

## **PLANO DE NEGÓCIOS: GOLDEN BERRY**

André Filipe Gonçalves Frade

Plano de negócios submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral



Junho, 2019

## **PLANO DE NEGÓCIOS: GOLDEN BERRY**

André Filipe Gonçalves Frade

Plano de negócios submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Junho, 2019

## Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, especialmente aos meus pais que me apoiaram e motivaram desde o início e que me deram a oportunidade de frequentar o Mestrado em Gestão no ISCTE, uma instituição bastante prestigiada não só a nível nacional como internacional.

De seguida, gostaria também de agradecer ao meu orientador Renato Pereira pelo apoio que me proporcionou ao longo deste ano repleto de dificuldades.

Gostaria também de agradecer aos meus amigos, nomeadamente às minhas colegas de Mestrado, Joana Correia e Inês Oliveira Martins, por todo o apoio incansável ao longo destes dois anos e especialmente nesta última etapa da realização do plano de negócios. Agradeço também ao meu amigo José Carlos por me ter guiado e orientado dando-me dicas preciosas que contribuíram para que terminasse a execução deste meu plano de negócios com sucesso.

Queria também agradecer a todos aqueles que contribuíram preenchendo o questionário que me ajudou a recolher a informação necessária à análise de mercado essencial para este plano de negócios. Àqueles que se disponibilizaram a testar o meu licor dando o seu *feedback* também agradeço francamente. Por fim, gostaria ainda de agradecer ao João Silva por ter reunido comigo e me ter posto a par de todos dos detalhes à cerca de possíveis condições de parcerias.

A todos,  
O meu franco obrigado!

## Resumo

O presente projeto insere-se no contexto de trabalho final e é submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, do mestrado de Gestão e tem como objetivo apresentar um plano de negócios que ambiciona a criação de uma nova empresa de licores, a Golden Berry.

Num mundo onde a sociedade está cada vez mais preocupada com a saúde, bem-estar e valoriza produtos biológicos e sem químicos, surge a oportunidade para empresas ocuparem um posicionamento novo no mercado das bebidas alcoólicas. Este plano de negócios tem como objetivo definir as estratégias, políticas e práticas que vão permitir à empresa ser pioneira neste quadrante e criar assim um *blue ocean* na indústria.

Por conseguinte este plano de negócios tem como principal objetivo a análise da viabilidade económica e financeira assente na criação da empresa Golden Berry. Para uma elaboração rigorosa desta análise, foi efetuado um estudo teórico, dos principais conceitos inerentes à criação de uma empresa, com a revisão de literatura. Foi feito também uma análise do mercado contextual, bem como uma análise competitiva e interna da empresa. Foram também definidas estratégias de negócio, posicionamento e *marketing mix* que visam a potencialização do negócio.

Com a conjugação dos elementos referidos anteriormente, conclui-se que é viável a criação da empresa, mesmo tendo em conta uma análise realista bastante conservadora.

**Palavras-chave:** Plano de Negócio; Bebidas alcoólicas; Inovação; Estratégia;

### **Sistema de classificação JEL:**

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General

- M19 - Other

## **Abstract**

The following project is part of the final assignment, the thesis, of the Master in Management, and aims to present a business plan with one propose - to create a new liquor company, Golden Berry.

In a world where society is increasingly more concerned about health, well-being and prices more the organic and chemical-free products, an opportunity is created, for companies, to take a new position in the alcoholic beverage market. This business plan aims to define strategies, policies and practices, that will enable the company, to be a pioneer on this quadrant and thus to create a "blue ocean" in the industry.

As a result, this business plan has as its main objective the analysis of economic and financial viability based on the creation of the company Golden Berry. So, in order to obtain this analysis in a rigorous way, through a literature review, an arduous theoretical study of the main concepts inherent to the creation of a company was carried out. It was also made a contextual market analysis, as well as a competitive and internal analysis of the company. Business strategies, positioning and marketing mix were also defined aiming at the potentiation of the business.

By combining the fundamentals mentioned above, it was concluded that the creation of the company is viable, even considering quite conservative realistic analysis.

**Keywords:** Business plan; Alcoholic Beverages; Innovation; Strategy;

### **System of classification JEL:**

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

• M10 – General

• M19 - Other

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA .....</b>	<b>16</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1. ESTRATÉGIA.....	18
2.2. INOVAÇÃO .....	20
2.3. PLANO DE NEGÓCIOS .....	21
2.4. MODELO DE NEGÓCIOS .....	22
2.5. LICORES .....	24
2.6. FISÁLIS.....	26
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
3.1. RECOLHA DE DADOS .....	29
3.1.1. <i>Questionário</i> .....	29
3.1.2. <i>Entrevista semiestruturada</i> .....	30
3.1.3. <i>Entrevistas não diretivas</i> .....	30
<b>3. ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>31</b>
4.1. POLÍTICO/ LEGAL .....	31
4.2. ECONÓMICO.....	32
4.3. SOCIAL.....	36
4.4. TECNOLÓGICO.....	40
<b>4. 5 FORÇAS DE PORTER.....</b>	<b>40</b>
4.1. NOVOS ENTRANTES .....	41
4.2. PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES .....	41
4.3. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS .....	42
4.4. PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES.....	43
4.5. RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES.....	43
4.6. ATRATIVIDADE GLOBAL .....	44
4.7. CONCORRENTES DIRETOS/ INDIRETOS .....	44
4.7.1. <i>Concorrência direta</i> .....	45
4.7.2. <i>Concorrência indireta</i> .....	45
<b>5. MERCADO ATUAL .....</b>	<b>46</b>
5.1. OPORTUNIDADES .....	48
5.2. AMEAÇAS.....	48
<b>6. ANÁLISE INTERNA .....</b>	<b>49</b>

6.1. PONTOS FORTES .....	51
6.2. PONTOS FRACOS .....	51
6.3. ANÁLISE DE RECURSOS VRIO .....	51
<b>7. ANÁLISE COMPETITIVA.....</b>	<b>52</b>
7.1. SWOT DINÂMICA.....	53
<b>8. OBJETIVOS .....</b>	<b>54</b>
<b>9. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>55</b>
9.1. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO .....	55
9.2. POSICIONAMENTO COMPETITIVO.....	56
9.3. TIMELINE .....	57
<b>10. POLÍTICAS DE DEFINIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO.....</b>	<b>58</b>
10.1. MARKETING MIX .....	58
10.1.1. Produto .....	58
10.1.2. Preço.....	60
10.1.3. Comunicação (Promoção).....	61
10.1.4. Distribuição (Praça).....	63
10.2. TECNOLOGIA.....	65
10.3. ORGANIZAÇÃO.....	66
10.3.1. Políticas e práticas de RH .....	67
10.3.2. Estratégias de RH .....	68
10.3.3. Organograma .....	69
<b>11. CUSTOS E PREVISÃO DE VENDAS.....</b>	<b>70</b>
<b>12. REQUISITOS À IMPLEMENTAÇÃO.....</b>	<b>71</b>
12.1. LOCALIZAÇÃO.....	71
12.2. PARCERIAS.....	71
12.3. REQUISITOS LEGAIS.....	72
<b>13. ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÓMICO FINANCEIRA.....</b>	<b>72</b>
13.1. PRESSUPOSTOS.....	73
13.2. VOLUME DE VENDAS GOLDEN BERRY .....	74
13.3 CUSTOS GOLDEN BERRY.....	76
13.3.1. CMVMC.....	76
13.3.2. Gasto com pessoal .....	76
13.3.3. FSES .....	77
13.4. FUNDO MANEIO.....	78
13.5. INVESTIMENTO.....	79
13.5.1. Depreciações e amortizações .....	80
13.6 FINANCIAMENTO.....	81
13.7. DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS .....	82
13.8. CASH FLOWS OPERACIONAIS .....	82
13.9. BALANÇO.....	83
13.10. PRINCIPAIS INDICADORES.....	83
13.11. AVALIAÇÃO DO PROJETO .....	84
13.12. ANÁLISE DE CENÁRIOS .....	85
13.12.1. Cenário pessimista.....	86
13.12.2. Cenário otimista .....	86
<b>14. CONCLUSÕES .....</b>	<b>87</b>

14.1. RESULTADOS .....	87
14.2. LIMITAÇÕES .....	87
14.3. FUTURO.....	88
14.3.1. Golden Berry .....	88
14.3.2. Empreendedor.....	88
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS RETIRADAS DA INTERNET .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1- Business Model Canvas</i> .....	24
<i>Figura 2 -: Modelo de Negócios Canvas Golden Berry</i> .....	49
<i>Figura 3 - Organograma da empresa</i> .....	69
<i>Figura 4 -Pré preparação do terreno</i> .....	119
<i>Figura 5 - Evolução da preparação do terreno parte 1</i> .....	119
<i>Figura 6 - Evolução da preparação do terreno parte 2</i> .....	120
<i>Figura 7 - Primeira plantação</i> .....	120
<i>Figura 8 - Planta fisális</i> .....	121
<i>Figura 9 - Primeira colheita</i> .....	121
<i>Figura 10 -Rótulo Golden Berry Bordeaux</i> .....	122
<i>Figura 11- Rótulo Golden Berry Black</i> .....	122
<i>Figura 12 - Garrafa Golden Berry Black</i> .....	123
<i>Figura 13 -Cartão oferta, edição clássicos do cinema</i> .....	123
<i>Figura 14 - Página inicial</i> .....	124
<i>Figura 15 - Página inicial parte 2</i> .....	125
<i>Figura 16 - Página inicial - quem somos</i> .....	125
<i>Figura 17 - Página inicial - contacte-nos</i> .....	125
<i>Figura 18 - Produtos - Alguns benefícios para a saúde Golden Berry</i> .....	126
<i>Figura 19 - Produtos - Licores</i> .....	126
<i>Figura 20 - Responsabilidade social</i> .....	126
<i>Figura 21 - Galeria de fotografias</i> .....	127
<i>Figura 22 - Carrinho</i> .....	127
<i>Figura 23 - Exemplo da versão mobile</i> .....	128
<i>Figura 24 - Fogão industrial</i> .....	138
<i>Figura 25- Conjunto de painéis</i> .....	138
<i>Figura 26 - Medidor do Vol de álcool</i> .....	139
<i>Figura 27 - Carrinha de transporte</i> .....	139
<i>Figura 28 - Computador Portátil</i> .....	140
<i>Figura 29 - Impressora</i> .....	140

## Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 - Taxa de variação do número de empresas.</i> .....	25
--	----



Gráfico 2 - Exportação em Euros da indústria de bebidas espirituosas.	26
Gráfico 3 - Crescimento real do PIB em Portugal em %	33
Gráfico 4 - Taxa de de desemprego em %	33
Gráfico 5 - Despesa em alimentação, bebidas e tabaco em milhões de euros.	34
Gráfico 6 - Taxa de Inflação das bebidas alcoólicas e tabaco em (%).	35
Gráfico 7 - Saldo da Balança comercial em milhões de euros	35
Gráfico 8 - População Portuguesa total em milhares	36
Gráfico 9 - População com nível de escolaridade superior em milhares	37
Gráfico 10 - Rendimento anual médio por família em euros	38
Gráfico 11 - Distribuição da despesa por setores em %	39
Gráfico 12 - Evolução da despesa média por ano em alimentação, bebidas e tabaco em euros	39
Gráfico 13 - Indivíduos que consumiram bebidas alcoólicas em casa nos ultimos 12 meses	48
Gráfico 14 - Cronograma de Gant - Cronograma de ação Golden Berry	54
Gráfico 15 - Posicionamento Estratégico	57

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Alguns benefícios da fisális.	27
Tabela 2 - SWOT Dinâmica	53
Tabela 3 - Matriz de Mooney, Estratégias de RH	69
Tabela 4- Principais custos inerentes ao produto	70
Tabela 5 - Estimativa de vendas Golden Berry ano 1	71
Tabela 6 - Pressupostos	73
Tabela 7 - Vendas no mercado nacional	75
Tabela 8 - CMVMC Golden Berry	76
Tabela 9 - Remuneração base mensal	76
Tabela 10 - Quadro de pessoal	77
Tabela 11 - Quadro resumo dos gastos com pessoal	77
Tabela 12 - Gasto com FSES	78
Tabela 13 - Fundo maneio (estado e impostos)	79
Tabela 14 - Investimento em fundo de maneio	79
Tabela 15 - Investimento	79
Tabela 16 - Dreciações e amortizações acumuladas	81
Tabela 17 - Aplicações de fundo de maneio	81
Tabela 18 - Origem de fundos	82
Tabela 19 - Demonstração de resultados	82
Tabela 20 - Cash flows operacionais	83
Tabela 21 - Balanço resumido	83
Tabela 22 - Principais indicadores	84
Tabela 23 - Avaliação financeira	85
Tabela 24 - Análise de cenários	86

## Índice de Anexos

Anexo 1 - Questionário Golden Berry	99
-------------------------------------	----

