



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Plano de negócios: Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa**

Maria Gonçalves Fernandes Neves Soares

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Helena Maria Correia Neves Cordeiro Rodrigues - ISCTE-IUL

Coorientador:

Pedro Miguel Oliveira da Costa - ISCTE-IUL

junho, 2022



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **Plano de negócios: Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa**

Maria Gonçalves Fernandes Neves Soares

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Helena Maria Correia Neves Cordeiro Rodrigues - ISCTE-IUL

Coorientador:

Pedro Miguel Oliveira da Costa - ISCTE-IUL

junho, 2022



*“Esqueceram-me as queijadas!”*

Eça de Queiroz *in* Os Maias

## Agradecimentos

A elaboração de uma tese com vista à obtenção do grau de mestre constitui o final de um caminho delineado, cujo percurso envolve muitos desafios, algumas incertezas, obstáculos, mas também é uma trajetória de alegrias, aprendizagens e desenvolvimento pessoal.

É chegado o tempo de concluir uma fase muito importante do meu ciclo de estudos e, principalmente, da minha vida. Porém, não a posso concretizar sem antes agradecer:

Aos meus orientadores, Professora Doutora Helena Rodrigues e Professor Pedro Costa, por todos os ensinamentos, ajuda, dedicação e acompanhamento ao longo deste período. Foram absolutamente essenciais!

Aos meus pais, irmã, avós, pelo apoio absoluto, compreensão e generosidade que sempre me deram ao longo da vida e que me encorajam diariamente a fazer sempre melhor;

Ao ISCTE *Business School*, em especial, a todos os professores e colegas com quem tive oportunidade de trabalhar no Mestrado em Gestão.

Ao tio Rui e à avó Guida por toda a ajuda na obtenção de informação a respeito da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, que me permitiu solidificar os conhecimentos sobre este importante legado histórico e familiar, que valoriza a minha vida com um património edificado ao longo de tantas décadas;

À tia Suzana e à querida Sofia pela leitura crítica e atenta das versões preliminares desta tese, pelos contributos para o seu aperfeiçoamento e pelo apoio incondicional;

À Inês e ao António, meus amigos e colegas do ensino secundário, por todos os *inputs*, ajuda e suporte;

Por fim, não poderia finalizar esta senda de agradecimentos sem prestar uma justa homenagem póstuma à dedicação, tenacidade e árduo trabalho do meu querido bisavô Chico<sup>1</sup>, que com o seu inestimável contributo, fez com que as Queijadas da Sapa se encontrem hoje associadas à vila de Sintra, enobrecendo o turismo daquela região como um património nacional que dignifica todos os que nela passeiam e vivem.

A todos, o meu sentido e sincero obrigada.

---

<sup>1</sup> Francisco Barreto das Neves (falecido em 2004, que herdou a Sapa do seu pai e da sua avó 'Viúva Neves & Filho).



## Resumo

Fundada em 1756, a Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, é a mais antiga fábrica de queijadas de Sintra, onde as suas especialidades são, sobretudo, as queijadas e os travesseiros.

Com o crescente aumento de turistas naquela histórica e charmosa vila, e com a consequente expansão significativa dos alojamentos turísticos, Sintra tornou-se uma paragem obrigatória para todos os turistas cujo périplo inclui Lisboa ou Cascais.

Deste modo, e no intuito de atrair e potenciar cada da vez mais os visitantes à Sapa torna-se necessário efetuar reajustamentos constantes ao longo do tempo. Neste contexto, revela-se imperiosa a expansão do espaço e o aumento da notoriedade da marca, para que os turistas possam optar por comprar queijadas na Sapa e não noutra das fábricas da vila. É, pois, com este desiderato que se esboça o presente plano de negócios.

Desta forma, e no sentido de prosseguir os objetivos pretendidos, foi utilizada uma metodologia qualitativa, através da análise de conteúdos a 489 comentários de clientes, recorrendo ao *software Leximancer*. Através dos resultados obtidos, foi definida a estratégia a adotar e realizado o respetivo plano financeiro para analisar a viabilidade do projeto.

Este plano de expansão do espaço e aumento da notoriedade da marca, considera um investimento total de 69.795,50€, apresentando um VAL de 121.487,92€, uma TIR de 8,32% e um *payback period* de 2 anos, 9 meses e 22 dias, o que permitiu concluir pela respetiva viabilidade do projeto.

**Palavras-Chave:** Plano de negócios, Expansão, Canal Horeca, Sintra

**Sistema de Classificação JEL:**

L66 – Food

L83 – Tourism





## Abstract

Founded in 1756, *Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa*, is the oldest traditional bakery in Sintra, where its specialties are, above all, *queijadas* and *travesseiros*.

Mainly to the growing number of travellers in this historic and charming village and the consequent expansion of tourist accommodation, Sintra became a mandatory stop for tourists whose tours include Lisbon or Cascais.

To attract more visitors to Sapa, it is necessary to make adjustments over time. In this context, it is vital to expand the space and increase brand awareness, so that tourists can choose to buy *queijadas* in Sapa and not in other factories in the village. It is, therefore, with this objective that this business plan is outlined.

To accomplish the study objectives, a qualitative methodology was used, through content analysis of 489 customer reviews, using the Leximancer software. The results guided the strategy and defined the financial plan to analyze the project's viability.

This financial plan includes a new space and an increase in brand awareness considering a total investment of 69.795,50€, the project has an NPV of 121.487,92€, an IRR of 8.32% and a payback period of 2 years, 9 months, and 22 days, which allowed to assess and conclude the project's feasibility.

**Keywords:** Business Plan, Expansion, Horeca Channel, Sintra

### **JEL Classification System:**

L66 – Food

L83 – Tourism



# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Glossário.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Identificação do promotor .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Revisão da literatura.....</b>	<b>4</b>
2.1. Plano de negócios.....	4
2.2. Novas tendências no consumo .....	6
2.3. <i>Local Food Concept</i> .....	7
2.4. Caracterização das pequenas e médias empresas.....	9
2.4.1. Definição do canal HORECA e sua importância na Economia Portuguesa .....	10
2.5. Vila de Sintra .....	11
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>13</b>
3.1. Metodologia qualitativa .....	13
3.1.1. Análise de conteúdos.....	13
3.1.2. Recolha de dados.....	14
3.2. A escolha do <i>Leximancer</i> como mecanismo de análise.....	14
3.3. Análise e discussão dos resultados.....	15
3.3.1. Vantagens identificadas.....	15
3.3.2. Desvantagens identificadas .....	17
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>18</b>
<b>4. A Marca – Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa .....</b>	<b>18</b>
4.1. História.....	18
4.2. Localização .....	19
4.3. Recursos Humanos.....	19
4.4. Produtos .....	20

4.5. Preço.....	20
4.6. Fornecedores .....	20
4.7. Distribuição.....	20
4.8. Comunicação.....	21
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Análise externa .....</b>	<b>22</b>
5.1. Fatores político-legais .....	22
5.2. Fatores económicos.....	23
5.3. Fatores sociais.....	24
5.4. Fatores tecnológicos.....	25
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Análise dos principais concorrentes .....</b>	<b>27</b>
6.1. Casa do Preto .....	27
6.2. Gregório .....	28
6.3. Casa Piriquita .....	28
6.4. Dona Estefânia .....	29
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>31</b>
<b>7. Análise competitiva .....</b>	<b>31</b>
7.1. Análise SWOT .....	31
7.2. Fatores críticos de sucesso .....	32
7.3. Análise das 5 Forças de Porter.....	33
7.3.1. Poder negocial dos fornecedores.....	33
7.3.2. Poder negocial dos clientes .....	33
7.3.3. Rivalidade dos concorrentes.....	34
7.3.4. Ameaça de novas entradas .....	34
7.3.5. Ameaça de produtos substitutos.....	35
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>36</b>
<b>8. Procura em Sintra .....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>37</b>
<b>9. Caracterização dos clientes .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>38</b>
<b>10. Plano de Operações.....</b>	<b>38</b>
10.1. Cronograma.....	38

<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>40</b>
<b>11. Plano Financeiro</b> .....	<b>40</b>
11.1. Pressupostos .....	40
11.2. Investimento necessário .....	41
11.3. Volume de negócio .....	42
11.4. Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) .....	44
11.5. Gastos com pessoal .....	44
11.6. Fornecimento de serviços externos (FSE) .....	44
11.7. Depreciações .....	45
11.8. <i>Cash Flows</i> .....	45
11.9. Viabilidade do projeto.....	46
<b>Conclusão</b> .....	<b>47</b>
<b>Fontes</b> .....	<b>49</b>
<b>Referências</b> .....	<b>50</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>57</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Mapa conceptual dos aspetos positivos e negativos da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa .....	15
--	----

## Índice de Fontes

<b>Fonte: 1</b> - Decreto-Lei nº10/2015 de 16 de janeiro .....	49
<b>Fonte: 2</b> - Portaria n.º 363/2010, de 23 de junho .....	49
<b>Fonte: 3</b> - Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro .....	49
<b>Fonte: 4</b> - Lei n.º 19/2012, de 08 de maio .....	49

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Análise SWOT da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa .....	31
<b>Tabela 2</b> - Investimento necessário para a execução do Projeto .....	41
<b>Tabela 3</b> - Previsão do acréscimo às vendas entre 2023 e 2027 com a realização do projeto .....	43
<b>Tabela 4</b> - Previsão de FSE entre 2023 e 2027 .....	45

## Índice de Anexos

<b>Anexo A</b> – Pequenas e médias empresas em Portugal: total e por dimensão .....	57
<b>Anexo B</b> – Critérios de definição de micro, pequenas e médias empresas na União Europeia .....	57
<b>Anexo C</b> – Total de empresas no setor de alojamento, restauração e similares entre 1990 e 2019 .....	57
<b>Anexo D</b> – Frequência de nome e palavras nos comentários .....	58
<b>Anexo E</b> – Principais palavras presentes na amostra do Tripadvisor .....	58
<b>Anexo F</b> – PIB e principais componentes da despesa entre 2019 e 2021 .....	59
<b>Anexo G</b> - VAB total e por subsetores (taxa de variação em percentagem) .....	59
<b>Anexo H</b> - Taxa de variação do consumo privado e do rendimento disponível entre 2019 e 2024 .....	60
<b>Anexo I</b> – População empregada em Portugal entre 2019 e 2021 .....	60
<b>Anexo J</b> – Previsão de gastos com pessoal entre 2023 e 2027 .....	60
<b>Anexo K</b> – Avaliação financeira do investimento .....	60
<b>Anexo L</b> – Cash Flows do projeto .....	61
<b>Anexo M</b> – Investimento anual do projeto .....	61
<b>Anexo N</b> – Demonstração de resultados do projeto .....	62

## Glossário

**AHRESP** – Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

**ASAE** – Autoridade da Segurança Alimentar e Económica

**BP** – Banco de Portugal

**CMS** – Camara Municipal de Sintra

**EBIT** – *Earnings Before Interest and Taxes*

**EBITDA** - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

**EY** – *Ernst & Young*

**FSE** – Fornecimento de Serviços Externos

**HACCP** - *Hazard Analysis and Critical Control Point*

**HORECA** – Hotéis, Restaurantes e Cafés

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**IPC** – Índice de Preços no Consumidor

**IRC** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

**IRR** – *Internal Rate of Return*

**IRS** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

**ITB** – *Internationale Tourismus-Börse Berlin*

**IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**NPV** – *Net Present Value*

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**ODS** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**PEST** – Fatores Políticos-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**PWC** – *Price Waterhouse Coopers*

**SIBS** – Sociedade Interbancária de Serviços

**UE** – União Europeia

**UNESCO** – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

**VAL** – Valor Atualizado Líquido





## Introdução

O século que nos é dado viver ficará inquestionavelmente marcado, num cenário à escala mundial por uma pandemia, o que acarreta transformações profundas na sociedade, nos hábitos dos consumidores e, conseqüentemente, na vida dos mercados empresariais. As pessoas, as relações, os modos de viver, trabalhar e consumir são impactados, exigindo novos modelos de negócios.

Em paralelo, e como consequência do rápido avanço da tecnologia, das comunicações e com a crescente globalização, assiste-se a uma mudança de paradigma que já não se compadece com as formas tradicionais de satisfação das necessidades dos consumidores. A adaptabilidade dos modelos de consumo é hoje um dos grandes desafios para as empresas do século XXI. É, pois, um imperativo que, neste contexto, os gestores das marcas se capacitem que conhecer e entender o comportamento do consumidor deixou de ser uma opção e tornou-se uma necessidade emergente de sobrevivência no mercado, perspectiva válida quer para as grandes empresas quer, igualmente, para as de menor dimensão.

Remonta ao século XVIII naquela que é hoje a vila de Sintra, classificada pela UNESCO, em 1995, como Património Mundial na categoria de Paisagem Cultural, a origem da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa. É um marco na tradição gastronómica da vila, amplamente referenciada nos catálogos turísticos de que há memória e que mereceu destaque em vários obras de vulto de autores portugueses, como Camilo Castelo Branco e Eça de Queiroz.

É, pois, neste contexto, com avanços e retrocessos próprios de opções de gestão governativa local e central que os comerciantes da vila de Sintra se têm vindo a adaptar aos sucessivos perfis dos visitantes, turistas ou residentes nacionais, procurando manter por um lado as tradições seculares, mas por outro inovando por forma a satisfazer as necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes com o progresso digital que não se detém.

Este compromisso entre o passado e o futuro nem sempre é linear, havendo, portanto, um largo caminho a percorrer pelas empresas em Sintra, em especial, pela Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, empresa que será objeto de estudo no presente trabalho.

A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa localiza-se no coração da vila e é um marco na tradição e fabrico destes bolos, responsáveis pela fama que a casa alcançou. Integra a lista das cinco principais fábricas de queijadas e é a mais antiga da vila, produzindo queijadas desde 1756.

Sem prejuízo do êxito granjeado ao longo dos tempos, é de sublinhar que continuam a subsistir determinados constrangimentos que impedem que a Fábrica das Verdadeiras

Queijadas da Sapa não alcance um patamar superior, nomeadamente o facto de o ponto de venda em Sintra ter uma dimensão reduzida, generalizando-se a convicção que o mesmo se encontra sempre lotado o que acarreta, necessariamente, uma certa desmotivação inicial no que concerne a poder desfrutar desta iguaria no nobre salão de chá que possui uma vista privilegiada para o Palácio da Vila.

Desta forma, esta investigação tem como objetivo o estudo das vantagens e desvantagens para o cliente da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, em relação à localização do espaço de comercialização do produto, estudando as necessidades dos mesmos com o objetivo de elaborar estratégias que estimulem as vendas e a reputação das Queijadas da Sapa junto do consumidor. Será necessário equacionar as vantagens e eventuais limites da comercialização do produto fora do local de produção, ou dito de outro modo, ponderar o impacto da venda de um doce conventual fora do seu contexto. É, ainda, importante analisar os concorrentes diretos, indiretos e os principais produtos substitutos, garantindo às Queijadas da Sapa vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso que a posicionem como líder de mercado.

Face ao exposto, pretende-se proceder ao estudo, análise e elaboração de um plano de expansão do negócio, tendo por base os principais fatores críticos de sucesso identificados pelos clientes que visitam e compram Queijadas da Sapa e o respetivo impacto nas vendas, procurando responder à seguinte pergunta de partida: *Será a localização da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, junto ao centro histórico, um fator importante na decisão de compra?*

O desenvolvimento do presente estudo estará condicionado, na sua fase inicial, assim se espera, à evolução da situação pandémica vivida em Portugal, onde se enfrentam contextos diferenciados, na medida em que o consumo adquiriu novas características e seguiu tendências inovadoras, determinando diferentes olhares e reflexões sobre o tema. É com este desiderato que se elabora a presente tese para obtenção do grau de mestre em gestão.

## CAPÍTULO 1

### 1. Identificação do promotor

O presente plano de negócios da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa será responsabilidade de Maria Soares, licenciada em Economia e a terminar, atualmente, o Mestrado em Gestão.

A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa localiza-se no coração da Vila de Sintra. Com origem no século XVIII, o estabelecimento possui fabrico próprio de queijadas de Sintra e a sua sala de chá tem uma vista inigualável sobre o Palácio Nacional de Sintra (Comércio com História, 2019). É um negócio que tem vindo a passar de geração em geração, o que confere à família Neves um grande conhecimento sobre o produto e sobre o negócio. A receita é secular e secreta, mas sabe-se que são feitas à base de queijo fresco, açúcar, farinha, ovos e canela. Estas são as mais antigas e são diferentes de todas as outras queijadas vendidas em Sintra (Bestguide, 2020).

Este projeto surgiu da necessidade de aumentar as vendas, resultado da grande quebra devido à pandemia COVID-19, aliado à ambição de aumentar a reputação da marca e à crescente procura por produtos locais. A aposta no plano de expansão tem por objetivo, não só conseguir disponibilizar as queijadas num espaço de maior dimensão para que seja possível chegar a um maior número de clientes portugueses e estrangeiros, como também colocar as Queijadas da Sapa como marca *top of mind* dos consumidores.

Este plano será realizado recorrendo aos capitais próprios da empresa resultantes dos lucros obtidos nos anos anteriores e que não foram distribuídos, logo não existirá a necessidade de recorrer a capital alheio. O investimento total será de 69.795,50€.

Deste modo, foi estabelecido um plano de negócios inovador tendo em atenção as novas tendências de consumo e as constantes alterações nas necessidades dos clientes.

## CAPÍTULO 2

### 2. Revisão da literatura

No sentido de enquadrar o presente estudo, serão abordados conceitos relacionados com o projeto a executar, designadamente, plano de negócios e ou outros relativos às pequenas e médias empresas (PME). Igualmente, neste capítulo, serão apresentadas algumas perspetivas no que respeita ao conceito de gastronomia local e evidenciadas futuras tendências que se desenham relativas ao consumo. Finalmente, será apresentada a vila de Sintra e a sua importância para este plano de negócios.

