados para o exterior da Região (Leonardo, 2012), Pinto, 2015 e Ferreira, 2019).
A4: Vendas a crédito e dificuldade de cobrança em alguns casos.	Há sempre riscos que devem ser previstos pelo gestor, nomeadamente o incumprimento dos valores acordados e datas estabelecidas (Vieira, 2014).

A5: Surgimento de fraude com introdução de produtos produzidos de forma convencional.	Possibilidade de surgir fraude em épocas de grande procura, introduzindo produtos produzidos de forma convencional (Lopes <i>et al.</i> , 2018).
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Legenda: F:Força; FR:Fraqueza; O:Oportunidade; A:Ameaça
 Fonte: Elaboração do autor

O facto do meio envolvente não ser estático, leva ao surgimento de novas oportunidades e ameaças. Para os bons estrategas, as ameaças são transformadas em oportunidades. Segundo Freire (1977), não é suficiente identificar as tendências do mercado, mas sim explorá-las de modo a criar vantagem competitiva para a empresa, tirando o máximo partido dos pontos fortes e desenvolver estratégias que combatem os pontos negativos. Torna-se importante intercalar as forças e fraquezas com as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Para tal, projeta-se na tabela 6 a SWOT dinâmica, onde são apresentadas medidas a adotar com o intuito de reduzir ou eliminar as ameaças e aproveitar as oportunidades identificadas.

Tabela 6: SWOT dinâmica

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Ameaças	F2+F3+F4+A1: Transformar a agricultura tradicional em ecológica; F6+A3: Garantir um maior domínio do mercado na Ilha Terceira e junto da grande distribuição e retalhistas aderentes à Marca Açores; F8+A5: Garantir o controlo dos produtos através de auditorias independentes à agricultura biológica; F3+A1: Valorizar os produtores de leite na ilha Terceira; F10+A4: Desenvolver uma política de crédito clara, bem definida e escrita, de modo a evitar insucesso na gestão de crédito e cobrança.	FR1+FR2+A1: Sensibilizar e promover a agricultura biológica junto dos produtores; FR4+A2: Apostar na inovação de produtos; FR2+O2+O4: Valorizar os produtores de leite biológico.
		F4+O3: Apostar em pessoas com formação na área; F2+O1+O4+O5: Dinamizar o setor nos Açores;	FR4+O9: Sensibilizar a população para os benefícios de uma agricultura biológica e consumo dos produtos; FR3+O5: Apostar na inovação dos processos;

Oportunidades	<p>F5+O2: Oferecer produtos biológicos com boa relação preço/qualidade;</p> <p>F6+F7+O6: Aposta nas redes sociais para promoção dos produtos;</p> <p>F5+O7: Divulgar de forma passiva no mercado exterior antes da aposta na exportação.</p>	<p>FR3+O4: Consciencializar os produtores para a eficiência e rentabilidade das explorações.</p>
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Legenda: F:Força; FR:Fraqueza; O:Oportunidade; A:Ameaça
 Fonte: Elaboração do autor

Aplicando à SWOT i, é necessário definir os pilares estratégicos de acordo com a organização (Lopes da Costa, *et al.*, 2019). A organização tem como principais pilares: os Recursos Humanos, através da contratação de profissionais qualificados, do seu desenvolvimento e motivação na empresa; a Sustentabilidade, adotando medidas que causem o mínimo de impacto negativo no meio ambiente; a Investigação e Desenvolvimento, de modo a que a formulação da estratégia seja atual, tendo em consideração novos avanços tecnológicos; a Proximidade e Transparência, sendo que a capacidade de ouvir ideias gera conhecimento, confiança e cumplicidade; o Rigor e Excelência, que refletem o foco, a paixão e o orgulho pelo que é feito, tendo sempre presente o controlo de qualidade.

Esta análise coloca no centro da formulação estratégica os valores da organização e os impactos na sociedade, de modo a estarem presentes nas tomadas de decisão. A empresa em questão tem como visão valorizar o leite produzido na ilha Terceira e fazendo-o de forma sustentável. Serão comercializados apenas produtos biológicos, reduzindo a contaminação dos solos e preservando a Natureza. De tal modo, através da aplicação destes dois filtros, nomeadamente os pilares estratégicos e valores da empresa, tendo por base um ponto de vista social e ambiental, conclui-se que as ações apresentadas se mantêm.

8. Formulação Estratégica

8.1. Missão, visão e valores

A estratégia empresarial nasce da conjugação das análises do meio envolvente e da organização (Freire, 1997). É importante que a missão, os objetivos e a estratégia formem uma sequência lógica de raciocínio estratégico. Uma empresa não se define pelo seu nome

nem pelos produtos/serviços que dispõe, mas sim pela sua missão (Ducker, 1994). Esta trata-se de uma declaração escrita que traduz os ideais e as orientações globais (Freire, 1997). Por sua vez, a visão traduz-se numa ambição, que deve servir de inspiração a todos os membros da empresa. Trata-se daquilo que a empresa quer alcançar e a forma como quer ser vista no futuro, sem especificar a forma para lá chegar (Freire, 1997). Carvalho e Filipe (2014) defendem que a visão deve ser ambiciosa, pois aumenta a probabilidade de sucesso. Por fim, os valores, são princípios que estruturam a cultura da empresa.

A empresa de laticínios tem como missão “Criar produtos à base de laticínios que zelem pela autenticidade e qualidade da natureza Açoriana. Primando o rigor, a inovação e o sabor.” Tem como visão “Criar valor e contribuir para a criação de condições de produção de leite em Portugal, mais concretamente nos Açores. Pretende valorizar o leite Terceirense e zelar pelo meio ambiente”. Relativamente aos valores que são os princípios que orientam as ações, irá prevalecer o compromisso para com todos os que se relacionam com a empresa bem como com a qualidade dos produtos, a confiança, a ética, a dedicação e a boa disposição no trabalho que irá ser feito, valorizando o espírito inovador e a iniciativa.

8.2. Objetivos de longo prazo

De forma a nortear a empresa e traduzir os resultados essenciais a atingir, devem ser definidos objetivos. Estes devem ser quantificados, para não passarem de uma expressão de boa vontade, e enquadrados no tempo, para que sejam controlados e se verifique se foram ou não alcançados (Freire, 1997). O mesmo autor afirma que os objetivos empresariais podem estar relacionados com as seguintes categorias: rentabilidade; posição no mercado; inovação; desempenho e atitude laboral; desempenho de gestão; produtividade; recursos; responsabilidade pública.

Em gestão existem dois tipos de objetivos, os *Big Goals* e *SMART Goals*. Os *Big Goals* são considerados mais gerais, e ao desagregarem-se dão origem a objetivos específicos, os *SMART Goals*. A sigla SMART foi criada por Peter Ducker (1955), da junção das seguintes palavras: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Achievable* (atingível), *Results Oriented/ Rewarding* (orientado para resultados/compensador) e *Time-bound* (definido no tempo). De forma geral são instrumentos de gestão que guiam

a atividade da organização no seu dia-a-dia para os fins que pretende alcançar (Carvalho e Filipe, 2014). Na tabela 7 apresentam-se os objetivos da empresa.

Tabela 7: Objetivos da empresa

<i>Big goals</i>
Aumentar a quota de mercado;
Expansão de novos produtos;
Garantir a receção de grande parte da produção da ilha Terceira;
Garantir os requisitos técnicos e funcionais do sector da recolha e transformação de leite;
Captar e fidelizar clientes;
Ser uma referência no setor em que se insere;
Aumentar o volume de negócios;
Maximizar a eficiência operacional;
Produzir de forma sustentada e eficaz.

<i>SMART goals</i>
Iniciar a atividade em 2022;
Produzir apenas produtos biológicos;
Alcançar € 39 000 000 de vendas em 2025;
Exportar cerca de 90% da produção para Portugal Continental desde o primeiro ano de produção;
Fazer parte de uma estratégia coletiva de marcas e de identificação de produtos regionais através da Marca Açores logo a partir do primeiro ano;
Estabelecer parcerias com a grande distribuição e retalhistas no decorrer do ano de 2022;
Ser uma referência em Portugal no setor dos laticínios.

Fonte: Elaboração do autor

8.3. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS)¹², correspondem às atividades ou variáveis de gestão que garantem o bom desempenho da empresa, na medida em que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor (Freire, 1997). Segundo o mesmo autor, para determinar os requisitos para o sucesso do negócio é necessário responder a duas questões: Quais os fatores-chave de compra do mercado e quais são os fatores de competição da indústria. É importante que os FCS satisfaçam os três critérios genéricos: aplicabilidade geral, relevância e controlabilidade.

Freire (1997) afirma que só as variáveis decisivas e controláveis pelas empresas proporcionam muito valor aos clientes. Destaca ainda que a análise aos FCS deve ser

¹² Este conceito foi desenvolvido pela primeira vez por Chuck Hofer e Dan Schendel em 1977 (Freire, 1977).

dinâmica, de forma a acompanhar a evolução tanto dos clientes como dos concorrentes. Os Açores possuem diversas características que são consideradas importantes para a produção de laticínios. São de destacar os solos férteis e abundantes, o clima atlântico com temperaturas médias moderadamente amenas, bacias públicas de retenção de água da chuva, a possibilidade de pastoreia durante todos os dias do ano (SDEA,2019).

Neste negócio, quanto maior for a gama de produtos oferecida maior será a capacidade para satisfazer um grupo variado de consumidores, sendo que o sabor, a disponibilidade à venda e o preço são fatores-chave no momento da compra para o cliente. No que toca às variáveis de competição, destacam-se a diferenciação do produto, as atividades promocionais, os canais de distribuição e a cobertura regional. O FCS que merece maior destaque é a qualidade da matéria-prima, o leite. A constante preocupação em evitar desperdícios também merece realce, aliada à redução de custos.

8.4. Estratégias Genéricas de Porter

Porter (1985), refere que uma empresa pode servir todo o mercado ou restringir-se a um segmento. Existem cinco tipos de estratégias, nomeadamente, diferenciação, custo, especialização ou *focus* pelo custo, especialização ou *focus* pela diferenciação e estratégia combinada. Tais estratégias resultam da forma como a empresa se posiciona nas Cinco Forças de Porter. Porter (1985) defende que adotar uma estratégia “all things to all people” é medíocre, pois assim, a empresa não tem vantagem competitiva em absoluto.

Uma estratégia de liderança pelo custo tem como intenção a redução de custos. Devem ser adotadas medidas que tornem a empresa eficiente na sua produção e evitem custos elevados em distribuição e publicidade. Devem ser procurados os melhores preços e descontos junto dos fornecedores. Diferente desta estratégia é a de diferenciação. Segundo esta, é desejado apresentar produtos e serviços de qualidade superior mesmo que para tal tenham de apresentar preços superiores. Há um grande foco na sua imagem/marca, pelo que torna esta estratégia dispendiosa através da sua divulgação e promoção, design de embalagens, melhor assistência técnica disponível, menores prazos de entrega, entre outros.

A empresa de laticínios adota uma estratégia de diferenciação, querendo isto dizer que, embora haja grande preocupação com os processos e redução de custos, o foco é a oferta

de produtos de qualidade superior ao da concorrência, havendo uma preocupação não só com o consumidor, mas também com meio ambiente. Para além da vantagem de apenas serem produzidos produtos biológicos, são apenas comercializados produtos de origem Açoriana, que como referido na cadeia de valor, esta região goza de vantagens competitivas em relação ao restante território português. Tratando-se de uma nova marca, existe uma aposta na estratégia de divulgação, com maior ênfase no primeiro ano, pois serão publicitados através de um canal televisivo. O facto de os produtos possuírem o selo da Marca Açores, é outro ponto vantajoso, sendo este sinónimo de qualidade.

8.5. Análise Corporativa

8.5.1. Estratégia de produtos – mercados – Matriz de Ansoff

A conceção de uma matriz produtos-mercados pretende relacionar os produtos oferecidos com os mercados-alvo, com o intuito de se obter uma perspetiva global dos vários segmentos e das necessidades dos clientes (Ansoff, 1965). Esta matriz remete-nos para quatro quadrantes estratégicos de análise (figura 2, Revisão de Literatura): Penetração de Mercado (mercados e produtos já existentes); Desenvolvimento de Mercado (novos mercados e produtos já existentes); Desenvolvimento de Produtos (produtos novos em mercados existentes); Diversificação (novos produtos em novos mercados).

No caso do negócio em questão, o mercado já existe e os produtos também, pelo que irá ser feita uma estratégia de Penetração de Mercado. Apesar de a produção biológica de produtos lácteos ser ainda recente (os primeiros produtos biológicos a serem lançados em Portugal foram no ano 2018 pelo Prado Verde), pretende-se explorar o mercado. Torna-se importante manter os clientes que já consomem estes produtos, como converter e atrair novos clientes, para que a quota de mercado aumente. É notório o crescente interesse por parte dos consumidores para aceder a este tipo de produtos, pelo que não se tornará uma ameaça.

Apesar desta ótica, há questões a melhorar. Existe a ambição de desenvolver produtos novos e diferenciadores, sempre mantendo o foco na produção biológica e na produção mais eficiente e ecológica possível. Com isto, pretende-se posteriormente adotar uma estratégia de Desenvolvimento de Produtos.

8.5.2. Outsourcing e Alianças estratégicas

O outsourcing surge como uma “ajuda” à empresa, de modo a que esta se foque naquilo que faz de bem e deixe para terceiros atividades que não é capaz de realizar eficientemente. Várias são as suas vantagens, tais como melhorar a concentração no negócio, partilhar riscos, libertar recursos, transferir uma função difícil de gerir, reduzir custos operacionais, entre outros. Nos últimos anos tem vindo a ganhar destaque na criação de valor para as organizações, sendo utilizado como forma de obter vantagens competitivas em termos de mercado (Lopes da Costa, 2012). São também apresentadas desvantagens: possibilidade do subcontratado se revelar ineficaz e ineficiente; diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional; redução da capacidade criativa e inovadora.

Um ótimo parceiro são empresas de consultoria empresarial, que apoiam na racionalização dos recursos, na melhoria da qualidade e eficiência da gestão. Como é previsto um total de balanço superior a 1 500 000 € e como a empresa terá mais de 50 funcionários, cumpre os requisitos necessários para ser obrigada a ter auditoria às contas (Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro). No entanto, embora obrigatória, é importante pois no decurso dos trabalhos podem ser detetadas recomendações de controlo interno e aumenta o grau de confiança dos destinatários das demonstrações financeiras, na medida em que é emitida uma opinião profissional e independente.

Alianças estratégicas são definidas como um acordo de cooperação de duas ou mais empresas independentes, a longo-prazo, para obter um ganho económico mútuo (Eiriz, 2001). São uma boa opção na medida em que aumentam a eficiência da cadeia de valor, aumentam o acesso a mercados específicos, desenvolvem economias de escala, solucionam lacunas técnicas ou de expertise na produção, reduzem o custo de entrada em novos mercados e há a partilha de custos e gestão do risco. Possuem também desvantagens, na medida em que os parceiros podem ter objetivos e prioridades divergentes, não exista cooperação e não haja capacidade para criar valor.

Será feita uma parceria com a Universidade dos Açores, com o departamento de Ciências Agrárias e do Ambiente, que é sediado na ilha Terceira (Universidade dos Açores, 2020). O objetivo é desenvolver atividades de investigação tais como o bem-estar animal, nutrição, melhoria de indicadores ambientais e utilização de solos bem como promover a

transferência de conhecimentos entre a Universidade e os produtores. É importante que estes estejam informados e qualificados para a produção biológica de forma eficiente. Pretende-se também cooperar com o Centro de Biotecnologia dos Açores e Centro de Investigação e Tecnologia Agrária dos Açores com o intuito de aproveitar o conhecimento destes para melhorar os processos de fabrico e os produtos.

Dada a importância das características nutricionais dos produtos pretende-se ter uma Parceria com a Associação Portuguesa de Nutrição. Será também feita uma ligação com as escolas e jardins de infância. Segundo a Portaria n.º 161/211 de 18 Abril, é regulamentado o regime de concessão da ajuda comunitária destinada à concessão de produtos lácteos aos alunos da educação pré-escolar, 1º, 2º, 3º ciclo e ensino secundário. Os requerentes desta “ajuda” são as direções regionais de educação (Portugal continental), os agrupamentos escolares (RAA), e a Secretaria Regional da Educação (RAM). Pretende-se proporcionar às crianças uma alimentação saudável e que desde cedo fiquem familiarizadas com os benefícios da produção e dos produtos biológicos tanto para o ambiente como para a saúde.

10. Implementação da Estratégia

10.1. Marketing Mix

O conceito de marketing cresceu exponencialmente nos últimos anos no mundo empresarial, no entanto, nem sempre é referido com a consciência do significado do seu conceito. Segundo a *American Marketing Association (AMA)*¹³, a missão do marketing é “criar, comunicar, entregar e permutar ofertas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (Baynast *et al.*, 2018). São consideradas oito variáveis de comunicação entre as empresas e o seu público-alvo (tabela 48, anexo 5).

Por sua vez, o conceito de marketing-mix refere-se ao “conjunto das variáveis/ferramentas escolhidas para uma campanha de comunicação, com o intuito de servir determinados alvos, objetivos e mensagens definidas na estratégia de comunicação” (Baynast *et al.*, 2018). Este conceito, também conhecido pelos 4 P’s do Marketing, é constituído por quatro variáveis, que serão detalhadas seguidamente, sendo

¹³ Associação formada em 1937 líder em conhecimento de *marketing*.

elas: produto (*product*); preço (*price*); distribuição (*place*); comunicação (*promotion*) (ver tabela 49, anexo 5).

10.1.1. Produto

O produto apenas existe caso responda às necessidades dos seus clientes, e é muito mais do que a entrega de um bem ou serviço, representa um elo de confiança (Baynast *et al.*, 2018). É importante que este abrange duas noções, sendo elas a qualidade e a vantagem em relação à concorrência. O impacto visual é um factor crucial e que tem influência nas escolhas dos consumidores. No caso em questão, tratando-se de produtos que competem com vários concorrentes nas mesmas prateleiras de supermercados a preços semelhantes, há que ter em consideração a imagem da embalagem e o seu posicionamento.

As cores utilizadas, as funções técnicas (proteção; conservação; facilidade de transporte; proteção do ambiente), o reconhecimento da marca e a informação dada ao consumidor são pontos fundamentais para o sucesso nas vendas. Há também um cuidado com os preços, serviços pós-venda e prazos de entrega. Tudo isto é pensado de forma a que seja tirado o maior partido possível para criar valor para os clientes. Há que ter atenção à qualidade dos produtos, que gozam de vantagens competitivas devido às condições edafoclimáticas Açorianas, e por serem apenas comercializados produtos biológicos.

Os produtos vendidos serão leite (1 litro e 200 mililitros) natas (1 litro e 200 mililitros) e manteiga (250 e 125 gamas). No futuro, e na ótica do produto, é importante referir que poderá ser aberta a possibilidade de produção de novos produtos, nomeadamente iogurtes com frutas locais e na mesma linha do negócio, todos eles biológicos, e tendo como principal matéria prima o leite.

10.1.2. Preço

Nos últimos tempos observou-se que os consumidores estão mais sensíveis aos preços, pela generalização de ofertas low-cost (Baynast *et al.*, 2018). O mesmo autor defende que a internet contribuiu para uma maior transparência dos preços e informação prestada aos consumidores. Apesar disso, há marcas que praticam preços elevados e continuam a ter sucesso nas vendas, nomeadamente os produtos de luxo que se mantiveram imunes à crise. A sensibilidade dos consumidores ao preço é muito variável, dependendo de vários factores, como por exemplo, da perceção do risco associado à compra, da existência de

produtos substitutos ou de quem vai suportar o custo (a sensibilidade é mais fraca quando é suportado por um terceiro).

O estabelecimento do preço de um produto no momento do seu lançamento é um fator crucial para a vida deste, sendo que é ele que vai de certa forma o posicionar no mercado. A lógica do marketing na fixação do preço é a de se partir da procura, ou seja, saber qual o preço a que o consumidor está disposto pagar para o bem e as quantidades. Após se atingir esse valor, calcula-se a margem que se obtém tendo em consideração o seu custo. Caso esta margem seja negativa, é necessário reduzir o custo ou então retirar o produto do mercado. O preço é uma variável que pode sofrer alterações rapidamente, resultante das alterações da procura e ações dos concorrentes.

Para a definição do preço foram calculados os custos, nomeadamente com recursos humanos especializados, aquisição de matéria-prima e produção. De referir que estes últimos foram avaliados com a Tetra Pack, pois serão os fornecedores de equipamentos e material de embalagem dos produtos. Foi estimado um custo de produção de 0,63 € por litro de leite, 3,76 € por litro de natas 0,99 € para 250 gr de manteiga. Após definir os custos médios, adicionou-se uma margem com o objetivo de obter lucro. Foi então definido o preço de venda de 0,84 €, 5,01 € e 1,33€, para leite, natas e manteiga, respetivamente (tabela 50, anexo 5).

10.1.3. Distribuição

Distribuir produtos/serviços é entregá-los nos locais certos, nas quantidades suficientes, com as características desejáveis e no momento exato, contanto com o serviço de venda e pós-venda (manutenção) em alguns casos (Baynast *et al.*, 2018). A distribuição desempenha um papel cada vez mais relevante, pois a economia apresenta um excesso de oferta. Um canal de distribuição corresponde ao caminho percorrido pelo produto/serviço até ao seu consumidor final. A profundidade deste canal pode ser medida através do número de níveis de intermediários que o constituem.

Neste negócio podemos considerar que existem 2 níveis de distribuição. O produto é entregue ao grossista que por sua vez o entrega ao retalhista (supermercados; cafés; hotéis) e por último, o produto é colocado ao dispor dos consumidores. É importante definir o mercado a cobrir e calcular a margem dos diversos intermediários e perceber se

estão acima ou a baixo caso fosse a própria empresa a desempenhar essa função. Possui também importância as relações estabelecidas entre os produtores e distribuidores, nomeadamente, perceber quem domina e as condições comerciais como por exemplo descontos e prazos de pagamento que poderão ser impostas pelos distribuidores. Outro ponto importante neste tópico é o sortido oferecido pelos distribuidores que competem com os nossos produtos. Há marcas que são líderes e que caso não sejam vendidas numa loja pode fazer com que os clientes passem a consumir noutros locais.

Prevê-se que seja exportado para Portugal continental 90% da produção. Neste sentido, não será possível ser a própria empresa responsável por toda a cadeia de distribuição, pelo que irá necessitar de recorrer a um transitário para o transporte das mercadorias via marítima, que posteriormente deverão ser recolhidas e colocadas à venda. A distribuição dos restantes 10% da produção ficam a cargo da empresa, que possui transportes para tal.

10.1.4. Comunicação

A comunicação tem como função transmitir ao mercado as mensagens pretendidas e cada vez mais o contrário, ou seja, receber e interpretar as mensagens dos clientes e mercado-alvo. É importante que nesta fase sejam respeitados os segmentos-alvo e o posicionamento pretendido. Existem vários meios de comunicação, entre eles o merchandising, a força de vendas, a publicidade, relações públicas e as promoções (Baynast *et al.*, 2018).

O marketing *inbound*, ou marketing de atração, tem como objetivo atrair mas também fidelizar clientes. Pretende-se despertar o interesse nos clientes, de modo a que este procure o produto/serviço. Como neste caso se trata de uma nova marca, não é expectável que seja o cliente a procurar os produtos, pelo que a estratégia *inbound* será aplicada quando a empresa já detiver alguma presença no mercado, e nessa fase o cliente procure de forma independente os produtos.

A estratégia *outbond*, ou tradicional, tem como objetivo ir ao encontro do cliente através de métodos convencionais de publicidade. No caso em estudo, como se trata de uma nova marca, terá de haver uma aposta forte na comunicação para a promover e aumentar a sua notoriedade. A empresa pretende transmitir uma mensagem que desperte nos compradores/consumidores sensações como autenticidade, qualidade, frescura, sabor,

natureza, rigor e equilíbrio. Passando a mensagem de que são produtos que valorizam as qualidades inerentes às origens dos Açores.