<i>Anexo 2 - Questionário Degustação Golden Berry</i>	104
<i>Anexo 3 - Distribuição de idades</i>	106
<i>Anexo 4 - Distribuição por género</i>	106
<i>Anexo 5- Distribuição por habilitações literárias</i>	107
<i>Anexo 6 - Distribuição por rendimento líquido mensal</i>	107
<i>Anexo 7 - Frequência que compra ou consome bebidas alcoólicas</i>	108
<i>Anexo 8 -Ocasões que os Portugueses costumam comprar bebidas alcoólicas</i>	108
<i>Anexo 9 - Gasto mensal na compra de bebidas alcoólicas</i>	109
<i>Anexo 10 - Distribuição das compras em bebidas alcoólicas</i>	109
<i>Anexo 11 - % da compra/ consumo de licor</i>	110
<i>Anexo 12 - Onde costumam os Portugueses comprar licor</i>	110
<i>Anexo 13 - Características mais valorizadas num licor</i>	111
<i>Anexo 14 - Interesse num licor benéfico para a saúde</i>	111
<i>Anexo 15 - Disposição em pagar mais por um licor com benefícios para a saúde</i>	112
<i>Anexo 16 - Conhecimento da fruta fisális</i>	112
<i>Anexo 17 - Curiosidade em experimentar um licor rico em fisális</i>	113
<i>Anexo 18 - Teste T student</i>	113
<i>Anexo 19 - Testes Kruskal - Wallis</i>	114
<i>Anexo 20 - Resultados da degustação Golden Berry</i>	115
<i>Anexo 21 - Matriz VRIO</i>	118
<i>Anexo 22 -Imagens da evolução do terreno de plantação</i>	119
<i>Anexo 23 - Rótulos Golden Berry</i>	122
<i>Anexo 24 - Produto Golden Berry</i>	123
<i>Anexo 25 - Matriz BCG</i>	124
<i>Anexo 26 - Prints do site Golden Berry</i>	124
<i>Anexo 27 - - Comparação de site builders</i>	129
<i>Anexo 28 - Currículos dos membros Goden Berry, ano 1</i>	130
<i>Anexo 29 - Condições IEFP</i>	134
<i>Anexo 30 - Condições comerciais Porto Vidro</i>	137
<i>Anexo 31 -- Alguns equipamentos de produção do licor</i>	138
<i>Anexo 32 - Equipamento de transporte</i>	139
<i>Anexo 33 - Alguns Equipamentos administrativos</i>	140
<i>Anexo 34 - Mapa da dívida</i>	140
<i>Anexo 35 - Condições CGD</i>	141
<i>Anexo 36 - Balanço previsional detalhado</i>	142
<i>Anexo 37 - Indicadores económicos detalhdo</i>	143
<i>Anexo 38 - Cronograma</i>	144

## **Lista de abreviaturas**

ANEBE – Associação Nacional de Empresas de Bebidas Alcoólicas

AT – Autoridade Tributária

BCG – Boston Consulting Group

CEO – Chief Executive Officer

CFO - Chief Financial Officer

CMO - Chief Marketing Officer

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

CTT – Correios de Portugal

CV – Curriculum Vitae

DLRR - Dedução por Lucros Retidos e Reinvestidos

DN – Diário de Notícias

DR – Demonstração de Resultados

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EU – União Europeia

EY - Ernst & Young

FCS – Fator Crítico de Sucesso

FPC – Fundação Portuguesa de Cardiologia

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IABA – Imposto sobre o Alcool e as Bebidas Alcoólicas

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IAS - Indexante dos Apoios Sociais

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IoT – Internet of Things

IP - Internet Protocol

IRC – Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento Singular

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

IWSR – International Wines and Spirits Record

MN – Modelo de Negócios

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONG – Organização Não Governamental

PEC – Pagamento Especial por Contas

PEST – Political; Economic; Social; Technologic

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

PN – Plano de Negócios

RBV – Resource Based View

RF – Risk Free

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH - Recursos Humanos

RM – Risk Market

ROE – Return On Equity

ROI – Return On Investment

SMART – Specific; Measurable; Assignable; Realistic; Time

SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats

SSL - Secure Socket Layer

TGI – Target Group Index

TIR – Taxa Interna de Retorno

TOC – Técnico Oficial de Contas

VAL - Valor Atual Líquido

VCS – Vantagem Competitiva Sustentável

VRIO – Valuable; Rare; Inimitable; Organization

WACC - Weighted Average Cost of Capital

## Sumário executivo

O presente plano de negócios apresenta a criação da empresa Golden Berry que tem como *core business* a criação de uma nova linha de licores, que possuem propriedades benéficas para a saúde, propriedades estas que estão a ser cada vez mais valorizadas pelas pessoas. Portugal é um dos países que mais consome bebidas alcoólicas na Europa, potencializando assim o número de consumidores, cerca de seis milhões e meio. A oferta de licores em Portugal é muito limitada e poucas marcas têm grande expressão no mercado, especialmente nos licores de fruta, onde o grande *player* nesta matéria passa apenas por ser a ginja de Óbidos.

Com um novo fruto, a fisális, a Golden Berry promete revolucionar a indústria dos licores através da qualidade, diferenciação e inovação. A fisális por si só é um ingrediente inovador no mercado, pois as suas características nutricionais e o seu sabor são únicos e, estes, são preservados e explorados ao máximo para a criação da marca. Ao contrário das outras marcas, Golden Berry vai utilizar um método de produção de licor diferente do utilizado pelos grandes *players*, pois vai utilizar o fruto misturado com o licor e não apenas para fazer a destilação do álcool. Com isto, as propriedades nutricionais vão ser preservadas e aproveitadas ao máximo, o sabor vai ser mais intenso e genuíno e a textura/cor vão ser diferentes dos demais.

Com uma cuidada análise externa ao mercado e interna à empresa delinearam-se os objetivos e estratégias a seguir pela empresa. A estratégia de venda da empresa é assente em dois pilares fundamentais, a venda direta, através de um *web site* e a venda através de parceiros. Associado a esta estratégia de venda estão fortes estratégias de promoção e comunicação que têm como objetivo a alavancagem das vendas, principalmente via online.

Nos dias que correm a sustentabilidade é um tema importante, e por esse motivo, a empresa também criou estratégias nessa matéria, com o objetivo de ter um impacto social positivo e simultaneamente fazer com que os seus clientes se identifiquem com a marca e criem um laço emocional com a mesma.

A Golden Berry também vai ser diferenciadora e inovadora no *packaging*, pois terá duas edições, a ***Black Edition*** e a ***Bordeaux Edition***. Com isto, a ideia é servir dois segmentos diferentes, com necessidades e gostos diferentes de forma a oferecer uma proposta de valor especializada, impactante e distante da concorrência.

Somando aos elementos referidos acima, uma equipa competente e polivalente, infraestruturas capazes e uma política de expansão sustentável, a viabilidade económica e financeira foram garantidas, sendo que, mesmo com números conservadores, o VAL é de 81 585 €, a TIR de 43,95% e um *payback period* de 6 anos.

## **1. Identificação do promotor e da proposta inovadora**

O presente plano de negócios tem como promotor André Frade, o fundador da Golden Berry. Esta ideia surgiu quando o meu pai me apresenta uma fruta chamada fisális, uma fruta que nunca tinha visto e que me criou bastante curiosidade. Com isto, fui investigar e vi que trazia muitos benefícios para a saúde, e a partir daí, surgiu a ideia de fazer algo com esta fruta.

Comecei a minha própria plantação e com o decorrer do tempo surgiu a ideia de criar um licor. Ao fazer uma pequena amostra de degustação, percebi que as reações eram muito positivas e que os comentários eram motivadores a avançar pois na generalidade das opiniões uma era comum – nunca tinha bebido nada do género, é delicioso.

### **Promotor:**

André Filipe Gonçalves Frade, licenciado em Gestão e finalista no mestrado de Gestão pelo ISCTE – IUL. Experiência em multinacionais como a Nestlé, como analista de vendas e a Vodafone como gestor de produto.

### **Proposta inovadora:**

Portugal é um dos países do mundo que mais consome bebidas alcoólicas, cerca de 6,5 milhões da população adulta consome, ou já consumiu, bebidas alcoólicas. Aliado a este facto, os portugueses demonstram uma maior preocupação com a escolha de produtos que forneçam propriedades que melhoram a saúde e previnem doenças principalmente doenças cardiovasculares, diabetes, colesterol e cancro.

No mercado Português de licores, não existe nenhum *player* que tenha o posicionamento que a Golden Berry pretende ocupar, sendo este, o de uma bebida alcoólica com benefícios para a saúde. Desta forma a empresa iria criar um *blue ocean*, sendo o *first mover*, podendo afirmar-se assim, de uma forma mais forte e evidente.

Para criar esta proposta de valor, a empresa irá introduzir no mercado, um licor com uma fruta nova, a fisális, que fornece com as suas propriedades nutricionais, inúmeros benefícios para a saúde. Utilizando um método de produção do licor que garante



que as moléculas destes nutrientes são preservadas, a Golden Berry, pode desta forma, posicionar-se no quadrante das bebidas alcoólicas benéficas para a saúde.

Aliado aos benefícios estão as propriedades do licor, sendo estas, o sabor distinto e doce, a cor dourada e apelativa ao olhar e a textura suave que fazem deste licor um licor único, ao qual nenhuma pessoa fica indiferente. Com este conjunto de propriedades a Golden Berry consegue criar duas gamas, a *Black edition* e *Bordeaux edition*, para os diferentes palatos e consegue oferecer aos seus clientes o *slogan* “Beber saúde com prazer”.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Estratégia

A estratégia é fundamental para qualquer negócio vincar no mercado. Hakimpoor (2014) afirmou que, as organizações que implementam um planejamento estratégico têm performances melhores do que aquelas que não o fazem. Na mesma linha de pensamento, Monday *et al.* (2015), reconhece que organizações com um excelente processo de implementação da estratégia têm resultados mais sólidos em comparação com organizações que apresentam processos de implementação mais pobres.

A definição do conceito estratégia tem vindo a evoluir ao longo do tempo e ainda hoje não existe consenso nessa matéria. De uma forma simplificada, Batista (2014), formula o pensamento estratégico através de duas perguntas “Qual é o nosso principal negócio?” e “Qual é que poderia ser o nosso negócio?”. Por outro lado, Sun Tzu (1972), um dos maiores generais estrategas chineses, referenciou estratégia como uma forma de ultrapassar conflitos e vencer batalhas, definindo quatro princípios que podiam facilmente ser extrapolados do mundo militar para o mundo empresarial, começando por: Princípio da escolha do local de batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir; Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa; Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa e Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências (Sun Tzu, 1972).

Mais tarde, surge um revolucionário da estratégia, Michael Porter (1996), que defendia que a estratégia é o conjunto de atividades singulares, que se traduzem na realização de atividades diferentes, ou similares, mas realizadas de forma diferente dos competidores. Porter (1980) sugere que a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é recorrer a uma pesquisa exaustiva e analisar as fontes de cada força, aplicando um modelo por si criado (modelo das cinco Forças de Porter), que considero essencial para a realização do meu plano de negócios. As cinco forças são: ameaça de novas entradas, concorrência no setor, poder negocial dos clientes, produtos substitutos e fornecedores. O conhecimento dessas forças, que estão na base da pressão competitiva, evidencia os pontos fortes e fracos de uma empresa, melhora o seu posicionamento na indústria, identifica as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar e identifica, ainda, as áreas da indústria que podem constituir potenciais oportunidades e ameaças (Porter, 1980). Aliada a esta pesquisa, é necessário escolher uma estratégia. Porter (1996)

identificou três estratégias competitivas genéricas com as quais uma empresa pode enfrentar as forças competitivas da indústria em que atua: 1) estratégia de liderança de custo; 2) diferenciação; e 3) focalização, que tem duas variantes, a focalização pelo custo e a diferenciação focalizada. Para Porter, cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa procura com o alcance do seu alvo estratégico. A estratégia de liderança pelo custo segue a vertente de conseguir minimizar ao máximo os custos para que esta se posicione como líder no mercado. A diferenciação constitui uma forma de oferecer um produto singular e único em algum aspecto valorizado pelos clientes, no âmbito de toda a indústria. A focalização trata-se de escolher um nicho de pessoas e tentar posicionar a empresa de forma a ser líder e satisfazer as necessidades dos clientes, quer por liderança de custos, quer por diferenciação. Kale e Ardit (2003) corroboram Porter afirmando que uma empresa só consegue melhorar o seu desempenho se conseguir contornar as forças competitivas, diferenciando-se dos seus rivais.