#### 2.1. Plano de negócios

Atualmente, a maioria das atividades encontra-se dependente, em certa medida, de fatores económicos como a oferta e a procura, a regulamentação, a tecnologia, as opções políticas, entre outros (Simoneaux & Stroud, 2011). Deste modo, afigura-se relevante a execução de um plano, no sentido de parametrizar e medir os referidos fatores.

Assim, a elaboração de um plano de negócios estruturado contribui para ultrapassar as adversidades e situações inesperadas de forma eficaz e pode ter impacto, a longo prazo, no sucesso ou no fracasso do negócio (Simoneaux & Stroud, 2011).

Para Pereira (2018), o objetivo principal desta ferramenta consiste no apoio na tomada de decisões fundamentadas para o negócio. Por outro lado, para a consultora *Price Waterhouse Coopers* [PwC] (2015) o plano de negócios procura converter ideias em realidade, avaliando a execução de novos projetos ou aferindo a viabilidade económica e financeira das estratégias definidas, baseando-se em *drivers* tanto de negócio como de mercado.

É através deste plano que os gestores são levados a refletir sobre os pontos fortes e fracos da sua ideia de negócio, fazendo não só uma análise interna, como também externa, verificando a hipótese de uma eventual mudança ou expansão do negócio (Pereira, 2018).

Estes planos são essenciais para todo o tipo de empresas, não só para empresas que se encontram a iniciar a atividade, sendo uma ferramenta essencial para a apresentação da ideia ou obtenção de financiamento, como também para as empresas já implantadas, onde o plano de negócios se destina a uma previsão de custos, atividades a desenvolver, etc. (Simoneaux & Stroud, 2011). De acordo com Silva & Monteiro (2014), podem existir planos de negócios para três tipos de objetivos: inicial (destinado a *start-ups*), de crescimento ou expansão e reestruturação.

Segundo Wade (2012), realizar um plano de negócios é importante por duas razões. Por um lado, exige uma reflexão sobre o conteúdo da nova ideia, pois à medida que se realiza o plano de negócios são percorridos todos os pontos relevantes para executar a ideia/negócio; por outro, serve como ferramenta de avaliação e retrospectiva para o criador do negócio. Este plano deve ser flexível e adaptado ao contexto do negócio.

Para Brinckmann, Grinchnik, & Kapsa (2010), existem duas escolas de pensamento distintas, relativamente a esta temática. A escola do planeamento, que acredita que o planeamento promove o desenvolvimento das empresas, porque os recursos são utilizados de forma mais eficaz e o poder de decisão é sustentado em pesquisas para a execução do plano. Por oposição, os investigadores que não vêm o planeamento como uma solução útil para a empresa, argumentam que se trata de uma ferramenta que pode conduzir a uma rigidez cognitiva, imobilidade organizacional e reduzida flexibilidade estratégica.

Atualmente, diversos países promovem concursos em que as pessoas e as organizações são desafiadas a fazer planos de negócio, com vista a aumentar o empreendedorismo e o desenvolvimento das regiões e da sociedade. É um dos elementos essenciais para persuadir os investidores a apostar na ideia de negócio (Brinckmann, Grinchnik, & Kapsa, 2010).

Assim, um plano de negócios é de extrema importância para a fundamentação de uma ideia de negócio e para captar os seus *stakeholders* (Silva & Monteiro, 2014). Desta forma, deve iniciar-se com uma descrição detalhada do negócio, bem como os respetivos objetivos e o elenco de vantagens que as empresas obterão relativamente aos seus concorrentes, isto é, a identificação dos fatores de diferenciação. Deve, ainda, definir a correta alocação dos vários tipos de recursos que se destinem a concretizar a ideia que se pretende implementar e elencar as diversas soluções para os problemas que, inevitavelmente, aparecerão (IAPMEI - Agência para a competitividade e inovação, I.P., 2016).

Seguidamente, deve ser realizado um estudo de marketing onde sejam evidenciados os produtos/serviços oferecidos, a possível procura do cliente por esta nova oferta, a identificação do mercado, dimensão e respetiva localização, entre outros tópicos relevantes, consoante o negócio (CGD - Caixa Geral de Depósitos, 2019). Para o IAPMEI (2016), é ainda importante realizar um estudo financeiro e um estudo operacional, com o intuito de identificar e quantificar os gastos com o pessoal, o número de trabalhadores ou as despesas operacionais.

Deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão (IAPMEI, 2016).

O plano de negócios consiste, assim, não num documento de sucesso garantido para o negócio, mas sim num guia orientador para a persecução da ideia (Coelho, 2018).

Nesta conformidade, a elaboração de um plano de negócios reconduz-se a um mecanismo, onde são delineados objetivos e desafios cujo desiderato é reter e captar novos clientes, sendo um caminho para todas as empresas que ambicionam ser competitivas, produtivas e que queiram alcançar o sucesso (Viltard, 2015).

## **2.2. Novas tendências no consumo**

Os grandes desafios atuais passam inequivocamente pela adaptação do Homem ao período pós-pandemia, o que veio trazer, em particular, novas tendências de consumo para o futuro (SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços, 2021). Para Gutsche (2021), quando a população enfrenta uma crise, seja qual for a sua natureza, tal acarreta consequências no modo de viver e altera significativamente a visão e a forma de responder às necessidades civilizacionais.

Deste modo, as tendências de consumo oferecem um leque de desafios para as empresas, sobrevivendo apenas aquelas que conseguem acompanhar estas inovações e as consequentes transformações (Cloughton, 2020). As necessidades dos consumidores são cada vez mais flutuantes e as suas preferências e exigências alteram-se em curtas frações de tempo (Gutsche, 2021).

De acordo com o *Trend Hunter Custom Report*, existem, para 2022, 6 padrões de oportunidade e 18 megatendências principais. Destas megatendências, para o plano de negócios em apreço, são importantes os conceitos de sustentabilidade, personalização, simplificação, experiência do consumidor, entre outros (Gutsche, 2021).

Com a transformação que se tem vindo a verificar, a sustentabilidade exige que as empresas se readaptem no sentido de confeccionar e vender os produtos de forma racional e ecológica, para fazer face à crescente procura e preocupação por parte dos consumidores de produtos que reduzam o impacto ambiental, humano e animal (Angus & Westbrook, 2022).

Os produtos personalizados são uma das tendências mais destacadas para a proliferação de uma marca, porquanto se assiste a uma crescente valorização do que é único, especial e individual (Galer, 2022). Os consumidores procuram produtos e serviços exclusivos e direcionados para si, deixando para trás o conceito de massificação de consumo. Desta forma, o desafio para as empresas passa por desenvolver uma solução rápida de produtos únicos (Marr, 2021).

A temática da simplificação refletiu-se nas entregas porta a porta, tendência que aumentou exponencialmente com o aparecimento da pandemia COVID-19 e trouxe comodidade ao

consumidor, fazendo com que este obtenha o produto rapidamente em sua casa e sem ter que se deslocar (Sneader & Singhal, 2021).

Por outro lado, assistiu-se ao aumento significativo do suporte na compra, isto é, a possibilidade de o cliente obter o produto, mediante o recurso a aplicações digitais, solicitando e pagando um produto sem recurso a meios humanos (Gutsche, 2021).

Para a consultora *Ernest & Young* (EY), as principais tendências de consumo em 2022 serão a criação de uma “marca útil”, conceito que surgiu durante a pandemia aplicado a marcas que apresentam um propósito social. De acordo com o estudo *EY Future Consumer Index*, 73% dos inquiridos consideraram que as marcas têm influência para operar mudanças positivas em temáticas importantes (Ferreira, 2021). Outra das tendências enunciada neste estudo (e que também é mencionada no *Trend Hunter Custom Report*), é a conveniência, na medida em que os consumidores procuram produtos que lhes satisfaçam necessidades imediatas. Acresce referir a significativa relevância manifestada pelos consumidores sobre a capacidade de adquirir e ter produtos ao domicílio, numa curta fração de tempo, sem terem que se deslocar (Ferreira, 2021).

Adicionalmente, para a *Delloite* existem 5 grandes tendências que estão a revolucionar o setor alimentar, sendo elas: *Smart shopping*, através de escolhas de consumo inteligentes que rentabilizem o rendimento disponível e a poupança; a saúde e bem-estar, onde o consumidor opta por alimentos que não sejam nocivos para a sua saúde; a confiança, através das preocupações com o mundo à sua volta; a conveniência e a experiência (Silva P. , 2017)

Para Marr (2021), corroborando com o estudo da *Delloite*, uma das principais tendências de consumo é a digitalização da experiência do consumidor, através da criação de um omnicanal, de aplicações, de campanhas e descontos exclusivamente digitais.

Assim, a alteração das necessidades dos consumidores deve ser interpretada pelas organizações como um momento para se reposicionarem e explorarem novos mercados que fomentem o crescimento do número de clientes e aumentem a reputação das suas marcas (Silva P. , 2017).

### **2.3. *Local Food Concept***

O conceito de *Local Food* e a sua influência na sustentabilidade tem sido um tema muito abordado e discutido por grandes investigadores (Vargas et al, 2021). As alterações climáticas constituem um dos grandes desafios para o futuro da humanidade, sendo uma temática que se pode subdividir num conjunto de outros temas diversos e de igual importância onde se inserem sistemas alimentares e de agricultura (Brown & Funk, 2008).

Por forma a serem criadas condições equitativas relativamente à aplicação de práticas de sustentabilidade, a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou, em 2015, o projeto “*Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*” que contém 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e 169 metas a serem atingidas em 15 anos, cujo objetivo é a criação de um novo modelo que tenha em conta o crescimento económico sustentado e inclusivo, a coesão social e a proteção ambiental (ONU - Organização das Nações Unidas, 2015). A sustentabilidade alimentar encontra-se expressa em muitos documentos da ONU a par com a eliminação da pobreza, erradicação da fome e proteção do meio ambiente (Vargas et al., 2021).

Algumas das práticas alimentares sustentáveis apresentadas por Sims (2009) assumem que as dimensões da sustentabilidade englobam a gastronomia local. Primeiramente, defende que o aumento do consumo de gastronomia local pode gerar um efeito multiplicador que vai afetar positivamente a economia local. Em segundo lugar, as preocupações com a poluição do transporte de alimentos contribuem para o agravamento das alterações climáticas. Deste modo, “comprar localmente” é de extrema importância para que os setores alimentares e do turismo reduzam a sua pegada ambiental. Finalmente, ainda é argumentado que os diversos destinos turísticos competem entre si para captar mais visitantes, sendo a gastronomia local um fator de distinção e de atração turística (Sims, 2009).

Para Arsil et al. (2018), define-se gastronomia local como o alimento/conjunto de alimentos que representam conceitos como “especialidade” e “identidade”, contendo uma característica diferenciadora. Esta definição foca-se na identidade da comida local, em que esta é produzida numa geografia concreta, que a diferencia de produtos produzidos noutras localidades, estando a distância entre o lugar de produção e o consumo dos alimentos muito associada à definição de “local” (Arsil et al., 2018). Contudo, é extremamente complexo diferenciar o conceito de gastronomia local e tradicional, na medida em que são frequentemente usados para retratar o mesmo assunto (Vargas et al., 2021).

Lopes et al. (2021) acredita que investigar a recetividade dos consumidores em relação à gastronomia local e avaliar o mercado é de extrema importância para desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores, configurando-se nos últimos anos como um dos elementos-chave para a promoção de certas regiões. Assim, a gastronomia local aliada à inovação do turismo local, são frequentemente desenvolvidas em redes empresariais onde a colaboração é um fator crucial para o sucesso (Boesen, Sundbo, & Sundbo, 2017).



#### **2.4. Caracterização das pequenas e médias empresas**

A envolvente de negócios do século XXI pode ser descrita fazendo referência a um novo cenário competitivo onde está implícito um aumento do risco, uma diminuição da capacidade de previsão e onde emergem novas formas de estrutura e uma capacidade de gestão cada vez mais inovadora (Kuratko & Audretsch, 2009).

A forte prevalência das PME nas economias globais cria desafios para crescerem em termos de produtividade, contribuindo não só para o desenvolvimento de inovações, como também para a partilha de conhecimento e disseminação das tecnologias (OCDE - Organização para a cooperação e desenvolvimento Económico, 2018).

A definição de PME foi formalizada pela União Europeia (UE), em 2003. Desta forma, define-se como micro, pequenas e médias empresas as que empregam um número inferior 250 pessoas e o volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros ou o seu balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003). Para ser considerada uma pequena empresa, esta não pode empregar mais de 50 pessoas e o seu volume de negócios anual ou balanço total anual, tem que ser inferior a 10 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003). Consequentemente, uma microempresa caracteriza-se por possuir no máximo 10 trabalhadores e ter um volume de negócios anual ou balanço total anual inferior a 2 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003).

As PME são uma grande alavanca em grande parte das economias e em Portugal isso é mais do que evidente (Vara, 2020). No território nacional, em 2019, 99,9% do total de empresas, eram consideradas PME, um número que tem vindo a apresentar um contínuo crescimento nos últimos anos e que aumentou 3,1 pontos percentuais, face ao ano anterior (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2021). Neste segmento de firmas, predominam as microempresas, registando em 2019, 96% da totalidade das PME, conforme o anexo A. Deste modo, trabalhavam em PME cerca de 79,07% do total de indivíduos empregados (INE, 2021)

Um dos grandes propósitos das empresas é encontrar e satisfazer as necessidades dos clientes, criando e desenvolvendo os produtos certos (Viltard, 2015). Desta forma, para Franco & Ferreira (2021), é a globalização que ajuda a concretizar este objetivo e é o principal fator que incrementa valor nas empresas.

Porém, para se manterem competitivas, todas as empresas têm que estar aptas e alerta às novas tendências de mercado, adaptando os seus produtos e serviços às exigências dos consumidores, à evolução tecnológica e à mudança dos gostos e preferências dos clientes (Vara, 2020).

Deste modo, é inquestionável que a tecnologia digital tem a capacidade de revolucionar todo o tipo de firmas. Assim, a incapacidade das PME de acompanharem a inovação tecnológica pode levar ao fracasso, levando à perda de clientes e consequente escassez de receitas e recursos (Couchbase, 2017). Em 2019, do total de PME, 76,1% das empresas sobreviveu um ano após a sua criação e apenas 46,2% sobreviveram três anos após o nascimento (INE, 2021).

Em suma, para Couchbase (2017), em média, uma firma que não consegue acompanhar as inovações digitais terá cinco anos de vida antes de abandonar a atividade ou ser ultrapassada por uma empresa concorrente.

Assim, tendo em conta a importância das PME na economia, tanto no número de empregos que proporcionam, como no seu elevado volume de negócios, pode afirmar-se que estas constituem um pilar de desenvolvimento na atividade económica, quer nacional, quer europeia (Tavares, 2019).

#### **2.4.1. Definição do canal HORECA e sua importância na Economia Portuguesa**

O Canal HORECA é a denominação criada para caracterizar os setores de Hotelaria, Restauração, Cafeteria e *Catering* (Horeca Magazine, 2021). Em Portugal, este canal tem-se assumido como um *driver* económico importante, através do seu elevado volume de faturação e pela empregabilidade que representa no país (Santos, 2013). Este conjunto de atividades era responsável em 2019 por, aproximadamente, 6,5% do total do número de empregados (Pordata, 2021). Contudo, importa salientar que, de acordo com o INE (2022), este ano o setor voltou a recuperar, chegando aos níveis de pré-pandemia, tendo registado no primeiro trimestre um crescimento de 122%, face ao período homólogo.

O total de empresas do canal HORECA tem vindo a aumentar nos últimos vinte anos, conforme se observa no anexo A. Desde 1990, Portugal tem mais 77 679 empresas (valores referentes a 2019). Este grupo de atividades económicas é caracterizado pela elevada prevalência de micro e pequenas empresas, onde a tendência para a existência de unidades de dimensão familiar se revela predominante (AHRESP - Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, 2015).

Para Ponce-Cueto & Carrasco-Gallego (2009), o canal HORECA pode ser dividido entre o canal “organizado”, estabelecido com cadeias de alojamentos turísticos e restaurantes e o canal “não organizado”, onde estão incluídos os pequenos negócios.

Este é um setor que, atualmente, se apresenta muito condicionado pela evolução negativa dos principais indicadores macroeconómicos em Portugal, fruto do aparecimento da pandemia COVID-19, que impôs medidas severas e encerramentos forçados dos estabelecimentos.

Situação semelhante aconteceu entre 2008 e 2013, aquando da crise socioeconómica que Portugal atravessou, onde a produção de bens e serviços foi focalizada para os mercados externos (AHRESP, 2015).

Desta forma, os grandes objetivos para os próximos anos, a par da inovação e da gestão eficiente, são o alcance de um posicionamento competitivo, “*pelo que a criação de redes de organizações, a integração vertical e horizontal e a criação de produtos e de formas de gestão que se apoiem na diferença e na personalização*” acompanhando as novas tendências do consumo (AHRESP, 2015).

## **2.5. Vila de Sintra**

Sintra, capital do Romantismo, é uma vila pertencente ao município de Sintra com, aproximadamente, 29.974 habitantes (INE, 2021) e que, nas últimas décadas, tem atraído milhares de turistas por ano. Foi entre o final do século XVIII e o século XIX, que o rei D. Fernando II implementou na vila o Romantismo e por isso se considera a verdadeira capital deste estilo (Cebola, 2014).

Esta localidade tem sido de tal forma marcante na história que já foi diversas vezes citada por grandes marcos da literatura, arte ou filosofia como Plutarco, que apelidou Sintra como Serra da Lua, Almeida Garret, Alfredo Keil, Strauss ou até mesmo Eça de Queiroz, que escreveu inúmeras páginas sobre Sintra, a sua beleza e a sua gastronomia (Romântica, 2009).

Em Sintra, é possível encontrar diferentes monumentos, nomeadamente palácios e castelos, complementando-se com os doces locais e toda a envolvência verde do Parque Natural da Serra de Sintra (Viegas, 2020).

A 6 de dezembro de 1995, Sintra foi classificada como Património Mundial, no âmbito da categoria Paisagem Cultural pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO). (CMS - Câmara Municipal de Sintra, 2022). Deste modo, em 2000, surge a Parques de Sintra Monte da Lua SA, uma empresa de capitais públicos cuja missão é a manutenção, restauração e promoção dos principais monumentos culturais de Sintra e Queluz (Parques de Sintra, 2020).