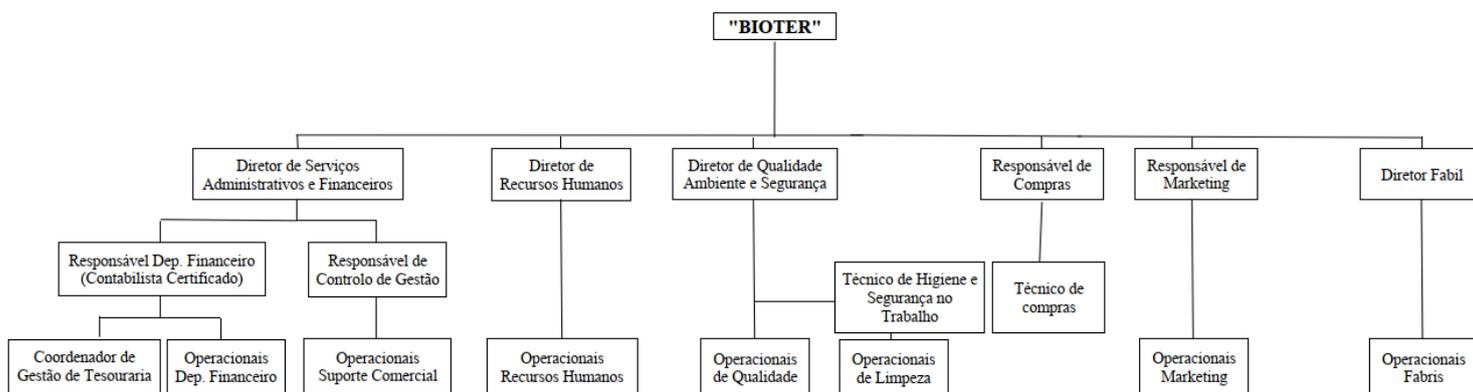
Para tal, pretende-se divulgar a marca num canal televisivo com boas audiências e através das redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, que servirá para divulgar os produtos mas também como forma de obter *feedback* dos consumidores. Adicionalmente, irá também ser uma estratégia de comunicação o recurso ao Google Ads. Além disso, de modo a criar uma ligação próxima com os consumidores e demonstrar a transparência na produção dos produtos, será possível visitar a fábrica de modo a que os consumidores percebam todo o processo de fabrico dos produtos que consomem.

10.2. Recursos

10.2.1. Organograma

O organograma é a forma de apresentar a estrutura formal de uma organização. Esta estrutura representa a ligação entre orientações estratégicas e a atuação no mercado (Freire, 1997). Segundo Mintzberg (1980) existem cinco tipos de estruturas organizacionais, sendo elas a simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisional e a estrutura adhocrática. A estrutura mais adequada para o negócio em questão é a divisional, onde há uma descentralização vertical. Na figura 8 é apresentado o organograma da empresa.

Figura 8: Organograma



Fonte: Elaboração do autor

10.2.2. Recursos Humanos

Os recursos humanos são essenciais em qualquer que seja a empresa. O número de trabalhadores bem como as suas competências e o grau de motivação e desempenho são fatores muito importantes a ter em consideração em qualquer negócio. A auditoria às competências dos recursos humanos deve incluir a avaliação da eficácia (capacidade para alcançar metas e resolver problemas), da eficiência (produtividade, autonomia e gestão de recursos), da evolução (progressão de qualificações) e da interação (empenho, interajuda e diálogo) (Freire, 1997).

A empresa contará inicialmente com um total de 90 funcionários. Dependendo da evolução do negócio e do volume de vendas poderá vir a ser necessário recrutar mais colaboradores.

10.2.3. Recursos Materiais

Os bens tangíveis e intangíveis necessários para atividade da empresa serão abordados neste tópico e são imprescindíveis os seguintes recursos para o bom funcionamento do negócio: espaço físico para o funcionamento da fábrica e armazém; vestuário adequado para os funcionários (batas, toucas, calçado); veículos de transporte do leite até à fábrica, nomeadamente camiões cisterna isotérmicos; silos para armazenamento; materiais para testes laboratoriais; equipamentos para enchimento e materiais para embalagem; material de escritório para as áreas administrativas (secretárias, computadores, impressoras).

10.2.4. Gestor de Projeto

O gestor de projeto é a pessoa responsável por um conjunto de atividades e que assume as responsabilidades por qualquer tomada de decisão. Estas atividades passam pelo planeamento, coordenação, execução e controlo tanto a nível operacional, administrativo e estratégico. Este tem de ser uma pessoa envolvida e interessada no negócio e com capacidades para assumir tal cargo. A mudança gere-se em torno da visão do gestor e da forma como este possui ou não capacidade para prever o futuro (Lopes da Costa *et al.*, 2017). A sua missão em qualquer organização sem fins lucrativos é a de criar riqueza, com a aplicação de forma inteligente dos recursos e ativos que possui ao seu dispor (Pereira *et al.*, 2020).

A sua visão deve assentar nos processos da organização de forma a evitar bloqueios para novos aprendizados. Tal obriga a que este saiba lidar com a mudança e romper com a aprendizagem passada mas também a esquecer conhecimento sobre determinadas práticas que eram dominantes (Lopes da Costa *et al.*, 2017). Face ao contexto atual de instabilidade e necessidade de geração de novo conhecimento, a desaprendizagem organizacional torna-se fundamental. De saber que esta deteiorização de conhecimento não significa desaprender, mas pelo contrário, pois a existência de conhecimento são um “input” essencial (Lopes da Costa *et al.*, 2017).

10.2.5. Força de Vendas

A eficácia da força de vendas possui um papel importante para o sucesso do negócio, pois embora os produtos sejam de extrema qualidade, se não forem apoiados por vendedores competentes, motivados e experientes, o negócio pode fracassar. A força de vendas é composta por um conjunto de pessoas que possuem a missão de vender ou fazer vender os produtos, por meio de contactos diretos com os potenciais clientes ou distribuidores. Empresas que comercializam produtos que se inserem em mercados competitivos têm a necessidade de investir em comunicação de forma a conquistar e manter uma relação com os clientes de longa duração, estando estes perante uma vasta escolha de produtos semelhantes e substitutos (Mercator, 2018).

No caso em questão, as vendas realizam-se essencialmente através de um distribuidor físico. Torna-se essencial manter uma boa relação entre distribuidores e fornecedores, havendo interesses comuns mas também conflitos. Tem de existir uma negociação transparente de ambos os lados de modo a que ambos beneficiem, pois são essenciais um ao outro, na medida em que os fornecedores precisam de parceiros com o objetivo de disponibilizar mercadorias para o consumidor final e o distribuidor necessita destes para disponibilizar os seus produtos.

A forma como os fornecedores colocam os produtos nas prateleiras é fundamental para a concretização das vendas. É importante que estes se encontrem à altura dos olhos, pois como o campo de visão dos consumidores atinge diretamente este nível, acaba por aumentar as compras. A empresa terá de recorrer a um transitário para o transporte dos produtos da ilha Terceira para Portugal continental

10.2.6. Apoio Jurídico e Contabilístico

O apoio jurídico e contabilístico será assegurado por colaboradores da própria empresa. Dada da dimensão do negócio é importante que esta área esteja envolvida e alinhada com a estratégia da empresa e pretende-se reduzir a dependência em relação a outras. Estando este negócio num meio de reduzida dimensão empresarial em relação ao setor em questão pretende-se com esta opção reforçar a confidencialidade e reduzir a possibilidade de surgir conflitos de interesse. Como a empresa possui mais de 50 colaboradores e é previsto um total de balanço superior a 1.500.000 €, estará sujeita à revisão legal de contas (Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro). Para tal, será contratada a empresa BDO e Associados, SROC, que em simultâneo prestará serviços de consultoria empresarial.

10.3. Plano de Implementação

Nesta fase, após a identificação dos recursos necessários, é importante elaborar um plano de implementação. As várias etapas, de forma ordenada, até à abertura da fábrica são apresentadas na figura 9.

Figura 9: Plano de Implementação – Gráfico de Gantt

Tarefa	2020		2021															
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez				
Análise do plano de negócio	■	■																
Condições de financiamento		■	■	■	■	■												
Procedimentos legais				■	■	■												
Compra do terreno						■												
Obra e instalação equipamentos						■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Recrutamento e seleção de colaboradores							■	■	■	■	■	■	■					
Aquisição do equipamento necessário									■	■	■	■	■					
Formação de colaboradores												■	■	■	■			
Aquisição de mercadorias													■	■	■			
Margem																■	■	■

Fonte: Elaboração do autor

Em primeiro lugar, será analisado o plano de negócio de forma a que sejam detetados erros e que esteja adaptado à realidade atual. Tal processo, estima-se que dure um mês. De seguida, será dedicado um mês e meio para tratar das condições de financiamento e o mesmo tempo para procedimentos legais. Após esta fase irá passar-se para a compra do terreno onde irá ser realizada a obra, que está estimada em 6 meses até à sua conclusão (abril a setembro). A aquisição dos equipamentos será feita numa fase final da obra. A

fase de recrutamento e seleção terá início em maio e durará 2 meses. A formação dos contratados será realizada nos meses de setembro e outubro, quando também serão realizadas as compras de mercadorias. É reservado um espaço de 2 meses para imprevistos que surjam.

11. Estudo da Viabilidade Económico-financeira

O principal objetivo deste plano de negócios é analisar a viabilidade económico-financeira da criação de uma fábrica de lacticínios na ilha Terceira. Esta análise é fundamental e visa auxiliar a tomada de decisão relativamente à implementação de um projeto empresarial. Foram estipuladas previsões de custos e vendas, seguindo três cenários possíveis: realista, pessimista e otimista. Posteriormente, procedeu-se à realização das respetivas demonstrações financeiras, de modo a apurar o VAL, a TIR e o *payback* do projeto.

Como referido anteriormente, o negócio irá avançar com a produção biológica de leite, natas e manteiga. A fábrica irá estar equipada com capacidade para produzir 100 milhões de litros anuais de leite e natas e 6 mil toneladas de manteiga por ano, o suficiente para garantir a marca própria. Estima-se que no primeiro ano produza 60 milhões de litros de leite (UHT), 1,5 milhões de litros de natas e 0,5 milhões de kilos de manteiga. É possível observar o processo produtivo através da figura 17 (anexo 6). Tendo como base as instalações da fábrica da Jerónimo Martins de lacticínios (Moreira, 2018), que produzem os mesmos produtos, a fábrica irá estar equipada como conta na tabela 51 do anexo 6.

11.1. Pressupostos

É importante referir os pressupostos que condicionam e influenciam os resultados da análise financeira. Estes são apresentados na tabela 8. Acresce mencionar que não serão tidos em conta os apoios do governo regional mencionados anteriormente para criação de emprego.

Tabela 8: Pressupostos para análise financeira

1º ano de atividade	2022
Taxa de IVA	É aplicada a taxa reduzida de Iva para o leite e derivados, pois são considerados bens de primeira necessidade (AT, 2019).
Taxa IRC	RAA 16,80% (tabela 30).
Prazo médio de pagamento	1 mês.
Prazo médio de recebimento	1 mês.
Aumentos de salários	2% no 2º ano; 2,20% no 3º ano; 2,40% no 4º ano e 2,60% no 5º ano de atividade (anexo 7, tabela 52).
Taxa de inflação	-1,0% (média registada em 2019, anexo 2, tabela 34)
Depreciações	De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 25/2009 de 14 de setembro.
Perdas por imparidade	0.5%.

Fonte: Elaboração do autor

11.2. Previsões de Vendas e de Custos

As previsões de vendas serão feitas tendo por empresas no sector, nomeadamente a fábrica da Jerónimo Martins que produz os mesmos produtos que a fábrica em questão, embora tendo presente a realidade do setor na ilha Terceira. Estima-se um crescimento de 10% a partir do segundo ano e até ao final do período em análise. Esta previsão tem por base a conversão crescente dos consumidores perante o consumo de produtos biológicos. Relativamente ao cenário pessimista, este apresentará um volume de vendas 5% inferior ao realista, e o otimista 5% superior a este, no que toca a a cada um dos produtos (leite, natas e manteiga).

Tabela 9: Previsão de vendas anuais – todos os cenários

Cenário/Ano	2022	2023	2024	2025	2026
Pessimista	36 049 365,0 €	36 409 858,7 €	36 773 957,2 €	37 141 696,8 €	37 513 113,8 €
Realista	37 946 700,0 €	38 326 167,0 €	38 709 428,7 €	39 096 523,0 €	39 487 488,2 €
Otimista	39 844 035,0 €	40 242 475,4 €	40 644 900,1 €	41 051 349,1 €	41 461 862,6 €

Fonte: Elaboração do autor

Relativamente ao custos das mercadorias vendidas e matérias consumíveis (CMVMC), este valor foi calculado tendo por base os custos de produção divulgados pela Tetrapack, através do processo produtivo dos equipamentos e do valor das matérias necessárias para a produção dos produtos.

Tabela 10: Previsão anual de CMVMC – todos os cenários

Cenário/Ano	2022	2023	2024	2025	2026
Pessimista	25 557 812,7 €	25 813 390,8 €	26 071 524,7 €	26 332 239,9 €	26 595 562,3 €
Realista	26 902 960,7 €	27 171 990,3 €	27 443 710,2 €	27 718 147,3 €	27 995 328,8 €
Otimista	28 248 108,7 €	28 530 589,8 €	28 815 895,7 €	29 104 054,7 €	29 395 095,2 €

Fonte: Elaboração do autor

A nível do pessoal, pretende-se assegurar um salário superior ao salário mínimo, com o intuito de valorizar as pessoas de modo a que estas se mantenham no negócio. Este é um factor que atrai, motiva e retém talentos, de modo que deve haver reconhecimento do desempenho individual e coletivo. De salientar que o número de trabalhadores pode variar consoante a evolução do volume de vendas.

Tabela 11: Remuneração do pessoal

Cargo	Mensalidade	Encargos Sociais	Subsídio alimentação (diário)
Gestor do Projeto	1 500,0 €	23,75%	4,77 €
Diretor de Serviços Administrativos e Financeiros	1 350,0 €	23,75%	4,77 €
Responsável Departamento Financeiro (Contabilista Certificado)	1 200,0 €	23,75%	4,77 €
Coordenador Gestão Tesouraria	1 200,0 €	23,75%	4,77 €
Coordenador Departamento Financeiro	1 200,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais Departamento Financeiro	800,0 €	23,75%	4,77 €
Responsável Controlo Gestão	1 200,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais de Suporte Comercial	800,0 €	23,75%	4,77 €
Diretor de Recursos Humanos	1 350,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais Recursos Humanos	800,0 €	23,75%	4,77 €
Diretor de Qualidade Ambiente e Segurança	1 350,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais de Qualidade	800,0 €	23,75%	4,77 €
Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho	1 150,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais de Limpeza	800,0 €	23,75%	4,77 €
Responsável de Compras	1 200,0 €	23,75%	4,77 €
Técnico de Compras	1 150,0 €	23,75%	4,77 €
Responsável de Marketing	1 200,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais de Marketing	800,0 €	23,75%	4,77 €
Diretor Fabril	1 350,0 €	23,75%	4,77 €
Operacionais Fabrís	800,0 €	23,75%	4,77 €

Fonte: Elaboração do autor

No cenário péssimista, serão contratados inicialmente menos colaboradores tendo por base a previsão de vendas e no otimista o inverso. Quando a previsão ultrapassar 39 milhões de euros de vendas, serão contratados mais colaboradores. Na tabela seguinte são apresentados os gastos com o pessoal no cenário realista.

Tabela 12 Gastos com o pessoal – cenário realista

Cargo	2022	2023	2024	2025	2026
Gestor do Projeto	1	1	1	1	1
Diretor de Serviços Administrativos e Financeiros	1	1	1	1	1
Responsável Departamento Financeiro (Contabilista Certificado)	1	1	1	1	1
Coordenador Gestão Tesouraria	1	1	1	1	1
Coordenador Departamento Financeiro	1	1	1	1	1
Operacionais Departamento Financeiro	4	4	4	4	5
Responsável Controlo Gestão	1	1	1	1	1
Operacionais de Suporte Comercial	3	3	3	3	3
Diretor de Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Operacionais Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Diretor de Qualidade Ambiente e Segurança	1	1	1	1	1
Operacionais de Qualidade	4	4	4	4	4
Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho	1	1	1	1	1
Operacionais de Limpeza	4	4	4	4	4
Responsável de Compras	1	1	1	1	1
Técnico de Compras	1	1	1	1	2
Responsável de Marketing	1	1	1	1	1
Operacionais de Marketing	1	1	1	1	2
Diretor Fabril	1	1	1	1	1
Operacionais Fabrís	60	60	65	65	70
Remuneração Anual	78 000,0 €	79 560,0 €	85 480,1 €	87 531,6 €	97 200,1 €
Encargos Anuais	18 525,0 €	18 895,5 €	20 301,5 €	20 788,8 €	23 085,0 €
Subsídio de alimentação	5 151,6 €	5 151,6 €	5 437,8 €	5 437,8 €	5 895,7 €
Seguro Acidentes de trabalho	19 198,9 €	19 198,9 €	20 265,5 €	20 265,5 €	21 972,1 €
Total	120 875,5 €	122 806,0 €	131 484,9 €	134 023,7 €	148 152,9 €

Fonte: Elaboração do autor

Relativamente aos fornecimentos e serviços externos, estes tiveram por base os da Jerónimo Martins Agroalimentar, no entanto, adaptado à realidade Açoriana. Para tal, foram recolhidos vários orçamentos importantes para o normal funcionamento do negócio. Na tabela 14 encontra-se a justificação para todos eles.

Tabela 13: Fornecimentos e Serviços Externos – cenário realista

	Taxa IVA	CF/CV	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Energia e Fluídos								
Água	4%	CV	300,0 €	286 927,1 €	289 796,4 €	291 245,3 €	291 827,8 €	292 411,5 €
Eletricidade	4%	CV	400,0 €	338 051,5 €	341 432,0 €	343 139,2 €	343 825,5 €	344 513,1 €
Combustíveis	18%	CV	- €	42 400,0 €	44 520,0 €	44 609,0 €	44 653,6 €	44 698,3 €
Deslocações e transportes								
Transporte de mercadorias	18%	CV	- €	787 198,5 €	790 070,5 €	793 021,2 €	798 051,4 €	799 661,9 €
Serviços especializados								
Publicidade e propaganda	18%	CF	- €	141 261,0 €	10 800,0 €	10 000,0 €	10 000,0 €	10 000,0 €
Trabalhos especializados	18%	CV	- €	3 194 250,0 €	3 297 906,3 €	3 313 766,4 €	3 440 338,7 €	3 578 156,7 €
Vigilância e segurança	18%	CF	- €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €
Conservação e reparação	18%	CV	- €	8 000,0 €	8 400,0 €	8 442,0 €	8 610,8 €	8 783,1 €
Serviços diversos								
Seguro	18%	CF		4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €
Comunicação	18%	CF	73,2 €	292,8 €	292,6 €	292,6 €	292,6 €	292,6 €
Limpeza, higiene e conforto	18%	CV	500,0 €	9 500,0 €	9 595,0 €	9 643,0 €	9 652,6 €	9 662,3 €
Materiais								
Escritório	18%	CV	600,0 €	950,0 €	959,5 €	961,4 €	962,4 €	963,3 €
Total FSE			1 873,2 €	4 815 936,6 €	4 800 877,9 €	4 822 225,8 €	4 955 321,1 €	5 096 248,5 €
Custos Fixos (CF)		CF	73,2 €	148 659,5 €	18 198,3 €	17 398,3 €	17 398,3 €	17 398,3 €
Custos Variáveis (CV)		CV	1 800,0 €	4 667 277,1 €	4 782 679,6 €	4 804 827,6 €	4 937 922,9 €	5 078 850,2 €
IVA			239,2 €	779 371,6 €	775 786,0 €	779 186,8 €	802 966,3 €	828 155,3 €
Total FSE + IVA			2 112,4 €	5 595 308,2 €	5 576 663,9 €	5 601 412,6 €	5 758 287,5 €	5 924 403,7 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 14: Explicação dos FSE's – cenário realista

Energia e fluídos

Água: Utilizada no processo de fabrico tendo como referência consumos da fábrica Jerónimo Martins Agro-alimentar e segundo o tarifário em vigor para comércio e indústria de acordo com a deliberação n.º 7/2019 de 11 de dezembro de 2019 (Tarifário 2020 dos Serviços Municipalizados da Câmara Municipal de Angra do Heroísmo).

Eletricidade: Para funcionamento da fábrica e tendo como referência consumos da Jerónimo Martins Agro-alimentar e segundo o tarifário em vigor da EDA (Eletricidade dos Açores).

Combustíveis: Para os camiões de transporte de matéria prima e entrega de produtos. Foi estimado um custo de 60 litros por cada 100km. Engloba também combustível para os geradores de emergência.

Deslocação e transporte

Transporte: Refere-se ao transporte e armazenamento dos produtos, desde a ilha Terceira para Lisboa. O valor corresponde a 13,5€ por metro cúbico acrescido de IVA (anexo 13).

Serviços especializados

Publicidade e Propaganda: No primeiro ano irá ser feita uma aposta maior em publicidade para divulgar a nova marca bem como os produtos. Irá ser realizado um contrato de 1 mês com a SIC. Adicionalmente irá ser feita uma aposta no Google ads, instagram e facebook (anexo 8). Nos restantes anos é assumida a mesma política com exceção ao contrato com a televisão.

Trabalhos especializados: Inclui serviços de auditoria e consultoria empresarial e as embalagens que segundo o Senhor Porto Filipe da Tetrapack, o preço a considerar para soluções de 1L é de 0,35 cêntimos, de 0,10 cêntimos para soluções de 200 ml e 0,06 cêntimos e 0,04 cêntimos para couvetes de 250gr e 150gr, respetivamente (anexo 7). Inclui ainda no primeiro ano formação do software ARTSOFT.

Vigilância e segurança: Serviço de instalação e funcionamento de alarme
Conservação e reparação: engloba ferramentas de desgaste rápido para uso operacional (figura 18, anexo 8).

Serviços diversos

Seguro: Seguro multirriscos e da frota de camiões

Comunicação: 3PRO da NOS Empresas.

Limpeza, higiene e conforto: Engloba material de limpeza e desinfeção da fábrica e escritórios, bem como luvas e toucas utilizadas pelos colaboradores.

Materiais

Material de escritório: Referente a papel de impressora, canetas, agrafadores, furadores, entre outros.

Fonte: Elaboração do autor

11.3. Capital fixo e amortizações

O investimento necessário em capital fixo para o normal funcionamento do negócio corresponde a € 20 102 640, sendo todo ele realizado em 2021. Este valor está dividido em € 20 090 640 de de ativos fixos tangíveis e € 12 000 de ativos intangíveis (tabela 15).

Tabela 15: Investimentos a realizar

	Valor	% de amortização
Ativos Fixos Tangíveis		
Terreno	323 400,0 €	0,00%
Edifícios	5 850 000,0 €	10,00%
Equipamentos básicos	13 609 750,0 €	12,50%
Frota camiões	188 800,0 €	25,00%
Equipamentos informáticos	12 690,0 €	33,33%
Mobiliário	6 000,0 €	15,50%
Outros	100 000,00 €	12,50%
Ativos Intangíveis		
Software de Gestão	12 000,00 €	33,33%
Total	20 102 640,0 €	-

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela seguinte são apresentadas as explicações para o investimento (tabela 16). No anexo 9 encontra-se discriminado o investimento tendo em conta o material necessário para a fábrica e escritório.

Tabela 16: Explicação dos investimentos

Terreno: Terreno para a realização da obra.

Equipamentos básicos: Tratamento de produtos, enchimento e respetivos equipamentos de distribuição (acumulador, aplicador de tampas ou de palhas, encartonadora).

Frota de camiões: Transporte de leite e produtos finais (leite, natas e manteiga) (ver Anexo 10).

Equipamentos informáticos: Computadores e impressoras para uso dos colaboradores (ver Anexo 10).

Mobiliário: Estantes, secretárias, cadeiras, entre outros (ver Anexo 10).

Software de gestão: Com licenças para as seguintes soluções: área financeira - contabilidade; gestão de recursos humanos – salários; produção; planeamento; gestão de materiais; qualidade; orçamentação; execução e controlo; controlo financeiro; apoio à decisã.

Fonte: Elaboração do autor

Na próxima tabela são apresentadas as depreciações e amortizações de todo o investimento realizado tendo por base o Decreto Regulamentar n.º25/2009.

Tabela 17: Depreciações e Amortizações Acumuladas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ativos fixos tangíveis	2 351 078,3 €	2 351 078,3 €	2 351 078,3 €	2 351 078,3 €	2 351 078,3 €	2 351 078,3 €
Ativos fixos intangíveis	3 999,6 €	3 999,6 €	3 999,6 €	3 999,6 €	3 999,6 €	3 999,6 €

Fonte: Elaboração do autor

11.4. Financiamento

O capital necessário para o projeto é € 20 090 640. A empresa será financiada através de suprimentos (€6 240 788), empréstimo bancário (€ 2 800 000) e apoio do programa PRORURAL +, concedido sob a forma de subvenção sendo taxa de apoio de cerca de 55% do investimento (€ 11 049 852) (Invest in Azores, 2020). A forma de financiamento mantém-se inalterada para os três cenários em análise (Tabela 18).