Na mesma linha de análise externa à empresa é essencial fazer uma análise ao meio envolvente. Para Wheelen e Hunger (2008), a análise externa deve ser composta por uma análise PEST, para determinar quais são os fatores determinantes que poderão ter influência nas atividades a longo prazo. No entanto, uma análise exclusivamente externa não é suficiente, é necessário fazer uma análise interna aos recursos de forma a perceber se a empresa reúne os recursos necessários a criar a proposta de valor. A RBV (*Resource Based View*), surgiu da frustração com o paradigma da Visão da Organização Industrial. Esta última tinha como base da sua teoria, que o sucesso empresarial era gerado por meio de fatores externos à organização, ao contrário da RBV, que contraria esse fundamento, e constrói outro em torno das competências internas (Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hammel, 1990; Barney, 1991). Barney (1991) sugere ainda que os recursos têm de ser VRIO (valiosos, raros, inimitáveis, imprescindíveis para a organização) de forma a garantir uma vantagem competitiva sustentável (VCS). No entanto, não é um conjunto isolado de recursos que garantem a VCS, pois em casos de mudanças no mercado estes por si só não explicam como é que há empresas que conseguem lidar com esta mudança e outras não. São as capacidades dinâmicas que possibilitam às empresas reconfigurarem as suas competências de acordo com o que ocorre no ambiente (Teece, 2007). No próximo tópico será abordada a importância da inovação em contexto empresarial.

## **2.2. Inovação**

Quando se fala em plano de negócios é essencial falar em inovação. Uma ideia de negócio inovadora tem mais hipóteses de vir a ter sucesso, do que uma ideia que se limita a copiar uma proposta de valor já existente no mercado.

A inovação é o fator explicativo dos ciclos económicos, Agostinho (2017). Schumpeter (1934) faz uma distinção de invenção e inovação, ao dizer que uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefacto, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido económico, existe somente quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção que gera valor. O impulso do capitalismo surge das novidades, tanto em produtos como em processos, mercados e organização industrial Schumpeter (1942). Segundo Agostinho, (2017), uma inovação pode ser grande e radical quando impacta o sistema económico através, nomeadamente, da criação de novos produtos pode também ser incremental quando existem melhorias nas inovações.

Na mesma linha de pensamento, mas focando-se nos processos, Dahab (1995), defende que a inovação de processo é a introdução de novos processos produtivos, assim como o aperfeiçoamento de processos existentes, para modificar as condições de operação de unidades produtivas instaladas. Higgins (1995) defende a visão conjunta de Agostinho (2017) e Dahab (1995), abordando tanto os produtos como os processos acrescentando ainda outros detalhes. Este menciona que a inovação pode ser classificada da seguinte como: (a) inovação de produto que resulta em produtos novos, ou serviços, ou em melhorias dos produtos e serviços existentes; (b) inovação em processo que resulta em processos melhorados; (c) inovação de marketing que resulta na melhoria de elementos como produtos, preço, distribuição de mercado; e (d) inovação em gestão, que resulta em melhorias na gestão da organização.

Existem inúmeros exemplos de organizações que focam a sua estratégia na inovação, investindo avultadamente na mesma, nomeadamente a Mercedes-Benz e a Boeing, 3M. Empresas com uma performance superior conseguem alcançar o alinhamento entre a sua estratégia e inovação (Elenkov *et al.*, 2005; Jaruzelski e Dehoff, 2007; Theodosiou *et al.*, 2012; Zhou *et al.*, 2005). Outros autores como Bessant *et al.* (2005) também defendem que a inovação tem dado provas de ser uma fonte viável de gerar lucro para as empresas. É irrevogável que as empresas devem seguir uma abordagem inovadora, pois empresas que não seguem esta abordagem inevitavelmente têm uma performance mais fraca (Dobni, 2010; Drucker, 1985; Schumpeter, 1911).

A inovação não afeta apenas a performance da empresa, mas também tem impacto no ecossistema, modelos de negócio, tecnologias e práticas (Dobni *et al.*, 2018). Podemos desta forma concluir que, devido à concorrência e às constantes mudanças nas preferências do consumidor, Dobni *et al.*, (2018), o lucro da empresa encontra-se constantemente ameaçado, e por isso, as empresas têm a necessidade de implementar no mínimo inovações planeadas e incrementais de forma a obter uma fonte de criação de valor constante e sustentável (Dobni *et al.*, 2018). Seguidamente iremos refletir sobre as diferentes visões de como deve ser feito um plano de negócios.

### **2.3. Plano de Negócios**

Um plano de negócios (PN), é uma ferramenta essencial para a criação de um novo negócio. Este vai permitir a organização e estruturação da ideia, facilitando a criação e gestão do negócio, e ainda a promoção da mesma a possíveis investidores. Tendo por base uma visão mais abrangente, segundo Nunn e McGuire, (2010), o PN é o produto tangível de um pensamento estratégico ou de um planeamento de processos.

Na mesma linha de pensamento, Barutti *et al.*, (2015) afirma que a principal utilização de um PN é a de fornecer uma ferramenta dinâmica de gestão, que deve ser atualizada constantemente para o planeamento e desenvolvimento de uma nova organização, ou de uma já existente. A linha temporal e a capacidade de caminhar rumo ao sucesso são também fatores a serem considerados quando se define um PN. Segundo Tokarski, *et al.*, (2013), o PN é um instrumento básico para definir objetivos económicos e financeiros para um período de tempo planeado, assim como uma maneira de controlar e verificar a implementação de projetos planeados.

O PN para além de facilitar a criação e implementação de um negócio (Delmar e Shane, 2003), aumenta ao mesmo tempo a legitimidade e cria uma ideia de organização às entidades externas. A performance de uma *startup* aumenta significativamente com a criação de um PN, tendo sempre em conta os fatores contextuais, como a cultura ou o grau de novidade da empresa, que podem afetar a relação planeamento-performance (Brinckmann *et al.*, 2008). É importante referir que o PN tem um impacto superior em empresas já estabelecidas no mercado, porque estas dispõem de acesso privilegiado a informações e um grau de incerteza inferior às *startups*. Esta ferramenta tem também menos impacto em países mais adversos ao risco, pois têm maior relutância à mudança (Brinckmann *et al.*, 2008).

Um PN deve ser feito com o máximo de rigor possível, de forma a evitar falhas, aumentando assim a sua fiabilidade. Desta maneira o empreendedor deve estar confiante e deve fazer um estudo aprofundado do negócio, aumentando assim a probabilidade de influenciar positivamente os investidores que apreciam mais a preparação do que a paixão, que os empreendedores sentem pela ideia de negócio (Chen *et al.*, 2009). Uma boa alocação dos recursos, a clareza e a estruturação da ideia são essenciais para se fazer um PN de forma eficiente. Segundo Sahlman, (1997), o PN deve transmitir na perfeição todas as fases, desde a identificação da oportunidade até à fase de obtenção de lucro, conseguindo, desta forma, disponibilizar a informação possibilitando a análise por parte do empreendedor. Devem ainda, existir fatores bem definidos como: as pessoas, a oportunidade, o contexto, o risco e a recompensa. Com isto o empreendedor consegue criar uma ferramenta orientada para os diferentes tipos de investidores (Nunn *et al.*, 2010).

O PN é uma ferramenta dinâmica e, desta forma, este pode e deve ser utilizado, mesmo após a criação do negócio. Caberá ao empreendedor rever e atualizar o seu PN periodicamente, para garantir que a execução da estratégia de negócios ocorra de maneira adequada Barutti et al., (2015). Com o objetivo de complementar o plano de negócios será de seguida abordada toda a temática que envolve o modelo de negócios.

#### **2.4. Modelo de negócios**

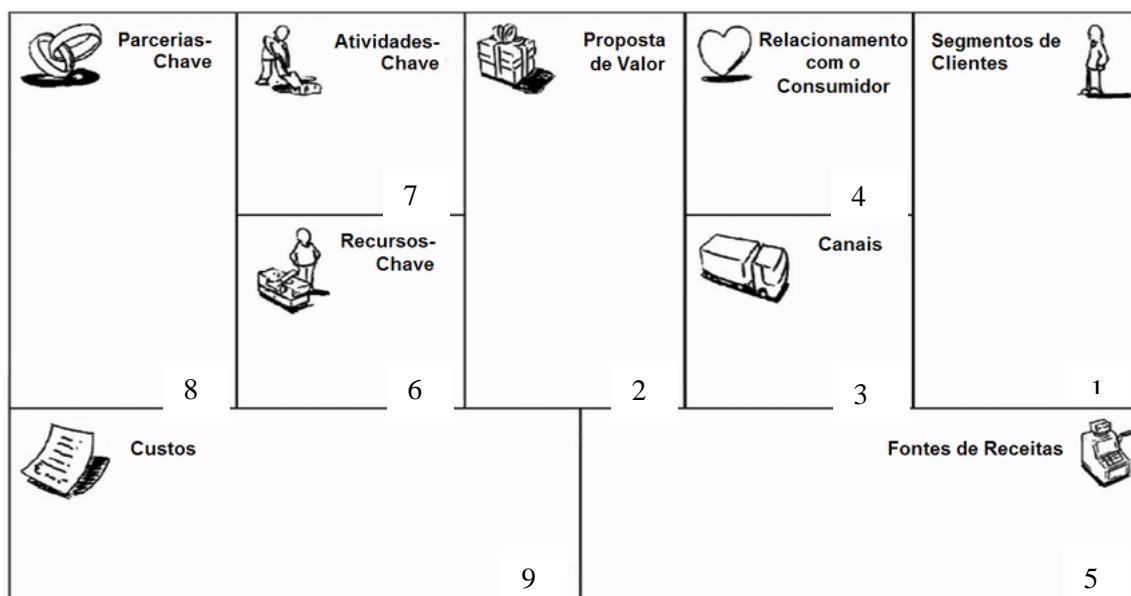
Quando se fala em plano de negócios é essencial tocar no tema modelo de negócios (MN). Este termo foi utilizado pela primeira vez por Bellman *et al.*, (1957), num contexto de simulações e modelos matemáticos, tendo aumentado a sua utilização quando empresas como o Facebook, Google e Apple mostraram a potencialidade económica dos seus modelos de negócio inovadores (Tokarski A, *et al.*, 2013).

Como já foi referido, o PN é um guia para o sucesso e o MN é o mapa que o permite executar. Este é utilizado para definir objetivos futuros, enaltecendo os pontos críticos de forma clara. Teece, (2010) defende que o MN deve: (1) evidenciar o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar; (2) descrever a forma como uma empresa se deve organizar para atender às necessidades do público-alvo (tecnologia, características e benefícios do produto/serviço) e (3) obter os lucros provenientes das vendas como um conjunto de dados e outras evidências, que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar

esse valor. Para Chesbrough e Rosenbloom, (2002) um MN define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando a sua posição na cadeia de valor. O MN deve cumprir as seguintes funções: (1) articular a proposição de valor aos utilizadores; (2) identificar os mercados alvo; (3) determinar as formas de obtenção de receitas; (4) definir a estrutura da cadeia de valor necessária para a criação de distribuição do valor; (5) descrever os recursos necessários para a criação da cadeia de valor; (6) demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial; (7) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes, e (8) orientar a organização na formulação de estratégias competitivas para obter vantagens frente aos concorrentes. (Chesbrough, 2010). Segundo Wikström *et al.*, (2010) o MN é definido pelo valor gerado a partir da combinação de recursos, *stakeholders*, e a forma como a empresa obterá rendimentos financeiros dos parceiros que consumiram o valor produzido. Zott e Amit, (2010) fortalecem a afirmação de Wikström *et al.*, (2010), descrevendo que o MN visa criar valor total para todos os *stakeholders*, através da interação entre a proposição de valor da empresa, as suas fontes de receita e mecanismos de obtenção de lucro.

Ao contrário de Teece, Osterwalder, (2004) citado por Macedo, M. et al., (2013) relatava o MN como uma descrição simplificada das atividades de fornecimento de produtos/serviços de uma organização tendo como função, o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza descrevendo a lógica de criação, entrega e obtenção de valor por parte de uma organização (Osterwalder e Pigneur, 2010). Com base neste modelo e com toda a experiência de vários empreendedores a nível mundial o MN Canvas é criado por Osterwalder e Pigneur, em 2010, e é utilizado pela grande maioria das empresas do mundo, especialmente por novas empresas inovadoras, que procuram escalar e tornar o seu negócio rentável (Ted Greenwald, 2012). Aliando uma comparação feita entre os diferentes Modelos de Negócio, ao facto do negócio que será apresentado estar em fase inicial com necessidade de escalamento, o Canvas (*Figura 1*) foi o modelo adotado por ser o mais adequado, pois aparenta ser o mais atual e viável.

Este modelo é constituído por nove elementos base, que preenchem todo o processo que leva a empresa a obter lucro. Os elementos tocam nas quatro áreas principais do negócio, nomeadamente os consumidores, a oferta, as infraestruturas e a posição financeira. O modelo é, de certa forma, um desenho da estratégia a ser implementada dentro das estruturas, processos e sistemas de uma organização (Osterwalder e Pigneur, 2010).



**Figura 1- Business Model Canvas**

Fonte: <https://www.researchgate.net/canvas/>

De seguida irá ser abordado o tema dos licores, onde aqui irá ser feito uma contextualização sobre o seu surgimento e também será feito uma pequena análise de mercado.

## **2.5. Licores**

Licor é um termo que vem do latim *liquore*, "líquido", é uma bebida doce de alto teor alcoólico, que varia entre os vinte e os vinte e oito por cento em volume, misturado com frutas, ervas, temperos, flores, sementes, raízes, cascas de árvores, cremes e uma substância doce que pode ser sacarose, mel ou glicose.