Em 2019, Sintra venceu o festival *The Golden City Gate – Tourism Multimedia Award*, competição internacional de Turismo Multimédia na maior feira de turismo, a *Internationale Tourismus-Börse Berlin* (ITB) e, em 2020, foi considerada novamente pela *Green Destinations* um dos cem melhores destinos sustentáveis. (CMS, 2022).

Sintra afirma-se, assim, como um destino turístico reconhecido pela UNESCO como Património Mundial e Paisagem Cultural que possui uma das maiores ofertas do país a nível cultural e uma diversidade de recursos naturais (Pinto J. R., 2020).

Neste contexto, Sintra revela-se um dos elemento-chave no turismo de Portugal e na afirmação do nosso país como um destino turístico de excelência e privilegiado na Europa (Varanda & Ventura, 2018).

## CAPÍTULO 3

### 3. Metodologia

Este capítulo tem como propósito apresentar a metodologia seguida na execução deste plano de negócios – a expansão da comercialização das verdadeiras queijadas da Sapa, atendendo às emergentes tendências de consumo – através de uma análise de conteúdos qualitativa para, daí, se retirarem os resultados e respectivas conclusões.

Assim, esta metodologia é a mais adequada para responder à pergunta de partida *“Será a localização da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, junto ao centro histórico, um fator importante na decisão de compra?”*, na medida em que permite analisar as opiniões e os principais problemas da Sapa, vistos na ótica do cliente e compreender a importância que estes atribuem à localização do ponto de venda.

#### 3.1. Metodologia qualitativa

A metodologia qualitativa é, geralmente, utilizada quando existe pouca informação sobre o fenómeno em estudo e baseia-se na recolha e pesquisa de materiais empíricos (Njie & Asimiran, 2014). Neste tipo de pesquisa, recorre-se a uma compreensão mais descritiva e interpretativa do objeto de estudo, ao invés de se focar em avaliar apenas o fenómeno em análise (Gouveia, 2012). A investigação qualitativa favorece a seleção dos casos, beneficiando a sua relevância para o tema em estudo em prol da representatividade, como acontece quando é adotada uma metodologia quantitativa (Duarte, 2009).

Dentro da metodologia qualitativa, optou-se pelo método da análise de conteúdos. Esta prática caracteriza-se por criar mecanismos e ferramentas destinados a filtrar e interpretar os dados recolhidos, com o objetivo de analisar, de uma forma sistemática, o sentido de determinado conteúdo, produzido numa dada ocasião (Reis, 2017).

##### 3.1.1. Análise de conteúdos

Para a realização deste projeto foi definida uma estrutura em cadeia, constituída por várias fases, a fim de integrar conceptualmente os objetivos deste plano de negócios. De forma a avaliar a viabilidade para a concretização do plano de negócios, a recolha de informação e de dados foi segmentada em três fases, sendo a primeira, a fase exploratória. Esta fase traduziu-se numa revisão de literatura relevante sobre o tema, recorrendo, para isso, a uma pesquisa nas principais

bases de dados de artigos científicos e numa recolha de dados estatísticos para apoiar a revisão de literatura.

Adicionalmente, foi realizada uma análise qualitativa recorrendo à plataforma *Tripadvisor*, e, posteriormente, criada uma base de dados em Excel, onde foram exportados todos os comentários e filtrados os pontos positivos e negativos descritos pelos clientes.

No final, na terceira fase, será traçado o plano de negócios com base na informação bibliográfica e estatística recolhida e nas análises efetuadas aos resultados obtidos aos comentários do *Tripadvisor*.

### **3.1.2. Recolha de dados**

Foram recolhidos 489 comentários do *website Tripadvisor*, um *site* que reúne aproximadamente 900 milhões de avaliações e opiniões de alojamentos, restaurantes, experiências, companhias aéreas e cruzeiros, estando presente em 49 mercados e contendo informação em 28 línguas diferentes (Tripadvisor, 2019). Os dados foram recolhidos entre 13 de fevereiro e 16 de março de 2022.

A escolha desta plataforma foi efetuada com o intuito de recolher as opiniões dos clientes da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, tendo em vista a análise dos fatores positivos e negativos do estabelecimento. Desta forma, todos os consumidores (portugueses e estrangeiros) seriam representados nesta amostra. Aquando da avaliação, têm ao seu dispor uma pontuação de 1 a 5 para atribuir ao estabelecimento, sendo 5 a pontuação máxima e tendo ainda a opção, de fazer um comentário adicional relativo a algum aspeto específico que se queira destacar.

### **3.2. A escolha do *Leximancer* como mecanismo de análise**

Através da metodologia qualitativa, foi-nos permitido fazer uma extração de dados primários, para, posteriormente, se proceder à análise das vantagens e desvantagens da empresa na amostra de comentários, através da execução do mapa conceptual no *software Leximancer*.

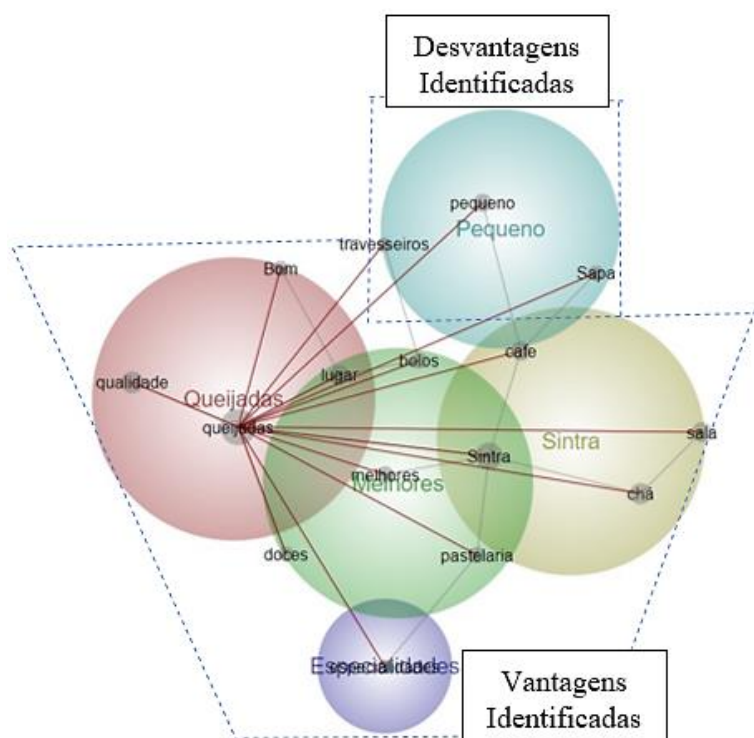
O *Leximancer* é um *software* que possui ferramentas de análise de texto, com a finalidade de analisar o seu conteúdo e exibir as informações extraídas através de um mapa conceptual que oferece uma visão panorâmica dos dados, representando os principais conceitos contidos no texto e a relação entre eles (Leximancer Pty Ltd, 2021).

A escolha desta ferramenta para o tratamento dos dados obtidos na recolha dos comentários, prendeu-se com a possibilidade deste *software* recolher as palavras mais utilizadas pelos clientes e averiguar as palavras-chave, desenvolvendo um mapa conceptual e retirando os conceitos que a investigação deve ter em conta.

### 3.3. Análise e discussão dos resultados

Em linha com os objetivos da pesquisa, a análise concentrou-se em duas dimensões dos comentários da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa – vantagens e desvantagens identificadas.

Os conceitos apresentados na Figura 1 abaixo, representam os principais temas do mapa conceptual, indicando a força da sua relação com outros conceitos (Moshin, Brochado, & Rodrigues, 2020).



**Figura 1** - Mapa conceptual dos aspetos positivos e negativos da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa  
Fonte: *Leximancer*

Os temas e conceitos associados em destaque no mapa conceptual da Figura 1 foram obtidas através da tabela que se encontra no anexo D, contabilizando a frequência das palavras presentes nos comentários. Deste modo, e de acordo com a tabela presente no anexo E, que evidencia as palavras que ocorreram com maior frequência foram respetivamente: “queijadas”, “Sintra”, “pequeno”, “melhores” e “especialidade”.

#### 3.3.1. Vantagens identificadas

Ao conceito queijadas, os clientes da Sapa associaram determinadas características positivas ao produto, nomeadamente as queijadas enquanto bolo, qualidade, sabor das queijadas e o espaço. Desta forma, é possível concluir que o consumidor valoriza o facto de adquirir as queijadas em Sintra no seu local de fabrico, dando importância à sua localização estratégica e

central. Assim, a melhor estratégia é *“o aumento do consumo de gastronomia local (que) pode gerar um efeito multiplicador (...)”* nas vendas e na reputação da marca.

Outra palavra sinalizada pelo software *Leximancer* foi “Sintra”, onde os clientes que mencionavam esta palavra nos comentários, também evidenciavam uma relação com as palavras chá, sala e café, tal como é possível observar neste comentário extraído da amostra: *“O café fica a uma curta distância do coração do centro histórico (passa por este espaço se vier da zona nova de Sintra), e tem uma pequena sala de chá no interior e lugares ao ar livre na calçada”*, o que mostra que os clientes valorizam, não só o estabelecimento estar localizado na vila de Sintra, como também a existência de um espaço onde se possam sentar a desfrutar de uma bebida quente.

Seguidamente, os clientes da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa definiram os bolos, os doces e a pastelaria variada como os “melhores”, quando comparado com os estabelecimentos concorrentes. Contudo, toda esta pastelaria variada assume um posicionamento como corrente indireto da grande identidade do espaço, as queijadas da Sapa. Só um espaço que aposta na qualidade, de modo que todos os bolos sejam motivo de preferência do consumir é que consegue resistir desde 1756, validando as investigações de Vara (2020) que *“para se manterem competitivas, todas as empresas têm que estar aptas e alerta às novas tendências de mercado, adaptando os seus produtos e serviços às exigências dos consumidores, à evolução tecnológica e à mudança dos gostos e preferências dos clientes”*.

Ainda que, com menos ênfase por parte dos clientes que avaliaram a qualidade e o serviço das Queijadas da Sapa, outro conceito destacado foi “Especialidade”. Para Galer (2022), *“os produtos personalizados são uma das tendências mais destacadas para a proliferação de uma marca, porquanto se assiste a uma crescente valorização do que é único, especial e individual”*.

Em contraste, para Arsil et al. (2018), *“(...) a gastronomia local (...) representa conceitos como “especialidade” e “identidade”, contendo uma característica diferenciadora. Esta definição foca-se na identidade da comida local, em que esta é produzida numa geografia concreta, que a diferencia de produtos produzidos noutras localidades (...)”*.

Desta forma, um dos fatores críticos de sucesso, passa não só pela venda de queijadas e travesseiros, como também pela oferta de especialidades regionais portuguesas, tais como pasteis de nata, fofos de Belas, entre outros.



### 3.3.2. Desvantagens identificadas

Em oposição, grande parte dos clientes encontrou uma desvantagem que se prende com a dimensão do espaço. *“A Sapa é a melhor fábrica de queijadas de Sintra (...) são as queijadas mais saborosas. O café é pequeno (...)”*. Nas avaliações analisadas, a referência à palavra “pequeno” foi predominante, tendo 26 registos.

Esta característica está, também, associada à palavra “Sapa” e “Travesseiros”, como é possível observar no comentário anterior. Desta forma, a reduzida dimensão do estabelecimento condiciona, em muito, a decisão dos clientes. Acontece que, por diversas vezes, optam por não entrar na Sapa por terem a sensação do espaço estar demasiado cheio.

O espaço físico é, assim, definido como fator importante na decisão de compra do consumidor (Mello, 2015). Para Pedro (2011), o *layout* de um estabelecimento de venda ao público deve ser planeado, tendo em consideração três fatores: o princípio da circulação, que pressupõe que a loja tenha um fluxo de passagem fluído, permitindo aos clientes realizar compras por impulso, o princípio da coordenação, que se relaciona com a disposição dos produtos na loja, e o princípio da conveniência, associado à organização dos produtos para melhor conveniência do cliente. Por outro lado, os travesseiros assumem-se como o principal concorrente às queijadas por se afigurarem um produto regional de Sintra.

Em suma, face às considerações acima apresentadas e, sendo o objetivo principal do plano de negócios o *“apoio na tomada de decisões fundamentadas para o negócio”* (Pereira, 2018), torna-se essencial apostar não só na expansão do espaço, isto é, ampliá-lo sem que perca a sua identidade e a localização, fatores muitos valorizados pelos clientes, como também desenvolver a marca, a fim de que as queijadas sejam uma especialidade associada à Sapa e não apenas a Sintra. Assim, *“este plano será importante (...) pois não só exige uma reflexão sobre o conteúdo da (...) ideia e por outro, serve como ferramenta de avaliação e retrospectiva para o criador do negócio”*. Desta forma, nas seções seguintes, o objetivo será avaliar *“a viabilidade económica e financeira das estratégias acima mencionadas”*, a fim de garantir que o investimento será viável para empresa.

## CAPÍTULO 4

### **4. A Marca – Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa**

Este capítulo tem como propósito apresentar o negócio e as suas especificidades. Tendo presente que um dos maiores pontos fortes da marca é a sua antiguidade, opta-se por efetuar uma breve resenha histórica atinente à Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa. Nos subtemas seguintes, serão abordados alguns detalhes do negócio.

#### **4.1. História**

A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa é um negócio familiar cujas origens remontam ao século XVIII, sendo fácil perceber que os laços de sangue transcorrem toda a evolução deste negócio, que perpassa várias gerações. A mais antiga fábrica de queijadas de Sintra, cujo nome advém da criadora desta especialidade, Maria Sapa, começou a produzir industrialmente queijadas em Ranholas, no ano de 1756. A produção artesanal permitia a confeção de uma média de vinte dúzias de queijadas por dia, iguaria que era vendida aos fidalgos que passavam por Sintra (Comércio com História, 2019).

Volvido mais de um século, em 1887, o comboio a vapor chegou ao centro de Sintra tendo Ranholas deixado de ser um local estratégico e de passagem dos clientes. Assim, as queijadas da Sapa acompanhando essa mudança, estabeleceram-se junto à vila de Sintra onde, até aos dias de hoje, se continuam a produzir com a receita de Maria Sapa.

Também na literatura portuguesa, esta especialidade de Sintra tem tido um elevado destaque, designadamente, nas obras de Eça de Queiroz e Ramalho Ortigão, onde o sabor das queijadas é motivo de exaltação e está associado ao reviver de um ambiente romântico característico da vila de Sintra.

Atualmente, o estabelecimento encontra-se a escassos minutos a pé da estação de comboios, constituindo um local de passagem obrigatória para quem se desloca da estação de comboios até ao centro histórico. No mesmo espaço comercial, existe uma sala de chá que oferece aos seus clientes uma vista inigualável sobre o Palácio Nacional de Sintra e a possibilidade de desfrutar e provar diversas especialidades portuguesas, para além das queijadas de Sintra.

Desta forma, as queijadas da Sapa, *“apresentam-se ainda hoje como um testemunho vivo que sobreviveu à passagem do tempo, constituindo-se como um símbolo histórico de Sintra e uma marca icónica da região”* (Comércio com História, 2019).

## **4.2. Localização**

É no n.º12 da Volta do Duche que se localiza a Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa. Esta é a principal avenida que liga a Estefânia (zona nova de Sintra) ao centro histórico da vila de Sintra. O novo bairro era uma zona onde, até 1874, existiam apenas algumas casas. Anos mais tarde, com a criação do percurso de elétrico, esta área transformou-se num novo e moderno centro burguês, acentuando o contraste com a vila velha de Sintra.

O estabelecimento encontra-se perto da estação de comboios de Sintra e da Câmara Municipal, um dos edifícios emblemáticos da vila. Isto confere à Sapa uma inegável vantagem porquanto é dos primeiros locais onde os turistas param quando chegam a Sintra.

À porta da pequena e típica casa onde se encontra a Sapa existem alguns lugares de estacionamento, o que acaba por atrair muitos clientes ao espaço, uma vez que a grande maioria dos visitantes que se desloca de automóvel vê-se forçada a estacionar nesta rua pelas enormes condicionantes de trânsito no centro da vila.

O facto de o espaço se encontrar localizado numa zona com pouca construção, isto é, muito arborizada, permite que na sala da lareira, ao espreitar por uma pequena janela que se abre no horizonte, se possa contemplar uma bela vista do palácio e vila de Sintra e nos dias em que a meteorologia permite, observar a orla da costa marítima, contrastando o azul do mar com o verde da vegetação luxuriante deste oásis de charme.

## **4.3. Recursos Humanos**

A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa tem, atualmente, oito trabalhadores, dos quais quatro se dedicam ao serviço de cafetaria e atendimento ao público e os outros quatro à zona de fabrico, onde se incluem as funções de pasteleiro, com responsabilidade pela confeção de queijadas e outros bolos.

A gestão deste estabelecimento encontra-se na quarta geração na linha de sucessão, estando, a gerência da fábrica e da marca reservada a Margarida Neves Soares.

Os trabalhadores laboram 5 dias por semana e gozam de 2 dias de descanso semanal. Segunda-feira é dia de descanso obrigatório para todos os trabalhadores, sendo o outro dia definido previamente aquando da assinatura do contrato.

Na denominada “época alta”, em que a afluência ao estabelecimento e a Sintra é significativamente superior, é determinado um reforço de pessoal, a fim de garantir a manutenção do excelente atendimento e a elevada qualidade no fabrico das queijadas.

#### **4.4. Produtos**

Para além dos *ex-libris* do espaço, as queijadas e os travesseiros de Sintra, a Sapa também tem à disposição dos clientes uma quantidade e variedade de bolos de pastelaria considerável, vendendo diversos doces conventuais e tradicionais portugueses, como os Fofos de Belas, a Relíquia de Santarém, Pão de Ló e Queijinhos do Céu.