Considerada uma taxa de juro nominal anual 8% (Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo, 2020), o reembolso será em 14 anos com prestações anuais constantes no valor de € 200 000 cada. Existirá um período de carência no primeiro ano, sendo apenas exigido o pagamento de juros e imposto de selo à taxa em virgor (4%) (Tabela 19).

Tabela 18: Fonte de Financiamento

Financiamento	Valor
Necessidade de financiamento	20 090 640,0 €
Fonte de financiamento	
Subsídio	11 049 852,0 €
Bancos	2 800 000,0 €
Suprimentos	6 240 788,0 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 19: Empréstimo Bancário

Ano	Dívida início	Juros	Imposto selo	Amortização	Dívida final
Ano 0	2 800 000 €	224 000 €	112 000 €	- €	2 800 000 €
Ano 1	2 800 000 €	224 000 €	112 000 €	200 000 €	2 600 000 €
Ano 2	2 600 000 €	208 000 €	104 000 €	200 000 €	2 400 000 €
Ano 3	2 400 000 €	192 000 €	96 000 €	200 000 €	2 200 000 €
Ano 4	2 200 000 €	176 000 €	88 000 €	200 000 €	2 000 000 €
Ano 5	2 000 000 €	160 000 €	80 000 €	200 000 €	1 800 000 €
Ano 6	1 800 000 €	144 000 €	72 000 €	200 000 €	1 600 000 €
Ano 7	1 600 000 €	128 000 €	64 000 €	200 000 €	1 400 000 €
Ano 8	1 400 000 €	112 000 €	56 000 €	200 000 €	1 200 000 €
Ano 9	1 200 000 €	96 000 €	48 000 €	200 000 €	1 000 000 €
Ano 10	1 000 000 €	80 000 €	40 000 €	200 000 €	800 000 €
Ano 11	800 000 €	64 000 €	32 000 €	200 000 €	600 000 €
Ano 12	600 000 €	48 000 €	24 000 €	200 000 €	400 000 €
Ano 13	400 000 €	32 000 €	16 000 €	200 000 €	200 000 €
Ano 14	200 000 €	16 000 €	8 000 €	200 000 €	- €

Fonte: Elaboração do autor

11.5. Demonstrações Financeiras

Após o cálculo dos valores previstos e necessários ao início da atividade, estão reunidas as condições para a apresentar as Demonstrações Financeiras (Demonstração de Resultados Previsional e Balanço). É apresentado no anexo 10 uma revisão analítica.

Foi criada a rubrica de reservas legais, pois abrigo do artigo 295 do Código das Sociedades Comerciais, pelo menos 5% do resultado tem de ser destinado à constituição ou reforço desta reserva, até que represente pelo menos 20% do capital social. Foi a sua constituição em exatamente 20% do capital social, ou seja, € 400 000.

Tabela 20: Demonstração de Resultados Previsional – cenário realista

RENDIMENTOS E GASTOS	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
Vendas e serviços prestados	-	(37 946 700)	(38 326 167)	(38 709 429)	(39 096 523)	(39 487 488)
Subsídios à exploração	-	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)
Variação nos inventários da produção	-	-	5 369	5 422	5 477	5 531
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		26 902 961	27 171 990	27 443 710	27 718 147	27 995 329
Fornecimentos e serviços externos	2 160	5 596 525	5 577 889	5 602 641	5 759 517	5 925 634
Gastos com o pessoal	-	102 350	103 910	111 183	113 235	125 068
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-	245 520	246 975	248 455	248 960	231 189
Provisões (aumentos / reduções)	-	484 840	489 688	494 585	497 531	466 526
Outros gastos e perdas	-	290 904	220 360	242 347	124 383	46 653
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	2 160	(4 876 092)	(5 062 478)	(5 113 577)	(5 181 766)	(5 244 050)
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2 160	(2 521 015)	(2 707 400)	(2 758 499)	(2 826 688)	(2 888 973)
Juros e gastos similares suportados	336 000	336 000	312 000	288 000	264 000	240 000
Resultado antes de impostos	338 160	(2 185 015)	(2 395 400)	(2 470 499)	(2 562 688)	(2 648 973)
Imposto sobre o rendimento do período	-	367 082	402 427	415 044	430 532	445 027
Resultado líquido do período	338 160	(1 817 932)	(1 992 973)	(2 055 455)	(2 132 157)	(2 203 945)

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 21: Orçamento de Tesouraria Previsional

Orçamento Tesouraria						
	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
Saldo Inicial		- 11 340 673 €	42 130 579 €	38 453 485 €	38 914 862 €	38 119 477 €
Tesouraria						
Recebimentos						
Vendas do ano	-	35 929 702	36 243 246	36 691 662	37 058 684	34 988 867
IVA das vendas do ano	-	6 467 346	6 523 784	6 604 499	6 670 563	6 297 996
Outros recebimentos	-	2 505 103	-	-	-	-
Vendas/receb. ref. ano anterior	-	-	2 016 998	2 082 921	2 017 766	2 037 839
IVA de vendas ano anterior	-	-	363 060	374 926	363 198	366 811
Total Recebimentos	- €	44 902 152 €	45 147 088 €	45 754 008 €	46 110 211 €	43 691 513 €
Pagamento do ano						
Pagamento do invest. Inic.	20 090 640	-	-	-	-	-
IVA invest. Inicial	2 505 103	-	-	-	-	-
Fornecedores de merc.	1 873	308 292	349 985	400 910	1 396 074	3 578 157
IVA fornecedores de merc.	337	55 492	62 997	72 164	251 293	644 068
Pessoal	-	78 000	79 560	85 480	87 532	97 200
Outros fornecedores	-	1 459 518	1 352 674	1 357 613	1 363 484	1 366 283
IVA outros fornecedores	-	262 713	243 481	244 370	245 427	245 931
EOEP (SS, IRS retido)	-	16 553	16 884	18 048	18 481	20 366
EOEP (IVA)	-	623 497	620 629	623 349	642 373	662 524
Pagamento ref. ano anterior	-	-	2 885 958	2 947 922	2 912 857	2 044 265
Fornecedores de merc.	-	-	519 473	530 626	524 314	367 968
IVA fornecedores de merc.	-	-	162 169	150 297	150 846	151 498
Outros fornecedores	-	-	29 190	27 053	27 152	27 270
IVA outros fornecedores	-	-	155 874	155 157	155 837	160 593
EOEP (IVA)	-	-	367 082	402 427	415 044	430 532
EOEP (IRC)	-	-	4 138	4 221	4 512	4 620
EOEP (SS, IRS retido)	-	-	104 000	96 000	88 000	80 000
Outros impostos (Selo)	112 000	112 000	104 000	96 000	88 000	80 000
Total Pagamentos	22 709 954 €	2 916 065 €	6 954 096 €	7 115 638 €	8 283 226 €	9 881 274 €
Saldo de Exploração	- 22 709 954 €	41 986 086 €	38 192 992 €	38 638 370 €	37 826 985 €	33 810 239 €
Financeiro						
Recebimentos						
Capital Social	2 000 000	-	-	-	-	-
Financiamento Bancário	2 800 000	-	-	-	-	-
Subsídio	552 493	552 493	552 493	552 493	552 493	552 493
Suprimentos	6 240 788	-	-	-	-	-
Total de recebimentos	11 593 281 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €
Pagamentos						
Capital Fixo	-	-	-	-	-	-
Reembolso Bancário	-	200 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Encargos Financeiros	224 000	208 000	192 000	176 000	160 000	144 000
Suprimentos	-	-	-	-	-	-
Total Pagamentos	224 000 €	408 000 €	292 000 €	276 000 €	260 000 €	244 000 €
Saldo Financeiro	11 369 281 €	144 493 €	260 493 €	276 493 €	292 493 €	308 493 €
Saldo Total	- 11 340 673 €	42 130 579 €	38 453 485 €	38 914 862 €	38 119 477 €	34 118 731 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 22: Working Capital – cenário realista

Working Capital	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Financeiras						
Matérias-Primas	- €	234 222 €	261 564 €	238 930 €	241 319 €	243 733 €
Cientes	- €	2 016 998 €	2 082 921 €	2 017 766 €	2 037 839 €	2 016 736 €
Total	- €	2 251 220 €	2 344 485 €	2 256 696 €	2 279 159 €	2 260 469 €
Recursos Financeiros						
Fornecedores	- €	2 885 958 €	2 947 922 €	2 912 857 €	2 044 265 €	2 067 816 €
EOEP	- €	527 096 €	561 805 €	575 393 €	595 745 €	615 750 €
Total	- €	3 413 054 €	3 509 727 €	3 488 250 €	2 640 010 €	2 683 565 €
Working Capital	- €	1 161 834 €	1 165 242 €	1 231 553 €	360 852 €	423 097 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 23: Mapa de Cash-Flows – cenário realista

Cash-Flow	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados operacionais (EBIT)x(1-IRC)	- 1 797 €	2 097 484 €	2 252 557 €	2 295 071 €	2 351 805 €	2 403 625 €
Depreciações/Amortizações	- €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €
Cash Flow de Exploração	- 1 797 €	4 452 562 €	4 607 635 €	4 650 149 €	4 706 883 €	4 758 703 €
Investimento						
Capital Fixo	- 20 090 640 €	- €	- €	- €	- €	- €
Working Capital	- €	1 161 834 €	1 165 242 €	1 231 553 €	360 852 €	423 097 €
Cash Flow Investimento	- 20 090 640 €	1 161 834 €	1 165 242 €	1 231 553 €	360 852 €	423 097 €
Cash Flow Líquido	- 20 092 437 €	5 614 396 €	5 772 876 €	5 881 702 €	5 067 734 €	5 181 800 €
Cash Flow Líquido acumulado	- 20 092 437 €	- 14 478 041 €	- 8 705 165 €	- 2 823 462 €	2 244 272 €	7 426 072 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 24: Balanço Previsional – cenário realista

BALANÇO

ATIVO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
ATIVO NÃO CORRENTE:						
Ativos fixos tangíveis		20 090 640	17 739 562	15 388 483	13 037 405	10 686 327
Ativos intangíveis		12 000	8 000	4 001	1	-
Outros ativos financeiros	9 202 176					
Total do ativo não corrente	9 202 176	20 102 640	17 747 562	15 392 484	13 037 406	10 686 327
ATIVO CORRENTE:						
Inventários	-	1 307 976	1 396 056	1 334 267	1 347 609	1 361 085
Clientes		2 016 998	2 082 921	2 017 766	2 037 839	2 016 736
Caixa e depósitos bancários	1 500 500	500 650	600 650	600 650	1 957 176	5 491 959
Total do ativo corrente	1 500 500	3 825 624	4 079 627	3 952 683	5 342 625	8 869 780
Total do ativo	10 702 676	23 928 264	21 827 189	19 345 167	18 380 031	19 556 107
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO:						
Capital subscrito	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)
Outros instrumentos de capital próprio	(6 240 788)	(6 240 788)	(3 390 788)	-	-	-
Reservas legais	-	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)
Resultados transitados	-	338 160	(1 479 772)	(3 472 745)	(5 528 200)	(7 660 357)
Ajustamentos em activos financeiros	-	-	-	-	-	-
	(8 240 788)	(8 302 628)	(7 270 560)	(5 872 745)	(7 928 200)	(10 060 357)
Resultado líquido do período	338 160	(1 817 932)	(1 992 973)	(2 055 455)	(2 132 157)	(2 203 945)
Total do capital próprio	(7 902 628)	(10 120 560)	(9 263 533)	(7 928 200)	(10 060 357)	(12 264 302)
PASSIVO:						
PASSIVO NÃO CORRENTE:						
Financiamentos obtidos	(2 800 000,0)	(2 800 000,0)	(2 600 000,0)	(2 400 000,0)	(2 000 000,0)	(1 800 000,0)
Total do passivo não corrente	(2 800 000)	(2 800 000)	(2 600 000)	(2 400 000)	(2 000 000)	(1 800 000)
PASSIVO CORRENTE:						
Fornecedores	-	(2 885 958)	(2 947 922)	(2 912 857)	(2 044 265)	(2 067 816)
Estado e outros entes públicos	-	(527 096)	(561 805)	(575 393)	(595 745)	(615 750)
Outras dívidas a pagar	-	(7 593 434)	(6 452 704)	(5 527 489)	(3 678 435)	(2 807 009)
Diferimentos	(48)	(1 217)	(1 225)	(1 229)	(1 229)	(1 230)
Total do passivo corrente	(48)	(11 007 704)	(9 963 656)	(9 016 967)	(6 319 674)	(5 491 805)
Total do passivo	(2 800 048)	(13 807 704)	(12 563 656)	(11 416 967)	(8 319 674)	(7 291 805)
Total do capital próprio e do passivo	(10 702 676)	(23 928 264)	(21 827 189)	(19 345 167)	(18 380 031)	(19 556 106)

Fonte: Elaboração do autor

11.6. Avaliação do Projeto

Um dos objetivos deste trabalho é a análise financeira, que permite analisar a viabilidade do projeto. De seguida são apresentados os rácios financeiros e económicos (tabela 25). Através desta análise podemos ter uma perspetiva da dinâmica da atividade da empresa e da importância de cada rubrica. Possibilita-nos detetar anomalias, permitindo a reanálise da estratégia da empresa.

A rentabilidade operacional das vendas transmite a capacidade que os ativos possuem para gerar resultados, ou seja, fluxos de caixa a partir da atividade operacional. Podemos concluir que este rácio é positivo e crescente ao longo dos anos em análise.

Relativamente ao ROI, rentabilidade do ativo, avalia a eficiência e a capacidade operacional dos ativos da empresa para estimar o desempenho dos capitais próprios investidos. Este indicador também é favorável na análise em questão.

Por sua vez, o ROE, rentabilidade do capital próprio, expressa a relação entre o resultado líquido e o capital próprio da empresa. Permite concluir sobre a forma como os investimentos estão a ser geridos. Quanto maior for este valor maior é o grau de eficiência da empresa.

A participação do capital próprio no financiamento da empresa é nos dada pela autonomia financeira. A “BIOTER” apresenta um bom grau de autonomia financeira, isto em grande parte devido ao subsídio da União Europeia. É importante mencionar que não foram tidos em conta os apoios do Governo Regional, referidos anteriormente, para a criação de emprego.

Tabela 25: Principais indicadores – cenário realista

Indicadores Financeiros	2022	2023	2024	2025	2026
Indicadores económicos					
Rentabilidade operacional das vendas	12,8498%	13,2089%	13,2102%	13,2538%	13,2803%
Rentabilidade do ativo (ROI)	22,6026%	25,9986%	30,0974%	32,3356%	30,4868%
Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)	17,9628%	21,5142%	25,9259%	21,1936%	22,9704%
Autonomia Financeira	46,9127%	47,5733%	46,6637%	62,7793%	71,2998%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 26: Avaliação do projeto – cenário realista

Avaliação	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free cash flow to the firm	- 20 092 437,2 €	5 614 396,1 €	5 772 876,4 €	5 881 702,5 €	5 067 734,2 €	5 181 799,8 €
Taxa de atualização	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Fator de atualização	1,000	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338
Fluxos atualizados	- 20 092 437,2 €	5 296 600,1 €	5 136 011,1 €	4 938 457,1 €	4 015 637,2 €	3 872 795,0 €
Fluxos atualizados acumulados	- 20 092 437,2 €	- 14 795 837,2 €	- 9 659 826,1 €	- 4 721 369,0 €	- 705 731,7 €	3 167 063,3 €
VAL	3 166 655,5 €					
TIR	12%					
Payback period	4,18					

Fonte: Elaboração do autor

Conclui-se que este plano de negócios é economicamente viável. Apresenta um Valor Atualizado Líquido (VAL), que compara o valor atual dos *Cash-Flows* gerados pelo projeto com o investimento realizado de € 14 737 832. Sendo superior a zero, conclui-se que permite recuperar o investimento realizado e ainda gera um excedente. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é de 12%, ou seja, a taxa máxima a que os investidores podem recuperar os capitais investidos. de 39%. De referir que o investimento realizado é recuperado durante o 4º ano de atividade.

12. Conclusão

O presente plano de negócios foi elaborado com o intuito de colmatar o monopólio existente na ilha Terceira na produção de lacticínios e preservar o meio ambiente através da fometação da agricultura biológica na ilha Terceira. Aliada a esta vontade estão os indicadores económicos, políticos, sociais e tecnológicos.

A avaliação financeira foi desenvolvida tendo em consideração cinco anos de exploração e em três cenários alternativos, o realista, pessimista e otimista, com o intuito de anular a componente de incerteza nas previsões realizadas. Estes cenários são influenciados pelo volume de negócios e respetivos custos inerentes ao funcionamento do negócio.

Terminada a análise financeira, verificou-se que existe viabilidade para a criação do negócio nos três cenários apresentados. No cenário realista um VAL de € 3 166 656, no pessimista € 2 816 147 e no otimista € 7 370 971. Em relação ao investimento inicial, prevê-se que este seja recuperado no quarto ano no cenário realista e pessimista e no terceiro ano no cenário otimista.

Antecipando-se uma redução da atividade económica provocada pela pandemia do COVID-19, são ainda incertos os reais efeitos provocados por esta, mas que afetarão as espetativas futuras. Contudo a empresa terá de ter uma prespetiva pro-ativa em relação ao incumprimento das obriações dos clientes, adotanto estratégias de minimização dos riscos.

Em suma, com a elaboração deste projeto desenvolvi novos conhecimentos e coloquei em prática diferentes temáticas lecionadas ao longo do meu percurso académico. Embora este projeto tenha sido realizado a nível académico, espero que seja útil para o meu futuro profissional, pois é uma área na qual tenho interesse. O balanço que faço é positivo e enriquecedor em relação aos resultados.

13. Bibliografia

Monografias

- Ansoff, I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Andrews, K. 1971. *The concept of corporate strategy*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. e Hesterly, W. 2019. *Strategic management and competitive advantage*. (6^a ed.) England: Pearson Education Limited.
- Barrow, C., Barrow, P. e Brown, R. 2001. *The business plan workbook*. London: Kogan Page.
- Baynast, A., Lendrevie, J. e Lévy, J. 2018. *Mercator 25 anos: o Marketing na era digital*. (17^a edição) Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. e Filipe, J. 2014. *Manuel de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. (4^a ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J. 2009. *Conceitos da agricultura biológica*. (2^a ed.) Lisboa: EdiBio Edições.
- Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lopes da Costa, R. 2012. *Estratégia Organizacional e “Outsourcing”: os recursos estratégicos de competitividade empresarial*. Coimbra: Edições Almedina.
- Lopes da Costa, R. e Nelson António. 2017. *Aprendizagem Organizacional - Ferramenta no processo de mudança*. (1^a ed.) Coimbra e S. Paulo: Actual.
- Lopes da Costa, R., Pereira, L. e António, N. 2019. *Estratégia organizacional - Do estado da arte à implementação prática*. (1^a ed.) Coimbra: Actual.
- Pereira, L., Lopes da Costa, R., e António, N. 2020. *Projeto Empresarial: A Arte de Criação de Valor*. (1^a ed.) Coimbra: Actual.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. 2008. *Principles of marketing*. (5^a ed.) England: Pearson Education Limited
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Periódicos Científicos

- Ahmad, S., Gaucher I., Rousseau F., Beaucher E., Piot M., Grongnet J., e Gaucheron J. 2008. *Effects of acitification on physico-chemical characteristics of buffalo milk: A comparison with cow's milk*. Food Chemistry Journal, 106: 11-17.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

- Bracker, J. 1980. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2): 219-224.
- Delmar, F., e Shane, S. 2003. DOES BUSINESS PLANNING FACILITATE THE DEVELOPMENT OF NEW VENTURES?. *Strategic Management Journal*, 24 (12): 1165-1185.
- Eiriz, V. 2001. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2): 65-90.
- Fernandes, P., e Porto, G. 2017. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O SUCESSO DA LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Gestão em Análise*, 6 (1): 259-269.
- Gerbault, P., Liebert, A., Itan, Y., Powell, A., Currat, M., Burger, J., Swallow, M. e Thomas, M. 2011. Evolution of lactase persistence: an example of human niche construction. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 863-877.
- Grant, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hambrick, D. 1980. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5(4): 567-575.
- Leonardi, M., Gerbault, P., Thomas, M. e Burger, J. 2012. The evolution of lactase persistence in Europe. A synthesis of archaeological and genetic evidence. *International Dairy Journal*, 22 (2): 88-97.
- Manson, C., e Stark, M. 2004. What do Investors Look for in a business Plan? A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture capitalists and Business Angels. *International small business journal*, 22 (3): 227-248.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1): 11-24.
- Nicolau, I. 2001. O conceito de estratégia. *INDEG/ISCTE*, 637-658.
- Porter, M. 1980. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 30-41.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*, R.D. Irwin Inc.
- Sahlman, W. 1997. How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 75(4): 98-108.

Dissertações

- Costa, J. 2017. Perfil e motivações de consumidores de produtos biológicos. (Tese de Mestrado). Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Ferreira, A. 2019. Plano de Negócio na área da Restauração: “Galinha do Diniz” na ilha de São Miguel – Análise da viabilidade económico-financeira. (Tese de Mestrado). Lisboa: ISCTE Business School.
- Furtado, C. 2016. Estudo dos fatores que influencia a qualidade do leite para certificação do produto na ilha de São Miguel, Açores (Tese de Mestrado). Açores: Universidade dos Açores
- Moreira, A. 2018. A verticalização no grupo Jerónimo Martins: O caso da fábrica da Jerónimo Martins Lacticínios. (Tese de Mestrado). Porto: Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Leonardo, A. 2012. Empreender com sucesso nos Açores e na Ilha Terceira: onde, como e porquê?. (Tese de Mestrado). Lisboa: ISCTE Business School.
- Pinto, F. 2015. Transporte aéreo de produtos açorianos de valor acrescentado para Portugal Continental. (Tese de Mestrado). Lisboa: ISCTE Business School.
- Silva, C. 2016. O leite e o consumidor – Preferências de compra e consumo e tendências de evolução de uma amostra de consumidores (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Vieira, J. 2014. Análise e Gestão de Risco de Vendas a Crédito (Tese de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Referências internet

- AGROS. 2020. **Serviço de Certificação e Sustentabilidade das Explorações AGROS**, <https://www.agros.pt/destaques/artigos/servico-de-certificacao-e-sustentabilidade-das-exploracoes-agros/>, acedido em 24 de abril de 2020.
- ANIL. 2017. **Leite e lacticínios para uma alimentação saudável**, <https://www.agroportal.pt>, acedido em 29 de outubro de 2019.
- APBA. 2019. **Ser um Angel**, <http://www.apba.pt/be-an-angel>, acedido em 29 de outubro de 2019.
- APROLEP. 2019. **APROLEP levou propostas ao Ministério da Agricultura para vencer a crise do leite em Portugal**, <https://www.agroportal.pt>, acedido em 20 de novembro de 2019.
- ASAE. 2019. **Segurança alimentar - Leite e produtos lácteos**, <https://www.asae.gov.pt/>, acedido em 27 de novembro de 2019.

Azores Web. 2019. **Sobre os Açores – Economia**, http://www.azoresweb.com/economia_acores.html, acessado em 20 de novembro de 2019.

Autoridade Tributária e Aduaneira. 2019. **Informação Fiscal**, https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/Pages/default.aspx, acessado em 20 de novembro de 2019.

Banco Central Europeu. 2019. **O que é a inflação?**, <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.pt.html>, acessado em 22 de novembro de 2019.

Banco de Portugal. 2019. **Análise do dinamismo empresarial em Portugal**, <https://www.bportugal.pt/>, acessado em 21 de novembro de 2019.

By Açores. 2019. **Viver nos Açores – Vantagens de viver neste arquipélago**, <https://byacores.com/viver-nos-acores/>, acessado em 20 de novembro de 2019.

Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo. 2020. **Folheto de taxas de juro**, <https://www.cemah.pt/pt/footer/preçário/>, acessado em 2 de junho de 2020.

Compassion in World Farming, 2011. **Consumer perception regarding milk**, <http://www.compassioninfoodbusiness.com/media/5822649/consumerperception-around-milk.pdf>, acessado em 9 de maio de 2020.