A história e evolução da produção de licor remetem para os anos 800 A.C., na produção de uma bebida destilada produzida a partir da fermentação do arroz, semelhante ao licor. No século X os árabes obtinham álcool através da fermentação e destilação e usavam este álcool com ervas medicinais para fazer medicamentos. Só em 1250, o alquimista Arnould Villeneuve, conseguiu pela primeira vez extrair os princípios aromáticos das ervas, deixando-as em maceração no álcool, conservando a essência e todas as propriedades criando o licor como o conhecemos hoje (Garcia L., 2018).

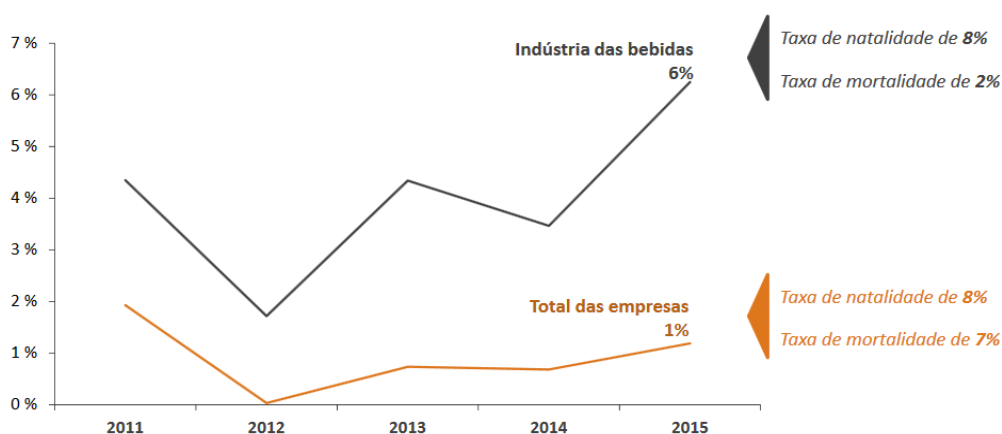
Em Portugal, a história da produção de licor é semelhante à que acontecia no resto do mundo, sendo que, no século X, também era feita a destilação do álcool e a mistura com ervas medicinais. Segundo a doutora Ana Marques Pereira (2018), D. Maria I criou, em 1782, a Junta do Proto-Medicato, com a finalidade de regulamentar e fiscalizar os



ofícios ligados à arte de curar. Isto incluía a proibição da venda de licores e aguardentes sem autorização daquela entidade. Em Portugal, os licores mais famosos e catedráticos são o Licor Beirão e a famosa Ginja de Óbidos.

O mercado das bebidas alcoólicas é bastante atraente, pois este é constituído por uma população muito grande. Um estudo realizado em 2017, pela TGI da Marktest, mostra que em 2016, 78,9% dos indivíduos com mais de 18 anos, de uma amostra de 6,5 milhões, consumiram bebidas alcoólicas. Desta amostra os indivíduos com mais de 45 anos consomem bebidas alcoólicas acima da média e o consumo feito pelos jovens entre os 18 e 24 anos está entre os 70,7%.

Portugal não foge à regra e, segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS), está entre os dez maiores consumidores de álcool do mundo. Esta tendência pode-se verificar pela elevada natalidade e baixa mortalidade das empresas do setor de bebidas em comparação com todas as empresas (*Gráfico 1*).



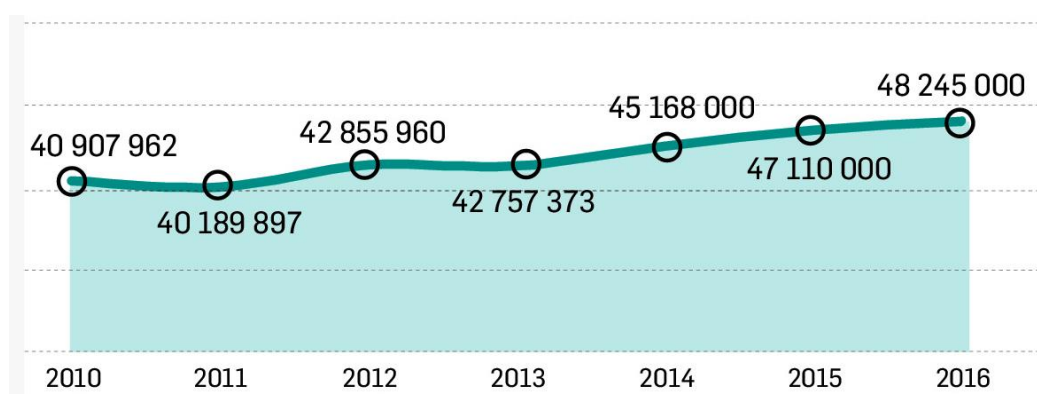
**Gráfico 1 - Taxa de variação do número de empresas.**

*Fonte: Banco de Portugal: Caracterização da indústria das bebidas em Portugal (2017).*

As bebidas espirituosas, onde se encontra o licor, têm um peso de 11% no total de bebidas alcoólicas consumidas em Portugal e geram um volume de vendas anual entre os 60 e os 70 milhões de euros. Primeiro vem o vinho (55%) e a seguir a cerveja (31%), segundo a Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas (ANEBE). No entanto, em 2016, os portugueses consumiram mais 3,71% de bebidas espirituosas do que em 2015, de acordo com os dados da consultora britânica IWS (Diário de Notícias, 2017). No entanto, a produção nacional de bebidas espirituais tem apenas uma fatia de 35% do

mercado interno e dessa percentagem 80% são PMEs, o que pode representar uma oportunidade de penetração.

Rui Pedro Duarte, secretário-geral da ANEBE (2018), afirma que “o mercado das bebidas espirituosas no nosso país está a crescer e as perspectivas para 2018 são de um aumento anual do volume de vendas na ordem dos 2,6%” e que “em 2019, o mercado europeu de bebidas alcoólicas deverá ascender a um valor de 408 mil milhões de euros, o que significará um crescimento de 9,6% desde 2014. Esta projeção é particularmente relevante para o trajeto das exportações portuguesas que têm hoje como principais mercados externos a Espanha, França e Alemanha. Entre 2010 e 2016, as nossas exportações registaram um crescimento médio de 2,8%, significando já em 2016 cerca de €50 Milhões” (*Gráfico 2*). A indústria das bebidas espirituosas não foge à regra, e as exportações também têm vindo a aumentar, segundo o estudo da consultora EY para o DN (2017), podendo ser este um caminho a seguir para o sucesso das empresas no mercado.



**Gráfico 2 - Exportação em Euros da indústria de bebidas espirituosas.**

*Fonte: Estudo EY Portugal encomendado para Diário de Notícias (2017)*

## **2.6. Fisális**

“A fisális contém inúmeras substâncias medicinais e seu fruto, extremamente saboroso, tem grande valor nutritivo e terapêutico”, explica a técnica agrónoma Janaína Muniz, citada por Precioso, V.

O fruto fisális é um fruto com enormes características nutricionais e tem elevados benefícios, que serão preservados no licor, devido ao modo como este será produzido. Alguns dos benefícios são:

<b>Sistema Imunológico mais saudável</b>	Rica em Vitamina C, e tem um papel muito importante no que diz respeito à imunidade, pois esta atua aumentando as células de defesa diminuindo gripes, constipações e ataques de bactérias.
<b>Antioxidante</b>	Muito rica em substâncias capazes de ajudar nesse sentido, ela protege o corpo e faz com que as células combatam os radicais livres, sendo capaz de prevenir uma série de doenças.
<b>Previne a Anemia</b>	Rica em ferro, ingrediente fundamental para evitar problemas como anemia ou mesmo doenças mais severas.
<b>Controlo de Diabetes</b>	Baixo teor de açúcar, boa quantidade de fibras, que ajudam a quebrar as moléculas de açúcar e diminuir a probabilidade de picos de insulina no corpo.
<b>Saúde do coração</b>	Rica em vitamina B1, que está diretamente relacionada com a saúde do coração e das veias do corpo em geral.
<b>Alívio de dores reumáticas</b>	Função anti-inflamatória de fazer inveja aos analgésicos que temos disponíveis para tratar dores.
<b>Pele mais saudável</b>	As vitaminas presentes na fisális são excelentes para melhorar a saúde da pele e até prevenir problemas de acnes e o envelhecimento precoce.
<b>Colesterol reduzido</b>	Rica em fibras auxiliaadoras na quebra de gorduras.
<b>Prevenção de alguns tipos de cancro</b>	Alguns estudos indicam que o consumo de fisális pode diminuir as probabilidades do aparecimento de alguns tipos de cancro devido às suas características imunológicas.
<b>Diminuição de dores de garganta</b>	Efeito anti-inflamatório bastante intenso que age diretamente na garganta, que é bastante propensa a ter infeções ou inflamações.

**Tabela 1 - Alguns benefícios da fisális.**

*Fonte: Redigido pelo autor, info em <https://treinomestre.com.br/fisális-fruta/>*

## 2. Metodologia

A metodologia utilizada no meu Plano de Negócios será tanto de cariz quantitativo como de qualitativo. A análise quantitativa é essencial, na medida em que será possível verificar o que a concorrência faz em termos de preços, vendas, o que permitirá fazer uma análise de custos de matéria prima e outros recursos e para adquirir conhecimento sobre os potenciais compradores. Como tal efetuarei um:

**Questionário:** O presente PN é constituído por um questionário que se caracteriza por “uma série de questões padronizadas de modo estruturado a uma amostra de indivíduos

que são geralmente selecionados como sendo representativos da população em observação” (Observatório do Qren, inquéritos sociais). Este método tem como objetivo a recolha de uma série de dados homogêneos com o objetivo de serem utilizados para efeitos estatísticos (Observatório do Qren, inquéritos sociais). O questionário é bastante adequado ao meu caso em concreto uma vez que o que se pretende é testar hipóteses ou recolher dados objetivos (Observatório do Qren, inquéritos sociais). A amostragem por quotas compreende um modelo reduzido que consiste nas características conhecidas pela população em estudo tornando os resultados obtidos mais fortes na medida em a amostra fica mais próxima da realidade da população.

O objetivo do questionário (*Anexo 1*) de uma forma sucinta, passa por identificar quais as preferências do consumidor, os seus perfis e hábitos de consumo com o intuito de ajustar a minha proposta de valor às suas especificidades. Após a recolha dos dados, estes foram analisados através das ferramentas SPSS e Excel, de forma a obter uma imagem clara das preferências dos consumidores.

A metodologia qualitativa segundo Popper (1992), sugere problemas epistemológicos, tais como o do carácter científico da própria pesquisa e o que se prende com a relação subjetividade/ objetividade. A subjetividade prende-se sobretudo com o facto de o investigador ser o instrumento principal e a fonte de dados ser o ambiente natural, colocando-nos perante a formação de uma realidade que é fruto da nossa identidade e percepção. No entanto a metodologia qualitativa é fundamental uma vez que vai permitir adquirir um conhecimento sobre os pontos de venda e sobre a opinião dos consumidores em relação ao produto, e com recurso a esta informação estruturar uma proposta de valor ajustada e otimizada.

Dentro da metodologia qualitativa foi realizado:

**Entrevistas semiestruturadas:** A Entrevista segundo Ketele & Roegiers, (1999) é um método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações. As entrevistas têm como benefício principal identificar os pontos de vista dos inquiridos sem a influência de outros fatores (Observatório do Qren, inquéritos sociais). Estas entrevistas foram conduzidas não aos consumidores finais, mas a possíveis distribuidores do produto, tendo sido escolhidos dois restaurantes, o Infame e o Insólito. As entrevistas auxiliaram a “obter *feedback* sobre os aspetos relacionados com os recursos, atividades, realizações, resultados e impactos do programa ou projeto em avaliação” (Observatório

do Qren, inquéritos sociais), nomeadamente informações acerca da disponibilidade em comercializar o produto, e quais as condições adjacentes à comercialização.

**Entrevistas não diretivas:** Segundo Minayo (1993), este tipo de entrevista (*Anexo 2*) é utilizada quando se pretende obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, tendo por base o ponto de vista do entrevistado, e ainda para obter detalhes em maior quantidade e qualidade sobre o assunto em questão. Estas entrevistas tiveram como objetivo dar a experimentar o produto ao consumidor e, posteriormente, reter o seu *feedback* de modo a melhorar, ou não, a proposta de valor. A recolha destes dados é vital para perceber o que o cliente realmente valoriza e como nos podemos destacar da concorrência (Davenport, 2006).