É, ainda possível, encontrar outros produtos de pastelaria como bolos vendidos à fatia e uma multiplicidade de salgados para satisfazer os clientes menos apreciadores de doces. Por encomenda, é igualmente possível comprar a tarte de queijada e as queijadas em miniatura.

Relativamente às bebidas, estão disponíveis refrigerantes, bebidas quentes, sumo de laranja natural e chocolate quente artesanal.

#### **4.5. Preço**

O preço das queijadas é de 0,90€ a unidade. Estas podem ser compradas em pacotes de 6 unidades sendo o preço 4,70€ ficando, neste caso, cada queijada a aproximadamente 0,78€. As queijadas são responsáveis por mais de metade da faturação do espaço.

Quanto aos travesseiros, o outro doce regional de Sintra, o preço é 1,15€. Os preços dos restantes produtos da Sapa são definidos consoante os custos de matéria-prima e da mão-de-obra que lhe estão associados.

#### **4.6. Fornecedores**

A Sapa tem fabrico próprio apenas de queijadas e travesseiros, estando os restantes bens dependentes de fornecedores.

Atualmente, a Sapa conta com cerca de 15 fornecedores divididos por quatro grandes grupos, sendo eles: os fornecedores de matérias-primas (queijo, farinha, ovos, etc) para a produção das queijadas e travesseiros; os fornecedores de bolos e pão; os fornecedores de bebidas; e, finalmente, os fornecedores das caixas de cartão e dos sacos, utilizados para acondicionar os produtos.

#### **4.7. Distribuição**

A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa mantém, ao longo dos tempos, apenas um estabelecimento físico. O mesmo encontra-se aberto ao público de terça a domingo entre as 9h30 e as 18h30 e aí se desenvolve toda a dinâmica inerente ao funcionamento e às encomendas dos vários produtos que se confeccionam.

Não obstante, é igualmente possível adquirir queijadas da Sapa noutros locais, uma vez que a marca efetua revenda para diversos estabelecimentos em Sintra, nomeadamente para estabelecimentos do canal HORECA e também para uma mercearia gourmet em Lisboa.

O serviço de entregas ao domicílio, embora ainda não se encontre a funcionar, já se encontra pensado e será disponibilizado num futuro próximo através do recurso a plataformas de *delivery*.

#### **4.8. Comunicação**

Atendendo à sua antiguidade e localização geográfica estratégica, os responsáveis pelas Queijadas da Sapa não têm apostado em técnicas específicas de comunicação empresarial de suporte, baseando-se apenas na divulgação de pessoa a pessoa e, pontualmente, na realização de entrevistas nos canais de rádio e televisão nacionais e na publicação de artigos em jornais e revistas sobre o tema. Cumpre ainda sublinhar que a Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa tem promovido a comunicação da sua marca através da revenda em outros estabelecimentos. Anualmente, as Queijadas da Sapa marcam presença em diversas feiras gastronómicas e eventos turísticos.

Contudo, nos últimos anos, esta situação tem vindo a sofrer modificações fruto das implicações decorrentes da crescente digitalização e da elevada utilização dos meios de comunicação *online*. Deste modo, as Queijadas da Sapa passaram a marcar presença em plataformas globais de análise de *reviews*, tais como a *Zomato* ou a *Tripadvisor*. Nesta última plataforma, conta com uma avaliação de 4,5 pontos<sup>2</sup>.

Em 2012, de forma a adaptarem-se ao mercado e a acompanharem as principais tendências digitais e a concorrência, as Queijadas da Sapa criaram uma página na rede social *Facebook*, que conta com cerca de 7593 *likes*, onde são realizadas publicações com uma periodicidade regular. No final do ano 2021, a marca entrou para a rede social *Instagram*, com publicações diárias e onde já conta com mais de 600 seguidores<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>A avaliação varia entre 0 e 5, sendo 5 a pontuação máxima.

<sup>3</sup>Valores observados a 21 de maio de 2022.

## CAPÍTULO 5

### 5. Análise externa

A rápida e imprevisível evolução dos mercados e das indústrias influencia a atividade das empresas através de inúmeras oportunidades e ameaças que determinam, de forma direta ou indireta, as opções e o trilha a percorrer pelas organizações. Para a realização da análise de mercado, optou-se por utilizar a análise PEST (fatores Políticos-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos). Esta é uma ferramenta fundamental na determinação da envolvente macroeconómica de uma empresa, através dos domínios presentes na sigla.

#### 5.1. Fatores político-legais

Portugal é um Estado de direito democrático, com valores assentes no respeito, na garantia dos direitos liberdades e garantias, com forte pendor na igualdade social e na solidariedade. (Assembleia da República, 2005). É um país com estabilidade política e institucional, adquirida e mantida ao longo dos anos, consequência das governações alternadas e com políticas semelhantes entre o Partido Socialista e o Partido Social Democrata.

Em 2008, Portugal foi afetado pela crise internacional socioeconómica, que levou o Estado português a recorrer a ajuda financeira externa – TROIKA<sup>4</sup> - ficando o Governo obrigado a aplicar um conjunto de políticas de austeridade que influenciaram todos os setores económicos, incluindo o setor da restauração. A diminuição dos salários e pensões, em consonância com o elevado aumento de impostos, foram determinantes na diminuição do poder de compra dos portugueses, afetando principalmente as PME.

Em 2016, o Governo português decidiu baixar a taxa de IVA na restauração de 23% para 13%, a fim de revitalizar as contas das empresas e aumentar o consumo, uma vez que a economia se ressentia do período de austeridade passado, consequência da crise económica mencionada.

Em 2020, com o aparecimento da pandemia COVID-19, o canal HORECA foi obrigado a encerrar a sua atividade tendo posteriormente adotado, num esforço magistral de adaptação, o funcionamento em regime de *takeaway*. Todo este período surtiu graves implicações no setor e, em consequência, o Governo, no final de 2021, criou o programa de incentivos *IVAucher*.

---

<sup>4</sup>Denominação atribuída à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia.

No que ao enquadramento normativo diz respeito, a legislação revela-se como o fator-chave neste setor, que se encontra altamente regulamentado. O diploma central deste quadro legal é constituído pelo Decreto-Lei nº 10/2015, de 16 de janeiro (Fonte 1) que no uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 29/2014, de 19 de maio, aprova o regime de acesso e de exercício de diversas atividades de comércio, serviços e restauração e estabelece o regime contraordenacional. Por força deste diploma, os estabelecimentos são obrigados a preencher um conjunto de requisitos para laboração, com especial enfoque numa disciplina apertada no que concerne à higiene e segurança na confeção, armazenamento e venda dos produtos.

Nesta sequência, foram criadas entidades especializadas para fiscalização e controlo destas estipulações, como é o caso da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e da norma HACCP<sup>5</sup> (*Hazard Analysis Critical Control Point*) – um regulamento preventivo que visa identificar os riscos que comprometam a qualidade dos alimentos e, desta forma, proteger os consumidores.

## **5.2. Fatores económicos**

Chegados a esta fase do presente estudo, cumpre neste ensejo aludir agora à envolvente económica, vertendo a nossa atenção para os principais indicadores da economia portuguesa, porquanto se considera relevante o seu impacto nas empresas e, no caso em análise, nas empresas do setor da restauração. Tendo em consideração que o plano de negócios em apreço é referente a um estabelecimento do canal HORECA, torna-se necessário avaliar o PIB (Produto Interno Bruto), VAB (Valor Acrescentado Bruto) o consumo privado, o IPC (Índice de Preços no Consumidor) e a população empregada.

De acordo com o Boletim Económico de maio de 2022, emitido pelo Banco de Portugal (BP), onde se apresenta a análise económica do ano anterior, isto é, referente ao ano de 2021, a economia portuguesa registou um crescimento de 4,9 pontos percentuais (pp), estando ainda aquém dos níveis de crescimento pré-pandemia<sup>6</sup>. Contudo, no final de 2021, os níveis PIB atingiram os valores registados em 2019 (Banco de Portugal, 2022). O PIB na zona euro cresceu 5,3%, estando Portugal ainda abaixo deste valor, conforme se observa no anexo F. Segundo o

---

<sup>5</sup>Em português, denomina-se de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

HA = Análise de perigos

CCP = Pontos Críticos de Controlo

HAZARD = Perigo

<sup>6</sup>Esta denominação refere-se ao ano de 2019.

INE e o BP, através do Boletim Económico de dezembro de 2021<sup>7</sup>, prevê-se que o crescimento médio do PIB nacional entre 2022 e 2024 seja de 3,6%.

Observando um dos componentes do PIB, o VAB, este registou um aumento de 4,4% face a 2020, com especial destaque para VAB do comércio, alojamento e restauração que registou um crescimento acima da média, depois de, em 2020, ter registado uma queda de 16,9% face a 2019.

No que ao consumo privado diz respeito, outro dos fatores que influencia o PIB, registou um crescimento 4,5% no ano anterior, revelando, no entanto, algumas desigualdades de composição, quando comparado com o período anterior à pandemia. O consumo alimentar nunca foi um fator que se tenha revelado preocupante com o aparecimento e vigência da pandemia, tendo em 2021 crescido, porém de forma mais contida, quando comparado com o período homólogo (1,5% em 2021 face 4,8%, em 2020).

Esta melhoria do consumo privado foi uma consequência do aumento do rendimento disponível, a par de uma diminuição da taxa de poupança que, apesar do decréscimo, apresentou valores superiores aos registados em 2019. É de salientar que os portugueses, em 2020, apresentaram níveis de poupança mais elevados devido à pandemia e às restrições de consumo por ela imposta, bem como, por precaução e incerteza relativamente ao futuro.

O IPC<sup>8</sup> registou uma variação média anual de 1,3%, revertendo a tendência da variação nula registada no ano de 2020 (INE, 2022), o que reflete a recuperação económica pós-pandemia.

Por forma a avaliar as condições de emprego em Portugal, procedeu-se à análise da população empregada, conforme se observa no anexo I. Este indicador, à semelhança dos acima apresentados, registou também uma melhoria face a 2020. Contudo, o desemprego ainda se revela oscilante ao longo dos anos, com um impacto acentuado nas camadas mais jovens.

### **5.3. Fatores sociais**

O contexto social em Portugal é uma consequência nítida da situação económica e política que o país enfrenta. Não obstante, nos últimos dois anos, Portugal e o mundo terem sido confrontados com fortes medidas restritivas de circulação, estas tiveram que ser doseadas com

---

<sup>7</sup> Divulga as projeções para 2021 e para os três anos seguintes (2022-2024)

<sup>8</sup> Calculado com base no preço médio necessário para comprar um conjunto de bens e serviços, comparando com períodos anteriores. Este índice, calculado em Portugal pelo INE, exprime a tendência da inflação.



medidas de incentivo à economia, por forma a que as consequências da crise vivida entre 2008 e 2014 não se repetissem na crise pandémica.

Deste modo, não é difícil constatar que há um conjunto de fatores sociais que impactam as preferências e as necessidades de consumo alimentar dos portugueses, atente-se a este título, por exemplo, na massificação do uso da *internet* e do envelhecimento da população, aliado a uma taxa de natalidade baixa e a uma esperança média de vida cada vez mais elevada.

Relativamente aos fatores demográficos, de acordo com os Censos de 2021, Portugal tinha 10.344.802 habitantes, registando um decréscimo de 2,1% face aos Censos de 2011 (INE b, 2021).

Esta diminuição da população residente é motivada por um conjunto fatores, entre os quais importa destacar, o aumento da idade da mulher aquando do nascimento do primeiro filho, em virtude de o ciclo de estudos ser cada vez mais prolongado bem como a respetiva realização profissional, a que acresce o protelar de decisões importantes para um nível etário mais avançado. Em paralelo, o número de filhos por mulher também diminuiu, o que fica a dever-se, de uma forma simplista, não só às razões acima aduzidas, mas também à falta de incentivos por parte do Governo a que não é alheio o elevado encargo que os filhos representam no orçamento familiar. Quanto à composição por género, do total dos portugueses, 52,04% são mulheres e 23,04% são idosos (Pordata, 2021).

Por outro lado, a par com o decréscimo da natalidade, a esperança média de vida é cada vez mais elevada devido, em grande parte, à evolução da tecnologia e da medicina, o que se traduz num país cada vez mais envelhecido, onde o índice de dependência de idosos atingiu valores recorde em 2021, registando 182,1 idosos por cada 100 jovens (Pordata, 2021).

Este cenário envelhecido e de baixa natalidade irá, num curto prazo, suscitar questões que se reconduzem à insuficiência de níveis equilibrados de população ativa, cotejados com a dificuldade crescente de recrutamento por parte das empresas de jovens trabalhadores a que acresce o grave constrangimento da consequente (in)sustentabilidade da segurança social.

#### **5.4. Fatores tecnológicos**

É irrefutável que o avanço da tecnologia da última década acarretou melhorias significativas no processo de compra e no estilo de vida dos consumidores. Atualmente, são raras as pessoas que não dispõem de um *smartphone* com acesso à *internet*, o que lhes permite uma conexão constante em qualquer parte do mundo.

Por outro lado, as empresas iniciaram um processo de adaptabilidade procurando adequar as suas ferramentas de comunicação com os clientes: passaram a divulgar os produtos e as

marcas através da *web*, percebendo que dessa forma, economizam recursos quer humanos quer financeiros e maximizam níveis de eficácia no alcance dos seus objetivos promocionais. Tal evidência é sustentada através da constatação da tendência de crescimento da despesa em I&D (Investigação e Desenvolvimento), em Portugal, atingindo um máximo em 2020, registando 1,6% do PIB, sendo particularmente relevante no setor das empresas (República Portuguesa - XXII Governo, 2021). Em 2021, 96,6% das empresas utilizavam redes sociais para fins profissionais, o que comprova a digitalização como a nova tendência do consumo (INE c, 2021).

O setor da restauração não foi alheio às mudanças verificadas e acompanhou, a par e passo, a evolução. Nos últimos anos foram criadas diversas plataformas com o objetivo de potenciar o *engagement* com o cliente, veja-se o caso do *The Fork*, *Zomato* ou do *Tripadvisor*, que permitem que o cliente tenha acesso previamente à ementa, possa efetuar *reviews*, fazer reservas ou, até mesmo, procurar um estabelecimento junto à sua atual localização.

Concomitantemente, a tecnologia revelou-se importante nos negócios em atividades de logística, como o controlo de *stocks*; de *marketing*, através de programas que analisam os produtos mais vendidos e a criação de novos canais de venda (*website*, *app*, plataformas de *delivery*, etc); ou de gestão, com a implementação de sistemas de comunicação entre o atendimento e a cozinha, para que a fiabilidade dos pedidos seja cada vez maior.

Neste âmbito, a legislação enquadradora foi igualmente acompanhando as transformações e nesta sede cabe referir que a Portaria n.º 363/2010, de 23 de junho, que regulamenta a certificação prévia dos programas informáticos de faturação do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, sofreu já duas alterações, tendo a versão consolidada mantido a exigência de que os estabelecimentos possuam um sistema que permita identificar a gravação do registo de faturas ou documentos equivalentes e talões de venda, possuir um controlo do acesso ao sistema informático, obrigando a uma autenticação de cada utilizador, entre outras. Dito de outro modo, os estabelecimentos encontram-se obrigados a aderir aos *softwares* digitais, o que sem prejuízo dos constrangimentos eventuais que a informática também envolve, acarreta inúmeras vantagens em termos de tratamento e processamento da informação.

### 6. Análise dos principais concorrentes

Atualmente, existem em Sintra cinco grandes fábricas de queijadas. Estes estabelecimentos, apesar de confeccionarem as queijadas segundo diferentes receitas culinárias, diversificam a sua oferta com outros produtos, designadamente os conhecidos travesseiros.

Deste modo, e com a exceção da Casa do Preto e da Dona Estefânia, partilham não só a localização no centro de Sintra, mas também o mesmo *target* de mercado (Sintrenses, turistas nacionais e estrangeiros).

Sem embargo, existem ainda outros concorrentes à Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, que se reconduzem às habituais pastelarias existentes na vila de Sintra, acabando por comercializar produtos substitutos, nomeadamente bolos variados.

#### 6.1. Casa do Preto

A Casa do Preto foi fundada a 13 de maio de 1931 por Carlos Almeida e Joaquina Almeida, tendo desde essa altura a marca registada para venda de queijadas de Sintra (Casa do Preto, 2021).

Aquando da criação do espaço, Carlos Almeida, serralheiro de profissão, construiu uma figura de madeira em preto e colocou-a à porta do estabelecimento. E assim surgiu a denominação de “Casa do Preto”.

A loja e fábrica localiza-se à entrada de Sintra, na Estrada Chão de Meninos e as suas principais especialidades são as queijadas (em tamanho normal ou miniatura, os pudins de queijada, a tarte de queijada e os travesseiros).

A Casa do Preto possui já uma página de *Facebook* com 4665 *likes*, uma conta de *Instagram* com 1146 seguidores e a sua avaliação na plataforma *Tripadvisor* é de 4 pontos.<sup>9</sup>

Comparativamente à Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, a Casa do Preto possui alguns pontos positivos que são valorizados pelos clientes como é o caso da facilidade de estacionamento – o espaço possui um parque de estacionamento privado gratuito. Outra vantagem prende-se com a acessibilidade, pois os clientes não precisam de ir para o centro de Sintra, por norma, muito movimentado e congestionado em termos de trânsito, para adquirir as queijadas. Adicionalmente, é uma marca também de renome, cuja expansão no mercado é sólida e consistente, vendendo as suas queijadas em vários espaços, como é o caso dos hipermercados

---

<sup>9</sup>Valores observados no dia 21 de maio de 2022.

e em algumas lojas *gourmet online* (Pinto M. M., 2015). Ao invés da Sapa, a Casa do Preto está aberta todos os dias da semana.

Convém ainda reconhecer que aquilo que é visto como vantagem pode igualmente constituir um ponto fraco, porquanto o facto de se localizar fora do centro histórico de Sintra pode ser um entrave aos turistas que não se deslocam de carro. É uma fábrica que, à semelhança da Sapa, tem vindo a percorrer as linhas de sucessão na família Almeida, estando, atualmente, na 3ª geração.