Confagri. 2018. **Leite - Produto Nacional de excelência**, <http://www.anilact.pt>, acessado em 29 de outubro de 2019.

Comissão Nacional de Eleições, 2019. **Calendário**, <http://www.cne.pt/content/calendario>, acessado em 27 de novembro de 2019.

Diário da República Eletrónico. 2020. **Decreto Legislativo Regional n.º 30/2010/A**, <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/308736/details/maximized>, acessado em 9 de maio de 2020.

Direção Geral da Educação. 2020. **Programa Leite Escolar**, <https://www.dge.mec.pt/programa-leite-escolar>, acessado em 6 de março de 2020.

Direção Geral de Saúde. 2019. **Alimentação – Roda dos Alimentos**, <https://www.dgs.pt/>, acessado em 30 de outubro de 2019.

DREQP. 2019. **Programas de Emprego**, https://portaldoemprego.azores.gov.pt/public/ofertas_emprego, acessado em 20 de novembro de 2019.

EDA. 2020. **Tarifas e Preços**, <https://www.eda.pt/Clientes/AMinhaEmpresa/Paginas/TarifasPrecos.aspx>, acessado em 9 de maio de 2020.

Endress+Hauser. 2020. **Otimize a sua produção de laticínios**, <https://www.pt.endress.com/pt/industrias-brasil/alimentos-bebidas-productividade-qualidade-custo/producao-laticinios>, acessado em 4 de abril de 2020.

Europa Camiões. 2020. **Camião MAN**, <https://www.europa-camioes.com>, acessado a 5 de maio de 2020.

Facebook for business, 2020. **Alcança futuros clientes e fãs**, <https://www.facebook.com/business/ads>, acessado a 9 de maio de 2020.

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. 2019. **Estatísticas**, <https://www.gpp.pt/>, acessado em 28 de outubro de 2019.

Google ads. 2020. **Custo**, https://ads.google.com/intl/pt-PT_pt/home/pricing/?subid=pt-pt-ha-aw-sk-c-bau!o3~CjwKCAjw57b3BRBIEiwA1Imytu90ITtirDUkGtsQtxyCt11JEipOPSJ5_fJWf5HxYtl16VeCAJ2VyxoCUe0QAvD_BwE~58183768300~aud-590153514920%3Akwd-474626747707~1485447332~377937181112, acessado em 9 de maio de 2020.

Google Maps, 2020. **Ilha Terceira**, <https://www.google.com/maps/place/Ilha+Terceira/@38.721263,-27.3505976,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xb4678f861573067:0x70a1e5ee2f562347!8m2!3d38.7216415!4d-27.2205771>, acessado em 9 de maio de 2020.

Governo dos Açores. 2019. **Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade**, <http://www.azores.gov.pt/>, acessado em 20 de outubro de 2019.

Governo dos Açores. 2019. **Apoio à contratação**, <https://portaldoemprego.azores.gov.pt/>, acessado em 20 de novembro de 2019.

Governo dos Açores. 2020. **Informação da Qualidade do Ar - Estação de Monitorização da Qualidade do Ar dos Espalhafatos**, www.azores.gov.pt/Gra/srrn-ambiente/conteudos/livres/Informação+da+Qualidade+do+Ar+-+Estação+de+Monitorização+da+Qualidade+do+Ar+dos+Espalhafatos.htm, acessado em 11 de maio de 2020.

GSTC. 2019. **Global Conference: “Navigating the way forward in Sustainable Tourism” Terceira Island, Azores**, <https://www.gstcouncil.org/>, acessado em 10 de dezembro de 2019.

IAPMEI. 2016. **Como elaborar um plano de negócios – guia explicativo**, <https://www.iapmei.pt/>, acessado em 29 de outubro de 2019.

IFD. 2019. **Linha Capitalizar Mais**, <http://www.ifd.pt/>, acessado em 27 de novembro de 2019.

INE. 2019. **Estatística – Base de Dados Estatísticos**, <https://www.ine.pt/>, acessido em 2019 e 2020.

Invest in Azores. 2019. **Porquê Açores**, <https://www.investinazores.com/>, acessido em 29 de outubro de 2019.

Instagram Business. 2020. **Aprende a inspirar à ação no instagram**, <https://business.instagram.com/tips/>, acessido a 9 de maio de 2020.

Invest in azores. 2019. **Apoio ao Investimento – Competitividade Fiscal e Benefícios Fiscais**, <http://www.investinazores.com/index.php/pt/diferencial-fiscal-competitivo>, acessido em 20 de novembro de 2019.

Jerónimo Martins. 2020. **Relatório e Contas 2019**, <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Reports/RelatorioContasJeronimoMartins2019.pdf>, acessido a 8 de junho de 2020.

Marca Açores. 2019. **Benefícios e Vantagens de adesão**, <https://www.marcaacores.pt>, acessido em 29 de outubro de 2019.

Mimosa, 2019. **História dos Lácteos**, <https://mimosa.com.pt/cnam/o-leite-na-alimentacao/historia-dos-lacteos/leite/>, acessido em 9 de novembro de 2019.

Nos Empresas. 2020. **Pacote 3PRO**. https://www.nos.pt/empresas/lp/Pages/3pro.aspx?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=NOS_Concorrenca&utm_content=Concorrenca, acessido a 5 de maio de 2020.

Portal das PME. 2019. **As mil e uma formas de financiar a sua empresa**, <http://www.pmeportugal.pt/>, acessido em 21 de novembro de 2019.

Pordata. 2019. **Bases de Dados Sobre Municípios**, <https://www.pordata.pt/Municipios>, acessido em 22 de novembro de 2019.

Portal do Governo dos Açores, 2019. **XII Governo Regional dos Açores**, <https://www.azores.gov.pt/NR/rdonlyres/A2E9B641-2DB6-4FC7-9E81-F2B88833F46E/0/programaGovernodosAcoresvf.pdf>, acessido em 20 de novembro de 2019.

SDEA. 2019. **Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores, EPER**, <https://www.sdea.pt/>, acessido em 19 de novembro de 2019.

SREA. 2019. **Estatísticas dos Açores**, <https://srea.azores.gov.pt/>, acessido em 20 de novembro de 2019.

Terra Nostra. 2019. **Programa Leite de Vacas Felizes**, <https://www.terra-nostra.pt/programa-de-leite-de-vacas-felizes>, acedido em 20 de novembro de 2019.

Universidade dos Açores, 2020. **Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente**, <https://www.uac.pt/pt-pt/institucional-faculdades-escolas#faculdade-de-ci-ncias-agr-rias-e-do-ambiente>, acedido em 6 de março de 2020.

Legislação

Artigo 295 do Código das Sociedades Comerciais

Decreto-Lei n.º 366/A/97, de 20 de dezembro.

Despacho n.º 25679/2002 (2º série) de 20 de novembro.

Decreto-Lei n.º 163/2005 de 22 de setembro.

Decreto-Lei n.º 223/2006 de 13 de novembro.

Decreto-Lei n.º 176/2012 de 2 de agosto.

Decreto-Lei n.º 62/2017 de 9 de junho.

Decreto Legislativo Regional n.º 18/2009/A, de 19 de outubro.

Decreto Legislativo Regional n.º 30/2010/A, de 15 de novembro.

Decreto Legislativo Regional n.º 2/2019/A de 16 de janeiro.

Decreto Regulamentar n.º 25/2009 de 14 de setembro

Deliberação n.º 7/2019 de 11 de dezembro de 2019 – Município de Angra do Heroísmo.

Lei n.º 2/2009, de 12 de janeiro.

Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

Regulamento (CE) n.º 834/2007 do Conselho de 28 de junho.

Regulamento n.º 14/2017 de 16 de maio.

Portaria n.º 161/211 de 18 de abril.

Outro

Licença Ambiental. 2016. Região Autónoma dos Açores – Secretaria Regional da Agricultura e Ambiente – Pronicol.

Tratado da União Europeia – Tratado Maastricht, 1992.

Quotas Leiteiras: Aplicação do Método Delphi. 2009. Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico.

Parlamento Europeu. 2015. A agricultura do Arquipélago dos Açores.

Relatório de Responsabilidade Corporativa da Lactogal, 2015.

Relatório de Sustentabilidade Bel 2016.

Anexos

Anexo 1: Conceitos de Estratégia

Tabela 27: Conceitos de Estratégia

Autor	Conceito
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão. Em conjunto com os objetivos devem ser determinados os quatro componentes da estratégia: produtos e mercados; vetor de crescimento; vantagem competitiva; sinergia.
Andrews (1971)	Distingue estratégia corporativa e estratégia de negócios. A primeira é um padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos e produz as principais políticas e planos a atingir. A segunda é a determinação de como uma empresa compete em determinado negócio e se posiciona entre os seus concorrentes.
Bracker (1980)	A estratégia envolve a análise de procedimentos internos e externos para maximizar a utilização de recursos e alcançar objetivos. Fornece às organizações uma estrutura para antecipar e lidar com a mudança. Ajuda a desenvolver a capacidade de lidar com futuros incertos.
Hambrick (1980)	A estratégia é um conjunto de decisões importantes que orienta a organização no meio em que se insere. Influência os seus processos, a estrutura interna e afeta o seu desempenho.
Quinn (1980)	Estratégia é um padrão ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações como um todo coerente.
Mintzberg (1987)	A estratégia possui vários significados. Pode ser um plano, padrão, perspectiva, posição ou estratégia.
Barney e Hesterly (1988)	Estratégia é definida como uma teoria para alcançar vantagens competitivas.
Grant (1991)	A estratégia é a ligação dos recursos e capacidades da empresa com as oportunidades e riscos do ambiente externo.
Porter (1996)	A estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria. Foca-se em fazer as coisas de forma diferente da concorrência.
Freire (1997)	A estratégia baseia-se na gestão sustentável dos recursos, levando a que os produtos ou serviços tenham um valor superior ao da concorrência.
Lopes da Costa <i>et al.</i> (2019)	Existe estratégia quando há um problema e a possibilidade de escolha ou de alternativas para o solucionar. Tem como objetivo a criação de valor sob o ponto de vista do mercado, da organização ou dos acionistas.

Fonte: Adaptado de: Ansoff (1965); Andrews (1971); Bracker (1980); Hambrick (1980); Quinn (1980); Mintzberg (1987); Barney e Hesterly (1988); Grant (1991); Freire (1997); Porter (1996); Lopes da Costa *et al.* (2019)

Anexo 2: Análise PEST

Tabela 28: Eleição da Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores de 16 de outubro de 2016

Círculos	Inscritos			Votantes (V)			Votos validamente expressos (VVE)			Branco			Nulos			B E				CDS-PP				L/TDA				MAS				MPT				PAN				
	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%	N*	N*	%				
Corvo	334	256	76,65	250	5	1,96	1	0,39	1	0,39	0,40	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	0	-	-	2	0,78	0,80	-
Faial	13 013	6 550	50,33	6 224	239	3,65	87	1,33	422	6,44	6,78	-	428	6,53	6,89	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	28	0,43	0,45	-	78	1,19	1,25	-		
Flores	3 197	2 014	63,00	1 939	52	2,59	23	1,14	26	1,29	1,34	-	342	16,98	17,64	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	2	0,10	0,10	-	8	0,40	0,41	-		
Graciosa	4 406	2 418	54,88	2 309	65	2,69	44	1,82	28	1,16	1,21	-	42	1,74	1,82	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	2	0,08	0,09	-	4	0,17	0,17	-		
Pico	13 490	6 698	49,65	6 418	184	2,75	96	1,43	76	1,13	1,19	-	941	14,05	14,66	-	22	0,33	0,34	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	11	0,16	0,17	-	41	0,61	0,64	-	
Santa Maria	5 493	2 194	39,94	2 104	46	2,10	44	2,02	97	4,42	4,61	-	40	1,82	1,90	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	6	0,27	0,29	-	17	0,77	0,81	-		
São Jorge	8 645	4 527	52,37	4 306	90	2,00	131	2,90	126	2,78	2,93	-	1 190	26,29	27,64	-	1	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	5	0,11	0,12	-	30	0,66	0,70	-	
São Miguel	127 152	46 986	36,95	44 352	1 328	2,83	1 306	2,78	1 964	4,18	4,43	-	1 509	3,21	3,40	-	1	305	0,44	0,46	-	67	0,14	0,15	-	67	0,14	0,15	-	241	0,51	0,54	-	922	1,96	2,08	-			
Terceira	52 432	21 551	41,10	20 368	688	3,20	495	2,30	674	3,13	3,31	-	2 182	10,12	10,71	-	1	n.c.	-	-	n.c.	-	-	n.c.	-	-	-	n.c.	-	-	-	48	0,22	0,24	-	240	1,11	1,18	-	
Círculo de Compensação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 707	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Resultados gerais	228 162	93 194	40,85	88 270	2 697	2,90	2 227	2,40	3 414	3,66	3,87	2 6 674	7,16	7,56	4 2 227	0,24	0,26	-	67	0,07	0,08	-	67	0,07	0,08	-	343	0,37	0,39	-	343	0,37	0,39	-	1 342	1,44	1,52	-		

Círculos	PCP-PEV				PCTP/MRPP				PDR				PPD/PSD				PPM				PS				DURP														
	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md	N*	%V	%VVE	md							
Corvo	4	1,56	1,40	-	n.c.	-	-	-	0	-	-	-	67	26,17	26,80	-	82	32,03	32,80	1	94	36,72	37,60	1	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Faial	209	4,56	4,80	-	38	0,58	0,61	-	7	0,11	0,11	-	2 695	41,15	43,30	2	96	1,47	1,54	-	2 133	32,56	34,27	2	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Flores	655	32,52	33,78	1	n.c.	-	-	-	4	0,20	0,21	-	424	21,05	21,87	1	n.c.	-	-	-	478	23,73	24,65	1	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Graciosa	13	0,54	0,56	-	2	0,08	0,09	-	0	-	-	-	888	36,72	38,46	1	11	0,45	0,48	-	1 319	54,55	57,12	2	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Pico	101	1,51	1,57	-	16	0,24	0,25	-	6	0,09	0,10	-	2 533	37,82	39,47	2	24	0,36	0,37	-	2 647	39,52	41,24	2	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Santa Maria	181	8,25	8,60	-	8	0,36	0,38	-	2	0,09	0,10	-	658	29,08	30,32	1	12	0,55	0,57	-	1 103	50,27	52,42	2	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
São Jorge	136	3,00	3,16	-	25	0,55	0,57	-	4	0,09	0,09	-	969	21,40	22,50	1	31	0,68	0,72	-	1 790	39,54	41,57	1	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
São Miguel	722	1,54	1,63	-	159	0,34	0,36	-	49	0,10	0,11	-	14 381	30,61	32,42	7	541	1,15	1,22	-	23 141	49,25	52,18	12	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Terceira	326	1,51	1,60	-	51	0,24	0,25	-	11	0,05	0,05	-	6 198	28,76	30,43	3	69	0,32	0,34	-	10 569	49,04	51,89	6	n.c.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Círculo de Compensação	1 218,5	-	-	-	299	-	-	-	83	-	-	-	1 515,42	-	-	-	1	866	-	-	-	1 442,47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Resultados gerais	2 437	2,61	2,76	1	299	0,32	0,34	-	83	0,09	0,09	-	28 793	30,90	32,02	19	866	0,93	0,98	1	43 274	46,43	49,02	30	451	0,48	0,51	-	451	0,48	0,51	-							

Fonte: Diário da República, 1ª série – Nº204 – 24 de outubro de 2016

Tabela 29: Incentivos à criação de emprego na RAA

Programa ESTAGIAR: programas que apoiam a realização de estágios na região, nas seguintes tipologias:

Estagiário L: destina-se a jovens titulares de cursos superiores, com idade não superior a 30 anos, que nunca tenham exercido funções na área ao abrigo de contrato de trabalho. Em S. Miguel tem a duração de 9 meses e nas restantes ilhas 11 meses, passíveis de prorrogação pelo mesmo período, incluindo um mês de descanso entre o 12º e 15º mês. É atribuída uma compensação pecuniária mensal líquida de 720,00 € e, a cargo da entidade promotora, subsídio de refeição, no valor correspondente ao aplicável à Administração Pública.

Estagiário T: destina-se a jovens titulares de cursos tecnológicos ou profissionais ou que confirmem qualificação profissional de nível IV e equivalência escolar ao 12º ano, com idades não superiores a 30 anos, que não tenham exercido funções na respetiva área ao abrigo de contrato de trabalho. Tem a duração de 9 meses, passíveis de prorrogação pelo mesmo período, incluindo um mês de descanso entre o 12º e o 15º mês. É atribuída uma compensação pecuniária mensal no valor da remuneração mínima garantida da região e, a cargo da entidade promotora, subsídio de refeição, no valor correspondente ao aplicável à Administração Pública.

Estagiário U: destina-se a jovens que frequentam o ensino universitário que confirmem grau de licenciatura, mestrado ou pós-graduação, com idades não superiores a 30 anos, e que sejam residentes na RAA. Tem a duração de 1 mês e decorre em julho, agosto e setembro, com início e fim no próprio mês. É atribuída uma compensação pecuniária mensal no valor da remuneração mínima garantida da região.

Programa PIIE:

Destina-se a jovens que estejam a terminar o estágio no âmbito do programa L e T. As entidades empregadoras (empresas privadas, públicas, sem fins lucrativos e cooperativas), são premiadas através de um apoio financeiro, caso procedam à contratação, com termo e a tempo completo, de estagiários do programa L e T. É constituída uma “Bolsa PIIE” com o limite máximo de permanência na bolsa de 180 dias seguidos. É atribuída uma remuneração bruta no valor mínimo de 700,00€ para os estagiários provenientes do Estagiário L e o valor do salário mínimo da região para os provenientes do Estagiário T.

Programa INTEGRA:

Apoio financeiro às entidades empregadoras para a contratação de pessoas em situação de desemprego inscritas nas Agências para a Qualificação e Emprego da Região Autónoma dos Açores há mais de 120 dias ou que tenham terminado com sucesso um projeto no âmbito do Programa de Estágios de Reconversão Profissional. O apoio financeiro é no valor de 3000,00€ e 4000,00€ quando o posto de

trabalho é ocupado por trabalhadores com qualificação inferior ao nível 6 do quadro nacional de qualificações (QNQ) e nível 6,7 e 8 do QNQ, respetivamente. O programa tem a duração de 12 meses.

Programa INTEGRA JOVEM:

Apoio financeiro às entidades empregadoras para a contratação de jovens, com idade igual ou inferior a 29 anos, que não se encontram nem a trabalhar nem a estudar ou a frequentar qualquer tipo de formação, e que estejam inscritos nas Agências para a Qualificação e Emprego da Região Autónoma dos Açores. O apoio financeiro é no valor de 3000,00€, 4200,00€ e 5400,00€ quando o posto de trabalho é ocupado por trabalhador com qualificação inferior ao nível 3 do QNQ, nível 3,4 e 5 do QNQ e nível 6,7 e 8 do QNQ, respetivamente. O programa tem a duração de 12 meses.

Programa FILS:

Promove a criação de novos postos de trabalho, através da atribuição de apoios financeiros às entidades empregadoras. Destina-se a pessoas inscritas nas agências de emprego da RAA que estejam integrados em programas de inserção socioprofissional. Para contratos de trabalho celebrados pelo prazo de um ano é atribuído 4200,00€ e 5040,00€ quando o posto de trabalho é ocupado por trabalhador com qualificação inferior a nível 6 do QNQ e superior, respetivamente. Quando é celebrado o contrato pelo prazo de nove meses, o valor atribuído é de 1800,00€ e 2500,00€, para as mesmas condições de qualificação anteriores.

ELP conversão:

Destina-se aos trabalhadores contratados ao abrigo do Integra, PIIE ou Fils.. Tem por objetivo promover a criação de postos de trabalho permanente, apoiando financeiramente as entidades empregadoras ao converterem os contratos de termo certo para sem termo. O apoio corresponde a 80% do apoio atribuído inicialmente no âmbito da candidatura aos programas Integra, PIIE ou FILS.

Programa ELP contratação:

Destina-se a jovens que tenham concluído há menos de 180 dias o programa Estagiar L ou T e a pessoas na situação de desemprego inscritas nas agências de emprego da RAA há mais de 60 dias seguidos à data da oferta efetuada pela entidade empregadora. Tem por objetivo promover a criação de postos de trabalho permanente, apoiando financeiramente as entidades empregadoras ao converterem os contratos de termo certo para sem termo. O apoio é de 12000,00€ quando é criado um contrato de trabalho sem termo.

Programa MOVEMPREGO:

Este programa não se destina a residentes da ilha para a qual pretendem trabalhar. É destinado a desempregados inscritos nas Agências de Emprego da Região Autónoma dos Açores ou inscritos na Garantia Açores Jovem e os jovens que tenham concluído o Programa Estagiar L e T e que nunca tenham trabalhado após o termo do estágio e a residentes há mais de um ano da ilha da qual pretende sair. O objetivo deste programa é fomentar a mobilidade geográfica entre ilhas. São atribuídos os seguintes apoios cumulativos: apoio à deslocação (nomeadamente passagens aéreas ou marítimas) e apoios à fixação (25% da remuneração mínima mensal da RAA durante os primeiros 6 meses de contrato).

Programa EMPREGO +:

Comparticipação de custos salariais atribuídos às empresas inseridas no programa Competir+ e destina-se às pessoas em situação de desemprego inscritas nas Agências para a Qualificação e emprego da RAA. O apoio atribuído é na forma de incentivo não reembolsável, que corresponde a uma percentagem de 45% dos custos salariais. Os custos salariais correspondem à remuneração base, subsídio de férias e de natal e contribuições obrigatórias para a segurança social.

Programa INVESTIR-AZORES:

Tem por objetivo promover a captação de grandes investimentos, atribuindo às entidades empregadoras um apoio financeiro quando estas criem, pelo menos, 100 postos de trabalho. O apoio financeiro é de 50% dos custos salariais mensais a cada posto de trabalho novo. Os destinatários são as pessoas em situação de desemprego inscritas nas agências de emprego da RAA que sejam considerados desfavorecidos. São considerados desfavorecidos: pessoas que não tenham tido nenhum emprego fixo remunerado nos últimos 24 meses; ou nos últimos 12 meses e cumulativamente possuem entre 18 e 24 ou mais de 50 anos e que não tenham nível de ensino ou formação profissional que corresponda ao ensino secundário ou tenham terminado a sua formação há mais de dois anos.