### **3.1. Recolha de dados**

#### **3.1.1. Questionário**

Foram realizados 191 questionários válidos, entre 8 de novembro a 23 de dezembro de 2018, direcionados a uma amostra que representasse ao máximo a demografia da população adulta de Portugal. Como resultado 50.3% dos inquiridos é do género feminino e os restantes 49.7%, do género masculino (*Anexo 4*) percentagens aproximadas à distribuição de género do país que são 52.7% e 47.3% respetivamente (countrymeters 2018). Em termos de faixa etária dividindo os segmentos entre os 18-25, 26-65 e 66-85, o segmento alvo dos 26-65 representa 73.82% da amostra (*Anexo 3*) e 67% da população em Portugal segundo os dados do Pordata 2018. Em termos de distribuição de rendimentos as percentagens da amostra aproximam-se bastante da realidade refletida no estudo realizado pela marktest (2014). Neste estudo 57,7% da população pertence às classes sociais baixa e média baixa sendo semelhante à nossa amostra em que 55% das pessoas recebem até 1000 euros (*Anexo 6*). Quanto à população pertencente à classe média, média alta e alta esta representa 42,3%, sendo análoga à nossa amostra em que 45% das pessoas recebem mais de 1000 euros líquidos por mês (*Anexo 6*).

Com recurso à ferramenta SPSS, chega-se à conclusão que a média da amostra, em relação a dar importância a um licor que fornece benefícios para a saúde, é valorizada visto que possui uma média superior a 3 (3,52), moda 4 e mediana 4 numa escala de 1 a 5. Por forma a inferir se a população valoriza um licor com benefícios para a saúde realizou-se um teste *T-Student*, com 95 % de confiança, cuja hipótese nula é  $\mu = 3,5$ , ou seja, superior a 3, verifica-se que não se rejeita a  $H_0$ , ou seja, a população valoriza um

licor benéfico para a saúde (*Anexo 18*). Com recurso ao teste de Kruskal - Wallis, com um nível de confiança de 95% (*Anexo 19*) chega-se à conclusão que esta preferência/valorização não é afetada pelo género, rendimento mensal nem pela idade, pois em todos os casos a H0: A distribuição do género, rendimento mensal e idade é igual dentro dos seus grupos, não é rejeitada.

Verifica-se também que 38,1 % da amostra costuma comprar ou consumir licor (*Anexo 11*) sendo que a valorização por um licor com benefícios para a saúde aumenta para uma média de 4,19 e onde apenas 7% não pagava mais por um produto destes. Por outro lado 88% (*Anexo 9*) da amostra não gasta mais do que 30 euros em bebidas alcoólicas e apenas 8,4% não as consome nunca.

As bebidas alcoólicas são muito consumidas em festas e fora de casa, no entanto dos que consomem licor 55% consome em casa (*Anexo 8*). Por esta razão 83,1% das pessoas compra licores em supermercados 43,7% em bares/restaurantes e apenas 18,3% em lojas específicas para este efeito (*Anexo 12*). Da recolha de dados é de notar que os licores mais falados são o licor Beirão e a Ginja, e a característica mais valorizada com 94,2% num licor é o sabor, seguido da textura (*Anexo 13*). Em relação à fruta fisális 36,1% da população não conhece de todo, sendo que a restante pelo menos já ouviu falar (*Anexo 16*). Por fim a grande maioria (51,3%) teria curiosidade em experimentar este licor, 39,8% talvez e apenas 8,9% não tem curiosidade (*Anexo 17*).

### **3.1.2. Entrevista semiestruturada**

Esta entrevista foi realizada dia 13/05/2019 ao subchefe do restaurante Infame, o João, e teve como principal objetivo perceber se estariam interessados numa parceria e se sim quais os moldes da mesma.

O feedback obtido desta entrevista foi positivo, na medida em que surgiu o interesse de parceria, e onde os termos da mesma iam de encontro ao que era sugerido pela Golden Berry, ou seja, o desconto de 20% no preço de venda a parceiros e o facto de só terem de pagar caso a garrafa fosse aberta, de forma a penetrar o mercado.

### **3.1.3. Entrevistas não diretivas**

Estas entrevistas foram realizadas no dia 06/05/2019 na zona de Lisboa e tiveram por base a degustação do licor com a realização de um questionário no final (*Anexo 2*).

O licor foi dado a provar a 25 pessoas sendo 15 do sexo feminino e 10 do sexo masculino com idades entre os 27 e os 65. O resultado em geral foi muito positivo no que

diz respeito aos atributos do licor, visto que, nenhuma das avaliações foi negativa e que 92% pessoas teria uma grande probabilidade de comprar o licor (*Anexo 20*).

### **3. Análise de mercado**

A dinâmica atual do mundo passa por interligar as variáveis políticas, económicas, sociais e tecnológicas (PEST). Sendo assim, pensar no futuro das diversas indústrias tornou-se um exercício complexo e desafiador. Mesmo com os obstáculos inerentes a todo o processo a necessidade de alcançar o sucesso a longo prazo impõem-se. De modo a atingir este objetivo é essencial: (1) escolher uma boa rota; (2) aproveitar oportunidades; e, por fim, (3) precaver-se de escolhas erradas. Desta forma, a análise do meio envolvente contextual e transacional tem como finalidade a recolha de informação com o objetivo de perceber quais são os fatores que afetam a atividade da empresa no presente e que impacto poderão gerar no futuro, auxiliando assim no delineamento de uma boa estratégia.

#### **4.1. Político/ legal**

Portugal atualmente encontra-se com um governo de esquerda resultante de uma coligação entre vários partidos, maioritariamente de esquerda, sendo que o Partido Socialista é o que apresenta maior expressão. Em termos de risco político, Portugal situa-se entre os 27 países com melhor índice de risco no mundo, índice este que avalia os países com base na estabilidade política e económica e dá uma visão de onde os riscos serão mais prováveis de emergir (Jornal económico 2018). De modo a fomentar o aparecimento de novas empresas o estado criou algumas políticas neste sentido.

Assim sendo, Portugal disponibiliza alguns incentivos ao empreendedorismo como por exemplo o Portugal 2020, em cooperação com a União Europeia (UE). Este fundo tem como objetivo o desenvolvimento económico providenciando fundos a empresas de modo a estimular o seu crescimento. Em 2016 foi também criada a “Start Up Portugal” que tem como principal objetivo incitar o empreendedorismo nacional através da criação de ecossistemas, financiamento e internacionalização (IAPMEI, 2018). Por sua vez, o “ADN Start Up”, é mais uma iniciativa que se encontra em desenvolvimento e que vai financiar todas as *start-ups* que tiverem até quatro anos e que tenham um mínimo de 15% de capitais próprios (Dinheiro Vivo 2018). A par dos incentivos financeiros, ainda são disponibilizados incentivos fiscais.

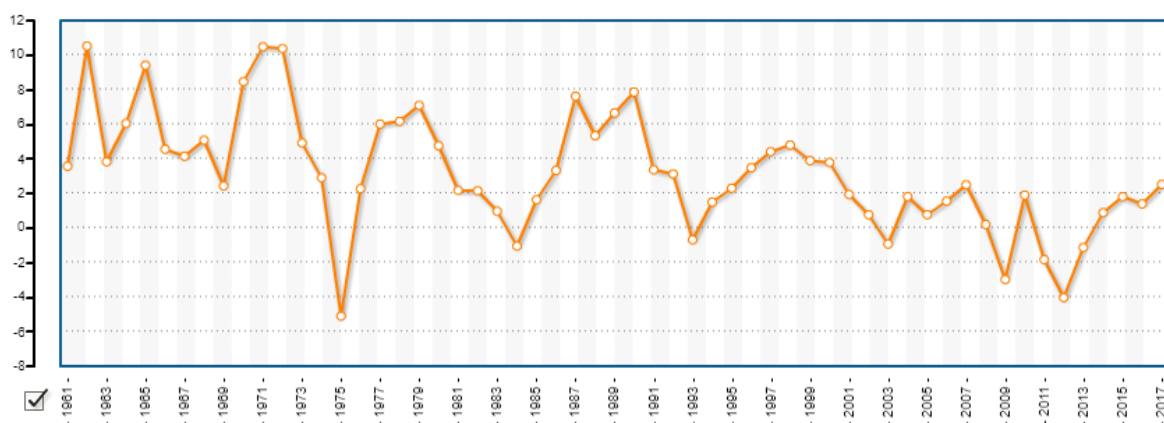
Alguns dos incentivos fiscais passam, nomeadamente, pela: isenção nos dois primeiros anos de atividade do pagamento especial por conta (PEC); a criação líquida de emprego, que oferece benefícios fiscais assentes numa majoração para efeitos de IRC, em 50%, dos encargos suportados com os colaboradores, e que é aplicável a empresas que aumentem o número de empregados jovens com idades entre os 16 e os 35 anos e que empreguem desempregados de longa duração num período válido de 5 anos; dedução por lucros retidos e reinvestidos (DLRR) que consiste num incentivo às PME's, esta permite a dedução à coleta do IRC de 10% dos lucros retidos que sejam reinvestidos no período de dois anos após o termo do período referente aos lucros retidos e com um limite anual de 25% da coleta do IRC (Jornal económico, 2017). Ainda em termos fiscais o governo decidiu manter em 2019 as taxas atualmente em vigor de imposto sobre as bebidas alcoólicas, sendo que o imposto sobre o álcool e as bebidas alcoólicas (IABA) nas bebidas espirituosas encontra-se em 1.386,93 euros por hectolitro (AICEP, 2018). Apesar da extrema importância dos aspetos político é preciso também ter em atenção alguns fatores legais.

Em termos legais, em relação ao consumo de álcool, segundo o decreto-Lei n.º 50/2013 artigo 3, é proibida a venda de bebidas alcoólicas a menores de 18 anos. É também proibida a disponibilização, a venda e o consumo de bebidas alcoólicas em: (1) cantinas; (2) bares e outros estabelecimentos de restauração ou de bebidas localizados nos estabelecimentos de saúde, em máquinas automáticas, em postos de abastecimento de combustível localizados nas autoestradas ou fora das localidades; (3) qualquer estabelecimento, entre as 0 e as 8 horas, com exceção dos estabelecimentos comerciais de restauração ou de bebidas, estabelecimentos situados em portos e aeroportos em local de acessibilidade reservada a passageiros e em estabelecimentos de diversão noturna e análogos.

#### **4.2. Económico**

Portugal demonstrou nos últimos anos um maior crescimento económico, a saída da *troika*, veio mudar a tendência existente de declínio para uma tendência de crescimento. A prova disso é que nos últimos quatro anos o PIB do país aumentou, sendo que no ano de 2017, se deu o maior crescimento do período num valor de 2,52% em relação a 2016 (*Gráfico 3*), estimando-se que o valor de 2017 seja de 193.072,0 milhões de euros. (Pordata, 2018). Para os próximos três anos o banco de Portugal prevê uma desaceleração do crescimento do PIB, no entanto a tendência crescente mantém-se.

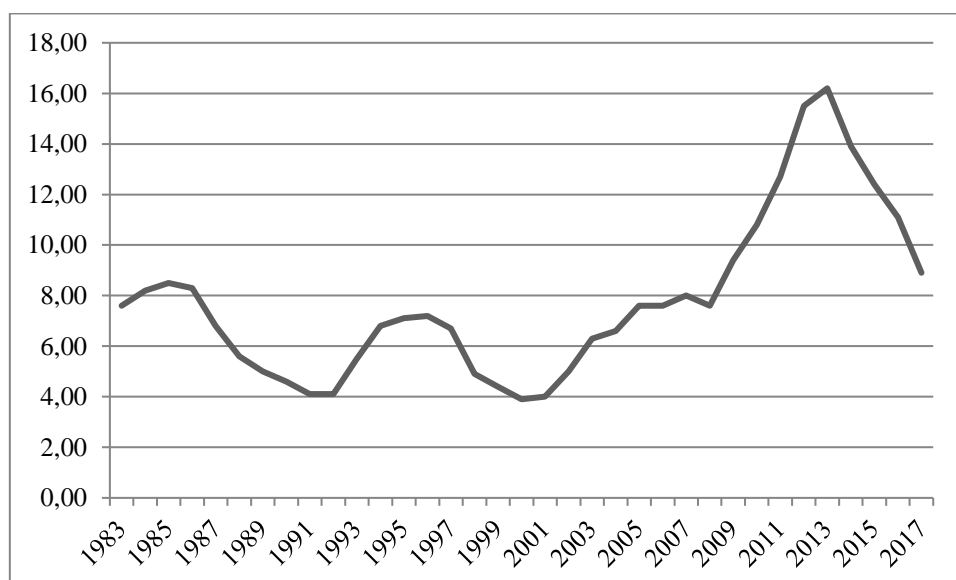




**Gráfico 3 - Crescimento real do PIB em Portugal em %**

*Fonte: Portadata*

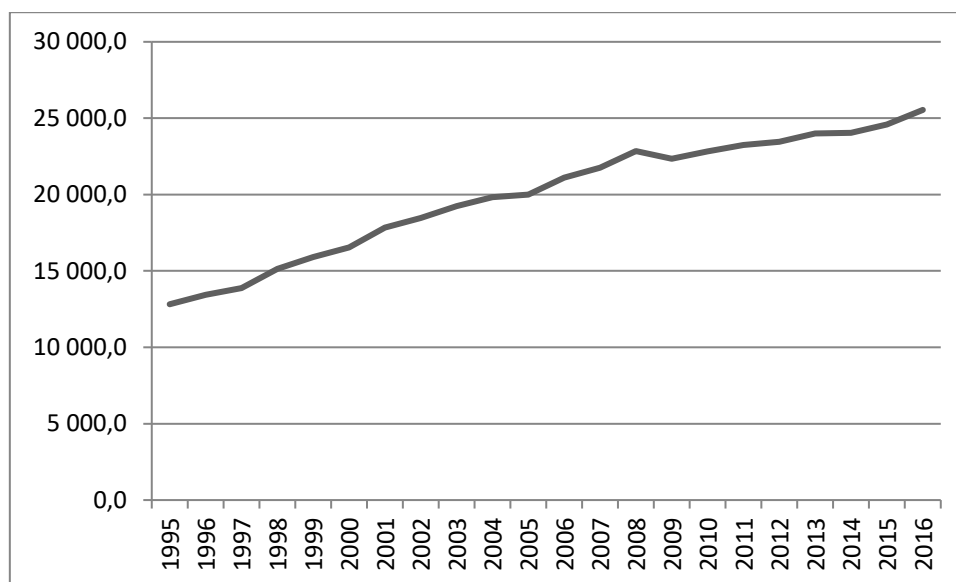
A taxa de desemprego, (*Gráfico 4*), acompanha de forma inversa a taxa de crescimento do PIB, o que é natural, pois com a saída da crise e com a melhoria económica do país, as oportunidades de emprego aumentam. Em 2017 a taxa de desemprego atingiu um valor de 8.9%, valor este que foi diminuindo durante o ano de 2018 atingindo em julho um valor de 6,8% (INE, 2018). Por regiões, o Alentejo, o Algarve e Lisboa e Vale do Tejo tiveram reduções do desemprego mais expressivas, acima da média nacional. Por oposição os Açores e Madeira foram as regiões com as quedas menos acentuadas do desemprego registado.