## **6.2. Gregório**

A pastelaria Gregório remonta ao século XIX, foi fundada por Gregório Casimiro Ribeiro, em 1890.

Com uma história muito semelhante à Sapa, o Gregório localizava-se inicialmente às portas de Sintra, em Ranholas, tendo posteriormente passado para a Avenida D. Francisco de Almeida, onde se mantém até aos dias de hoje. Esta avenida encontra-se muito próxima do centro histórico de Sintra. Note-se que até aos anos 50, a pastelaria Gregório era apenas uma fábrica, sem venda direta ao público. Este negócio também tem vindo a percorrer as linhas de sucessão na família estando, atualmente, na 4ª geração (Pastelaria Gregório, 2013).

Este espaço tem à sua porta um «Pólicia Sinaleiro» e a indicação de «paragem das queijadas» a fim de captar a atenção dos clientes. Hoje em dia, é uma das imagens de marca do espaço.

As suas principais especialidades, para além das queijadas, são os pastéis de nata, biscoitos, bolachas caseiras e broas de mel, embora sejam também revendedores de uma grande diversidade de bolos (Pastelaria Gregório, 2022).

O Gregório tem 4074 *likes* na sua página de *Facebook* e uma conta de *Instagram* com 559 seguidores. A sua avaliação na plataforma *Tripadvisor* é de 4,5 pontos.<sup>10</sup>

À semelhança da Casa do Preto e ao contrário da Sapa, o estabelecimento está aberto todos os dias da semana. As principais desvantagens do Gregório são o escasso estacionamento e a pequena dimensão do espaço.

## **6.3. Casa Piriquita**

Anteriormente denominada como Antiga Fábrica de Queijadas de Sintra, a Piriquita foi fundada em 1862 por Amaro dos Santos e Constância Gomes. Inicialmente operava apenas como

---

<sup>10</sup>Valores observados no dia 21 de maio de 2022.

padaria e só uns anos mais tarde se converteu numa pastelaria. O nome Piriquita teve origem na alcunha que o rei D. Carlos I atribuiu à fundadora do espaço, baseada na sua pequena estatura (Casa Piriquita, 2022).

De forma idêntica às outras fábricas de queijadas, a Piriquita também tem vindo percorrer as linhas de sucessão na família, encontrando-se hoje a gerência a cargo da 5ª geração.

As principais especialidades da Piriquita são os travesseiros, as queijadas, a noz dourada e os pastéis da Cruz Alta, sendo que os primeiros são o grande *ex-libris* do espaço (Pinto M. M., 2015).

A marca conta com 3 lojas abertas ao público, sendo duas na Vila de Sintra e uma em Lisboa, recentemente inaugurada no *El Corte Inglés*.

Atualmente, a Piriquita possui três grandes fatores críticos de sucesso relativamente às outras fábricas, que se prende com (1) a possibilidade de adquirir os produtos da pastelaria através da sua *loja online*, não tendo o consumidor que se deslocar a Sintra, (2) existência de menus de almoço e (3) o facto de ser a única fábrica de queijadas que se localiza no centro histórico da vila de Sintra. Contudo, padece do mesmo constrangimento do Gregório que consiste na falta de estacionamento para os automóveis. Nos dias de hoje, a circulação automóvel na vila de Sintra é muito restrita, reservada praticamente aos casos identificados, sendo os parques lugares de estacionamento todos pagos.

A Piriquita conta com quase 30.000 *likes* na sua página de *Facebook* e uma conta de *Instagram* com 7640 seguidores e a sua avaliação na plataforma *Tripadvisor* é de 4,5 pontos.<sup>11</sup>

#### **6.4. Dona Estefânia**

Este estabelecimento foi fundado em 2019 por Pedro Gomes e Paulo Veríssimo. Esta é a mais recente fábrica de queijadas.

Ao contrário das outras fábricas acima descritas, este não é um negócio familiar. Sendo um espaço recente, a Dona Estefânia conseguiu retirar proveitos dos pontos fracos dos seus concorrentes, criando, assim, 70 lugares no seu estabelecimento para os clientes desfrutarem de todas as especialidades. À semelhança da Piriquita, também conta com uma *loja online* e o espaço tem, ainda, parceria com as plataformas de *delivery Uber Eats, Glovo e Bolt Food*.

Esta pastelaria diferencia-se das restantes por ter a sua fábrica à vista dos clientes, onde é possível observar todo o processo de produção dos bolos, quebrando desta forma todo o mistério que se criou em torno da receita secreta.

---

<sup>11</sup> Valores observados no dia 21 de maio de 2022.

As principais especialidades do espaço são as queijadas, que podem ser adquiridas em versão individual, pacote, miniatura ou em formato de tarte, os travesseiros e o doce Dona Estefânia, constituído pela massa do travesseiro e o recheio da queijada (Cardoso, 2021).

Tal como as Queijadas da Sapa, o espaço também encerra às segundas-feiras.

A Dona Estefânia conta com quase 20.405 *likes* na sua página de *Facebook* e uma conta de *Instagram* com 5160 seguidores e a sua avaliação na plataforma *Tripadvisor* é de 5 pontos. Contudo, nesta plataforma, o estabelecimento conta apenas com 9 comentários, não sendo fator de comparação com os estabelecimentos acima, uma vez que estes possuem mais de 100 avaliações.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Valores observados no dia 21 de maio de 2022.

## 7. Análise competitiva

Através da análise interna e externa efetuada à Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, bem como, a análise de conteúdos efetuada, é possível identificar as forças e as fraquezas do negócio, a par das ameaças e das oportunidades. Procurar-se-á, em simultâneo, proceder à identificação dos fatores críticos de sucesso, onde a Sapa ganha vantagem competitiva relativamente aos respetivos concorrentes.

### 7.1. Análise SWOT

Para a elaboração da análise SWOT (tabela 1), é necessário chamar à colação os pontos fortes e fracos no ambiente interno, analisando-se as oportunidades e as ameaças de mercado numa vertente externa.

**Tabela 1** - Análise SWOT da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antiguidade</li> <li>- Estacionamento à porta</li> <li>- Bom atendimento</li> <li>-Localização (Local de passagem de turistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço exíguo</li> <li>- Poucos lugares sentados na sala de chá</li> <li>- Fraca divulgação da marca</li> <li>-Ausência de comercialização do produto em locais diferenciados</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>E-commerce</i></li> <li>- Serviços de <i>delivery</i></li> <li>- Crescente aumento de turistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encerramento dos acessos ao centro da Vila</li> <li>- Novas tendências de consumo</li> <li>- Produtos percebidos como sendo semelhantes</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

As principais forças da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa estão relacionadas com a antiguidade da marca, bem como a decoração e envolvente interior, que nos remete para o século XVIII, altura em que surgiu a marca. Outra vantagem é a existência de lugares de estacionamento à porta, bem como o local de implantação do edifício, localizado numa zona estratégica de passagem de turistas. Por fim, a vista da sala de chá para o Palácio Nacional é outro dos fatores que atrai os clientes a entrarem na Sapa e disfrutarem do espaço.

Quanto às principais fraquezas, destacam-se a dimensão exígua do espaço, o que não permite ter muitos lugares sentados para que os clientes disfrutem e consumam confortavelmente. Outra grande fraqueza é a pouca divulgação da marca, ou seja, na grande

maioria dos casos quando se associa as queijadas a uma marca, é habitual a referência a uma das marcas concorrentes. Finalmente, o facto de só se venderem queijadas na única loja da marca, acaba por limitar a procura e respetiva aquisição do produto, uma vez que os clientes têm que se deslocar a Sintra impreterivelmente.

Em termos de oportunidades, importa destacar o desenvolvimento do *e-commerce*, isto é, aquisição de produtos através da *web* para qualquer parte do país ou até do mundo, bem como a crescente proliferação no mercado das plataformas de *delivery*, dando a possibilidade ao cliente de adquirir os produtos sem ter que se deslocar. Como mencionado anteriormente, com a pandemia COVID-19, muitas marcas adotaram este canal de distribuição. Adicionalmente, com o alívio das restrições decorrentes da pandemia, o número de turistas tem vindo a aumentar, aproximando-se atualmente dos valores registados em 2019, conferindo uma grande oportunidade de vendas para as Queijadas da Sapa.

Quanto às principais ameaças, é de referir o congestionamento do trânsito e as alterações que têm sido feitas na vila de Sintra, com o intuito de limitar a circulação dos carros; a volatilidade das tendências de consumo, como a personalização ou a sustentabilidade das escolhas dos consumidores também é um tópico a ter em consideração. Finalmente, é importante definir estratégias que mitiguem a perceção dos clientes ao considerar as queijadas semelhantes a outro tipo de doçaria regional.

## **7.2. Fatores críticos de sucesso**

Executar uma adequada análise dos fatores críticos de sucesso é uma ferramenta chave para as organizações conseguirem avaliar o seu ambiente externo e interno (Monteiro, 2012). Nesta conformidade, os fatores críticos de sucesso constituem uma ferramenta preciosa para identificar os elementos mais importantes do sucesso de uma organização.

Na Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa os três principais fatores críticos de sucesso são a antiguidade da marca, a localização junto ao centro histórico (um dos primeiros locais onde os visitantes param quando chegam a Sintra) e o prestígio adquirido na confeção das queijadas. Contudo, os clientes, através da análise dos comentários efetuada com o *software Leximancer* também destacaram a presença de especialidades portuguesas como um fator de destaque e de atração de visitantes.



### **7.3. Análise das 5 Forças de Porter**

O Modelo das 5 Forças de Porter permite analisar a atratividade e a competitividade do negócio.

Neste modelo são tidos em consideração quer o impacto dos diversos intervenientes relativamente ao poder negocial dos consumidores, quer o poder negocial de fornecedores bem como a rivalidade entre os concorrentes, as ameaças de entrada de novos concorrentes e de produtos substitutos.

Contudo, este modelo apresenta algumas limitações ao pressupor que a indústria é estável, não tendo em consideração outro tipo de fatores que influenciam a rentabilidade.

Um olhar detalhado para o setor da restauração faz-nos concluir, sem querer extravasar o âmbito do presente trabalho, que este é um setor que se apresenta sobrecarregado com um elevado número de PME, fazendo com que a quota de mercado de cada marca seja relativamente baixa. No que diz respeito especificamente às fábricas de queijadas, o cenário acaba por ser diverso, na medida em que existem apenas cinco grandes fábricas desses produtos.

#### **7.3.1. Poder negocial dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores reconduz-se à forma como estes têm impacto no preço de venda dos seus produtos e serviços às empresas que deles necessitam. Este poder afere-se mediante a análise das oscilações nos preços, alterações na qualidade dos produtos vendidos, bem como a modificação nos prazos de entrega.

No caso das Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, o poder negocial é elevado no segmento das matérias-primas, nos produtos de padaria e doçaria (bolos diversos), na medida em que recorrem a produtores locais e empresas unipessoais, estando por isso dependentes da volatilidade da produção e da capacidade de trabalho dos mesmos.

Quanto aos fornecedores internos – os recursos humanos da Sapa – o seu poder negocial é médio na medida em que constituem valor para a empresa. É através da sua empatia, profissionalismo e dedicação que a Sapa fideliza os clientes e atrai potenciais consumidores, através da partilha de experiências. Por outro lado, é um setor cujos requisitos profissionais não se revelam de elevada exigência, sendo por isso simples encontrar mão de obra habilitada para a função.

#### **7.3.2. Poder negocial dos clientes**

Os clientes são o principal motivo para a existência e sucesso de qualquer empresa, tendo também a capacidade de alterar a rentabilidade do negócio.

Sintra possui um vasto fluxo diário de visitantes trazendo, em consequência, um elevado número de potenciais clientes às Queijadas da Sapa.

Sendo o fabrico de queijadas um negócio diferenciado na vila de Sintra, com poucos estabelecimentos concorrentes e onde a qualidade e a tradição são muito valorizadas, é possível afirmar com manifesta segurança que o poder negocial dos clientes é médio, na medida em que estes não têm muita facilidade em optar por prestadores de serviços cujo *core business* seja o mesmo que o da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa.

Contudo, o estabelecimento está sujeito às alterações de consumo dos clientes, dependentes de medidas económicas mais restritivas como aconteceu com a crise socioeconómica de 2008 e a pandemia covid-19, em 2020.

### **7.3.3. Rivalidade dos concorrentes**

Relativamente à rivalidade dos concorrentes, este é sempre um tema suscetível de gerar mais valias para as empresas, pois é através da concorrência que as empresas se diferenciam e se desenvolvem novos produtos e serviços destinados a abranger franjas de clientes diferenciados. Assim se incrementa a atividade económica capaz de gerar lucro e evitar a saturação do mercado. O ordenamento jurídico português dispõe de uma Lei da Concorrência – Lei 19/2012, de 8 de maio – diploma que regula as práticas concorrenciais, uma vez que a elevada competitividade pode ser nociva quer para o negócio, quer para o mercado.

No caso concreto da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, a concorrência direta é circunscrita porque tal como supra se referenciou, existem apenas cinco grandes fábricas de queijadas. Cumpre, no entanto, salientar que neste mercado a existência de barreiras à entrada de novos comerciantes é praticamente nula, considerando-se que a rivalidade entre concorrentes é elevada, na medida em que existe pouca diferenciação entre as marcas nos produtos oferecidos.

### **7.3.4. Ameaça de novas entradas**

A ameaça de novas entradas é um dos grandes receios de todas as empresas e respetivos gestores, embora a concorrência, como acima referido, se tenha vindo a revelar como um grande impulsionador da inovação.

Sendo a atividade da restauração exaustivamente objeto de regulamentação legal, torna-se complexa a entrada de novas empresas, na medida estas são obrigadas a cumprir um conjunto de requisitos de higiene e qualidade na confeção de alimentos que implicam por vezes vultuosos

investimentos, acompanhados por uma prática fiscalizadora cujas coimas robustas em caso de prevaricação são dissuasoras de práticas não homologadas.

Adicionalmente, e uma vez que as marcas existentes de confeção de produtos locais já têm uma reputação e um elevado reconhecimento do mercado, tal leva a que novos *players* tenham que efetuar um elevado investimento em comunicação, agravando, ainda mais, a dificuldade de novas empresas se estabelecerem nesse mercado. Face ao exposto, pode assim concluir-se que a ameaça de novas entradas não é significativa neste contexto.

### **7.3.5. Ameaça de produtos substitutos**

Na ótica do cliente, um produto substituto caracteriza-se por satisfazer de igual modo a necessidade que outro produto que o cliente já experimentou satisfaz. Dito de outro modo, são produtos que concorrem pela preferência de um consumidor na hora da escolha.

A ameaça de produtos substitutos é considerada elevada na medida em que os consumidores, na região de Lisboa, são confrontados com diversos bolos de pastelaria que satisfazem a mesma necessidade, que neste caso, é a degustação de um bolo local.

É por todos reconhecido que os pastéis de Belém podem ser considerados um produto com elevada ameaça na medida em que, não só o aspeto e o preço são semelhantes, como acabam ambos por ter a mesma função. Trata-se de iguarias doces típicas desta região (Lisboa/Sintra/Cascais), que figuram nos cartazes turísticos alusivos à zona e que na falta de um, pode o outro substituir, não perdendo o carácter típico, tão valorizado pelos estrangeiros visitantes.

Na região de Sintra, o travesseiro também pode ser visto como uma ameaça, uma vez que muitas vezes é procurado como alternativa à queijada.

Em síntese, é possível afirmar que os produtos substitutos impactam o negócio, e por isso mesmo, os produtos da Sapa devem estar em constante análise para que se destaquem no mercado, sem que os consumidores tenham que recorrer a outros produtos semelhantes.

## CAPÍTULO 8

### 8. Procura em Sintra

Sintra é um dos principais destinos turísticos do país e uma das regiões de Portugal com maior oferta ao nível cultural e paisagístico. Nos últimos anos, esta pequena vila tem vindo a crescer com o número de visitantes em Portugal cada vez mais acentuado.

De acordo com um estudo estatístico do turismo de Sintra, elaborado pela Câmara Municipal de Sintra (CMS), em 2017<sup>13</sup> existiam naquele ano cerca de 60 alojamentos hoteleiros, o que equivale a 3.000 camas, estando este município inserido no top 10 quanto à oferta de estabelecimentos hoteleiros em Portugal Continental, o que representa um crescimento da oferta em 43 pontos percentuais face a 2015 (CMS, 2019). Quanto aos alojamentos locais, este apresenta um número significativamente superior, tendo disponíveis perto de 4.500 camas.

Relativamente à procura por dormidas, em 2017, Sintra foi o 17º município com mais dormidas em Portugal Continental, crescendo 36% face ao período homólogo do ano anterior.

Quanto à procura nos monumentos culturais de Sintra, em 2020, devido à pandemia COVID-19, registou-se um total de 730.483 entradas, uma redução de 80% em comparação com o ano anterior. Em 2019, o número de entradas nos Parques de Sintra tinha atingido um valor recorde de 3,5 milhões de visitantes (Parques de Sintra, 2021).

Ainda de acordo com este estudo, a composição dos gastos dos turistas são 46% para alojamento, 24%, em restauração e bebidas, 20% para entretenimento e lazer e o restante para transportes e compras. Assim, pode concluir-se que os turistas valorizam a gastronomia local e têm curiosidade em experimentar e realizar um turismo gastronómico que assiste hoje a uma forte expansão.

---

<sup>13</sup>Ainda não existem dados disponíveis posteriores a 2017.

## CAPÍTULO 9

### **9. Caracterização dos clientes**

A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa abrange dois grandes tipos de clientes: os turistas (quer portugueses ou estrangeiros) e os residentes ou trabalhadores em Sintra.

Assim, não existe qualquer tipo de segmentação quanto à idade ou género do cliente. Todos os clientes da Sapa têm em comum o gosto e a curiosidade por experimentar as principais especialidades de Sintra.

Recorrendo à base de dados utilizada na metodologia, que foi extraída do *Tripadvisor*, dos 489 comentários recolhidos, 45% foram registados por portugueses e o restante por turistas de diversos países, o que não nos permite tirar conclusões exatas se o tipo de cliente predominante é português ou estrangeiro, pois as percentagens foram muito próximas de 50%.