Fonte: Adaptado da SDEA (2019), Governo dos Açores (2019) e DREQP (2019)

Tabela 30: IRC e IVA na RAA, RAM, e Portugal Continental (%)

	RAA	RAM	Portugal Continental
IRC	16,80	20,00	21,00
IVA			
Taxa reduzida	4	5	6
Taxa intermédia	9	12	13
Taxa normal	18	22	23

Fonte: Adaptado de SDEA (2019)

Tabela 31: Evolução do PIB em Portugal e na EU

Anos	PIB	
	Portugal	UE28
2013	170.269,3	13.581.840,5
2014	173.079,1	14.060.420,7
2015	179.809,1	14.810.308,2
2016	186.480,5	14.936.601,1
2017	PRO 194.613,5	15.361.029,9
2018	s 201.612,5	15.848.564,1

PRO = valor provisório

s = valor estimado

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

Tabela 32: Taxa de desemprego na RAA, RAM e Portugal Continental

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RAA	15,2	17,0	16,3	12,8	11,2	9,0	8,6
RAM	17,2	18,1	15,1	14,7	12,9	10,4	6,9
Portugal Continental	15,5	16,1	13,8	12,4	11,0	8,8	6,9
Média Nacional	15,5	16,2	13,9	12,4	11,1	8,9	7

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

Tabela 33: Taxa de variação do índice de preços no consumidor total na RAA, RAM e Portugal Continental

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RAA	1,9	0,3	1,0	1,2	1,9	0,6	0,5
RAM	1,3	2,3	-0,2	1,4	0,1	0,3	0,9
Portugal Continental	0,2	-0,3	0,5	0,6	1,4	1,0	0,3
Portugal	0,3	-0,3	0,5	0,6	1,4	1,0	0,3

Fonte: Adaptado de Pordata (2020)

Tabela 34: Taxa de variação do índice de preços no consumidor de produtos alimentares e bebidas não alcoólicas na RAA, RAM e Portugal Continental

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RAA	4,1	-1,5	0,8	1,7	1,1	-1,1	-1,0
RAM	1,4	-2,9	0,1	1,3	1,8	2,1	-0,2
Portugal Continental	1,9	-1,3	1,0	0,4	1,5	0,7	0,4
Portugal	1,9	-1,3	1,0	0,5	1,5	0,7	0,3

Fonte: Adaptado de Pordata (2020)

Figura 10: Taxa de sobrevivência das empresas criadas em 2013 por localização geográfica



Fonte: Banco de Portugal (2019)

Tabela 35: Dotação Regional (milhões de euros)

	Açores	Alentejo	Algarve	Centro	Lisboa	Norte	Total
Montante Global de Financiamento	79	257	9	252	88	315	1.000

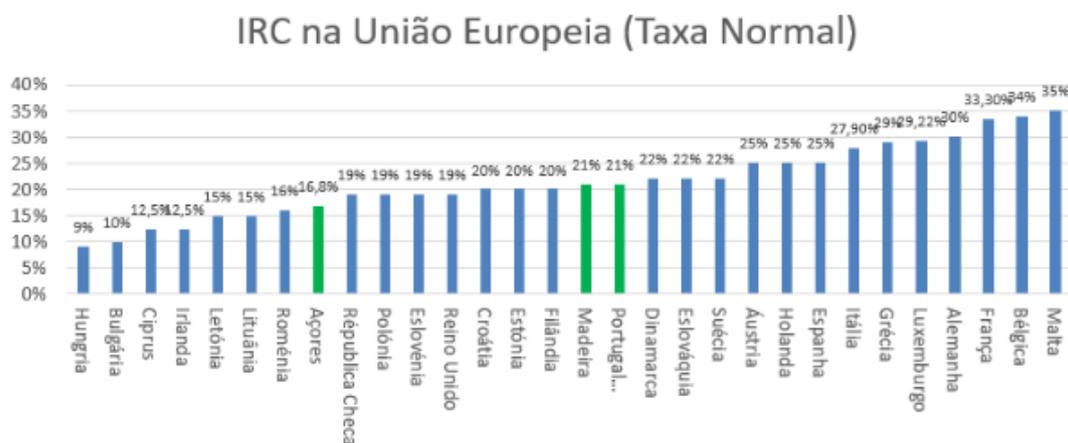
Fonte: Instituição Financeira de Desenvolvimento (2019)

Tabela 36: Número de passageiros aéreos embarcados e desembarcados na RAA

		Ago	Set	Out	Nov	Dez		Jan	Acumulado Ago-Jan
Passageiros	2017	214 090	174 654	131 490	90 179	89 666	2018	88 295	788 374
Embarcados	2018	224 609	179 471	139 512	96 813	91 971	2019	93 725	826 101
Inter-Ilhas	2017	89 971	68 235	48 965	34 888	36 913	2018	36 094	315 066
	2018	99 261	73 906	53 262	37 775	38 255	2019	38 767	341 226
Territorial	2017	91 335	78 001	64 418	46 855	46 218	2018	43 794	370 621
	2018	91 642	77 947	70 762	51 713	47 733	2019	47 682	387 479
Internacional	2017	32 784	28 418	18 107	8 436	6 535	2018	8 407	102 687
	2018	33 706	27 618	15 488	7 325	5 983	2019	7 276	97 396
Passageiros	2017	204 302	159 445	124 472	86 007	93 890	2018	85 741	753 857
Desembarcados	2018	214 136	163 367	130 542	93 018	96 520	2019	90 677	788 260
Inter-Ilhas	2017	89 977	68 330	48 635	34 856	36 751	2018	35 938	314 487
	2018	99 045	73 880	52 946	37 335	38 104	2019	38 605	339 915
Territorial	2017	85 258	68 107	61 811	44 070	48 805	2018	42 584	350 635
	2018	85 804	69 268	66 208	49 285	51 566	2019	45 297	367 428
Internacional	2017	29 067	23 008	14 026	7 081	8 334	2018	7 219	88 735
	2018	29 287	20 219	11 388	6 398	6 850	2019	6 775	80 917

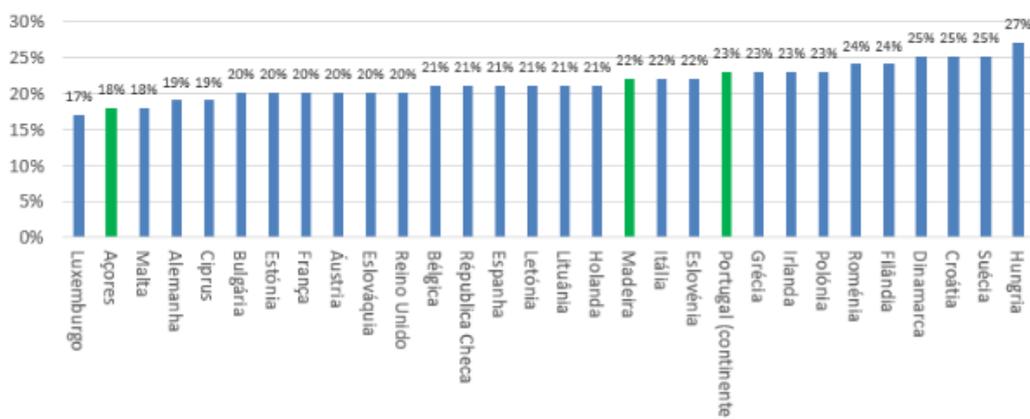
Fonte: SREA (2019)

Figura 11: Taxa normal de IRC na UE



Fonte: SDEA (2019)

Figura 12: Taxa normal de IVA na UE



Fonte: SDEA 2019)

Tabela 38: Escalões de IRS na RAA, RAM e Portugal Continental

Rendimento Coletável	RAA	RAM	Portugal Continental
>7.091	10,15	12,41	14,50
7.091-10.700	17,25	23,00	23,00
10.700-20.261	21,38	28,50	28,50
20.261-25.000	28,00	35,00	35,00
25.000-36.856	29,60	37,00	37,00
36.856-80.640	36,00	45,00	45,00
80.640<	38,40	48,00	48,00

Fonte: Adaptado de SDEA (2019)

Tabela 37 Taxa de investimento das empresas por localização geográfica e atividade económica (Divisão – CAE Ver.3)

Localização Geográfica (NUTS-2013)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Média Nacional	14,62	15,78	16,79	18,20	19,14	20,09
Portugal Continental	14,47	15,78	16,85	18,15	19,11	20,08
RAA	25,24	19,22	19,42	23,55	19,98	19,34
RAM	13,85	13,09	11,29	16,18	20,40	20,96

Fonte: Adaptado de INE (2019)

Tabela 39: Índice de envelhecimento (%)

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RAA	73,2	75,0	77,3	80,5	84,0	87,4	91,2
RAM	88,8	92,8	97,4	102,5	108,3	114,6	120,6
Portugal Continental	132,2	136,4	141,6	146,9	151,7	156,1	160,3

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

Tabela 40: População residente nas 9 ilhas da RAA em 2018

	Nº residentes	% do total da RAA
Santa Maria	5.636	2,32
São Miguel	137.335	56,43
Terceira	55.337	22,74
Graciosa	4.246	1,74
São Jorge	8.375	3,44
Pico	13.687	5,62
Faial	14.591	6,00
Flores	3.645	1,50
Corvo	464	0,19
Total RAA	243.354	100

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

Tabela 41: Taxa Bruta de Natalidade (%)

Ano	1981	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RAA	20,4	9,5	9,4	9,2	9,2	9,1	9,3
RAM	17,5	7,0	6,7	7,6	7,3	7,7	7,6
Portugal Continental	15,3	7,9	7,9	8,2	8,4	8,4	8,5
Portugal	15,5	7,9	7,9	8,3	8,4	8,4	8,5

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

Tabela 44: Saldo migratório por local de residência (NUTS – 2013)

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RAA	71	-7	-1.087	-543	-338	-1.396	-974
RAM	-609	-1.181	-1.634	-1.598	-794	45	388
Portugal Continental	-36.814	-35.04	-27.335	-8.340	-7.216	6.237	12.256
Média Nacional	-37.352	-36.232	-30.056	-10.481	-8.346	4.886	11.570

Fonte: Adaptado de INE (2019)

Tabela 43: Consumo humano de leite e produtos lácteos em Portugal (milhares)

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Portugal	6.633	6.620	6.762	6.765	6.784	6.897
EU	421.654	425.223	432.870	433.822	434.837	438.994

Fonte: Adaptado de INE (2019)

Tabela 42: Taxa de abandono precoce de educação e formação

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
RAA	34,1	35,8	32,8	28,8	26,9	27,8	28,3
RAM	27,2	26,2	22,7	23,6	23,2	§	§
Portugal Continental	19,8	18,1	16,7	12,9	13,3	11,9	11,2
Média Nacional	20,5	18,9	17,4	13,7	14,0	12,6	11,8

§ - Dado com coeficiente de variação elevado

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

Tabela 45: Taxa de analfabetismo segundo os Censos

	1981	2001	2011
RAA	20,3	9,4	4,7
RAM	26,6	12,7	7,0
Portugal Continental	18,3	8,9	5,2
Média Nacional	18,6	9,0	5,2

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

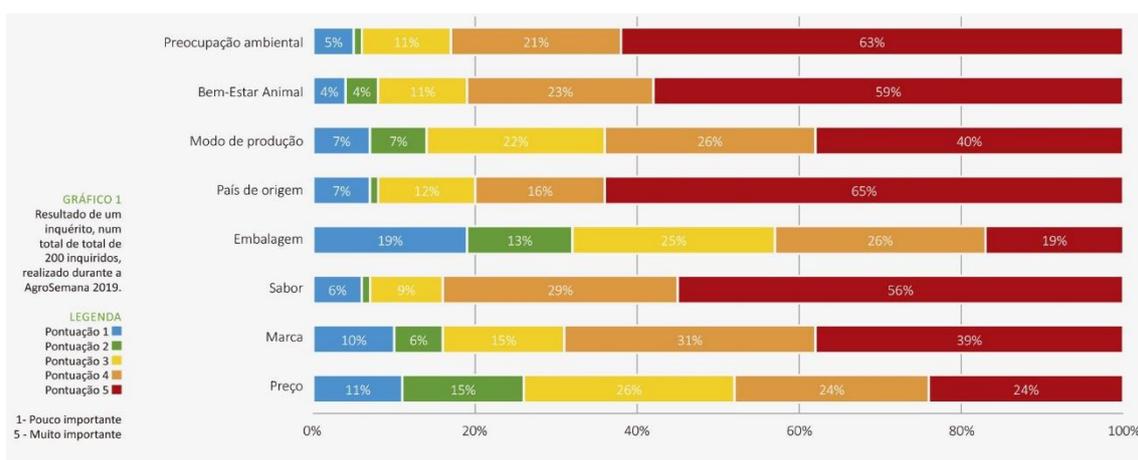
Tabela 46: Indivíduos que utilizam computador e internet em%

Ano	Utilização de Computador		Utilização de Internet	
	2002	2017	2002	2017
RAA	26,5	67,1	20,8	75,4
RAM	23,2	65,0	12,8	75,9
Portugal Continental	27,5	66,8	19,5	73,7
Média Nacional	27,4	66,8	19,4	73,8

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

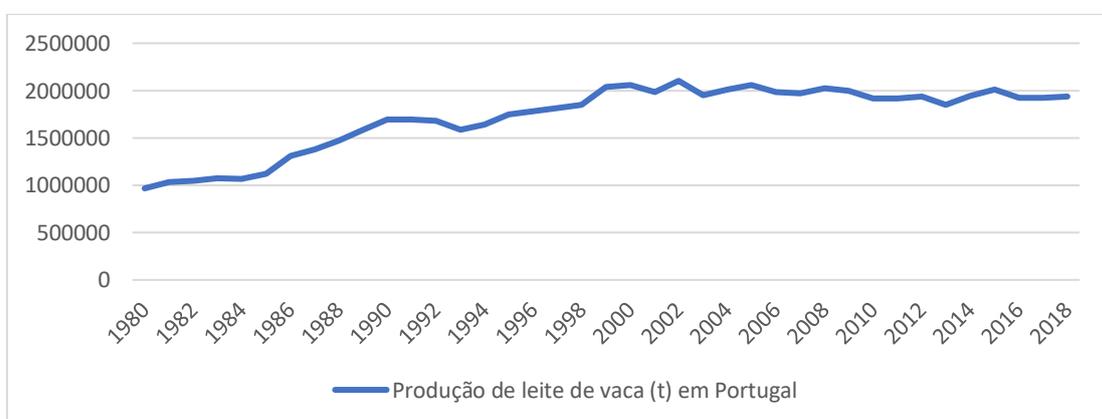
Anexo 3: Produção de produtos lácteos

Figura 13: Fatores que afetam a compra de leite e derivados



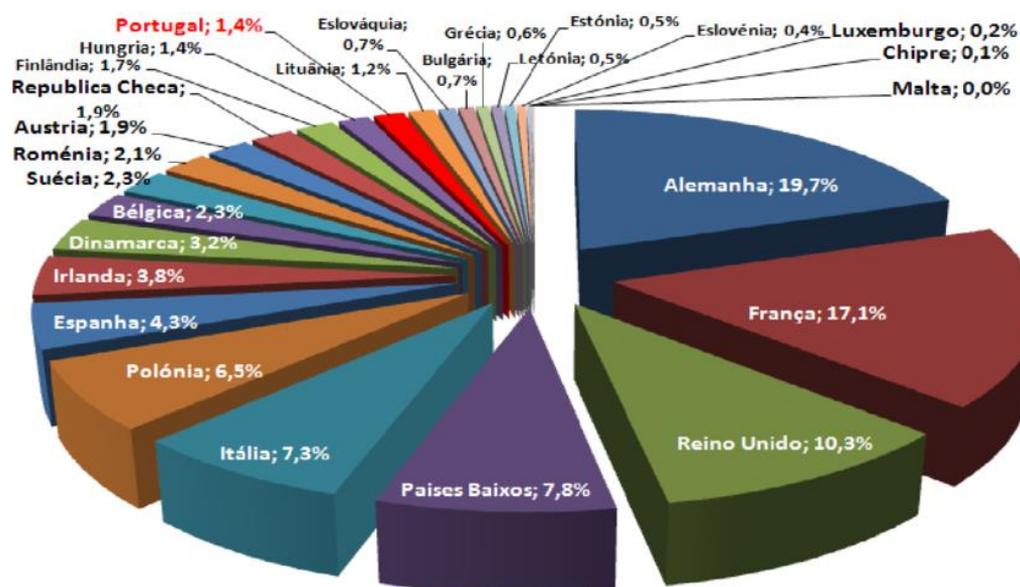
Fonte: Agros (2020)

Figura 14: Produção de leite de vaca (t) em Portugal



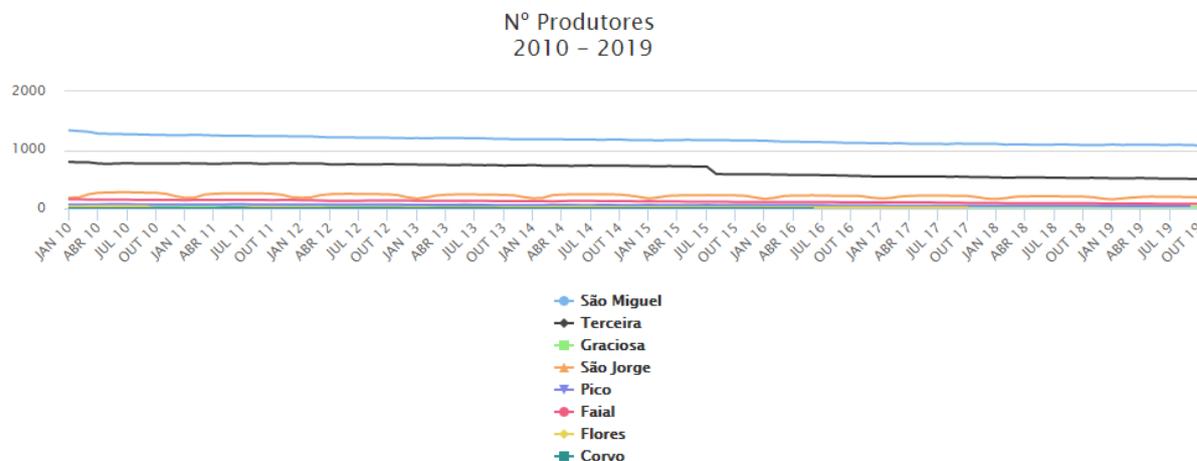
Fonte: Adaptado de INE (2019)

Figura 15: Distribuição da quota leiteira pelos 27 Estados Membros na EU em 2008



Fonte: CEEApIA: Quotas leiteiras: Aplicação do Método Delphi (2009)

Figura 16: Número de produtores da RAA com leite entregue em fábricas da RAA (jan10-out19)



Fonte: Portal do leite e lacticínios dos Açores (2019)

Anexo 4: Análise Competitiva

Tabela 47: Análise das Cinco Forças de Porter

Análise Cinco Forças de Porter		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
		1	2	3	4	5	
Ameaça de Novas Entradas	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Número de empresas concorrentes	Baixa			X			Alta
Grau de diferenciação do produto	Baixa		X				Alta
Economias de escala	Baixa					X	Alta
Crescimento do mercado	Baixa			X			Alta
Custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes	Baixa	X					Alta
Guerras de preços	Baixa				X		Alta
Necessidades de capital	Baixa					X	Alta
Incentivos/Subsídios para a criação do negócio	Baixa				X		Alta
Dificuldade de acesso a matérias primas	Baixa		X				Alta
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Baixa			X			Alta
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Baixa				X		Alta
Valor da força	Baixa			3,18			Alta
Rivalidade entre concorrentes existentes	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Existência de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Concorrentes numerosos e bem equilibrados	Baixa			X			Alta
Ações frequentes de redução de preços	Baixa				X		Alta
Crescimento do mercado	Baixa			X			Alta
Grau de diferenciação	Baixa		X				Alta
Interesses governamentais no setor	Baixa				X		Alta
Rentabilidade do setor	Baixa				X		Alta
Constituição de novas empresas	Baixa	X					Alta
Custo de mudança para os clientes	Baixa	X					Alta
Intensas campanhas publicitárias	Baixa				X		Alta
Custos fixos e de armazenagem	Baixa				X		Alta
Relação “price-performance” comparada com os concorrentes	Baixa			X			Alta
Barreiras à saída elevadas	Baixa					X	Alta

	Valor da força	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Ameaça de Produtos Substitutos								
		Baixa						Alto
Existência de produtos substitutos		Baixa				X		Alta
Custo, para os clientes, de mudança para produtos substitutos		Baixa	X					Alta
Diferenciação face aos produtos substitutos existentes		Baixa			X			Alta
Relação “price-performance” dos produtos substitutos		Baixa				X		Alta
Substituto como moda		Baixa	X					Alta
Outros – bebidas vegetais – não são concorrentes		Baixa			X			Alta
	Valor da força	Baixa			3,16			Alto
Poder Negocial dos Fornecedores								
		Baixa						Alto
Nível de concentração dos fornecedores		Baixo			X			Alto
Produtos/matérias-primas pouco diferenciados		Baixo	X					Alto
A indústria é um cliente importante dos fornecedores		Baixo				X		Alto
Existência de concorrência de produtos substitutos		Baixo		X				Alto
Risco reduzido de integração vertical		Baixo	X					Alto
Baixos custos de mudança		Baixo			X			Alto
Risco dos fornecedores não terem os produtos necessários		Baixo		X				Alto
	Valor da força	Baixa			2,28			Alta
Poder Negocial dos Clientes								
		Baixa						Alta
Clientes em grande número mas dependentes de grandes superfícies		Baixa				X		Alta
Produtos estandardizados ou pouco diferenciados		Baixa				X		Alta
Compradores realizam lucros altos		Baixa				X		Alta
Volume médio de compras pelos clientes		Baixa				X		Alta
Custo para os clientes de mudança de fornecedor		Baixa			X			Alta
Leque de escolha de produtos substitutos		Baixa				X		Alta
Importância da qualidade dos produtos para os clientes		Baixa				X		Alta
Grau de diferenciação do produto fornecido		Baixa		X				Alta
Disponibilidade de informação sobre a indústria para os clientes		Baixa			X			Alta
	Valor da força	Baixa			3,55			Alta

Fonte: elaboração do autor

Anexo 5: Implementação da Estratégia

Tabela 48: Marketing- Mix

Política de Produto	Caraterísticas do produto Embalagem Marca Serviços
Política de Preço	Preço base Condições praticadas
Política de Comunicação	Estratégia integrada de comunicação Estratégia de media Estratégia criativa Ações de comunicação (variáveis)
Política Comercial e de Distribuição	Escolha dos pontos de venda Escolha dos canais de distribuição Organização da força de vendas

Fonte: Adaptado do Mercator (2018)

Tabela 49: Elementos da Estratégia de Comunicação

Quem? Agentes	Selecionar quais os agentes de comunicação que irão atuar na estratégia de comunicação
Para quem? Públicos-alvo	Escolher quais os alvos junto dos quais se quer comunicar
Para quê? Objetivos	Determinar quais os objetivos a atingir junto de cada alvo
O quê? Conteúdo	Indicar qual o conteúdo da mensagem e conceito criativo mais adequado para atingir os objetivos junto dos alvos
Como? Variáveis	Decidir quais as variáveis e ações que irão ser desenvolvidas para garantir que a mensagem é transmitida aos alvos de acordo com os objetivos determinados
Como avaliar? Critérios/indicadores	Identificar quais os critérios e indicadores de performance a utilizar na avaliação e monitorização das ações
Quando? Calendário	Estabelecer as datas em que as ações definidas irão ocorrer
Quanto custa? Orçamento	Definir o orçamento da comunicação, pela previsão dos custos associados às ações a desenvolver

Fonte: Adaptado de Mercator (2018)

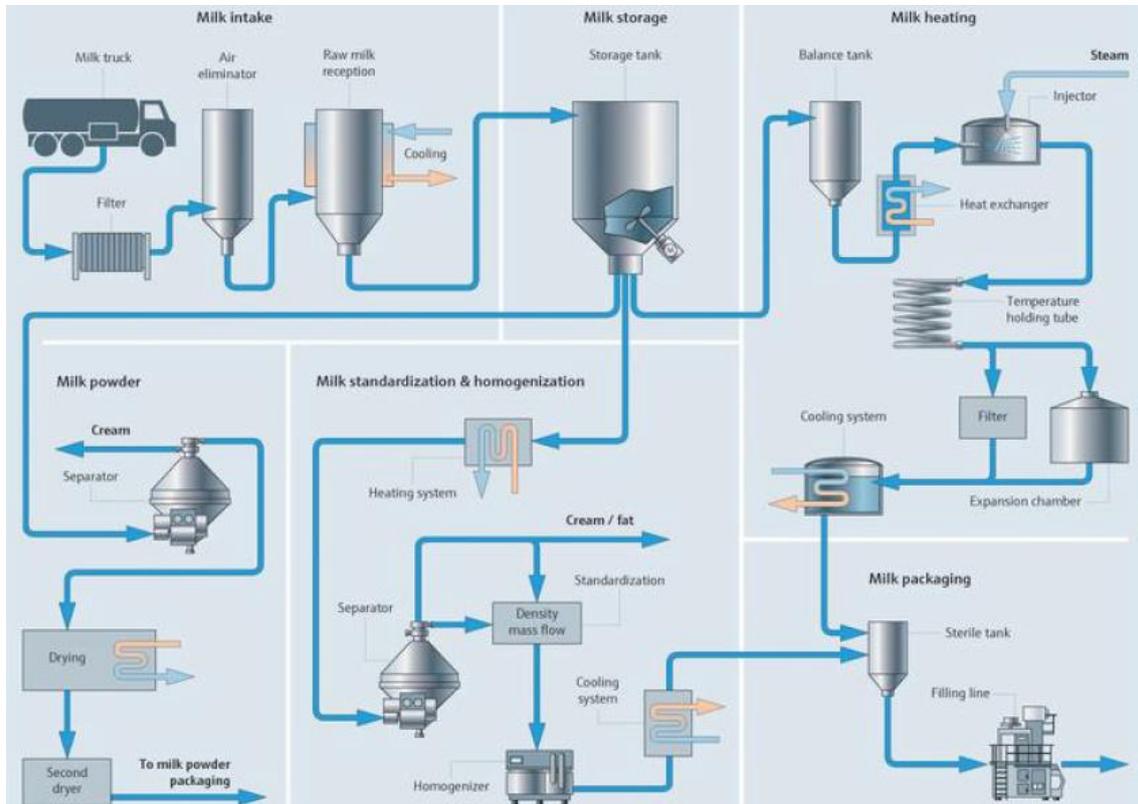
Tabela 50: Preço de venda (euros)

	Leite	Natas	Manteiga
1 L	0,84	5,012	-
200 ml	0,168	1,0024	-
250 gr	-	-	1,33
125 gr	-	-	0,665

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 6: Descrição do processo produtivo

Figura 17: Processo produtivo leite e nata



Fonte: Endress + Hauser (2020)

Tabela 51: Equipamento da fábrica
Receção/expedição

- 2 linhas de receção e expedição de 40m³/h para leite e natas
- 2 cais de receção de material de embalagem e matérias subsidiárias
- 2 cais de expedição de produtos ambiente/UHT

Silos e Tanques

- 3 silos de receção de matéria-prima (1 de 60m³ e 2 de 150m³)
- 3 silos para leite tratado termicamente (200 m³)
- 4 tanques para leite de formulação (60 m³)
- 3 tanques para formulação de leite formulados (30 m³)
- 3 tanques para natas (30 m³)
- 3 tanques asséticos (1 de 20 m³, 1 de 30 m³ e 1 de 40 m³)
- 1 tanque para manteiga (15 m³)

Processo para leite e natas

- 2 equipamentos de tratamento térmico para pasteurização (10 e 30 m³/h)
- 2 equipamentos automáticos de desnate (10 e 30 m³/h)
- 3 equipamentos de tratamento térmico para esterilização (5, 10 e 25 m³/h)
- 1 equipamento de processo para manteiga (1.000 kg/h)

Enchimento para leite, natas e manteiga

- 2 máquinas de 12.000 unidades por hora para cartão (125 a 1100 ml)
- 1 máquina de 8.000 unidades por hora para garrafas pet (200 a 1500 ml)
- 2 máquinas de enchimento de 1.000 kgs (cuvetes de 125 a 1000 grs) e 2.500kgs (caixas de 25 kgs)

Embalamento e paletização para leite, natas e manteiga

- 2 linhas de 12.000 unidades por hora (grupagens com pega de 3x2 litros e tabuleiros de 32 unidades (200 ml))
- 1 linha de 8.000 unidades por hora (grupagens com pega de 3x2 litros e tabuleiros de 20 unidades (200 ml))
- 1 linha de caixas expositoras de cartão de 200 caixas por hora
- 1 linha de caixas de cartão de 25 kgs de 100 caixas por hora
- 2 linhas de robots com capacidade para 110 paletes por hora
- 1 linha de robots com capacidade para 90 paletes por hora

Serviços Auxiliares

- 5.000 KVA de potência instalada (2 transformadores de 2.500 KVA cada)
- 2 grupos de emergência (geradores) de 1.250 KVA cada
- 2 grupos de ar comprimido (1 de velocidade fixa e outro de velocidade variável)
- 1 grupo gerador de produção de água gelada (para tratamento de produtos lácteos)
- 2 torres de arrefecimento de água (para tratamento de produtos lácteos)
- 2 grupos hidropressores para água de processo de 120 m³/h cada
- Estação de tratamento de águas residuais de tratamento biológico com capacidade para 600m³ diários.