**Gráfico 4 - Taxa de de desemprego em %**

*Fonte: Pordata*

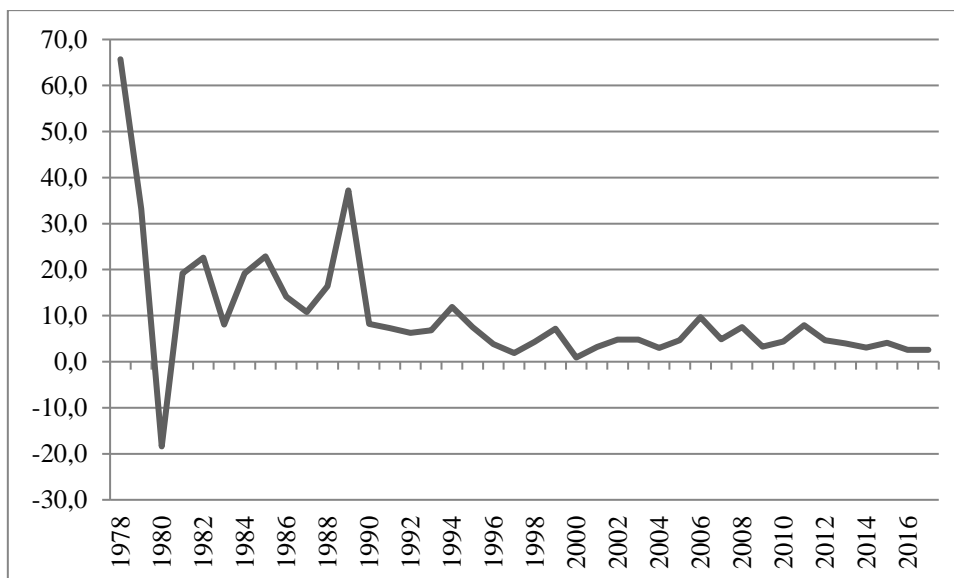
Em sintonia com a tendência de crescimento económico, o consumo das famílias também aumentou, sendo que o setor da alimentação, bebidas e tabaco não foi exceção (*Gráfico 5*). Em termos do mercado das bebidas espirituais segundo a ANEBE este também tem vindo a aumentar o volume de vendas corroborando assim com o aumento do consumo.



**Gráfico 5 - Despesa em alimentação, bebidas e tabaco em milhões de euros.**

*Fonte: Pordata*

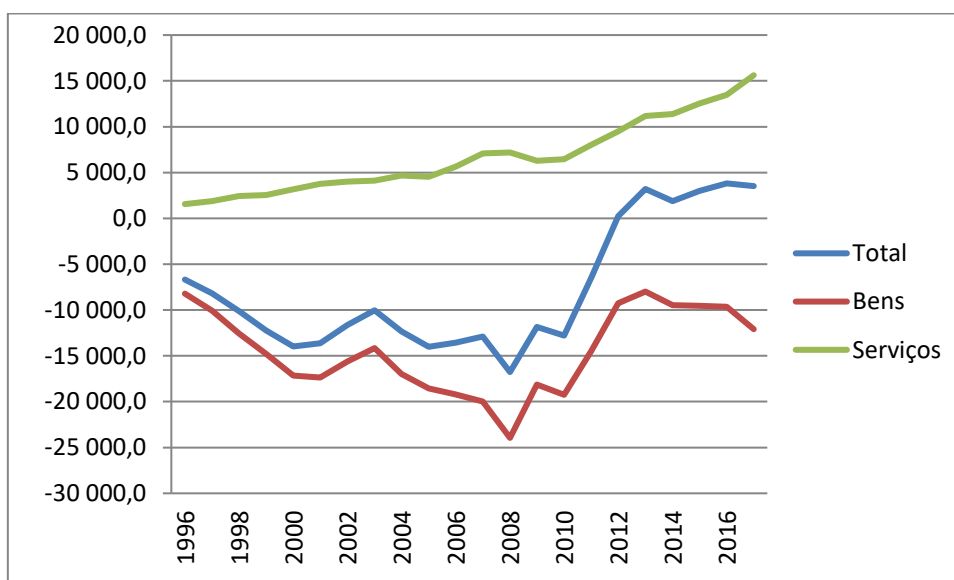
A taxa de inflação aumentou de 0.6% para 1.4% de 2016 para 2017, no entanto não se verificou um desaceleramento no consumo dos portugueses. No caso concreto das bebidas alcoólicas e tabaco, a inflação manteve-se estável nos últimos 2 anos situando-se no valor de 2.6%, (*Gráfico 6*).



**Gráfico 6 - Taxa de Inflação das bebidas alcoólicas e tabaco em (%).**

Fonte: Pordata

Em termos de saldo da balança comercial, Portugal apresenta valores positivos desde 2012 atingindo em 2017 um valor de 3.511,1 milhões de euros, muito devido ao facto da elevada exportação de serviços. Isto porque em termos de bens Portugal apresenta um saldo negativo que se tem vindo a acentuar desde 2013 caindo bastante em 2017 chegando a um valor de -12.107,8 milhões de euros, indicando que são efetuadas mais importações de bens do que exportações (*Gráfico 7*).



**Gráfico 7 - Saldo da Balança comercial em milhões de euros**

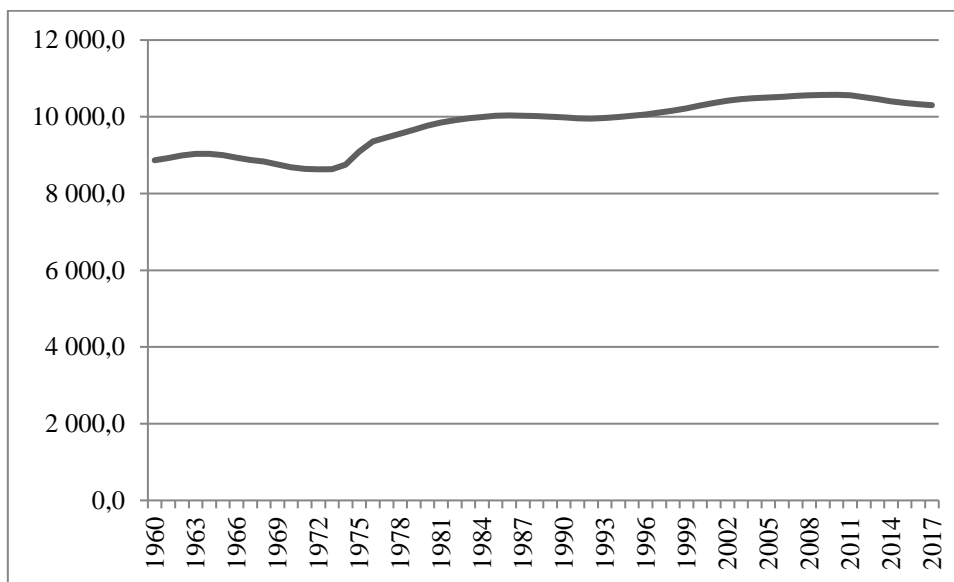
Fonte: Pordata

A produção nacional de bebidas espirituais não foge à regra e tem apenas uma fatia de 35% do mercado interno, no entanto a exportação deste tipo de bebidas para a Europa tem vindo a aumentar cerca de 2,8% desde 2010 devido ao aumento da procura, tendo como perspetiva no futuro ser mantida esta tendência (EY, 2017).

### **4.3. Social**

Portugal atualmente encontra-se com cerca de 10 milhões de habitantes, repartidos de maneira bem equitativa por géneros apresentando 51.5% da população do sexo feminino e 48.5% do sexo masculino, (countrymeters 2018).

Em termos de crescimento da população, Portugal atravessa uma crise demográfica desde 2010, (*Gráfico 8*), na medida em que a cada ano que passa está a perder população. O INE estima que a este ritmo, em 2033, Portugal atinja uma população inferior a 10 milhões. Para além do decréscimo da população, a esperança média de vida tem vindo a aumentar estando nos 80,8 anos, (Pordata, 2018). O índice de envelhecimento também tem vindo a aumentar de forma contínua ao longo dos anos, estando em 2017 nos 153,2%, querendo isto dizer que a população está a envelhecer tornando Portugal um dos países com a população mais envelhecida da Europa, com uma idade média de 44,4 anos, em 2017, quase mais dois anos que a média de idades da União Europeia que é de 42,8, (Pordata, 2018).

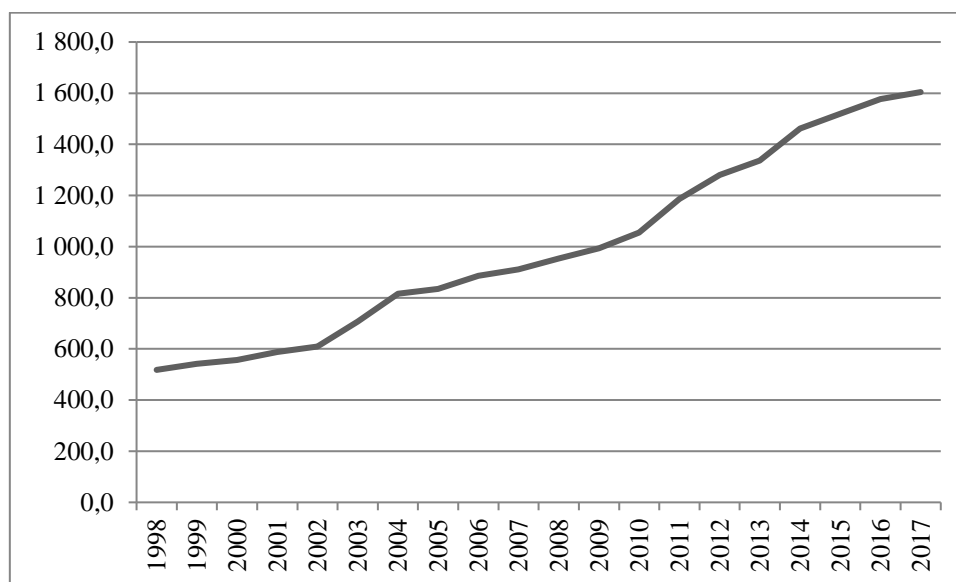


**Gráfico 8 - População Portuguesa total em milhares**

*Fonte: Pordata*

A educação em Portugal está a chegar até todos, o nível de analfabetismo encontrava-se em 2011, segundo o INE, em 5.2%. Um valor bastante inferior ao que foi

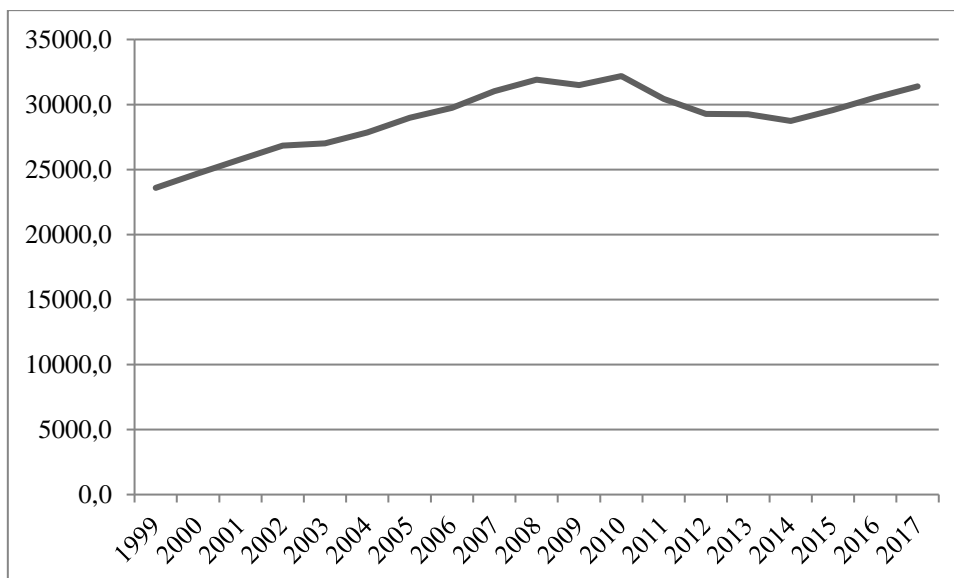
registado em 1970 onde 25% da população era analfabeta. Atualmente, existe ensino superior de qualidade e bem classificado mundialmente, e o aumento de pessoas com grau académico tem vindo a aumentar consistentemente ao longo dos anos atingindo em 2017 um número de 1.604.200 de pessoas com ensino superior, (*Gráfico 9*).