Cumpra aqui sumariamente deixar um apontamento que enfatiza o facto de os clientes da Sapa não sofrerem consideráveis variações sazonais. Com efeito, Sintra evidencia fluxos de visitantes constantes, quer no Inverno quer no Verão, tanto nas tardes brandas de Primavera, quer no cair das folhas no Outono. Esta é outra das mais valias que conferem à Sapa uma mais-valia inigualável de clientes e de mercado.

## CAPÍTULO 10

### 10. Plano de Operações

No âmbito do presente trabalho e com a finalidade de incrementar as vendas, não descurando a qualidade quer dos serviços prestados quer dos produtos que são comercializados pela Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, aliadas à consolidação e manutenção da fama que lhe advém da tradição do nome “SAPA” vai, neste ensejo, ser delineado o plano de operações.

Este instrumento de planificação estratégica associado ao plano de negócios procura sistematizar as metas e objetivos não só para a expansão do espaço de atendimento ao cliente, como também para aumentar a notoriedade e o prestígio que se encontra associado à marca.

Assim, nos próximos 5 anos, isto é, entre 2023 e 2027 (inclusive), a Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa será objeto de um investimento de 69.795,50€, montante proveniente de capitais próprios da empresa, cuja aplicação prosseguirá os seguintes objetivos:

#### Expansão da loja

- Demolição da parede lateral que divide a zona de arrumos e a loja;
- Licenciamento do espaço resultante da sua expansão;
- Reparação do chão e paredes resultante da demolição da parede lateral e desgaste da zona de arrumos;
- Compra de mesas e cadeiras para este novo espaço que irá reforçar a sala de chá;
- Contratação de um empregado para atendimento aos clientes.

#### Notoriedade da marca

- Destaque de uma publicação por mês na rede social *Instagram*;
- Contratação de um profissional para gestão das redes sociais;
- Contratação de 2 *influencers* de redes sociais para divulgação do espaço.

#### 10.1. Cronograma

Com o intuito de minimizar o risco e no sentido de não concentrar todo o investimento num só momento, optar-se-á por desenvolver este projeto por fases. Deste modo, o esforço será menor, pois os ganhos obtidos nos anos transatos serão aplicados nos investimentos dos anos subsequentes.

Nesta conformidade e tendo por base o referido, projeta-se para o ano de 2023 a realização de obras e benfeitorias destinadas à expansão do espaço da loja procurando-se, tanto quanto possível, que as mesmas decorram no período em que o estabelecimento se encontra encerrado

para férias, ou seja, durante todo o mês de janeiro. Concomitantemente, iniciar-se-á um processo de recrutamento e seleção de um trabalhador destinado ao atendimento ao público e serviço à mesa, porquanto se estima que, em consequência do alargamento do espaço de loja, as vendas sofrerão um aumento que se espera relevante e manifesto.

A partir do ano de 2025, existirá um maior investimento nas redes sociais, como atrás se aludiu, o que compreende a contratação de um profissional especializado em gestão de redes sociais e, em paralelo, proceder-se-á à compra de anúncios na plataforma digital *Instagram*. Este investimento concretizar-se-á até ao ano 2027.

De igual modo, e no âmbito da notoriedade da marca, entre 2026 e 2027, será realizado um contrato anual com um *influencer* que disponha, no mínimo, de 300 mil seguidores.

### 11. Plano Financeiro

O plano financeiro para a expansão da loja Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, bem como para o aumento da notoriedade da marca é delineado com base em dados previsionais para um período de 5 anos, considerando que o mesmo terá o início da sua execução previsto para janeiro de 2023.

Deste modo, foi elaborada uma previsão da demonstração de resultados, conforme se observa no anexo N, subtraindo aos rendimentos previstos os gastos associados, com vista a analisar a viabilidade do projeto. Para suporte do mesmo recorreu-se ao *Microsoft Excel*.

#### 11.1. Pressupostos

A avaliação financeira a efetuar assenta nos seguintes pressupostos, designadamente:

- O estabelecimento está aberto ao público entre as 9h30 e as 18h30;
- O mês é considerado com uma duração de 30 dias e o espaço está aberto 26 dias por mês, pois encerra semanalmente à 2ªfeira;
- A Sapa está aberta 11 meses por ano, estando encerrada em janeiro para férias. Assim, todas os serviços relacionados com a notoriedade da marca estão a contabilizar apenas os meses de atividade do estabelecimento;
- O início da atividade, após a obra de requalificação do espaço, será em fevereiro de 2023;
- Para simplificação dos cálculos, os preços dos produtos serão avaliados a preços constantes, não contabilizando os efeitos da inflação;
- A análise é efetuada a 5 anos<sup>14</sup>;
- O investimento é efetuado com 100% de capital próprio, obtido através dos lucros de anos anteriores. Uma vez que não existe financiamento, as taxas de aplicações financeiras e as taxas de juro foram consideradas zero;
- Os salários são calculados com base em 22 dias úteis de trabalho/mês<sup>15</sup>;
- O vencimento auferido pelo trabalhador é de 750€ (remuneração base), tratando-se de um profissional residente, “não casado e sem dependentes”;
- A média do IRS por trabalhador é de 6,3%, tendo por base as tabelas retenção de 2022;

---

<sup>14</sup>O negócio já se encontra em atividade, este é um projeto inovador.

<sup>15</sup>A Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa encerra para descanso do pessoal à 2ª feira e cada trabalhador tem direito a um dia adicional de descanso semanal.



- A taxa de IRC é de 21%, independentemente do valor do lucro, para o período de tempo do investimento;
- Os valores apresentados relativamente às compras e vendas efetuadas incluem IVA à taxa em vigor - março de 2022;
- O prazo médio de pagamento aos fornecedores é contraentrega, isto é, de 0 dias;
- O prazo médio de recebimento é de 0 dias, na medida em que os clientes pagam aquando da aquisição dos produtos, através de dinheiro ou multibanco.

## 11.2. Investimento necessário

O investimento necessário para a concretização do projeto é de 69.795,50€ (cf. se referiu).

**Tabela 2** - Investimento necessário para a execução do Projeto

INVESTIMENTO NECESÁRIO			
Investimento	Valor unitário	Valor mensal	Valor
Demolição da parede	1 500,00 €		1 500,00 €
Licenciamento do espaço	85,50 €		85,50 €
Reparações resultantes do desgaste da zona de arrumos	6 000,00 €		6 000,00 €
5 Mesas	170,00 €		850,00 €
20 Cadeiras	105,00 €		2 100,00 €
Destacar uma publicação por mês nas redes sociais	20,00 €		660,00 €
Contratação de um gestor de redes sociais		100 €	3 300,00 €
Contratação de 1 influencer 2026 e 2027			2 000,00 €
Contratação de 1 influencer 2027			800,00 €
Contratação de um funcionário para atendimento		750 €	52 500,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>69 795,50 €</b>

Fonte: Elaboração própria

Para a ligação entre o espaço atual de cafetaria e a zona de arrumos, está orçamentado um valor de obra de 1.500€, contabilizando-se a demolição parcial da parede e a construção de uma passagem em arco. A reparação da zona de arrumos vai implicar um custo de 6.000€, porquanto carece de alguma manutenção nas estruturas existentes, não só no chão, como também paredes.

Acresce ainda referir que para a realização desta obra, bem como para a ampliação do espaço, é necessária a emissão de uma licença, da competência e a emitir pela Câmara Municipal de Sintra, cuja taxa emolumentar se cifra em 85,50€.

Na sequência do exposto e por forma a melhorar a nova sala de chá, mais ampla e com uma maior capacidade, e porque se perspetiva que, do consumo em sala pode surgir um aumento exponencial de vendas contemplou-se, na projeção do investimento, a aquisição de mobiliário de *design* semelhante ao já existente, a saber, 5 mesas e 20 cadeiras.

Todo o investimento acima mencionado será realizado, no primeiro ano do projeto, em 2023.

No que aos recursos humanos diz respeito, pretende-se reforçar a equipa com a contratação de um trabalhador para atendimento na loja. Assim, ainda nesse ano, prevê-se um investimento de 10.500€, valor que corresponde a uma estimativa do rendimento auferido pelo novo profissional com o subsídio de Natal e subsídio de férias incluído, totalizando 52.500€ no final dos 5 anos.

Em 2025, cativou-se o montante de 20€ mensais até ao final do projeto durante os 11 meses de laboração do estabelecimento para publicidade, designadamente com a finalidade de destacar uma publicação na rede social *Instagram*. Ainda nesta matéria, foi entendido como indispensável a adjudicação de uma prestação de serviços a um trabalhador independente para gestão das redes sociais. Tal exigirá um encargo de 100€ mensais para custear esse serviço. Este valor, porque de uma prestação de serviços se trata, não contempla o pagamento do mês de férias, nem de outros montantes a título de subsídios. Assim, é uma remuneração durante 33 meses de projeto (11 meses em cada ano a partir de 2025).

Finalmente, a marca será ainda objeto de divulgação através do trabalho de um *influencer*, nos anos de em 2026 e 2027, sendo este um serviço pago trimestralmente, que se estima no valor de 250€. Por sua vez, em 2027, um segundo *influencer*, dará continuidade, suporte e robustez à marca, auferindo uma remuneração trimestral de 200€.

### **11.3. Volume de negócio**

A localização do estabelecimento, o tipo de serviço oferecido, o turismo, o nome e a reputação do produto permitem que as Queijadas da Sapa registem uma elevada procura todo o ano. Não se verificam, portanto, variações sazonais significativas no que concerne à procura deste produto.

Face ao exposto, e após o investimento efetuado, não é exagerado pensar que o investimento efetuado se comece a refletir em resultados num curto prazo, senão mesmo de imediato (numa perspetiva otimista), ou seja, terminadas as obras de beneficiação do espaço, isto é, a partir de fevereiro de 2023.

Através da tabela 1, é possível observar a projeção de vendas no período compreendido entre 2023 e 2027, tanto no que diz respeito à expansão da loja, quanto no que se refere à notoriedade da marca.

Este estudo de valores foi efetuado pressupondo que o espaço encerra, todos os anos, 1 mês para férias, sendo contabilizados 11 meses de laboração e, em cada mês, 26 dias.

**Tabela 3** - Previsão do acréscimo às vendas entre 2023 e 2027 com a realização do projeto

	VENDAS				
	Consumo médio mensal por mesa	Consumo médio anual por mesa	Consumo anual das 5 mesas	Impacto anual redes sociais	TOTAL
2023	1 248,00 €	13 728,00 €	68 640,00 €		<b>68 640,00 €</b>
2024	1 248,00 €	13 728,00 €	68 640,00 €		<b>68 640,00 €</b>
2025	1 248,00 €	13 728,00 €	68 640,00 €	2 002,00 €	<b>70 642,00 €</b>
2026	1 248,00 €	13 728,00 €	68 640,00 €	3 802,00 €	<b>72 442,00 €</b>
2027	1 248,00 €	13 728,00 €	68 640,00 €	5 002,00 €	<b>73 642,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria

Sublinhando que início do ano de 2023 marcará um virar de página no consumo médio, importa registar que colocando mais 5 mesas à disposição dos clientes, e atendendo a que o estabelecimento se encontra implantado numa zona de frequente passagem de turistas, tendo em conta que todo o ano há um elevado fluxo de turismo em Sintra e ao fim de semana, mesmo no Inverno, muitas pessoas se deslocam àquela zona para passeio, é expectável que tal se traduza de imediato num aumento das vendas. Assumindo que o consumo diário médio por mesa é de 24€ (assumiu-se um valor de 4€ por hora, contabilizando-se apenas 6 horas de laboração, considerando que a mesa nem sempre está ocupada), podemos avançar com um consumo anual médio das 5 mesas no montante de 68.640€.

Em 2024, as vendas mantêm os mesmos valores uma vez que o impacto do investimento ainda não se tornou totalmente efetivo, ou seja, não se estabeleceu ainda uma nítida relação direta causa-efeito, investimento/vendas e não existiu investimento na projeção da marca. No entanto, consolidando-se as novas práticas que se delinearão para o projeto, espera-se fortalecer a procura e consequentemente a robustez financeira da empresa.

Posteriormente, em 2025, é iniciado o investimento para aumentar a perceção da marca “Queijadas da Sapa” junto dos clientes, através da contratação de um *expert* em gestão de redes sociais. Este trabalho irá refletir-se num incremento mensal das vendas em 130€, isto é, 5€ por dia, totalizando um aumento anual das vendas em 1.430€. Os anúncios nas redes sociais também irão potenciar o aumento de vendas por mês na ordem dos 52€, contabilizando um valor anual de 572€.

No ano seguinte, para além dos investimentos mencionados que continuarão a criar valor nas contas, é realizado um contrato de prestação de serviços com um *influencer*, por dois anos, que irá rentabilizar as vendas em 1.800€ anuais (450€ em cada um dos 4 *posts* anuais – 1 post a cada 3 meses). Em 2027, será contratado um novo *influencer*, para um público-alvo diferente do contratado no ano anterior, com o intuito de tornar mais abrangente o universo alcançado,

i.e., para aumentar a diversidade de clientes na Sapa. Deste modo, aumentando as vendas em 1.200€ (300€ por cada *post* que realiza, tendo a mesma periodicidade do primeiro *influencer* contratado), totaliza-se um retorno nas vendas, em 2027, de 5.002€, resultante desta aposta na divulgação da marca.

#### **11.4. Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)**

Para o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, recorreu-se à proporção das vendas sobre o custo na demonstração de resultados do ano de 2021 da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa e aplicou-se essa proporção a este projeto (30%).

Neste contexto, à medida que a procura aumenta, o custo com as mercadorias também irá aumentar, na medida em que serão necessários mais recursos para aumentar a produção.

#### **11.5. Gastos com pessoal**

O acréscimo dos gastos com pessoal abrange todas as despesas com o trabalhador extra da Fábrica das Queijadas da Sapa. No projeto em apreço, procedemos a uma análise relativa aos gastos adicionais que a contratação de um trabalhador para o atendimento implica, como se observa na tabela presente no anexo J.

Admitiu-se uma remuneração base de 750€ mensais, um subsídio de alimentação de 4,77€/dia, totalizando para 22 dias úteis um valor de 104,94€ e, como já mencionado em cima, uma retenção na fonte 6,3% IRS e um desconto da empresa para a segurança social de 23,75%.

Para além deste valor, para averiguar os gastos com pessoal, foi ainda necessário contabilizar o seguro de acidentes de trabalho. No geral, um seguro de acidentes de trabalho cobre 1% da remuneração base, tendo sido este o pressuposto que se adotou para os cálculos deste projeto.

#### **11.6. Fornecimento de serviços externos (FSE)**

Esta rubrica da contabilidade inclui todas as atividades que estão ligadas ao negócio sem, contudo, estabelecer qualquer relação com as vendas.

Uma vez que o espaço vai sofrer alterações para crescimento da área disponível na sala, foi considerado um acréscimo anual de 150€ ao seguro multirriscos do estabelecimento, muito embora no primeiro ano se tenha optado por efetuar uma proporção, uma vez que o seguro só entra em vigor em fevereiro de 2023.

No que respeita ao licenciamento do espaço e às obras de expansão, a imputação dos gastos de ambos pertence ao primeiro ano do projeto.

Relativamente ao fornecimento de eletricidade, antevê-se que fruto das obras de requalificação, os gastos de eletricidade no período de janeiro de 2023 possam aumentar, porém, o mesmo é compensado porque este é o mês em que o estabelecimento se encontra encerrado para férias, não existindo um aumento significativo a considerar. Deste modo, com o aumento do número de clientes, consequência dos investimentos realizados, prevê-se que exista um acréscimo médio mensal de 40€ na eletricidade e um acréscimo na fatura da água no valor de 15€, com um crescimento de 2% ao ano em ambos os serviços. Tal resultado, como é evidente, constitui uma manifesta consequência do aumento das vendas com a expansão do espaço e notoriedade da marca.

**Tabela 4** - Previsão de FSE entre 2023 e 2027

	FSE				
	2023	2024	2025	2026	2027
Seguro Multirriscos	137,50 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Licenciamento do espaço	85,50 €				
Obras	7 500,00 €				
Eletricidade	440,00 €	448,80 €	457,78 €	466,93 €	476,27 €
Água	165,00 €	168,30 €	171,67 €	175,10 €	178,60 €
Publicidade/Comunicação			1 320,00 €	2 320,00 €	3 120,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>8 328,00 €</b>	<b>1 067,10 €</b>	<b>2 099,44 €</b>	<b>3 112,03 €</b>	<b>3 924,87 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 11.7. Depreciações

Para o cálculo das depreciações, utilizou-se o método de quotas constantes.

Estão sujeitos a depreciações 2950,00€. Para apurar este valor, foi considerada uma taxa de 12,5%, tendo em conta a informação constante do Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro, na sua redação atual, diploma que estabelece o regime das depreciações e amortizações para efeitos do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas e que revogou o Decreto Regulamentar n.º 2/90, de 12 de janeiro, atinente a matéria semelhante (cf. Fonte 3).

### 11.8. Cash Flows

No anexo L, é possível observar o mapa de *cash flows* para, posteriormente, calcular o valor atualizado líquido (VAL).

Em relação aos *cash flows* de investimento, estes provêm do dinheiro gasto/recebido em aquisições/vendas de ativos fixos. No caso em estudo, estes ativos fixos constituem as mesas e as respetivas cadeiras adquiridas.

Para se apurar os *cash flows* de exploração, é necessário determinar a diferença entre o EBIT e as depreciações, amortizações impostos. Só assim, somando estas duas rubricas se obtém o *Free Cash Flow*, que será utilizado para o cálculo da viabilidade do projeto.

### **11.9. Viabilidade do projeto**

Após o investimento e decorrida a execução do plano é primordial determinar a viabilidade do projeto, tendo para tal que proceder à avaliação do valor do montante investido.