Fonte: Adaptado de Moreira (2018)

Anexo 7: Salários dos Colaboradores

Tabela 52: Salários dos Colaboradores

Ano	2022	2023	2024	2025	2026
% de aumento	0%	2%	2%	2%	3%
Gestor do Projeto	1 500,0 €	1 530,0 €	1 563,7 €	1 601,2 €	1 642,8 €
Diretor de Serviços Administrativos e Financeiros	1 350,0 €	1 377,0 €	1 407,3 €	1 441,1 €	1 478,5 €
Responsável Departamento Financeiro (Contabilista Certificado)	1 200,0 €	1 224,0 €	1 250,9 €	1 281,0 €	1 314,3 €
Coordenador Gestão Tesouraria	1 200,0 €	1 224,0 €	1 250,9 €	1 281,0 €	1 314,3 €
Coordenador Departamento Financeiro	1 200,0 €	1 224,0 €	1 250,9 €	1 281,0 €	1 314,3 €
Operacionais Departamento Financeiro	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €
Responsável Controlo Gestão	1 200,0 €	1 224,0 €	1 250,9 €	1 281,0 €	1 314,3 €
Operacionais de Suporte Comercial	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €
Diretor de Recursos Humanos	1 350,0 €	1 377,0 €	1 407,3 €	1 441,1 €	1 478,5 €
Operacionais Recursos Humanos	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €
Diretor de Qualidade Ambiente e Segurança	1 350,0 €	1 377,0 €	1 407,3 €	1 441,1 €	1 478,5 €
Operacionais de Qualidade	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €
Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho	1 150,0 €	1 173,0 €	1 198,8 €	1 227,6 €	1 259,5 €
Operacionais de Limpeza	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €
Responsável de Compras	1 200,0 €	1 224,0 €	1 250,9 €	1 281,0 €	1 314,3 €
Técnico de Compras	1 150,0 €	1 173,0 €	1 198,8 €	1 227,6 €	1 259,5 €
Responsável de Marketing	1 200,0 €	1 224,0 €	1 250,9 €	1 281,0 €	1 314,3 €
Operacionais de Marketing	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €
Diretor Fabril	1 350,0 €	1 377,0 €	1 407,3 €	1 441,1 €	1 478,5 €
Operacionais Fabrís	800,0 €	816,0 €	834,0 €	854,0 €	876,2 €

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 8: Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 53: Publicidade e propaganda

Entidade	Valor	Taxa de IVA	IVA	Valor com IVA
SIC	130 461,0 €	23%	30 006,0 €	160 467,0 €
Google ads	3 600,0 €	23%	828,0 €	4 428,0 €
Instagram	3 600,0 €	23%	828,0 €	4 428,0 €
Facebook	3 600,0 €	23%	828,0 €	4 428,0 €
Total	141 261,0 €	-	32 490,0 €	173 751,0 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 54: Descrição de embalagens

Produto	Volume	Embalagem Primária	Embalagem Secundária	Embalagem Terciária
Leite	200 ml	Cartão slim c/ palha	Tabuleiro de cartão c/ 8 packs de 4 unid.	Palete c/ 102 tabuleiros
	1000 ml	Cartão slim c/ tampa	Pack 3x2 unids. com pega	Palete c/ 125 packs
Nata	200 ml	Cartão slim	Tabuleiro de cartão c/ 8 packs de 4 unid	Palete c/ 102 tabuleiros
	1000 ml	Garrafas PET c/ tampa	Pack 3x2 unids. com pega	Palete com 480 garrafas
Manteiga	125grs	Cuvete plástica c/ película garantia	Caixa cartão expositora c/24 unids.	Palete c/ 112 caixas
	250 grs	Cuvete plástica c/ película garantia	Caixa cartão expositora c/16 unids.	Palete c/ 112 caixas
	25 kg	Saco Plástico	Caixa cartão 25 kg	Palete c/ 32 caixas

Fonte: Adaptado de Moreira (2018)

Tabela 55: Estimativa gastos com embalagens

Produtos	Embalagem	Estimativa de consumo/ano
Leite e natas UHT	Embalagens compósitas 1000 e 200 ml	115.700.000 uni
	Palhinhas	32.500.000 uni
	Tabuleiros	1.400.000 uni
	Pregas Plásticas	13.000.000 uni
	Filme retrátil/extensível	21,5 t
	Pré-formas PET	8.500.000 uni
	Sleeves+rótulos	8.500.000 uni
	Tampas plásticas	8.500.000 uni
	Filme retrátil/extensível	2t
	Selo de garantia	8.500.000 uni
Manteiga	Cuvetes de plástico+tampas (125 e 250g)	4.000.000 uni
	Películas	4.000.000 uni
	Selo de garantia	4.000.000 uni
	Caixa de cartão	200.000 uni
	Filme extensível	1 t
	Saco de plástico	TBD

Fonte: Moreira (2018) e Tetrapack (2019)

Figura 18: Proposta de sistema de intrusão

Pág. 1/1



SERVIEL

SERVIEL-Serviços e Vigilância Eletrónica Unip.Lda

Contribuinte N.º: 515668087

Estrada dos Portões Vermelhos, 20

Rosário

9560-405 Lagoa

Telef. 296248600 Fax.

Capital Social 10000 EUR

Cons. Reg. Com. PontaDelgada

Matricula N.º Cert.Reg.Prévionº3293de12-12-2019

geral@serviel.pt

Exmo.(s) Sr.(s)

Alda Gil Valadão

Altares, Achadas, n.º 68

Angra do Heroísmo

9700-303 Angra do Heroísmo

Proposta São Miguel PSMG 2020E/200357

Original

V/N.º Contrib.	Requisição	Moeda	Comercial				Data	
259858315		EUR					2020-07-08	
Validade Proposta	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento				Cliente	
	0,00		Pronto Pagamento				VD	
Artigo	Descrição	Loc.	Qty.	Un.	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Valor
	SISTEMA DE INTRUSÃO							
	FABRICA							
1200	Detector Dupla Tecnologia DT820 De Tech		15,00	UN	35,35	0,00	18,00	530,25
1009	Central de Intrusão K4 4/8 Z /Tecl K-LCD LIGHT AMC		1,00	UN	155,00	0,00	18,00	155,00
1351	Sirene Exterior Vega Vermelha 12V		1,00	UN	88,20	0,00	18,00	88,20
1353	Sirene Interior Branca LD97 12V		1,00	UN	20,16	0,00	18,00	20,16
6200	Fonte Alimentação S/Caixa 12V 2.5AMP		1,00	UN	15,35	0,00	18,00	15,35
1704	Modulo IP P/ Series X e K AMC		1,00	UN	128,81	0,00	18,00	128,81
6303	Bateria 12V 6Amp		2,00	UN	24,50	0,00	18,00	49,00
6002	Cabo 2X0,50 + 6X0,22 C/ Alumínio		400,00	MT	2,40	0,00	18,00	960,00

cYIY-Processado por Programa Certificado n.º 0030/AT / PSMG 2020E/200357 / © PRIMAVERA BSS /

Taxa/Valor	Incid./Qty.	Total	Motivo Isenção
IVA (18,00)	1 946,77	350,42	

Mercadoria/Serviços	1 946,77
Descontos Comerciais	0,00
Desconto Financeiro	0,00
Portes	0,00
Outros Serviços	0,00
Adiantamentos	0,00
IEC/Outras Contribuições	0,00
IVA	350,42
Acerto	0,00
Total (EUR)	2 297,19

Carga	Descarga
N/ Morada	V/ Morada
Estrada dos Portões Vermelhos, Nº 10	

Fonte: Serviel (2020)

Figura 20: Simulação de seguro automóvel – transporte mercadorias



Liberty Sobre Rodas 

www.libertyseguros.pt | geral@libertyseguros.pt
 808 243 000 | (+351) 213 124 300
 Atendimento Personalizado: 9-17h (das 6h às 18h)
 Atendimento Permanente: 24h/24

NIF: 233430652

Simulação n.º: 5782621

Cliente: OBJETO SIMULACAO ALDA VALADAO

Data: 02-07-2020

Simulação de seguro

Dados do seguro:

Data de efeito	02-07-2020	Vencimento	2/7
Tipo e uso	Camião/Particular		
Código postal de circulação	9700-091 ANGRA DO HEROÍSMO	Data da carta de condução	17-12-2001
Género condutor	Masculino	Data de nascimento do condutor	14-09-1983
Bonificação	55% bonus (Segumet)		

Veículo seguro:

Matrícula	11-AA-11	Mês/Ano matrícula	5/2013
Marca	MAN	Modelo	M2000 EVOLUTION
Versão	12.224 LC (27941)		
Valor (capital + extras)	8 400,00 €	Combustível	Diesel
Cilindrada	6871 cc	N.º de lugares	3
Potência	220 cv	Peso	12000 Kg

Garantias e capitais:

Garantia	Franquia	Capital
Responsabilidade Civil		
Responsabilidade Civil Obrigatória (Danos Materiais)	Sem Franquia	1 220 000,00 €
Responsabilidade Civil Obrigatória (Danos Corporais)	Sem Franquia	6 070 000,00 €
Responsabilidade Civil Facultativa	Sem Franquia	50 000 000,00 €
Ocupantes		
Morte ou Incapacidade Permanente Condutor	Sem Franquia	100 000,00 €
Despesas de Tratamento e Repatriamento Condutor	Sem Franquia	10 000,00 €
Internamento e Tratamento Hospitalar Ambulatório Condutor	Sem Franquia	20,00 €
Outras Garantias		
Assistência em Viagem	Sem Franquia	Base

Prémios:

Anual	383,58 €	Trimestral	139,24 €
Semestral	234,07 €	Mensal	43,08 €

Mediador:

Nome	DS SEGUROS ANGRA HEROÍSMO	BCN	23110
Morada	R GALO 104 ANGRA DO HEROÍSMO 9700-091 ANGRA DO HEROÍSMO	ASF	999501521
Email	brunodoo@dsseguros.pt		

Informações sobre distribuição de seguros:

O Agente de seguros disponibiliza ao potencial Cliente ou Cliente informação objetiva sobre o produto, de modo a permitir-lhe tomar uma decisão informada. Para o efeito, o Agente de seguros não presta aconselhamento e não disponibiliza uma recomendação personalizada relativa ao seguro.

Não obstante, na proposta foram tidas em consideração as necessidades e exigências do potencial Cliente ou Cliente, de acordo com a informação previamente facultada pelo próprio. Qualquer alteração desta informação pode ser suscetível de alterar as condições da proposta apresentada.

O Agente de seguros age neste contrato em representação da Liberty Seguros, Companhia de Seguros e Resseguros, S.A. – Sucursal em Portugal, em regime de não exclusividade, podendo, por conseguinte, exercer a atividade de distribuição de seguros para outras Seguradoras. O Agente de seguros deve informar o potencial Cliente ou Cliente sobre o nome da(s) empresa(s) de seguros com as quais trabalha, relevantes no âmbito das exigências e necessidades apresentadas.

Liberty Seguros, Companhia de Seguros e Resseguros, S.A. – Sucursal em Portugal – Rua do Comércio de Lisboa 146 e 148, 1100-008 Lisboa
 N.º de Registo: 11171-7/2008/026 (Lisboa)

Fonte: DS Seguros (2020)

Figura 21: Seguro Multiriscos

Patrimoniais Simulação	Allianz Portugal Allianz Multiriscos Empresa www.allianz.pt	 DS SEGUROS ANGRA HEROÍSMO NIF 506742199 Mediador 409311648/3 R GALO 104 9700-091 ANGRA DO HEROÍSMO Telefone 295212327 Telemóvel 960156411 E-mail: brunodoo@dsseguros.pt www.decisoeseolucoes.com
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Duração do Seguro: De 06/07/2020 a 30/06/2021

Nº Simulação: 005404396

Tomador do Seguro

NIF: 512035377

Dados do Local de Risco

Morada: 9700-224 ANGRA DO HEROÍSMO
Atividade: Fábricas de lacticínios
Ano de Construção: 2000
Medidas de Proteção: Extintores; Hidrantes; Sprinklers; Bocas de Incêndio Armadas; Instalações Fixas; Bombeiros a menos de 15 Km; Proteção Eletrónica Interior; Proteção Eletrónica Exterior; Todos os Acessos Protegidos; Ligação a Central de Alarmes; Segurança Particular; Vigilância Permanente;
Estrutura: Superior a 90% de betão, ladrilho ou metálica protegida
Paredes Exteriores: Superior a 90% incombustível
Cobertura Superior: Superior a 90% incombustível
Tetos Falsos/Paredes Interiores: Incombustíveis ou não existem.
Altura: Menos de 10 pisos / 30 metros

Capitais e Bens Seguros

Imóvel (Edifício):	1.000.000,00 €
Mobiliário e Equipamento (Conteúdo):	600.000,00 €
Mercadorias (Conteúdo):	500.000,00 €
Mercadorias flutuantes (Conteúdo):	100.000,00 €
Volume de Faturação:	900.000,00 €

Detalhe das Coberturas

Allianz Multiriscos Empresa	Base		Mais		Extra		Franquia
	Edifício	Conteúdo	Edifício	Conteúdo	Edifício	Conteúdo	
Incêndio, Queda de Raio, Explosão e Fumo	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	-
Combustão Espontânea	-	60.000,00 €	-	60.000,00 €	-	60.000,00 €	-
Medidas de salvamento	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	-
Privação de Uso	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	-
Mudança Temporária	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	-
Demolição de Escombros	100.000,00 €	120.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	-

06-07-2020 13:12:7 08091110803807F2C39 FA46441 0021635 /T.E000/VC000/CAP000/T.C.

Companhia de Seguros Allianz Portugal, S.A.
 Rua Andrade Corvo, 32 - 1069-014 Lisboa - www.allianz.pt
 CRC Lisboa 2 977 - NIPC 500 069 514



Allianz Multirriscos Empresa	Base		Mais		Extra		Franquia
	Edifício	Conteúdo	Edifício	Conteúdo	Edifício	Conteúdo	
Honorários Peritos	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	-
Honorários Profissionais	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	-
Remoção de Lodo			1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Pesquisa de Avarias			1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Danos por Água			1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Vento	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Neve, Gelo e Granizo	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Alagamento	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Inundações	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Rebentamento de adutores, diques e barragens	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Transbordamento	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Aluimento de Terras	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Danos em Bens do Senhorio			5.000,00 €	-	7.500,00 €	-	1000€ Por sinistro
Danos Estéticos			10.000,00 €	-	15.000,00 €	-	1000€ Por sinistro
Moldes e Matrizes			-	10.000,00 €	-	15.000,00 €	1000€ Por sinistro
Desenhos e Documentos			-	10.000,00 €	-	15.000,00 €	1000€ Por sinistro
Jardins, Muros e Vedações			2.500,00 €	-	5.000,00 €	-	1000€ Por sinistro
Choque ou Impacto *			10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	1000€ Por sinistro
Atos de Vandalismo e Sabotagem			1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Greves, Tumultos e Alterações Ordem Pública			1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1.000.000,00 €	1.200.000,00 €	1000€ Por sinistro
Quebra de Vidros *	3.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	200€ Por sinistro
Quebra de Antenas e Painéis Solares *	3.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	250€ Por sinistro
Riscos Elétricos - 1º Risco *			15.000,00 €	15.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	1250€ Por sinistro
Equipamento Eletrónico - 1º Risco			-	15.000,00 €	-	30.000,00 €	500€ Por sinistro
Avaria de Máquinas - 1º Risco					-	50.000,00 €	1000€ Por sinistro
Bens Refrigerados					-	25.000,00 €	1000€ Por sinistro
Veículos em Parque	-	1.500,00 €	-	1.500,00 €	-	1.500,00 €	-
Furto ou Roubo	-	1.200.000,00 €	-	1.200.000,00 €	-	1.200.000,00 €	1250€ Por sinistro
Inclusão de Novos Bens e Beneficiação dos já Exist			-	180.000,00 €	-	180.000,00 €	1250€ Por sinistro
Bens do Segurado em Poder de Terceiros			-	180.000,00 €	-	300.000,00 €	750€ Por sinistro
Danos em Bens de Terceiros à guarda do Tomador			-	150.000,00 €	-	300.000,00 €	750€ Por sinistro
Danos em Canalizações e Cabos Subterrâneos					5.000,00 €	-	1000€ Por sinistro

(2/3)

Allianz Multiriscos Empresa	Base		Mais		Extra		Franquia
	Edifício	Conteúdo	Edifício	Conteúdo	Edifício	Conteúdo	
Custos Fixos	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	2 Dias
Furto ou Roubo Dinheiro em Cofre					-	1.000,00 €	-
Furto ou Roubo Dinheiro em Caixa					-	1.000,00 €	-
Furto ou Roubo Transporte de Valores					-	1.000,00 €	-
Furto ou Roubo Danos ao Imóvel	7.500,00 €	-	10.000,00 €	-	10.000,00 €	-	-

*Os limites de indemnização indicados, por cobertura, não são cumulativos.

- Os valores apresentados são limites de indemnização por sinistro e anuidade.
- As franquias indicadas são calculadas sobre o valor dos prejuízos indemnizáveis, exceto na Cobertura de Fenómenos Sísmicos e Perdas de Exploração, que são em percentagem do capital Seguro e em dias, respetivamente. As franquias percentuais aplicam-se a todas as coberturas que funcionem em primeiro risco ou com sublimites de indemnização. Mesmo que o sublimite de indemnização seja inferior ao montante dos prejuízos, a franquia será sempre aplicada ao valor da indemnização apurado por perito no momento do sinistro.
- Os valores apresentados na coluna "Conteúdo" incluem os capitais seguros de Mobiliário e Equipamento, Mercadorias e Veículos em Parque, estes últimos apenas nas coberturas de Incêndio, Queda de Raio e Explosão.
- As indemnizações ao abrigo da cobertura de Perdas de Exploração serão pagas em consequência direta da verificação de um sinistro indemnizável ao abrigo das seguintes coberturas, quando contratadas: Incêndio, Queda de Raio e Explosão, Tempestades, Inundações, Danos por Água, Aluimento de Terras, Fenómenos Sísmicos, Riscos Político-Sociais, até ao limite indicado.

Prémio do Seguro

Recibo Bancário	Base	Mais	Extra
Anual 1 Recibo	2.789,41 €	3.371,66 €	4.397,34 €

As condições apresentadas estão sujeitas a aceitação por parte da Allianz Portugal, podendo ser integralmente modificadas.

Sabia que...

A contratar o Allianz Multiriscos Empresa poderá beneficiar de algumas vantagens exclusivas, tais como:

- Uma solução personalizada e adaptada à sua empresa;
- Aceder e consultar a informação do contrato através do eCliente;
- Contribuir para melhorar o ambiente, recebendo toda a documentação do seu contrato comodamente por email.

Nota Importante

A presente **simulação** foi efetuada com base nos dados indicados pelo Cliente e tendo em consideração as tarifas vigentes à data da sua realização, pelo que **os valores nela apresentados são meramente informativos e sem qualquer validade contratual**. A Allianz Portugal apenas garantirá a manutenção dos prémios indicados, se todas as informações e condições utilizadas na simulação se mantiverem válidas à data de ativação do contrato.

PONTA DELGADA, 06 de Julho de 2020

Companhia de Seguros Allianz Portugal, S.A.



Fonte: DS Seguros (2020)

Figura 22: Simulação de seguro automóvel – camião cisterna



Liberty Sobre Rodas 

www.libertyseguros.pt | geral@libertyseguros.pt
 808 243 000 | (+351) 213 124 300
 Atendimento Personalizado: 9-17h (dias úteis)
 Atendimento Permanente: 24h/24

NIF: 233430652

Simulação n.º: 5782562

Cliente: OBJETO SIMULACAO

Data: 02-07-2020

Simulação de seguro

Dados do seguro

Data de efeito	02-07-2020	Vencimento	27
Tipo e uso	Camião Particular		
Código postal de circulação	9700-091 ANGRA DO HEROÍSMO	Data da carta de condução	17-12-2001
Género condutor	Masculino	Data de nascimento do condutor	14-09-1983
Bonificação	55% bonus (Segumet)		

Veículo seguro

Matrícula	00-AA-00	Mês/Ano matrícula	7/2000
Marca	VOLVO	Modelo	FM13
Versão	FM13 400		
Valor (capital + extras)	5 000,00 €	Combustível	Diesel
Cilindrada	4000 cc	N.º de lugares	3
Potência	400 cv	Peso	32000 Kg

Garantias e capitais

Garantia	Franquia	Capital
Responsabilidade Civil		
Responsabilidade Civil Obrigatória (Danos Materiais)	Sem Franquia	1 220 000,00 €
Responsabilidade Civil Obrigatória (Danos Corporais)	Sem Franquia	6 070 000,00 €
Responsabilidade Civil Facultativa	Sem Franquia	50 000 000,00 €
Ocupantes		
Morte ou Incapacidade Permanente Condutor	Sem Franquia	100 000,00 €
Despesas de Tratamento e Repatriamento Condutor	Sem Franquia	10 000,00 €
Internamento e Tratamento Hospitalar Ambulatório Condutor	Sem Franquia	20,00 €
Outras Garantias		
Assistência em Viagem	Sem Franquia	Base

Prémios

Anual	434,18 €	Trimestral	158,94 €
Semestral	266,29 €	Mensal	48,93 €

Mediador

Nome	DS SEGUROS ANGRA HEROÍSMO	BCN	23110
Morada	R GALO 104 ANGRA DO HEROÍSMO 9700-091 ANGRA DO HEROÍSMO	ASF	999501521
Email	brunodoo@dsseguros.pt		

Informações sobre distribuição de seguros

O Agente de seguros disponibiliza ao potencial Cliente ou Cliente informação objetiva sobre o produto, de modo a permitir-lhe tomar uma decisão informada. Para o efeito, o Agente de seguros não presta aconselhamento e não disponibiliza uma recomendação personalizada relativa ao seguro.