**Gráfico 9 - População com nível de escolaridade superior em milhares**

*Fonte: Pordata*

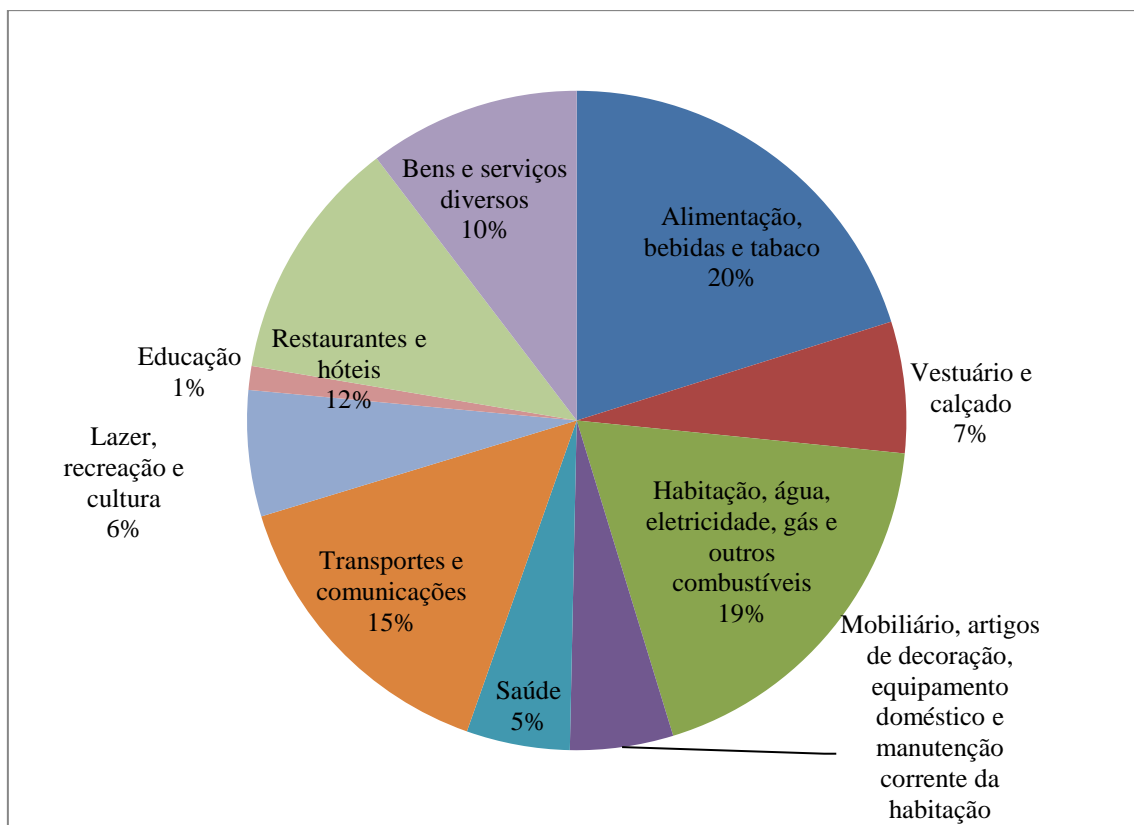
A diferença de rendimentos entre quem auferia mais e quem auferia menos acentuou-se no período de crise. Começou em 2009 por se verificar um aumento na desigualdade que continuou até 2013. A partir desse ano a desigualdade voltou a diminuir e em 2016 atingiu um valor igual ao de 2010 (5,7%) (Pordata, 2018). Em consonância com as oscilações da desigualdade de rendimentos, o rendimento total disponível assumiu uma subida a partir de 2014 após um período de descida quase constante, durante o período de crise, atingindo em 2017 um valor médio por família de 31.390,5 euros, (*Gráfico 10*).



**Gráfico 10 - Rendimento anual médio por família em euros**

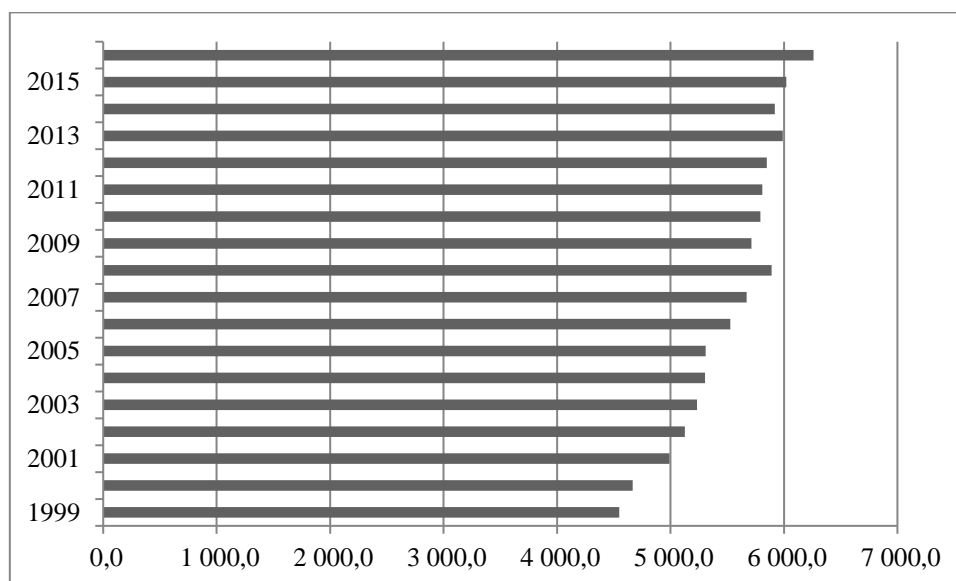
*Fonte: Pordata*

Os portugueses com o aumento do rendimento médio disponível veem a sua despesa média a aumentar, sendo que a maior percentagem dos seus gastos vai para o setor da alimentação, bebidas e tabaco, cerca de 20%, (*Gráfico 11*). Neste setor encontram-se, entre as restantes categorias, as bebidas alcoólicas e o consumo das mesmas e estas fazem, há séculos, parte integrante da nossa cultura e hábitos quotidianos. Portugal está no top 10 de consumidores de bebidas alcoólicas no mundo, mais precisamente em nono lugar com uma média anual de consumo de álcool puro per capita, com 13,43 litros (ANEBE). O setor da alimentação, bebidas e tabaco também tem crescido durante os últimos anos tendo os Portugueses gasto em média 6 260.5 euros no mesmo em 2016 (*Gráfico 12*).



**Gráfico 11 - Distribuição da despesa por setores em %**

*Fonte: Pordata*



**Gráfico 12 - Evolução da despesa média por ano em alimentação, bebidas e tabaco em euros**

*Fonte: Pordata*

#### **4.4. Tecnológico**

A internet hoje em dia, ao contrário de há cerca de 20 anos, encontra-se em qualquer lado, até na palma da nossa mão. Através de um *smartphone* qualquer pessoa consegue aceder à internet de uma maneira relativamente fácil e acessível. Esta facilidade de acesso à internet potencializa o comércio *online* e segundo dados da E-commerce Foundation, o volume de vendas realizadas na internet em 2017 cresceu 12,5% em Portugal para €4,73 mil milhões de euros, um valor ainda consideravelmente pequeno se comparado com a média europeia, que se estima em 13,6% em 2017 (E-commerce Foundation). Querendo isto dizer que, o potencial de crescimento do *e-commerce* em Portugal é muito elevado. As estimativas indicam que, em 2020, cada português gaste mais de €1000 em compras na internet, anualmente.

Para além da potencialização do comércio *online* a internet também fez aumentar número de utilizadores das redes sociais criando assim mais valor para uma marca estar presente nestes meios como forma de chegar aos consumidores. As redes sociais com maior taxa de penetração são, o *Facebook* (93,6%), o *YouTube* (41,4%), o *Google+* (40,2%), o *LinkedIn* (37,3%), o *Instagram* (28,9%) e o *Twitter* (23,6%) (Marketest, 2016).

### **4. 5 Forças de Porter**

Uma condição fundamental para formular uma estratégia competitiva de sucesso é a capacidade de relacionar a empresa com o seu meio ambiente. Para além da análise externa, objetivo da PEST, a chave na formulação de estratégias encontra-se não só na habilidade de uma empresa lidar com os fatores externos à indústria, mas também com a habilidade de lidar com forças internas da mesma. “*Competition in an industry is rooted in its underlying economic structure and goes well beyond the behavior of current competitors*” (Porter, 1980). Segundo Porter (1980), o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas que ditam qual o lucro potencial criado numa indústria. A análise das 5 forças de Porter é essencial pois fornece informação útil de como o setor funciona, como é feita a criação de valor e qual é a rentabilidade e atratividade da indústria.



#### **4.1. Novos entrantes**

A entrada de nova concorrência no mercado significa uma partilha maior do lucro e aumenta a competição por *market share* e recursos no mesmo. Para evitar a entrada de novos concorrentes existem barreiras de proteção que são levantadas tanto pela indústria em si como pelos *players* que já lá se encontram. Segundo Porter (1980), quanto mais altas as barreiras, mais difícil é entrar no mercado e consequentemente mais atrativo é o mesmo. As principais barreiras segundo Porter são: economias de escala, diferenciação do produto, acesso a canais de distribuição, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição, fatores independentes da escala e políticas governamentais.

Para entrar na indústria das bebidas espirituosas, mais precisamente no mercado dos licores é necessário ter um posicionamento e uma proposta de valor bastante distinta dos grandes *players* do mercado. A oferta de licores é vasta, no entanto apenas um número reduzido de empresas tem uma forte expressão no mercado. A existência destes grandes *players* pode servir como barreira à entrada para aqueles que vão competir diretamente com eles e se posicionam de maneira semelhante. No entanto a indústria de licores é muito vasta, e uma empresa que por um lado consiga fazer um bom posicionamento e, por outro, tenha o *know-how* de como fazer um licor de qualidade, competência muito valorizada pelos clientes pois esta é considerada uma bebida com requinte, tem as suas probabilidades de entrada aumentadas. A diferenciação e afirmação da marca são fundamentais para conseguir entrar no mercado, e a falta destes atributos pode funcionar como barreira à entrada.

No mercado de licores de fruta, nomeadamente no licor de fisális, existe um número limitado de fornecedores desta fruta, elevando assim a dificuldade de ter acesso à mesma a preços sustentáveis. Em adição, a existência de concorrência direta é muito reduzida, a carga fiscal é a mais pesada do setor das bebidas e pode ser insustentável para quem pretender entrar considerando assim que a **atratividade é média alta**.

#### **4.2. Poder negocial dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores pode afetar a rentabilidade da indústria, na medida em que estes têm a capacidade de aumentar os custos de produção das empresas no mercado. Quanto maior for o seu poder negocial, mais difícil é para as empresas maximizarem os seus resultados. Segundo Porter (1980), o poder negocial dos fornecedores é maior quando: (1) existem poucos fornecedores no mercado para uma elevada quantidade de

clientes; (2) o produto do fornecedor é *core* para os clientes; (3) os custos de mudança são elevados; (4) o produto do fornecedor é diferenciado; e (5) existe a capacidade do fornecedor integrar internamente a atividade do cliente.

A fisális não é um fruto originário de Portugal, mas sim da América do Sul, o que faz com que seja de certo modo raro e com um custo por quilo elevado. O número reduzido de fornecedores contribui para o aumento do seu poder negocial principalmente para aquisição da fruta, pois as restantes matérias-primas são fáceis de adquirir e existem inúmeros fornecedores das mesmas. No entanto a fisális é a matéria-prima diferenciadora e para esta, o custo de mudança de fornecedor é elevado, no entanto este pode ser minimizado se for feita uma plantação própria diminuindo assim a dependência do fornecedor. A planta em si comporta-se bem no nosso clima e no tipo de solo mais comum do nosso país, isto mitiga, de certa forma, o poder negocial dos fornecedores. A passagem da plantação da fruta para a criação de um licor envolve um *know-how* e competências completamente distintas das que o fornecedor geralmente possui o que torna a integração vertical difícil de ser implementada oferecendo uma **atratividade média**.