Desta forma, utiliza-se o VAL, um indicador que traduz o valor do investimento no final do período em estudo, atualizado ao momento presente. Isto é, pretende demonstrar-se que no final do período definido no plano, neste caso 2027, se o investimento realizado foi ou não compensado. Assim, o valor pode ser superior, inferior ou igual a 0. Quando o VAL é superior a 0, considera-se que houve um retorno total do investimento e uma rentabilidade superior ao valor do investimento do projeto.

Assim, foi utilizada uma taxa de desconto de 0,86%, consequência da soma da taxa de rentabilidade das obrigações do tesouro a dez anos para ativos sem risco (0,3%) (Pordata, 2022) com a taxa de prémio de risco do mercado português de 1,88% (Damodaran, 2022), ponderada pelo prémio de risco associado ao mercado de *Retail (Grocery and Food)* de 0,30 (Damodaran, 2022).

Em suma, com o estudo realizado, concluiu-se que, com o investimento de 69.795,50€ vamos obter um VAL de 121.487,92€, uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 8,32% e um *payback period* de aproximadamente 2 anos e 9 meses e 22 dias podendo, desta forma, considerar-se que o investimento foi viável e o projeto apresenta-se com manifesta sustentabilidade e com capacidade para gerar mais-valia para a empresa.

## Conclusão

Face às recentes circunstâncias vividas, as empresas empenham-se cada vez mais em gerar valor, através do produto disponibilizado e das experiências sentidas pelo cliente. Por isso, para que sejam amplamente reconhecidas no mercado é importante que as empresas se modernizem acompanhando as transformações da sociedade e dos hábitos de consumo.

Neste ensejo, e no âmbito da conclusão do presente plano de negócios, cumpre salientar que apesar da sua antiguidade, a Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa tem vindo a adaptar-se às novas tendências, procurando inovar e distinguir-se da concorrência, mantendo o prestígio já granjeado por uma marca consolidada no mercado com sólidos alicerces.

Para a revisão de literatura, este trabalho possibilitou a explicação da importância da constituição de um plano de negócios como ferramenta indispensável à consolidação das várias diretrizes que compõem e estruturam uma visão ou ideia de negócio, bem como se perspetivaram novas abordagens ao conceito de gastronomia local, comprovando futuras tendências que se desenham relativas ao consumo.

Elaborou-se um plano de negócios, que implicou um estudo da estrutura da empresa, para uma melhor compreensão do projeto proposto, abordando o seu enquadramento no setor, a produção dos serviços e produtos, a organização e gestão, os recursos humanos, os planos de *marketing* e a análise financeira. Dito de outro modo, foram analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, de forma a aferir novas soluções. Foi também realizado um plano financeiro para avaliar a viabilidade do investimento e o impacto de todas estas melhorias no negócio.

Assim, após a execução do plano de negócios que visava a análise das vantagens e desvantagens da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, tendo por base as opiniões dos clientes na plataforma internacional *Tripadvisor*, foi possível determinar que os principais pontos a concretizar neste plano seriam: uma expansão do espaço de venda e um aumento da notoriedade da marca.

Com o recurso à metodologia qualitativa aplicada, através da análise de conteúdos utilizando o *software Leximancer*, foi possível extrair os pareceres dos clientes relativamente aos principais pontos positivos e negativos das Queijadas da Sapa, conseguindo-se compreender a perceção dos mesmos sobre os diversos aspetos da marca.

Deste modo, pode afirmar-se que os objetivos foram cumpridos e comprovaram-se válidos.

As principais vantagens identificadas prendem-se com a antiguidade da marca, e a sua localização no coração de Sintra. Assim, é possível afirmar que estes são fatores críticos de sucesso da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa.

Retomando a pergunta de partida - *Será a localização da Fábrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa, junto ao centro histórico, um fator importante na decisão de compra?* – conclui-se, através da análise metodológica realizada, que os consumidores valorizam o facto do estabelecimento se localizar na vila Sintra, como referido em cima, não sendo por isso uma prioridade para a marca iniciar a comercialização *online* ou expandir para qualquer outra região. Assim, torna-se importante aumentar o espaço físico de venda por forma a chegar a mais clientes, salientando que a dimensão do espaço foi a principal desvantagem identificada pelos mesmos.

Afigura-se ainda adequado na conclusão deste trabalho enunciar aquela que pode ser também uma estratégia a considerar num futuro que pode ser próximo: a criação de parcerias com os fornecedores da Sapa, por forma a incrementar a projeção de ambas as marcas e, assim, alavancar as vendas.

Para cumprir uma das principais finalidades do plano de negócios, foi realizada a avaliação da viabilidade das estratégias acima mencionadas onde foi executado um plano financeiro, em que foi possível concluir a viabilidade do investimento, totalizado em 69.795,50€, que irá permitir um VAL de 121.487,92€ e uma TIR de 8,32%. Este investimento será pago após 2 anos e 9 meses e 22 dias após o investimento realizado.

Nesta sequência, pode afirmar-se que este plano de negócios é viável e cumpre todos os requisitos para ser colocado em prática no período proposto, isto é, entre 2023 e 2027.



## Fontes

### **Fonte: 1 - Decreto-Lei nº10/2015 de 16 de janeiro**

No uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 29/2014, de 19 de maio, aprova o regime de acesso e de exercício de diversas atividades de comércio, serviços e restauração e estabelece o regime contraordenacional respetivo.

Este decreto contém as seguintes alterações:

- DL n.º 9/2021, de 29/01
- Lei n.º 15/2018, de 27/03
- DL n.º 102/2017, de 23/08

### **Fonte: 2 - Portaria n.º 363/2010, de 23 de junho**

Regulamenta a certificação prévia dos programas informáticos de faturação do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas.

### **Fonte: 3 - Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro**

Estabelece o regime das depreciações e amortizações para efeitos do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas e revoga o Decreto Regulamentar n.º 2/90, de 12 de janeiro.

### **Fonte: 4 - Lei n.º 19/2012, de 08 de maio**

Aprova o novo regime jurídico da concorrência, revogando as Leis n.ºs 18/2003, de 11 de junho, e 39/2006, de 25 de agosto, e procede à segunda alteração à Lei n.º 2/99, de 13 de janeiro

Esta lei sofreu as seguintes alterações:

- DL n.º 108/2021, de 07/12
- Lei n.º 23/2018, de 05/06
- Lei n.º 19/2012, de 08/05

## Referências

- AHRESP - Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. (2015). *A produtividade das empresas do canal horeca em Portugal - Uma visão integral e sistémica*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Obtido de <https://ahresp.com/app/uploads/2019/01/Estudo-Produtividade.pdf>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2022). *Top 10 Global Trends 2019*. Euromonitor International. Obtido em 15 de junho de 2022, de [https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm\\_campaign=CT\\_WP\\_19\\_01\\_15\\_Top\\_10\\_GCT\\_2019\\_EN&utm\\_medium=Website&utm\\_source=Landing-Page](https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_campaign=CT_WP_19_01_15_Top_10_GCT_2019_EN&utm_medium=Website&utm_source=Landing-Page)
- Arsil, P., Li, E., Bruwer, J., & Lyons, G. (2018). Motivation-based segmentation of local food in urban cities: A decision segmentation analysis approach. *British Food Journal*, 120(9), 2195-2207. doi:10.1108/BFJ-01-2018-0060
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. Obtido de Parlamento: <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Banco de Portugal. (2022). *Boletim Económico maio 2022*. Obtido em 14 de maio de 2022, de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/publications/banco-de-portugal/all/381>
- Bestguide. (2020). *Fabrica das Verdadeiras Queijadas da Sapa*. Obtido em 15 de junho de 2022, de Bestguide: <http://www.bestguide.pt/pesquisa-bestguide/name/fabrica-das-verdadeiras-queijadas-da-sapa/>
- Boesen, M., Sundbo, D., & Sundbo, J. (2017). Local food and tourism: an entrepreneurial network approach. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(1), 76-91. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2016.1218629>
- Brinckmann, J., Grinchnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25, 24-40. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.007
- Brown, M. E., & Funk, C. C. (2008). Food security under climate change. *Nasa Publications*, 319(131). Obtido de <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1130&context=napub>
- Cardoso, N. (2021). Dona Estefânia: travesseiros e queijadas de Sintra numa casa de sucesso. *Evasões*. Obtido de <https://www.evasoes.pt/comer/dona-estefania-travesseiros-e-queijadas-de-sintra-numa-casa-de-sucesso/1026363/>
- Casa do Preto (Realizador). (2021). *90 anos a fazer história* [Filme]. Obtido de <https://www.facebook.com/watch/?v=610767496712406>
- Casa Piriquita. (2022). *Casa Piriquita*. Obtido de História da Casa Piriquita: <https://piriquita.pt/pages/historia-da-casa-piriquita>
- Cebola, A. R. (2014). *Imagem da Vila de Sintra: Percepção de Turistas Nacionais e Turistas Estrangeiros*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão.

- CGD - Caixa Geral de Depósitos. (2019). *Como estruturar um plano de negócio para a sua PME*. Obtido de Saldo Positivo: <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/negocios/Pages/como-estruturar-plano-negocios-pme.aspx>
- Cloughton, C. (2020). Investigating the link between innovation and mainstream adoption: How to identify consumer trends. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101915>
- CMS - Câmara Municipal de Sintra. (2019). *Turismo de Sintra*. Estudo Estatístico, Gabinete de Informação, Estatística e Auditoria Interna. Obtido em 22 de maio de 2022, de <https://www.marcoalmeida.net/wp-content/uploads/2019/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-CEE-Dados-Estatisticos-TURISMO-C%C3%A2mara-Municipal-de-Sintra-2019.pdf>
- CMS - Câmara Municipal de Sintra. (2022). *Património Mundial*. Obtido de Câmara Municipal de Sintra: <https://cm-sintra.pt/institucional/patrimonio-mundial>
- Coelho, J. P. (2018). *O plano de negócio como elemento estratégico da empresa*. Católica Porto Business School, Gestão. Porto: Repositório da Universidade Católica Portuguesa. doi:<http://hdl.handle.net/10400.14/27621>
- Comércio com História. (2019). *Queijadas da Sapa*. Obtido de Comércio com História: <https://www.comercioemhistoria.gov.pt/listings/queijadas-da-sapa-3707/>
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, 36-41. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- Couchbase. (2017). *Is the data dilemma holding back digital innovation?* Obtido de [https://info.couchbase.com/rs/302-GJY-034/images/2017\\_CIO\\_survey\\_results.pdf](https://info.couchbase.com/rs/302-GJY-034/images/2017_CIO_survey_results.pdf)
- Damodaran, A. (2022). *Betas by sector (US)*. Obtido em 25 de abril de 2022, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (2022). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtido em 2022 de abril de 25, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: Reflexões sobre triangulação (metodológica). (C. d. Sociologia, Ed.) (60). Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/1319>
- Ferreira, S. (20 de agosto de 2021). *EY - Ernst & Young*. Obtido de [https://www.ey.com/pt\\_pt/customer/3-tendencias-de-mudanca-do-consumidor-que-vieram-para-ficar-em-2022](https://www.ey.com/pt_pt/customer/3-tendencias-de-mudanca-do-consumidor-que-vieram-para-ficar-em-2022)
- Franco, M., & Ferreira, A. (2021). Fatores de sucesso no contexto das PME: Um estudo empírico realizado em Portugal. 29, pp. 291-309. doi:<http://dx.doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10034>
- Galer, S. (2022). *Consumer Products Trends 2022: Can Your Brand Deliver Instant Happiness And Comfort?* Obtido de Forbes:

<https://www.forbes.com/sites/sap/2022/01/11/consumer-products-trends-2022-can-your-brand-deliver-instant-happiness-and-comfort/?sh=e032357421b9>

- Gouveia, H. M. (2012). *Das Beiras para o Centro: A imagem da região centro junto dos seus habitantes*. IPAM - The Marketing School, Escola Superior de Aveiro. Repositório Comum. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6787/1/Hermano%20Gouveia%20protegid%20o.pdf>
- Gutsche, J. (2021). *2022 Trend Report*. Trend Hunter. Obtido de <https://www.trendhunter.com/trends/2022-trend-report-research>
- Horeca Magazine. (2021). *Sobre nós*. Obtido em 15 de junho de 2022, de Horeca Magazine: <https://www.horecamagazine.pt/sobre-nos/>
- IAPMEI - Agência para a competitividade e inovação, I.P. (abril de 2016). *Guião Explicativo para a criação do plano de negócios e do seu modelo financeiro*. Obtido de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Empresas em Portugal 2019*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P. Obtido de [https://www.sgeconomia.gov.pt/ficheiros-externos-sg/noticias-2021/ine-empresas\\_2019-pdf.aspx](https://www.sgeconomia.gov.pt/ficheiros-externos-sg/noticias-2021/ine-empresas_2019-pdf.aspx)
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Índice de Preços do no Consumidor*. Obtido de Gabinete de Estratégia e Estudos: [file:///C:/Users/35191/Downloads/12IPC\\_2021\\_12.pdf](file:///C:/Users/35191/Downloads/12IPC_2021_12.pdf)
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2022). Índices de volume de negócios, emprego, remunerações e horas trabalhadas nos serviços - Abril de 2022. Obtido em 10 de junho de 2022, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=539715761&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=539715761&DESTAQUESmodo=2)
- INE b) - Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Censos 2021 - Resultados preliminares*. Lisboa. Obtido de [https://censos.ine.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](https://censos.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html)
- INE c) - Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2)
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. 33(1), pp. 1-17. doi:<https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2008.00278.x>
- Leximancer Pty Ltd. (2021). *Leximancer User Guide - Release 4.5*. Obtido em 2 de abril de 2022, de <https://static1.squarespace.com/static/5e26633cfcf7d67bbd350a7f/t/60682893c386f915f4b05e43/1617438916753/Leximancer+User+Guide+4.5.pdf>

- Lopes, E. R., Simões, J. T., Rêgo, C., & Mateus, L. (2021). Turismo e Património Gastronómico: Um estudo de caso. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 4(3), 159-168. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/38499>
- Marr, B. (8 de novembro de 2021). The 8 Biggest Consumer And Customer Experience Trends In 2022. *Forbes*. Obtido de <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/11/08/the-8-biggest-consumer-and-customer-experience-trends-in-2022/?sh=515d94e74cfe>
- Mello, M. J. (2015). *A Importância e influência do Trade Marketing na decisão de compra dos consumidores*. IADE Creative University. Repositório. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11425/1/Maria%20H%20Mello%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-TRADE%20MARKETING..pdf>
- Monteiro, F. M. (2012). *A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes: Revisão de Estudos Empíricos*. ISCTE Business School, Gestão. Repositório do ISCTE-IUL. Obtido em 29 de maio de 2022, de <http://hdl.handle.net/10071/6238>
- Moshin, A., Brochado, A., & Rodrigues, H. (2020). Halal tourism is traveling fast: Community perceptions and implications. *Journal of Destination Marketing & Management*(18). Obtido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212571X20301256?token=1E855F79E371A2736BEADF22B5E4C4F767BF72A55F09BBD736EA317C94A3BB17537ED15CE0ADCE7C2E84543E20835A49&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220402145445>
- Njie, B., & Asimiran, S. (maio-junho de 2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(3), 35-40. Obtido em 15 de junho de 2022
- OCDE - Organização para a cooperação e desenvolvimento Económico. (2018). Fostering greater SME participation in globally integrated economy. Obtido de <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-3.pdf>
- ONU - Organização das Nações Unidas. (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. Obtido de Sustainable Development Goals: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>
- Parques de Sintra. (2020). *Parques de Sintra*. Obtido de <https://www.parquesdesintra.pt/>
- Parques de Sintra. (2021). *Parques de Sintra divulga estatísticas de visitantes em 2020 e aposta na inovação para fazer face aos efeitos da pandemia*. Obtido em 22 de maio de 2022, de Parques de Sintra: <https://www.parquesdesintra.pt/pt/sobre-nos/noticias/psml-estatisticas-de-visitantes-2020-e-aposta-na-inovacao/>
- Pastelaria Gregório. (2013). *Sobre*. Obtido de Pagina de facebook da Pastelaria Gregório: <https://www.facebook.com/Pastelaria-Greg%C3%B3rio-1390865061157373/about>
- Pastelaria Gregório. (2022). *Pastelaria Gregório*. Obtido de <https://pastelariagregorio.pai.pt/>

- Pedro, M. (2011). *Influência do ambiente de compra: Estudo comparativo entre lojas físicas e online*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Repositório ISCTE. Obtido de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6056/1/Estudo%20Comparativo%20entre%20Lojas%20F%C3%ADsicas%20e%20Online\\_Continente%20Online\\_In%C3%AAs%20Pedro%5B1%5D.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6056/1/Estudo%20Comparativo%20entre%20Lojas%20F%C3%ADsicas%20e%20Online_Continente%20Online_In%C3%AAs%20Pedro%5B1%5D.pdf)
- Pereira, M. C. (2018). *Business Plan: Casa do Vale - Rural Tourism*. Iscte Business School, Dissertação de mestrado. Repositório ISCTE-IUL. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/18637>
- Philbin, S. P., & Mallo, C. A. (2016). Business Planning Methodology to Support the Development of Strategic Academic Programmes. *Journal of Research Administration*, 47, 23-39.
- Pinto, J. R. (2020). *Tourism Recovery - The Municipality of Sintra*. ISCTE Business School, Marketing, operation and management. Lisboa: Repositório do ISCTE. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/21941>
- Pinto, M. M. (2015). *Plano de Marketing – Piriquita “Antiga Fábrica de Queijadas de Sintra”*. ISEG - Lisbon School of Economics & Management, Marketing. Repositório da Universidade de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/10700>
- Ponce-Cueto, E., & Carrasco-Gallego, R. (2009). Distribution models for logistics in Horeca channel. doi:10.1109/ICCIE.2009.5223853
- Pordata. (2021). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt>
- Pordata. (2022). *Taxas de rendibilidade de obrigações do tesouro*. Obtido em 25 de Abril de 2022, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxas+de+rendibilidade+de+obriga%C3%A7%C3%B5es+do+tesouro-2680>
- PWC - Price Waterhouse Coopers. (2015). *Business Plan, Strategy Modelling & Analytics*. Obtido de PWC: <https://www.pwc.pt/pt/servicos/advisory/strategy/business-plan-strategy-modelling-analytics.html>
- Reis, B. (2017). O conteúdo em análise: teoria e práticas da análise de conteúdo. Em *Metodologias de investigação em Ciências Sociais* (pp. 205-235). Lisboa: Escolar. Obtido de <http://hdl.handle.net/11144/3162>
- República Portuguesa - XXII Governo. (2021). *Despesa total em investigação científica atinge máximo histórico em Portugal*. Obtido de República Portuguesa - XXII Governo: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=despesa-total-em-investigacao-cientifica-atinge-maximo-historico-em-portugal->
- Romântica, S. (Realizador). (2009). *Sintra Capital do Romantismo* [Filme]. Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=iG0pQXWh4cg>
- Santos, D. T. (2013). *Qual o impacto do processo de mudança de uma organização monoproduto para multiproduto nas equipas comerciais do grupo Nabeiro - no canal Horeca*. Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa: Repositório do Iscte. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/8525>

- SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços. (2021). *365 dias de pandemia: Retrato das alterações nos hábitos de consumo dos Portugueses*. Obtido de [https://portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/210318\\_Relat%C3%B3rio%20365%20dias%20de%20pandemia\\_VF.pdf](https://portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/210318_Relat%C3%B3rio%20365%20dias%20de%20pandemia_VF.pdf)
- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócios* (2ª ed.). Porto, Portugal: Vida Económica - Editorial.
- Silva, P. (2017). “Novo consumidor” português mais racional, conectado e exigente. Obtido de Deloitte.
- Silva, P. (2017). *Have you met the new consumer?* Deloitte. Obtido de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/consumo-2017.html>
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, 92-95. Obtido de <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=6dd5be5a-3ea9-4377-b054-60e6be977e61%40redis&bdata=Jmxhbmc9cHQtcHQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=56544576&db=bth>
- Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: local food and sustainable tourism experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 321-336.
- Sneader, K., & Singhal, S. (2021). O novo normal chegou: tendências que definirão 2021 – e o futuro. *Mc Kinsey & Company*. Obtido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/pt-br>
- Tavares, C. S. (2019). *A certificação PME: uma análise do risco de gestão*. Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Gestão. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. Obtido de [https://eg.uc.pt/bitstream/10316/89880/1/VERS%C3%83O%20FINAL\\_Dissert\\_Carla\\_Tavares\\_MG.pdf](https://eg.uc.pt/bitstream/10316/89880/1/VERS%C3%83O%20FINAL_Dissert_Carla_Tavares_MG.pdf)
- Tripadvisor. (2019). *Acerca do Tripadvisor*. Obtido de Tripadvisor: <https://tripadvisor.mediaroom.com/pt-about-us>
- Vara, S. (2020). PME Digital - acelerar a Transformação Digital nas PME portuguesas. (M. Freitas, Ed.) *COMPETE 2020*. Obtido de [https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL\\_36287\\_PME\\_Digital](https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL_36287_PME_Digital)
- Varanda, J., & Ventura, J. E. (2018). Turismo em Sintra: Do crescimento à gestão sustentada. *XVI Colóquio Ibérico* (pp. 775-782). Centro de Estudos Geográficos (CEG). Obtido de <https://congressoiberico.wixsite.com/xvicoloquioiberico>
- Vargas, A. M., Deliza, R., Cunha, L. M., & Moura, A. P. (17 de setembro de 2021). The Role of Local Seasonal Foods in Enhancing Sustainable Food Consumption: A Systematic Literature Review. (D. V. Byrne, Ed.) *Foods* 21, 10. doi:<https://doi.org/10.3390/foods10092206>
- Viegas, S. A. (2020). *Too Much of a Good Thing: The Impact of Over-Tourism on a Small Village*. Católica Lisbon Business and Economics, Dissertação de Mestrado. Repositório Universidade Católica Portuguesa. Obtido de

[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29714/1/152118182\\_Sara%20Viegas\\_DPDFA.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29714/1/152118182_Sara%20Viegas_DPDFA.pdf)

Viltard, L. L. (2015). The death of the business plan: more than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives. *Independent Journal of Management & Production*, 6(4), 1097-1114. doi:10.14807/ijmp.v6i4.361

Wade, A. (2012). *Writing a Business Plan*. Tennessee State University. Obtido de [https://digitalscholarship.tnstate.edu/extension/37/?utm\\_source=digitalscholarship.tnstate.edu%2Fextension%2F37&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalscholarship.tnstate.edu/extension/37/?utm_source=digitalscholarship.tnstate.edu%2Fextension%2F37&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)



## Anexos

### Anexo A – Pequenas e médias empresas em Portugal: total e por dimensão

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2009	1 222 488	1 171 689	44 253	6 546
2019	1 333 649	1 281 857	44 492	7 300

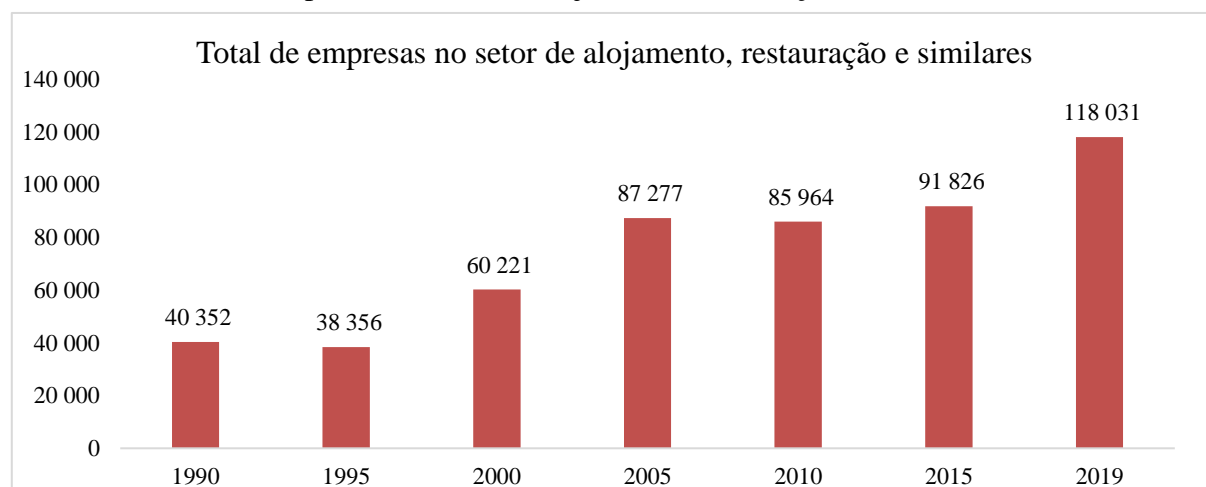
Fonte: Pordata

### Anexo B – Critérios de definição de micro, pequenas e médias empresas na União Europeia

Company category	Staff headcount	Turnover	or	Balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Small	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Fonte: Comissão Europeia

### Anexo C – Total de empresas no setor de alojamento, restauração e similares entre 1990 e 2019



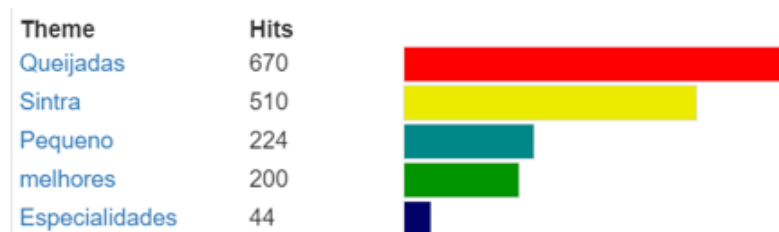
Fonte: Pordata e INE

## Anexo D – Frequência de nome e palavras nos comentários

Concept	Kind	RelatedConcept	RelatedKind	Count	"Likelihood Percent"
queijadas	WORD	Qualidade	NAME GENERAL	240	100%
queijadas	WORD	Sintra	NAME GENERAL	130	41%
queijadas	WORD	Bom	NAME GENERAL	18	35%
queijadas	WORD	Sapa	NAME GENERAL	26	33%
queijadas	WORD	melhores	WORD	40	74%
queijadas	WORD	travesseiros	WORD	12	43%
queijadas	WORD	lugar	WORD	44	37%
queijadas	WORD	bolos	WORD	14	30%
queijadas	WORD	pastelaria	WORD	18	30%
queijadas	WORD	cafe	WORD	28	30%
queijadas	WORD	doces	WORD	16	26%
queijadas	WORD	pequeno	WORD	26	20%
queijadas	WORD	cha	WORD	24	15%
queijadas	WORD	sala	WORD	14	10%
queijadas	WORD	especialidades	WORD	4	9%

Fonte: *Leximancer*

## Anexo E – Principais palavras presentes na amostra do *Tripadvisor*



Fonte: *Leximancer*

## Anexo F – PIB e principais componentes da despesa entre 2019 e 2021

	% PIB em 2019	Taxa de variação anual		
		2019	2020	2021
PIB	100,0	2,7	-8,4	4,9
Procura interna	99,5	3,1	-5,6	5,0
Consumo privado	64,1	3,3	-7,1	4,5
Consumo público	17,0	2,1	0,4	4,1
Investimento	18,5	3,3	-5,7	7,5
FBCF	18,1	5,4	-2,7	6,4
Variação de existências <sup>(a)</sup>	0,4	-0,3	-0,6	0,2
Exportações	43,5	4,1	-18,6	13,1
Importações	43,1	4,9	-12,1	12,9
Contributo da procura interna líquida de importações <sup>(b)</sup>		2,1	-3,0	2,5
Contributo das exportações líquidas de importações <sup>(b)</sup>		0,7	-5,4	2,4
<i>Por memória:</i>				
PIB – Área do euro		1,6	-6,5	5,3

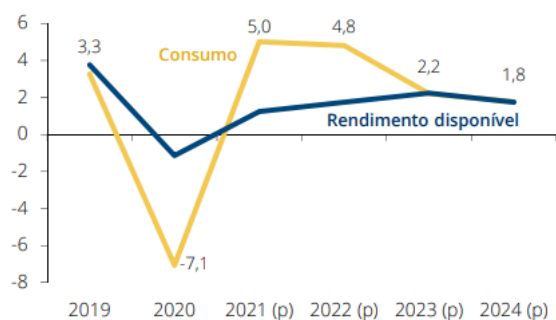
Fonte: Boletim económico maio 2022 – Banco de Portugal

## Anexo G - VAB total e por subsectores (taxa de variação em percentagem)

	% VAB em 2019	Taxa de variação anual		
		2019	2020	2021
VAB	100,0	2,6	-7,2	4,3
Agricultura, silvicultura e pesca	2,4	3,3	-5,9	6,9
Indústria (exceto construção)	17,4	0,5	-7,4	4,1
Construção	4,4	5,0	3,0	3,8
Serviços	75,8	3,0	-7,8	4,4
Comércio, alojamento e restauração	19,2	2,7	-16,9	5,2
Transportes e armazenagem	5,1	3,9	-19,5	11,1
Atividades de informação e comunicação	3,9	10,2	4,1	5,4
Atividades financeiras	4,9	2,1	-1,6	0,6
Atividades imobiliárias e alugueres	12,5	1,1	-1,2	1,9
Serviços prestados às empresas	8,3	5,8	-9,7	6,3
Administração pública, educação e saúde	19,1	2,1	-1,4	4,2
Artes, entretenimento e cultura	2,9	3,1	-15,2	5,0
<i>Por memória:</i>				
VAB – Área do euro		1,6	-6,5	5,2

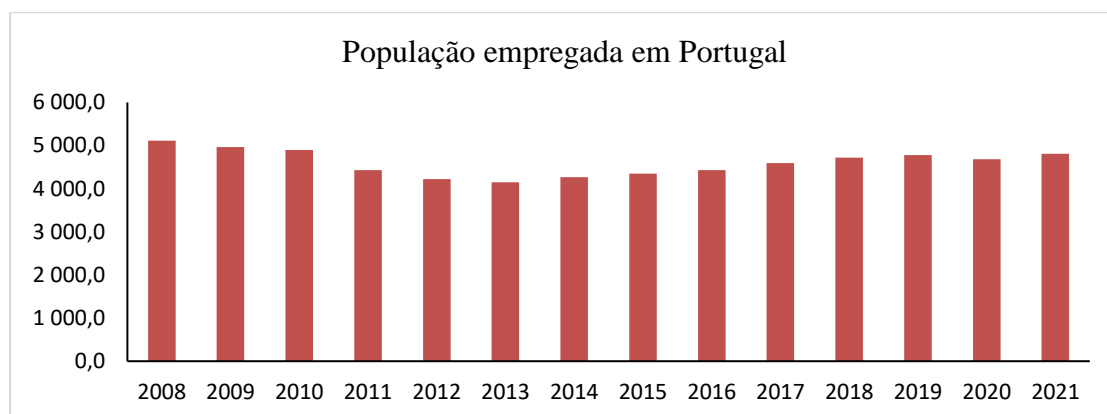
Fonte: Boletim Económico maio 2022 – Banco de Portugal

## Anexo H - Taxa de variação do consumo privado e do rendimento disponível entre 2019 e 2024



Fonte: Boletim Económico dezembro 2021 – Banco de Portugal

## Anexo I – População empregada em Portugal entre 2019 e 2021



Fonte: Pordata

## Anexo J – Previsão de gastos com pessoal entre 2023 e 2027

	Salário anual	IRS (6,3%)	Segurança Social (23,75%)	Subsídio de almoço	Seguro de acidentes de trabalho	TOTAL
2023	10 500,00 €	661,50 €	2 493,75 €	104,94 €	105,00 €	13 865,19 €
2024	10 500,00 €	661,50 €	2 493,75 €	104,94 €	105,00 €	13 865,19 €
2025	10 500,00 €	661,50 €	2 493,75 €	104,94 €	105,00 €	13 865,19 €
2026	10 500,00 €	661,50 €	2 493,75 €	104,94 €	105,00 €	13 865,19 €
2027	10 500,00 €	661,50 €	2 493,75 €	104,94 €	105,00 €	13 865,19 €

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo K – Avaliação financeira do investimento

AVALIAÇÃO FINANCEIRA	
VAL	121 487,92 €
TIR	8,32%
Payback Period	2 anos, 9 meses e 22 dias

Fonte: Elaboração própria

## Anexo L – Cash Flows do projeto

	2023	2024	2025	2026	2027
EBIT - Resultado Operacional	25 486,06 €	32 746,96 €	33 116,02 €	33 363,43 €	33 390,59 €
Depreciações e amortizações	368,75 €	368,75 €	368,75 €	368,75 €	368,75 €
Impostos	5 734,36 €	7 368,07 €	7 451,10 €	7 506,77 €	7 512,88 €
Cash Flow de Exploração	19 382,95 €	25 010,14 €	25 296,16 €	25 487,91 €	25 508,96 €
Cash Flow de Investimento	2 950,00 €	- €	- €	- €	- €
Free Cash Flow	22 332,95 €	25 010,14 €	25 296,16 €	25 487,91 €	25 508,96 €
Cash Flows Atualizados	22 332,95 €	24 796,89 €	24 866,62 €	24 841,47 €	24 649,99 €
Cash Flows Acumulados	22 332,95 €	47 129,84 €	71 996,46 €	96 837,93 €	121 487,92 €

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo M – Investimento anual do projeto

INVESTIMENTO POR ANO	
Ano	Valor
2023	10 535,50 €
2024	52 500,00 €
2025	1 320,00 €
2026	2 320,00 €
2027	3 120,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>69 795,50 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo N – Demonstração de resultados do projeto

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Vendas</b>					
Vendas e serviços prestados	68 640,00 €	68 640,00 €	70 642,00 €	72 442,00 €	73 642,00 €
<b>Total de Vendas</b>	<b>68 640,00 €</b>	<b>68 640,00 €</b>	<b>70 642,00 €</b>	<b>72 442,00 €</b>	<b>73 642,00 €</b>
<b>Custos</b>					
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	20 592,00 €	20 592,00 €	21 192,60 €	21 732,60 €	22 092,60 €
Fornecimentos e Serviços Externos	8 328,00 €	1 067,10 €	2 099,44 €	3 112,03 €	3 924,87 €
Gastos com Pessoal	13 865,19 €	13 865,19 €	13 865,19 €	13 865,19 €	13 865,19 €
Outros custos	2 950,00 €	- €	- €	- €	- €
<b>Total de Custos</b>	<b>42 785,19 €</b>	<b>35 524,29 €</b>	<b>37 157,23 €</b>	<b>38 709,82 €</b>	<b>39 882,66 €</b>
<b>EBITDA (Resultado antes das depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>25 854,81 €</b>	<b>33 115,71 €</b>	<b>33 484,77 €</b>	<b>33 732,18 €</b>	<b>33 759,34 €</b>
Depreciações (taxa de 12,5%)	368,75 €	368,75 €	368,75 €	368,75 €	368,75 €
<b>EBIT - Resultado Operacional</b>	<b>25 486,06 €</b>	<b>32 746,96 €</b>	<b>33 116,02 €</b>	<b>33 363,43 €</b>	<b>33 390,59 €</b>
Gastos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBT - Resultado antes de Impostos</b>	<b>25 486,06 €</b>	<b>32 746,96 €</b>	<b>33 116,02 €</b>	<b>33 363,43 €</b>	<b>33 390,59 €</b>
IRC (21%)	5 352,07 €	6 876,86 €	6 954,36 €	7 006,32 €	7 012,02 €
Taxa Derrama Municipal (1,50%)	382,29 €	491,20 €	496,74 €	500,45 €	500,86 €
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>19 751,70 €</b>	<b>25 378,89 €</b>	<b>25 664,91 €</b>	<b>25 856,66 €</b>	<b>25 877,71 €</b>
<b>Resultados Acumulados</b>	<b>19 751,70 €</b>	<b>45 130,59 €</b>	<b>70 795,50 €</b>	<b>96 652,16 €</b>	<b>122 529,87 €</b>

Fonte: Elaboração própria