Não obstante, na proposta foram tidas em consideração as necessidades e exigências do potencial Cliente ou Cliente, de acordo com a informação previamente facultada pelo próprio. Qualquer alteração desta informação pode ser suscetível de alterar as condições da proposta apresentada.

O Agente de seguros age neste contrato em representação da Liberty Seguros, Companhia de Seguros y Resseguros, S.A. – Sucursal em Portugal, em regime de não exclusividade, podendo, por conseguinte, exercer a atividade de distribuição de seguros para outras Seguradoras. O Agente de seguros deve informar o potencial Cliente ou Cliente sobre o nome da(s) empresa(s) de seguros com as quais trabalha, relevantes no âmbito das exigências e necessidades apresentadas.

Liberty Seguros, Companhia de Seguros y Resseguros, S.A. – Sucursal em Portugal – Pessoa coletiva registada no Com. Reg. Centro del de Lisboa em 6 de outubro de 2001 (N.º 000 000 000)
 Morada: Av. D. João I, N.º 111, 1.º – 1000-028 Lisboa

L.º 08/2016 (LUCAS/AUTOMÓVEL) 02/07/20 02/07/20 09/08/20 09/08/20 13/10/2017

Fonte: DS Seguros (2020)

Anexo 9: Investimentos

Tabela 56: Material necessário

Investimentos	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total	Rúbrica	Taxa de amortização (Dec. Reg. n.º25/2009)
Terreno	14 000 m2	23,10 €	323 400,00 €		0,0%
Construção	9000 m2	650,00 €	5 850 000,00 €	Edifícios	10,0%
Camiões transporte matéria-prima	3	49 000,00 €	147 000,00 €	Outros	25,0%
Camiões transporte produtos	2	20 900,00 €	41 800,00 €	Equipamento básico	25,0%
Equipamentos de tratamento	1	1 800 000,00 €	1 800 000,00 €	Equipamento básico	12,5%
Equipamentos de enchimento	2	2 000 000,00 €	4 000 000,00 €	Equipamento básico	12,5%
Material de escritório					
Computadores	25	507,60 €	12 690,00 €	Equipamento informático	33,33%
Impressoras	2	71,00 €	142,00 €	Equipamento informático	14,28%
Estantes	5	149,00 €	745,00 €	Equipamento básico	
Secretárias	25	91,00 €	2 275,00 €	Equipamento básico	12,50%
Cadeiras	25	79,99 €	1 999,75 €	Equipamento básico	12,50%
Programas de computador	1	12 000,00 €	12 000,00 €	Equipamento informático	33,33%

Fonte: Elaboração do autor

Figura 23: Camião Cisterna



Descrição – Marca: Volvo; Modelo: FM13 400; Ano: 2007; Condição: usado; Quilometragem: 687 944 km; Preço: 26 000 € + IVA; Vendedor: Coelho Trucks

Figura 24: Camião para transporte de produtos



Descrição – Marca: MAN; Modelo: 12.220; Ano: 2013; Condição: usado; Quilometragem: 499 600 km;
Preço: 20.900€; Vendedor: Europa Camiões

Figura 25: Material informático



Atalaia, nº9 , Ribeirinha
9700-416 Angra do Heroísmo
Apartado 1008
Telef. 295 215 808 - Fax 295 215 810
Email: terceira@escritoriodigital.pt
Contribuinte nº 512068500
Capital Social: € 5.000,00
C.R.C. Angra do Heroísmo, Matric. nº 915

Original

Pág. 1/1



Exmo.(s) Sr.(s) 15920
Alda Gil Valadão
Achadas nº68

Altare
9700-000 Angra do Heroísmo

Orçamento ORC 2020/1348

Este documento não serve de fatura / ORC 2020/1348 / © PRIMMO518.905 /

V/Nº Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data					
259858315		EUR	1,000000	23-06-2020					
Desc. CL	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento						
0,00	0,00	23-06-2020	Pronto Pagamento						
Artigo	Descrição	Am.	Localizaç.	Quant.	Un	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Total Líquido
2002	PORTATIL LENOVO ESSENTIAL V15-IL I3 1005G1 8GB SSD256GB 15.6 WVN HOME	A1	A1	25,0	UN	507,60000	0,00	18,00	12.690,00
MAQ3020037	Multifunções Deskjet 3639 HP	A1	A1	2,0	UN	71,00000	0,00	18,00	142,00

A MAXIMA QUALIDADE AOS MELHORES PREÇOS

Os artigos constantes nesta factura foram colocados à disposição do adquirente nesta data. (Art.º 35 N.º 5 Alínea F CIVA

Quadro Resumo do IVA

Taxa	Incidência	Total IVA	Motivo Isenção
18,00	12.832,00	2.309,76	

Nº Morada - 2020-06-23 / 10:50	Descarga
Atalaia, 9	V/ Morada
9700-416 Angra do Heroísmo	Achadas nº68
	9700-000 Angra do Heroísmo

Documento processado por computador

Mercadoria/Serviços	12.832,00
Descontos Comerciais	0,00
Desconto Financeiro	0,00
Portes	0,00
Outros Serviços	0,00
Adiantamentos	0,00
IVA	2.309,76
Acerto	0,00

Total (EUR) 15.141,76

NIB: 0038 0231 991060287406 8 (Montepio Geral)



Fonte: Escritório Digital (2020)

Figura 26: Material de escritório

A sua encomenda

[Editar](#)



25 × **FLINTAN / NOMINELL**
Cadeira giratória c/braços



5 × **KALLAX**
Estante



25 × **LINNMON / ALEX**
Mesa

Custo total da entrega	150,59€
<hr/>	
Subtotal excl. IVA	4.203,63€
IVA	966,71€
Total	5.170,34€

Fonte: IKEA (2020)

Anexo 10: Tabelas cenário realista

Tabela 57: Valores a entregar ao Estado – cenário realista

Estado	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social	18 525,0 €	18 895,5 €	20 301,5 €	20 788,8 €	23 085,0 €
IRS	2 166,2 €	2 209,5 €	2 258,1 €	2 312,3 €	2 372,4 €
IVA	779 371,6 €	775 786,0 €	779 186,8 €	802 966,3 €	828 155,3 €
Total	800 062,8 €	796 891,1 €	801 746,5 €	826 067,4 €	853 612,8 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 58: Revisão Analítica – cenário realista

Revisão Analítica							
Conta	Descrição	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026
11	Caixa	500	650	650	650	650	650
12	Depósitos bancários	1 500 000	500 000	600 000	600 000	1 956 526	5 491 309
21	Clientes	-	2 016 998	2 082 921	2 017 766	2 037 839	2 016 736
22	Fornecedores	-	(2 885 958)	(2 947 922)	(2 912 857)	(2 044 265)	(2 067 816)
23	Pessoal	-	-	-	-	-	-
24	Estado e outros entes públicos	-	(527 096)	(561 805)	(575 393)	(595 745)	(615 750)
25	Financiamentos obtidos	(2 800 000)	(2 800 000)	(2 600 000)	(2 400 000)	(2 000 000)	(1 800 000)
27	Outras contas a pagar e a receber	-	(7 593 434)	(6 452 704)	(5 527 489)	(3 678 435)	(2 807 009)
28	Diferimentos	(48)	(1 217)	(1 225)	(1 229)	(1 229)	(1 230)
32	Mercadorias	-	536 877	592 246	547 668	553 145	558 676
33	Matérias primas, subsid. e de consumo	-	234 222	261 564	238 930	241 319	243 733
34	Produtos acabados e intermédios	-	536 877	542 246	547 668	553 145	558 676
43	Activos fixos tangíveis	-	20 090 640	17 739 562	15 388 483	13 037 405	10 686 327
44	Activos intangíveis	-	12 000	8 000	4 001	1	-
45	Investimentos em curso	9 202 176	-	-	-	-	-
51	Capital	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)
53	Prestações Suplementares	(6 240 788)	(6 240 788)	(3 390 788)	-	-	-
55	Reservas	-	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)
56	Resultados transitados	-	338 160	(1 479 772)	(3 472 745)	(5 528 200)	(7 660 357)
57	Ajustamentos em ativos financeiros	-	-	-	-	-	-
61	C.M.V.M.C.	-	26 902 961	27 171 990	27 443 710	27 718 147	27 995 329
62	Fornecimentos e serviços externos	2 160	5 596 525	5 577 889	5 602 641	5 759 517	5 925 634
63	Gastos com o pessoal	-	102 350	103 910	111 183	113 235	125 068
64	Gastos de depreciação e de amortização	-	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078
65	Perdas por imparidade clientes	-	245 520	246 975	248 455	248 960	231 189
67	Provisões perdas inventarios	-	484 840	489 688	494 585	497 531	466 526
68	Outros gastos e perdas	-	290 904	220 360	242 347	124 383	46 653
69	Gastos e perdas de financiamento	336 000	336 000	312 000	288 000	264 000	240 000
71	Vendas	-	(37 946 700)	(38 326 167)	(38 709 429)	(39 096 523)	(39 487 488)
73	Variações nos inventários da produção	-	-	5 369	5 422	5 477	5 531
75	Subsídios à exploração	-	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)
81	Resultado líquido do período	-	367 082	402 427	415 044	430 532	445 027

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 11: Tabelas cenário pessimista

Tabela 59: Gatos com Pessoal – cenário pessimista

Cargo	2022	2023	2024	2025	2026
Gestor do Projeto	1	1	1	1	1
Diretor de Serviços Administrativos e Financeiros	1	1	1	1	1
Responsável Departamento Financeiro (Contabilista Certificado)	1	1	1	1	1
Coordenador Gestão Tesouraria	1	1	1	1	1
Coordenador Departamento Financeiro	1	1	1	1	1
Operacionais Departamento Financeiro	4	4	4	4	5
Responsável Controlo Gestão	1	1	1	1	1
Operacionais de Suporte Comercial	3	3	3	3	3
Diretor de Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Operacionais Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Diretor de Qualidade Ambiente e Segurança	1	1	1	1	1
Operacionais de Qualidade	4	4	4	4	4
Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho	1	1	1	1	1
Operacionais de Limpeza	4	4	4	4	4
Responsável de Compras	1	1	1	1	1
Técnico de Compras	1	1	1	1	2
Responsável de Marketing	1	1	1	1	1
Operacionais de Marketing	1	1	1	1	2
Diretor Fabril	1	1	1	1	1
Operacionais Fabrís	60	60	65	65	70
Remuneração Anual	78 000,0 €	79 560,0 €	85 480,1 €	87 531,6 €	97 200,1 €
Encargos Anuais	18 525,0 €	18 895,5 €	20 301,5 €	20 788,8 €	23 085,0 €
Subsídio de alimentação	5 151,6 €	5 151,6 €	5 437,8 €	5 437,8 €	5 895,7 €
Seguro Acidentes de trabalho	19 198,9 €	19 198,9 €	20 265,5 €	20 265,5 €	21 972,1 €
Total	120 875,5 €	122 806,0 €	131 484,9 €	134 023,7 €	148 152,9 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 60: Fornecimentos e Serviços Externos – cenário pessimista

	Taxa IVA	CF/CV	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Energia e Fluidos								
Água	4%	CV	300,0 €	258 234,4 €	260 816,7 €	262 120,8 €	262 645,0 €	267 897,9 €
Electricidade	4%	CV	400,0 €	304 246,4 €	307 288,8 €	308 825,3 €	309 442,9 €	310 061,8 €
Combustíveis	18%	CV	- €	41 976,0 €	44 074,8 €	44 162,9 €	44 207,1 €	44 251,3 €
Deslocações e transportes								
Transporte de mercadorias	18%	CV	- €	732 094,6 €	739 415,6 €	746 809,7 €	754 277,8 €	761 820,6 €
Serviços especializados								
Publicidade e propaganda	18%	CF	- €	141 261,0 €	10 800,0 €	10 000,0 €	10 000,0 €	10 000,0 €
Trabalhos especializados	18%	CV	- €	3 162 307,5 €	3 264 927,2 €	3 280 628,7 €	3 405 935,3 €	3 542 375,1 €
Vigilância e segurança	18%	CF	- €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €
Conservação e reparação	18%	CV	- €	7 920,0 €	8 316,0 €	8 357,6 €	8 524,7 €	8 695,2 €
Serviços diversos								
Seguro	18%	CF	- €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €
Comunicação	18%	CF	73,2 €	292,8 €	292,6 €	292,6 €	292,6 €	292,6 €
Limpeza, higiene e conforto	18%	CV	500,0 €	8 075,0 €	8 155,8 €	8 196,5 €	8 204,7 €	8 212,9 €
Materiais								
Escritório	18%	CV	600,0 €	807,5 €	808,3 €	809,1 €	809,9 €	810,7 €
Total FSE			1 873,2 €	4 664 320,9 €	4 652 001,4 €	4 677 309,0 €	4 811 445,8 €	4 961 523,9 €
Custos Fixos (CF)		CF	73,2 €	148 659,5 €	18 198,3 €	17 398,3 €	17 398,3 €	17 398,3 €
Custos Variáveis (CV)		CV	1 800,0 €	4 515 661,4 €	4 633 803,2 €	4 659 910,7 €	4 794 047,6 €	4 944 125,7 €
IVA			239,2 €	760 830,4 €	757 825,5 €	761 983,2 €	785 967,9 €	812 159,9 €
Total FSE+ IVA			2 112,4 €	5 425 151,3 €	5 409 826,9 €	5 439 292,1 €	5 597 413,8 €	5 773 683,9 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 61: Valores a entregar ao Estado – cenário pessimista

Estado	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social	14 792	15 087	15 087	17 202	17 615
IRS	1 764	1 799	1 799	1 839	1 883
IVA	760 830	757 825	761 983	785 968	812 160
Total	777 386,0 €	774 712,2 €	778 869,9 €	805 008,7 €	831 657,7 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 62: Orçamento de Tesouraria Previsional – cenário pessimista

Orçamento Tesouraria

	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
Saldo Inicial	-	11 340 673 €	40 426 563 €	35 820 280 €	38 472 079 €	35 767 574 €
Tesouraria						
Recebimentos						
Vendas do ano	-	34 560 085	34 525 991	34 924 175	35 338 666	33 564 365
IVA das vendas do ano	-	6 220 815	6 214 678	6 286 351	6 360 960	6 041 586
Outros recebimentos	-	2 505 103	-	-	-	-
Vendas/receb. ref. ano anterior	-	-	1 489 280	1 883 868	1 849 782	1 803 030
IVA de vendas ano anterior	-	-	268 070	339 096	332 961	324 545
Total Recebimentos	- €	43 286 004 €	42 498 019 €	43 433 490 €	43 882 370 €	41 733 526 €
Pagamento do ano						
Pagamento do invest. Inic.	20 090 640	-	-	-	-	-
IVA invest. Inicial	2 505 103	-	-	-	-	-
Fornecedores de merc.	1 873	503 067	755 103	(530 672)	815 998	3 184 559
IVA fornecedores de merc.	337	90 552	135 918	(95 521)	146 880	573 221
Pessoal	-	62 280	63 526	63 526	72 429	74 167
Outros fornecedores	-	1 365 982	1 262 678	1 271 467	1 279 558	1 283 723
IVA outros fornecedores	-	245 877	227 282	228 864	230 321	231 070
EOEP (SS, IRS retido)	-	13 244	13 509	13 509	15 233	14 406
EOEP (IVA)	-	610 931	608 550	611 899	631 110	649 478
Pagamento ref. ano anterior						
Fornecedores de merc.	-	-	2 659 240	2 509 825	3 811 301	2 589 938
IVA fornecedores de merc.	-	-	478 663	451 768	686 034	466 189
Outros fornecedores	-	-	151 776	140 298	141 274	142 173
IVA outros fornecedores	-	-	27 320	25 254	25 429	25 591
EOEP (IVA)	-	-	152 733	152 138	152 975	157 778
EOEP (IRC)	-	-	294 623	296 173	307 371	309 080
EOEP (SS, IRS retido)	-	-	3 311	3 377	3 377	3 808
Outros impostos (Selo)	112 000	112 000	104 000	96 000	88 000	80 000
Total Pagamentos	22 709 954 €	3 003 933 €	6 938 232 €	5 237 904 €	8 407 289 €	9 785 181 €
Saldo de Exploração	- 22 709 954 €	40 282 070 €	35 559 787 €	38 195 586 €	35 475 081 €	31 948 345 €
Financeiro						
Recebimentos						
Capital Social	2 000 000	-	-	-	-	-
Financiamento Bancário	2 800 000	-	-	-	-	-
Subsídio	552 493	552 493	552 493	552 493	552 493	552 493
Suprimentos	6 240 788	-	-	-	-	-
Total de recebimentos	11 593 281 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €
Pagamentos						
Capital Fixo	-	-	-	-	-	-
Reembolso Bancário	-	200 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Encargos Financeiros	224 000	208 000	192 000	176 000	160 000	144 000
Suprimentos	-	-	-	-	-	-
Total Pagamentos	224 000 €	408 000 €	292 000 €	276 000 €	260 000 €	244 000 €
Saldo Financeiro	11 369 281 €	144 493 €	260 493 €	276 493 €	292 493 €	308 493 €
Saldo Total	- 11 340 673 €	40 426 563 €	35 820 280 €	38 472 079 €	35 767 574 €	32 256 838 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 63: Working Capital – cenário pessimista

Working Capital	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Financeiras						
Matérias-Primas	- €	234 222 €	261 564 €	238 930 €	241 319 €	243 733 €
Clientes	- €	1 489 280 €	1 883 868 €	1 849 782 €	1 803 030 €	1 928 895 €
Total	- €	1 723 502 €	2 145 432 €	2 088 712 €	2 044 350 €	2 172 628 €
Recursos Financeiros						
Fornecedores	- €	2 659 240 €	2 509 825 €	3 811 301 €	2 589 938 €	2 974 382 €
EOEP	- €	450 667 €	451 688 €	463 723 €	470 666 €	484 574 €
Total	- €	3 109 907 €	2 961 513 €	4 275 024 €	3 060 604 €	3 458 956 €
Working Capital	- €	1 386 405 €	816 080 €	2 186 311 €	1 016 254 €	1 286 328 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 64: Mapa de Cash-Flows – cenário pessimista

Cash-Flows	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados operacionais (EBIT)x(1-IRC)	- 1 797 €	1 738 635 €	1 726 347 €	1 761 834 €	1 750 330 €	1 753 993 €
Depreciações/Amortizações	- €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €
Cash Flow de Exploração	- 1 797 €	4 093 713 €	4 081 424 €	4 116 912 €	4 105 408 €	4 109 071 €
Investimento						
Capital Fixo	-20 090 640 €					
Working Capital	- €	1 386 405 €	816 080 €	2 186 311 €	1 016 254 €	1 286 328 €
Cash Flow Investimento	-20 090 640 €	1 386 405 €	816 080 €	2 186 311 €	1 016 254 €	1 286 328 €
Cash Flow Líquido	-20 092 437 €	5 480 118 €	4 897 505 €	6 303 223 €	5 121 662 €	5 395 399 €
Cash Flow Líquido acumulado	-20 092 437 €	-14 612 319 €	- 9 714 814 €	- 3 411 592 €	1 710 071 €	7 105 470 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 65: Revisão Analítica – cenário pessimista

Revisão Analítica

Conta	Descrição	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026
11	Caixa	500	650	650	650	650	650
12	Depósitos bancários	1 500 000	500 000	600 000	600 000	1 056 526	3 017 019
21	Clientes	-	1 489 280	1 883 868	1 849 782	1 803 030	1 928 895
22	Fornecedores	-	(2 659 240)	(2 509 825)	(3 811 301)	(2 589 938)	(2 974 382)
23	Pessoal	-	-	-	-	-	-
24	Estado e outros entes públicos	-	(450 667)	(451 688)	(463 723)	(470 666)	(484 574)
25	Financiamentos obtidos	(2 800 000)	(2 800 000)	(2 600 000)	(2 400 000)	(2 000 000)	(1 800 000)
27	Outras contas a pagar e a receber	-	(7 668 976)	(7 214 442)	(7 052 034)	(6 669 971)	(6 187 671)
28	Diferimentos	(48)	(1 098)	(1 105)	(1 108)	(1 109)	(1 110)
32	Mercadorias	-	510 033	515 133	520 285	525 488	530 743
33	Matérias primas, subsid. e de consumo	-	229 056	231 346	233 660	235 996	238 356
34	Produtos acabados e intermédios	-	510 033	515 133	520 285	525 488	530 743
43	Activos fixos tangíveis	-	20 090 640	17 739 562	15 388 483	13 037 405	10 686 327
44	Activos intangíveis	-	12 000	8 000	4 001	1	-
45	Investimentos em curso	9 202 176	-	-	-	-	-
51	Capital	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)
53	Prestações Suplementares	(6 240 788)	(6 240 788)	(3 390 788)	-	-	-
55	Reservas	-	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)
56	Resultados transitados	-	338 160	(1 459 083)	(1 466 763)	(1 522 218)	(1 530 682)
57	Ajustamentos em ativos financeiros	-	-	-	-	-	-
61	C.M.V.M.C.	-	25 557 813	25 813 391	26 071 525	26 332 240	26 595 562
62	Fornecimentos e serviços externos	2 160	5 444 827	5 429 695	5 459 352	5 617 663	5 794 126
63	Gastos com o pessoal	-	83 654	84 900	84 900	96 509	98 247
64	Gastos de depreciação e de amortização	-	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078
65	Perdas por imparidade clientes	-	461 555	464 471	467 415	483 389	463 393
67	Provisões perdas inventarios	-	406 150	408 212	510 294	466 897	430 521
68	Outros gastos e perdas	-	203 075	326 569	255 147	233 448	215 260
69	Gastos e perdas de financiamento	336 000	336 000	312 000	288 000	264 000	240 000
71	Vendas	-	(36 049 365)	(36 409 859)	(36 773 957)	(37 141 697)	(37 513 114)
73	Variações nos inventários da produção	-	-	5 100	5 151	5 203	5 255
75	Subsídios à exploração	-	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)
81	Resultado líquido do período	-	294 623	296 173	307 371	309 080	313 852

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 66: Demonstração de Resultados Previsional – cenário pessimista

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

RENDIMENTOS E GASTOS	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
Vendas e serviços prestados	-	(36 049 365)	(36 409 859)	(36 773 957)	(37 141 697)	(37 513 114)
Subsídios à exploração	-	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)
Variação nos inventários da produção	-	-	5 100	5 151	5 203	5 255
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		25 557 813	25 813 391	26 071 525	26 332 240	26 595 562
Fornecimentos e serviços externos	2 160	5 444 827	5 429 695	5 459 352	5 617 663	5 794 126
Gastos com o pessoal	-	83 654	84 900	84 900	96 509	98 247
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-	461 555	464 471	467 415	483 389	463 393
Provisões (aumentos / reduções)	-	406 150	408 212	510 294	466 897	430 521
Outros gastos e perdas	-	203 075	326 569	255 147	233 448	215 260
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	2 160	(4 444 783)	(4 430 014)	(4 472 667)	(4 458 840)	(4 463 243)
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2 160	(2 089 705)	(2 074 936)	(2 117 589)	(2 103 762)	(2 108 165)
Juros e gastos similares suportados	336 000	336 000	312 000	288 000	264 000	240 000
Resultado antes de impostos	338 160	(1 753 705)	(1 762 936)	(1 829 589)	(1 839 762)	(1 868 165)
Imposto sobre o rendimento do período	-	294 623	296 173	307 371	309 080	313 852
Resultado líquido do período	338 160	(1 459 083)	(1 466 763)	(1 522 218)	(1 530 682)	(1 554 313)

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 67: Balanço Previsional – cenário pessimista

BALANÇO						
ATIVO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
ATIVO NÃO CORRENTE:						
Ativos fixos tangíveis		20 090 640	17 739 562	15 388 483	13 037 405	10 686 327
Ativos intangíveis		12 000	8 000	4 001	1	-
Outros ativos financeiros	9 202 176					
Total do ativo não corrente	9 202 176	20 102 640	17 747 562	15 392 484	13 037 406	10 686 327
ATIVO CORRENTE:						
Inventários	-	1 249 122	1 261 613	1 274 229	1 286 971	1 299 841
Clientes	1 489 280	1 489 280	1 883 868	1 849 782	1 803 030	1 928 895
Caixa e depósitos bancários	1 500 500	500 650	600 650	600 650	1 057 176	3 017 669
Total do ativo corrente	1 500 500	3 239 052	3 746 131	3 724 662	4 147 178	6 246 405
Total do ativo	10 702 676	23 341 692	21 493 693	19 117 146	17 184 584	16 932 731
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO:						
Capital subscrito	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)
Outros instrumentos de capital próprio	(6 240 788)	(6 240 788)	(3 390 788)	-	-	-
Reservas legais	-	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)
Resultados transitados	-	338 160	(1 459 083)	(1 466 763)	(1 522 218)	(1 530 682)
Ajustamentos em activos financeiros	-	-	-	-	-	-
Resultado líquido do período	338 160	(8 302 628)	(7 249 871)	(3 866 763)	(3 922 218)	(3 930 682)
Total do capital próprio	(7 902 628)	(9 761 711)	(8 716 633)	(5 388 980)	(5 452 900)	(5 484 995)
PASSIVO:						
PASSIVO NÃO CORRENTE:						
Financiamentos obtidos	(2800000,0)	(2800000,0)	(2600000,0)	(2400000,0)	(2000000,0)	(1800000,0)
Total do passivo não corrente	(2 800 000)	(2 800 000)	(2 600 000)	(2 400 000)	(2 000 000)	(1 800 000)
PASSIVO CORRENTE:						
Fornecedores	-	(2 659 240)	(2 509 825)	(3 811 301)	(2 589 938)	(2 974 382)
Estado e outros entes públicos	-	(450 667)	(451 688)	(463 723)	(470 666)	(484 574)
Outras dívidas a pagar	-	(7 668 976)	(7 214 442)	(7 052 034)	(6 669 971)	(6 187 671)
Diferimentos	(48)	(1 098)	(1 105)	(1 108)	(1 109)	(1 110)
Total do passivo corrente	(48)	(10 779 981)	(10 177 059)	(11 328 165)	(9 731 684)	(9 647 736)
Total do passivo	(2 800 048)	(13 579 981)	(12 777 059)	(13 728 165)	(11 731 684)	(11 447 736)
Total do capital próprio e do passivo	(10 702 676)	(23 341 691)	(21 493 693)	(19 117 146)	(17 184 584)	(16 932 732)

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 68: Principais indicadores financeiros – cenário pessimista

Indicadores Financeiros	2022	2023	2024	2025	2026
Indicadores económicos					
Rentabilidade operacional das vendas	12,3297%	12,1671%	12,1626%	12,0049%	11,8978%
Rentabilidade do ativo (ROI)	21,1791%	23,1470%	26,6833%	30,0674%	30,6170%
Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)	14,9470%	16,8272%	28,2469%	28,0710%	28,3375%
Autonomia Financeira	46,5140%	45,5447%	32,1499%	36,7706%	37,6261%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 69: Avaliação do projeto – cenário pessimista

Avaliação	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free cash flow to the firm	- 20 092 437,2 €	5 480 117,9 €	4 897 504,9 €	6 303 222,9 €	5 121 662,1 €	5 395 399,2 €
Taxa de atualização	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Fator de atualização	1,000	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338
Fluxos atualizados	- 20 092 437,2 €	5 169 922,5 €	4 357 210,8 €	5 292 378,6 €	4 058 369,3 €	4 032 435,9 €
Fluxos atualizados acumulados	- 20 092 437,2 €	- 14 922 514,7 €	- 10 565 303,9 €	- 5 272 925,3 €	- 1 214 556,0 €	2 817 879,8 €
VAL	2 817 146,9 €					
TIR	11%					
Payback period	4,30					

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 12: Tabelas cenário otimista

Tabela 70: Gatos com Pessoal – cenário otimista

Cargo	2022	2023	2024	2025	2026
Gestor do Projeto	1	1	1	1	1
Diretor de Serviços Administrativos e Financeiros	1	1	1	1	1
Responsável Departamento Financeiro (Contabilista Certificada)	1	1	1	1	1
Coordenador Gestão Tesouraria	1	1	1	1	1
Coordenador Departamento Financeiro	1	1	1	1	1
Operacionais Departamento Financeiro	5	5	5	5	5
Responsável Controlo Gestão	1	1	1	1	1
Operacionais de Suporte Comercial	3	3	3	3	3
Diretor de Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Operacionais Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Diretor de Qualidade Ambiente e Segurança	1	1	1	1	1
Operacionais de Qualidade	4	4	4	4	4
Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho	1	1	1	1	1
Operacionais de Limpeza	4	4	4	4	4
Responsável de Compras	1	1	1	1	1
Técnico de Compras	2	2	2	2	2
Responsável de Marketing	1	1	1	1	1
Operacionais de Marketing	2	2	2	2	2
Diretor Fabril	1	1	1	1	1
Operacionais Fabrís	70	70	70	75	75
Remuneração Anual	97 625,0 €	99 577,5 €	101 768,2 €	108 907,5 €	111 739,1 €
Encargos Anuais	23 185,9 €	23 649,7 €	24 169,9 €	25 865,5 €	26 538,0 €
Subsídio de alimentação	5 895,7 €	5 895,7 €	5 895,7 €	6 181,9 €	6 181,9 €
Seguro Acidentes de trabalho	21 972,0 €	21 972,0 €	21 972,0 €	21 972,0 €	20 905,4 €
Total	148 678,7 €	151 094,9 €	153 805,9 €	162 926,9 €	165 364,4 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 71: Fornecimentos e Serviços Externos – cenário otimista

	Taxa IVA	CF/CV	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Energia e Fluidos								
Água	4%	CV	300,0 €	329 966,1 €	333 265,8 €	334 598,9 €	335 268,1 €	341 973,4 €
Eletricidade	4%	CV	400,0 €	388 759,3 €	392 646,9 €	394 217,4 €	395 005,9 €	395 795,9 €
Combustíveis	18%	CV		43 672,0 €	45 855,6 €	45 901,5 €	45 947,4 €	45 993,3 €
Deslocações e transportes								
Transporte de mercadorias	18%	CV		865 918,4 €	874 577,5 €	883 323,3 €	892 156,5 €	901 078,1 €
Serviços especializados								
Publicidade e propaganda	18%	CF		141 261,0 €	10 800,0 €	10 000,0 €	10 000,0 €	10 000,0 €
Trabalhos especializados	18%	CV		3 290 077,5 €	3 396 843,4 €	3 413 179,4 €	3 543 548,9 €	3 685 501,4 €
Vigilância e segurança	18%	CF	- €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €	2 297,2 €
Conservação e reparação	18%	CV		8 320,0 €	8 736,0 €	9 172,8 €	9 356,3 €	9 824,1 €
Serviços diversos								
Seguro	18%	CF		4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €	4 808,5 €
Comunicação	18%	CF	73,2 €	2 928,0 €	292,6 €	292,6 €	292,6 €	292,6 €
Limpeza, higiene e conforto	18%	CV	500,0 €	9 690,0 €	9 786,9 €	9 884,8 €	9 983,6 €	10 083,5 €
Materiais								
Escritório	18%	CV	600,0 €	997,5 €	998,5 €	999,5 €	1 000,5 €	1 001,5 €
Total FSE			1 873,2 €	5 088 695,5 €	5 080 908,9 €	5 108 675,8 €	5 249 665,3 €	5 408 649,4 €
Custos Fixos (CF)		CF	73,2 €	151 294,7 €	18 198,3 €	17 398,3 €	17 398,3 €	17 398,3 €
Custos Variáveis (CV)		CV	1 800,0 €	4 937 400,8 €	5 062 710,6 €	5 091 277,5 €	5 232 267,1 €	5 391 251,1 €
IVA			239,2 €	815 343,6 €	812 935,8 €	817 527,4 €	842 701,4 €	870 269,2 €
Total FSE + IVA			2 112,4 €	5 904 039,1 €	5 893 844,7 €	5 926 203,2 €	6 092 366,7 €	6 278 918,6 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 72: Valores a entregar ao Estado – cenário otimista

Estado	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social	23 186	23 650	24 170	25 866	26 538
IRS	2 596	2 648	2 707	2 771	2 844
IVA	815 344	812 936	817 527	842 701	870 269
Total	841 125,9 €	839 233,7 €	844 403,8 €	871 338,4 €	899 650,7 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 73: Orçamento de Tesouraria Previsional – cenário otimista

Orçamento Tesouraria

	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
Saldo Inicial	-	11 340 673 €	45 325 781 €	38 879 225 €	41 184 865 €	40 210 579 €
Tesouraria						
Recebimentos						
Vendas do ano	-	38 827 037	39 080 296	39 559 866	39 793 510	40 259 667
IVA das vendas do ano	-	6 988 867	7 034 453	7 120 776	7 162 832	7 246 740
Outros recebimentos	-	2 505 103	-	-	-	-
Vendas/receb. ref. ano anterior	-	-	1 016 998	1 162 180	1 085 034	1 257 839
IVA de vendas ano anterior	-	-	183 060	209 192	195 306	226 411
Total Recebimentos	- €	48 321 007 €	47 314 806 €	48 052 014 €	48 236 682 €	48 990 657 €
Pagamento do ano						
Pagamento do invest. Inic.	20 090 640	-	-	-	-	-
IVA invest. Inicial	2 505 103	-	-	-	-	-
Fornecedores de merc.	1 873	294 119	1 384 311	1 035 612	1 628 448	2 617 686
IVA fornecedores de merc.	337	52 941	249 176	186 410	293 121	471 183
Pessoal	-	97 625	99 578	101 768	108 907	111 739
Outros fornecedores	-	1 618 756	1 515 659	1 525 947	1 535 505	1 550 833
IVA outros fornecedores	-	291 376	272 819	274 670	276 391	279 150
EOEP (SS, IRS retido)	-	20 626	21 038	21 501	22 910	23 505
EOEP (IVA)	-	652 275	650 349	654 022	674 161	696 215
Pagamento ref. ano anterior	-	-	2 995 958	2 012 533	2 377 568	1 915 101
Fornecedores de merc.	-	-	539 273	362 256	427 962	344 718
IVA fornecedores de merc.	-	-	179 862	168 407	169 550	170 612
Outros fornecedores	-	-	32 375	30 313	30 519	30 710
IVA outros fornecedores	-	-	163 069	162 587	163 505	168 540
EOEP (IVA)	-	-	483 452	506 356	516 674	525 369
EOEP (IRC)	-	-	5 156	5 260	5 375	5 727
EOEP (SS, IRS retido)	-	-	104 000	96 000	88 000	80 000
Outros impostos (Selo)	112 000	112 000	104 000	96 000	88 000	80 000
Total Pagamentos	22 709 954 €	3 139 718 €	8 696 073 €	7 143 641 €	8 318 595 €	8 991 089 €
Saldo de Exploração	- 22 709 954 €	45 181 289 €	38 618 733 €	40 908 372 €	39 918 087 €	39 999 568 €
Financeiro						
Recebimentos						
Capital Social	2 000 000	-	-	-	-	-
Financiamento Bancário	2 800 000	-	-	-	-	-
Subsídio	552 493	552 493	552 493	552 493	552 493	552 493
Suprimentos	6 240 788	-	-	-	-	-
Total de recebimentos	11 593 281 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €	552 493 €
Pagamentos						
Capital Fixo	-	-	-	-	-	-
Reembolso Bancário	-	200 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Encargos Financeiros	224 000	208 000	192 000	176 000	160 000	144 000
Suprimentos	-	-	-	-	-	-
Total Pagamentos	224 000 €	408 000 €	292 000 €	276 000 €	260 000 €	244 000 €
Saldo Financeiro	11 369 281 €	144 493 €	260 493 €	276 493 €	292 493 €	308 493 €
Saldo Total	- 11 340 673 €	45 325 781 €	38 879 225 €	41 184 865 €	40 210 579 €	40 308 061 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 74: Working Capital – cenário otimista

Working Capital	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Financeiras						
Matérias-Primas	- €	265 222 €	267 874 €	270 553 €	273 259 €	275 991 €
Clientes	- €	1 016 998 €	1 162 180 €	1 085 034 €	1 257 839 €	1 202 196 €
Total	- €	1 282 220 €	1 430 054 €	1 355 588 €	1 531 098 €	1 478 187 €
Recursos Financeiros						
Fornecedores	- €	2 995 958 €	2 012 533 €	2 377 568 €	1 915 101 €	1 067 816 €
EOEP	- €	651 677 €	674 203 €	685 554 €	699 636 €	711 461 €
Total	- €	3 647 635 €	2 686 735 €	3 063 122 €	2 614 737 €	1 779 276 €
Working Capital	- €	2 365 415 €	1 256 681 €	1 707 534 €	1 083 639 €	301 089 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 75: Mapa de Cash-Flows – cenário otimista

Cash-Flows	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados operacionais (EBIT)x(1-IRC)	- 1 797 €	2 673 788 €	2 767 252 €	2 798 381 €	2 821 474 €	2 832 022 €
Depreciações/Amortizações	- €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €	2 355 078 €
Cash Flow de Exploração	- 1 797 €	5 028 866 €	5 122 330 €	5 153 459 €	5 176 552 €	5 187 100 €
Investimento						
Capital Fixo	-20 090 640 €					
Working Capital	- €	2 365 415 €	1 256 681 €	1 707 534 €	1 083 639 €	301 089 €
Cash Flow Investimento	-20 090 640 €	2 365 415 €	1 256 681 €	1 707 534 €	1 083 639 €	301 089 €
Cash Flow Líquido	-20 092 437 €	7 394 282 €	6 379 011 €	6 860 993 €	6 260 191 €	5 488 189 €
Cash Flow Líquido acumulado	-20 092 437 €	-12 698 156 €	- 6 319 144 €	541 849 €	6 802 039 €	12 290 229 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 76: Revisão Analítico Previsional – cenário otimista

		Revisão Analítica					
Conta	Descrição	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026
11	Caixa	500	650	650	650	650	650
12	Depósitos bancários	1 500 000	500 000	600 000	600 000	1 156 526	1 492 705
21	Clientes	-	1 016 998	1 162 180	1 085 034	1 257 839	1 202 196
22	Fornecedores	-	(2 995 958)	(2 012 533)	(2 377 568)	(1 915 101)	(1 067 816)
23	Pessoal	-	-	-	-	-	-
24	Estado e outros entes públicos	-	(651 677)	(674 203)	(685 554)	(699 636)	(711 461)
25	Financiamentos obtidos	(2 800 000)	(2 800 000)	(2 600 000)	(2 400 000)	(2 000 000)	(1 800 000)
27	Outras contas a pagar e a receber	-	(6 057 466)	(5 128 684)	(5 762 316)	(4 906 937)	(3 814 579)
28	Diferimentos	(48)	(1 452)	(1 241)	(1 249)	(1 257)	(1 265)
32	Mercadorias	-	658 954	665 543	672 199	678 921	685 710
33	Matérias primas, subsid. e de consumo	-	265 222	267 874	270 553	273 259	275 991
34	Produtos acabados e intermédios	-	658 954	665 543	672 199	678 921	685 710
43	Activos fixos tangíveis	-	20 090 640	17 739 562	15 388 483	13 037 405	10 686 327
44	Activos intangíveis	-	12 000	8 000	4 001	1	-
45	Investimentos em curso	9 202 176	-	-	-	-	-
51	Capital	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)
53	Prestações Suplementares	(6 240 788)	(6 240 788)	(3 390 788)	-	-	-
55	Reservas	-	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)
56	Resultados transitados	-	338 160	(2 394 236)	(2 507 668)	(2 558 765)	(2 601 826)
57	Ajustamentos em ativos financeiros	-	-	-	-	-	-
61	C.M.V.M.C.	-	28 248 109	28 530 590	28 815 896	29 104 055	29 395 095
62	Fornecimentos e serviços externos	2 160	5 905 491	5 895 085	5 927 452	6 093 624	6 280 184
63	Gastos com o pessoal	-	125 493	127 445	129 636	137 061	138 826
64	Gastos de depreciação e de amortização	-	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078
65	Perdas por imparidade clientes	-	202 554	204 580	206 625	208 692	210 779
67	Provisões perdas inventarios	-	238 700	241 087	263 498	245 933	203 392
68	Outros gastos e perdas	-	107 415	108 489	129 114	61 483	20 339
69	Gastos e perdas de financiamento	336 000	336 000	312 000	288 000	264 000	240 000
71	Vendas	-	(39 844 035)	(40 242 475)	(40 644 900)	(41 051 349)	(41 461 863)
73	Variações nos inventários da produção	-	-	6 590	6 655	6 722	6 789
75	Subsídios à exploração	-	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)
81	Resultado líquido do período	-	483 452	506 356	516 674	525 369	531 531

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 77: Demonstração de Resultados Previsional – cenário otimista

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

RENDIMENTOS E GASTOS	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
Vendas e serviços prestados	-	(39 844 035)	(40 242 475)	(40 644 900)	(41 051 349)	(41 461 863)
Subsídios à exploração	-	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)	(552 493)
Variação nos inventários da produção	-	-	6 590	6 655	6 722	6 789
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		28 248 109	28 530 590	28 815 896	29 104 055	29 395 095
Fornecimentos e serviços externos	2 160	5 905 491	5 895 085	5 927 452	6 093 624	6 280 184
Gastos com o pessoal	-	125 493	127 445	129 636	137 061	138 826
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-	202 554	204 580	206 625	208 692	210 779
Provisões (aumentos / reduções)	-	238 700	241 087	263 498	245 933	203 392
Outros gastos e perdas	-	107 415	108 489	129 114	61 483	20 339
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	2 160	(5 568 766)	(5 681 102)	(5 718 516)	(5 746 272)	(5 758 951)
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078	2 355 078
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2 160	(3 213 688)	(3 326 024)	(3 363 439)	(3 391 194)	(3 403 873)
Juros e gastos similares suportados	336 000	336 000	312 000	288 000	264 000	240 000
Resultado antes de impostos	338 160	(2 877 688)	(3 014 024)	(3 075 439)	(3 127 194)	(3 163 873)
Imposto sobre o rendimento do período	-	483 452	506 356	516 674	525 369	531 531
Resultado líquido do período	338 160	(2 394 236)	(2 507 668)	(2 558 765)	(2 601 826)	(2 632 342)

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 78: Balanço Previsional – cenário otimista

BALANÇO						
ATIVO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
ATIVO NÃO CORRENTE:						
Ativos fixos tangíveis		20 090 640	17 739 562	15 388 483	13 037 405	10 686 327
Ativos intangíveis		12 000	8 000	4 001	1	-
Outros ativos financeiros	9 202 176					
Total do ativo não corrente	9 202 176	20 102 640	17 747 562	15 392 484	13 037 406	10 686 327
ATIVO CORRENTE:						
Inventários	-	1 583 130	1 598 961	1 614 951	1 631 100	1 647 411
Clientes		1 016 998	1 162 180	1 085 034	1 257 839	1 202 196
Caixa e depósitos bancários	1 500 500	500 650	600 650	600 650	1 157 176	1 493 355
Total do ativo corrente	1 500 500	3 100 778	3 361 791	3 300 635	4 046 116	4 342 962
Total do ativo	10 702 676	23 203 418	21 109 353	18 693 119	17 083 522	15 029 289
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO:						
Capital subscrito	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)
Outros instrumentos de capital próprio	(6 240 788)	(6 240 788)	(3 390 788)	-	-	-
Reservas legais	-	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)	(400 000)
Resultados transitados	-	338 160	(2 394 236)	(2 507 668)	(2 558 765)	(2 601 826)
Ajustamentos em activos financeiros	-	-	-	-	-	-
Resultado líquido do período	(8 240 788)	(8 302 628)	(8 185 024)	(4 907 668)	(4 958 765)	(5 001 826)
338 160	(2 394 236)	(2 507 668)	(2 558 765)	(2 601 826)	(2 632 342)	(2 632 342)
Total do capital próprio	(7 902 628)	(10 696 864)	(10 692 693)	(7 466 433)	(7 560 590)	(7 634 168)
PASSIVO:						
PASSIVO NÃO CORRENTE:						
Financiamentos obtidos	(2800000,0)	(2800000,0)	(2600000,0)	(2400000,0)	(2000000,0)	(1800000,0)
Total do passivo não corrente	(2 800 000)	(2 800 000)	(2 600 000)	(2 400 000)	(2 000 000)	(1 800 000)
PASSIVO CORRENTE:						
Fornecedores	-	(2 995 958)	(2 012 533)	(2 377 568)	(1 915 101)	(1 067 816)
Estado e outros entes públicos	-	(651 677)	(674 203)	(685 554)	(699 636)	(711 461)
Outras dívidas a pagar	-	(6 057 466)	(5 128 684)	(5 762 316)	(4 906 937)	(3 814 579)
Diferimentos	(48)	(1 452)	(1 241)	(1 249)	(1 257)	(1 265)
Total do passivo corrente	(48)	(9 706 553)	(7 816 660)	(8 826 687)	(7 522 932)	(5 595 121)
Total do passivo	(2 800 048)	(12 506 553)	(10 416 660)	(11 226 687)	(9 522 932)	(7 395 121)
Total do capital próprio e do passivo	(10 702 676)	(23 203 417)	(21 109 353)	(18 693 120)	(17 083 522)	(15 029 288)

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 79: Principais indicadores financeiros – cenário otimista

Indicadores Financeiros	2022	2023	2024	2025	2026
Indicadores económicos					
Rentabilidade operacional das vendas	13,9764%	14,1172%	14,0695%	13,9978%	13,8898%
Rentabilidade do ativo (ROI)	26,7108%	30,2923%	35,0012%	39,0148%	45,4383%
Rentabilidade dos capitais próprios (ROE)	22,3826%	23,4522%	34,2702%	34,4130%	34,4811%
Autonomia Financeira	51,3080%	57,0147%	55,6997%	64,3333%	75,2339%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 80: Avaliação do projeto – cenário otimista

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free cash flow to the firm	- 20 092 437,2 €	7 394 281,5 €	6 379 011,4 €	6 860 993,2 €	6 260 190,6 €	5 488 189,1 €
Taxa de atualização	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Fator de atualização	1,000	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338
Fluxos atualizados	- 20 092 437,2 €	6 975 737,3 €	5 675 277,0 €	5 760 699,6 €	4 960 531,4 €	4 101 785,6 €
Fluxos atualizados acumulados	- 20 092 437,2 €	- 13 116 700,0 €	- 7 441 422,9 €	- 1 680 723,3 €	3 279 808,1 €	7 381 593,6 €
VAL	7 380 971,1 €					
TIR	19%					
Payback period	3,20					

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 13: Mapa de reuniões**Tabela 81: Mapa de reuniões**

Data	Entidade	Nome	Local	Duração	Síntese
16/06/2020	SIC	José Gonçalves	E-mail		O custo de um anúncio com duração de 20 segundos durante um mês é de €1 344 615. De acordo com os e-mails trocados com o Gestor de Conta José Gonçalves, deverá ser considerado um desconto de 90%, passando o valor para € 134 461.
17/06/2020	Câmara Municipal de Angra do Heroísmo	Maria Soares	Telefone	25 minutos	Informação sobre obtenção plena de lotes na zona industrial de Angra do Heroísmo
18/06/2020	Tranquilidade	António Oliveira	E-mail		Simulação de seguro de acidentes de trabalho para os colaboradores é de €16 627,58 anuais.
19/06/2020	Tetrapak	Porto Filipe	E-mail		O custo de tratamento de produtos 1.8 milhões; enchimento de uma linha 2 milhões; embalagens 100€ para cada 1000 unidades para solução de 1L e 35€ para 1000 unidades para solução de 200ml.
19/06/2020	J.A.Bettencourt	Carla Soares	Telefone	15 minutos	Requisição de orçamento para transporte de mercadorias Terceira-Lisboa.
22/06/2020	BDO e Associados, SROC	Ricardo Lima	Lisboa	15 minutos	Requisição de orçamento para trabalhos de auditoria e consultoria fiscal.
23/06/2020	Escritório Digital	Fábio Flor	E-mail		Requisição de orçamento para os computadores dos trabalhadores e impressoras do escritório.
29/06/2020	Coelhinhos Trucks	Miguel Mestre	E-mail		Requisição de orçamento para camiões cisterna.
01/07/2020	Serviel	Bruno Pereira	E-mail		Requisição de orçamento para sistema de intrusão.
02/07/2020	DS Seguros	Duarte Soares	Telefone	20 minutos	Simulação de seguro automóvel e multiriscos.
09/07/2020	ARTSOFT	Lúcia Campos	E-mail		Requisição de orçamento para software ARTSOFT.

Fonte: Elaboração do autor