#### **4.3. Ameaça de produtos substitutos**

Segundo Porter (1980), os produtos substitutos são todos aqueles que, pertencendo a outra indústria, oferecem os mesmos benefícios e servem a mesma finalidade que os produtos de uma indústria, mas por um processo diferente. Quanto mais e melhor forem estes produtos substitutos, maior é a ameaça e menor a atratividade do mercado.

O posicionamento da *Golden Berry* é oferecer uma bebida alcoólica com elevados níveis nutricionais. No mercado existem diversos tipos de bebidas, alcoólicas e não alcoólicas, bem como alimentos com elevados níveis nutricionais que poderão ser considerados substitutos. No entanto no que diz respeito a bebidas alcoólicas com cariz nutricional os produtos são bastante reduzidos, e com as características que a Golden Berry oferece são inexistentes. A título de exemplo, o vinho é conhecido por melhorar a circulação do sangue, a cerveja por diminuir as pedras nos rins e fortalecer a massa óssea, as restantes bebidas não alcoólicas podem até oferecer um portfólio nutricional semelhante à Golden Berry, como batidos e sumos de fruta, ou até mesmo alguns alimentos mas que não oferecem a sensação que o álcool oferece e a experiência não é, de todo, comparável, tornando assim a ameaça de produtos substitutos reduzida tornando o mercado com **atratividade média/alta**.

#### **4.4. Poder negocial dos clientes**

A proposta de valor de qualquer empresa visa sempre as preferências do consumidor, e este tem um papel importante na indústria pois procura baixar os preços no mercado e aumentar a qualidade do produto/serviço, o que causa mutações na rentabilidade da indústria. O seu poder negocial aumenta quando o produto é pouco diferenciado, quando existem muitas alternativas (concorrentes, produtos substitutos), ou seja, quando o custo de mudança é baixo e quando este consegue integrar verticalmente a atividade em questão Porter (1980).

O poder negocial dos clientes é relativamente baixo isto devido ao facto de não existir uma proposta de valor semelhante à de Golden Berry quer seja por parte dos concorrentes ou dos produtos substitutos. O elevado poder nutricional e sabor únicos da fisalis aliados à sua raridade no nosso país e consequente preço elevado, faz com que existam poucos produtos derivados da mesma tornando o licor Golden Berry um produto único e difícil de imitar pelos próprios clientes, tornando o poder negocial dos clientes baixo e o mercado com **atratividade alta**.

#### **4.5. Rivalidade entre concorrentes**

A rivalidade numa indústria aumenta quando um ou mais concorrentes sentem a necessidade de aumentar a sua quota de mercado, ou descobrem uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado (Porter, 1998). Quanto maior a rivalidade menor é o lucro na indústria pois mais ações de retaliação como diminuição dos preços e aumento do investimento em inovação, melhorias do produto e comunicação que implicam custos. Os principais fatores que afetam a rivalidade, segundo Porter (1980), são: grau de concentração numa indústria, taxa de crescimento da indústria, dimensão dos custos fixos, grau de diferenciação e custos de mudança, capacidade da indústria, implicações estratégicas e, por último, barreiras à saída.

A rivalidade entre concorrentes é média/alta, na medida em que não existe concorrência direta, mas existe um elevado número de concorrência indireta no mercado dos licores. Neste mundo dos concorrentes indiretos existe um número reduzido de empresas com uma forte expressão *e market share*, mas um elevado número de microempresas. No entanto, em termos de concorrência direta esta é muito reduzida, quase inexistente, devido à oferta e posicionamento diferenciador da *Golden Berry*. A taxa de crescimento da indústria encontra-se estável e muito marginal o que dificulta a

oportunidade dos concorrentes de crescer. Os custos fixos na indústria são moderados, no entanto, os custos com impostos são bastante significativos o que limita as ações da concorrência. A diferenciação é chave para vincar neste mercado na medida em que o cliente procura mais a qualidade do que os preços baixos, não havendo espaço para economias de escala, o que faz com que os custos de mudança sejam grandes e por consequência a rivalidade seja inferior. A oportunidade de oferecer um licor com as características nutricionais que a Golden Berry apresenta pode aliciar grandes concorrentes indiretos, como o licor Beirão, a querer preencher este espaço potencializando assim a rivalidade. As barreiras à saída apresentam um nível moderado, visto que não é necessário um investimento substancial e porque os custos afundados também não representam uma grande expressão, visto que a indústria não é representada por economias de escala. Por estes motivos a atratividade no mercado dos licores é **média/alta**.

#### **4.6. Atratividade Global**

A atratividade global do setor é média alta, na medida em que, apesar do mercado de licores ser bastante concorrido, a maioria das empresas tem pouca expressão no mesmo e nenhuma tem uma proposta de valor semelhante à de Golden Berry. Com isto é concebida a possibilidade da criação de um *blue ocean*, reduzindo assim o poder negocial dos clientes que se vêm presos à proposta única de valor da empresa. Com esta diferenciação, os produtos substitutos não conseguem reunir as características necessárias para fazer uma pressão elevada à Golden Berry, tornando o mercado mais atrativo. O *know-how* e a dificuldade de afirmação das marcas no setor dos licores elevam barreiras difíceis de ultrapassar assim como a dificuldade de acesso à fruta em questão, a fisális, que torna o poder negocial dos fornecedores mais forte e simultaneamente serve como barreira à entrada.

#### **4.7. Concorrentes diretos/ indiretos**

Uma compreensão clara da concorrência é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Mesmo que o produto ou serviço preencha uma lacuna única no mercado, existem sempre outras empresas que oferecem algo semelhante ou que satisfaça a mesma necessidade do cliente. A chave, quando se pensa na concorrência, é aprender o que faz o cliente escolher um produto ou serviço em detrimento de outro.

#### **4.7.1. Concorrência direta**

Concorrência direta é aquela que oferece produtos ou serviços muito semelhantes aos da nossa empresa (Oman J., 2011), ou seja, são empresas que oferecem ao cliente uma proposta de valor muito semelhante às restantes, onde no caso específico da Golden Berry não acontece. Nenhum licor no mercado oferece ao cliente as propriedades nutricionais que Golden Berry oferece, o que faz com que a marca tenha um posicionamento único no mercado.

#### **4.7.2. Concorrência indireta**

Os concorrentes indiretos são empresas que oferecem produtos e serviços um pouco diferentes, mas que têm como alvo o mesmo grupo de clientes e o objetivo de satisfazer as mesmas necessidades. Estes são por vezes também conhecidos como produtos substitutos (Oman J., 2011). No caso da Golden Berry, podem-se considerar concorrentes indiretos as diversas bebidas alcoólicas no mercado, sendo que os licores são os principais concorrentes visto que as características como o sabor e quantidade de álcool que estes possuem se assemelham mais às de Golden Berry. Podem ser considerados concorrentes indiretos bebidas como o chá e sumos naturais de fruta pois estes oferecem características nutricionais e benéficas para a saúde semelhantes às de Golden Berry, no entanto, estas bebidas são não alcoólicas.

Os principais concorrentes indiretos da Golden Berry são:

**Licor Beirão:** O licor Beirão é uma das maiores provas de sucesso na indústria dos licores. Esta marca criada em Portugal à base de ervas aromáticas conta com mais de 80 anos de existência tendo como posicionamento inicial o facto de ser usado para curar problemas estomacais. Atualmente é consumido como digestivo ou em qualquer ocasião e é desde 2008 a bebida espirituosa mais vendida em Portugal.

**Licor de Ginja:** O licor de ginja é o licor de fruta mais famoso de Portugal. Acredita-se que a origem deste licor remonta ao século XVII e é um licor comercializado por inúmeras marcas como a Boa Boca, M.S.R (Ginja de Alcobaça), Ginja Sem Rival, Licofrutos, entre outras. Este tipo de licor é muito característico pela sua cor rubi e pelo sabor intenso a ginja e pode ser consumido em qualquer ocasião ou no fim de uma refeição, como digestivo.

**Cantares de Portugal:** Esta marca originária de Valença, Viana do Castelo, destaca-se por ter um portfólio alargado de licores de diferentes sabores característicos de Portugal como o arroz doce, pastel de nata, chocolate com ginja, café, ervas aromáticas

e pericos de Valença (um fruto autóctone da região). A marca foca-se muito na cultura portuguesa, não só pela escolha de sabores, mas também, nos rótulos que são inspirados na filigrana de Viana do Castelo e mostram frases de autores portugueses.

**Chá Verde:** O chá verde é a bebida não alcoólica que mais se assemelha a Golden Berry em termos nutricionais. Este é rico em vitaminas B e C, tem propriedades antioxidantes e também fortalece o sistema imunológico. Existe uma oferta muito grande de chá verde, podendo este ser feito caseiramente, ou comprado em pacotes de marcas como Lipton, Tetley, marcas brancas ou em cápsulas como Campo Verde.

## 5. Mercado atual

Portugal tem uma grande tradição no que diz respeito à produção e consumo de bebidas alcoólicas, sendo que segundo a OMS, Portugal está entre os dez maiores consumidores de álcool no mundo. As bebidas espirituosas segundo a ANEBE constituem 11% de *market share* no mercado das bebidas alcoólicas, sendo que em primeiro lugar está o vinho, a bebida com mais tradição e património no país, ocupando 55% de *market share* e de seguida a cerveja com 31%. Segundo a consultora IWSR, os Portugueses consomem em média cerca de 24 milhões de litros de bebidas espirituosas, números estes que têm vindo a crescer desde 2015. Em termos monetários numa indústria que produz um volume de vendas próximo de 700 milhões de euros, segundo a consultora EY, as bebidas espirituosas geram cerca de 60 a 70 milhões e contribuem com cerca de 238 Milhões de euros na aquisição de bens e serviços (matéria-prima, vidro, cartão, serviços), e empregam direta ou indiretamente aproximadamente 6000 pessoas.

O *whisky* é o produto preferido no setor das bebidas espirituosas, seguido do licor, *brandy*, *vodka* e por fim o *gin*. Portugal tem tradição na produção de licores, produz também *brandy* e *gin* e importa outras bebidas como a *vodka*. Segundo o Jornal Dinheiro Vivo “a produção nacional de bebidas espirituais tem uma fatia de 35% do mercado interno, e 80% das empresas com atividade no setor são PME’s”. A carga fiscal é um entrave à expansão da indústria pois o IVA e o IABA aumentaram cerca de 26% desde 2011 e atualmente representam um custo bastante significativo na venda de uma garrafa de licor.

Segundo um estudo conduzido pela TGI, 78.9% dos indivíduos com mais de 18 anos consumiram bebidas alcoólicas em casa ou fora de casa durante o ano de 2017

representando um número de 6,5 milhões de pessoas. Como se pode verificar no *Gráfico 13*, o consumo de bebidas alcoólicas em casa vai aumentando consoante o aumento da faixa etária. É de salientar que dos indivíduos que consumiram bebidas alcoólicas apenas em casa, 48% afirma fazê-lo pelo menos uma vez por semana. Por outro lado, segundo a consultora EY, o setor das bebidas espirituosas, sendo vasto, é comercializado maioritariamente em restaurantes, bares e discotecas representando 58% das vendas, o que potencializa o valor do turismo e restauração. A venda em supermercados representa 17,5% do total da comercialização destas bebidas.

O perfil dos consumidores de bebidas alcoólicas foi estudado pela Universidade Nova de Lisboa em 2007 e desse estudo há a salientar que os homens estão associados a um perfil de consumo moderado e regular em contraste com as mulheres que detêm níveis de abstinência mais elevados e que consomem bebidas alcoólicas ocasionalmente. O consumo moderado e regular é mais latente na população entre os 55 e 64 anos, contrastando este cenário, os jovens entre os 25 e 35 anos apresentam consumos abusivos frequentemente. O rendimento líquido também tem influência nos hábitos das pessoas em relação ao consumo de álcool. Pessoas com baixo rendimento, abaixo dos 500 euros, apresentam consumos abusivos, mas irregulares, assim como os que ganham mais de 1000 euros, que apresentam um comportamento semelhante, mas com mais regularidade no consumo. Por fim as pessoas que apresentam um rendimento líquido entre os 500 e 1000 apresentam-se como consumidores moderados, regulares e irregulares.

A população Portuguesa está cada vez mais preocupada com a saúde e como consequência disso procura produtos que satisfaçam as necessidades nutricionais e que sejam benéficos para a saúde. Segundo o estudo *Global Health and Ingredient-Sentiment*, conduzido pela Nielsen (2016), os portugueses demonstram uma maior preocupação com a escolha de produtos que forneçam propriedades que melhoram a saúde e previnem doenças principalmente doenças cardiovasculares, diabetes, colesterol e cancro.

Segundo o diretor geral da Nielsen Iberia, Gustavo Núñez, (2016), “para além das questões médicas, os consumidores estão cada vez mais consciencializados relativamente à sua saúde e, de facto, todos os produtos considerados saudáveis e que proporcionem bem-estar demonstram um excelente comportamento. E este é precisamente um nicho de mercado muito propenso à inovação.”

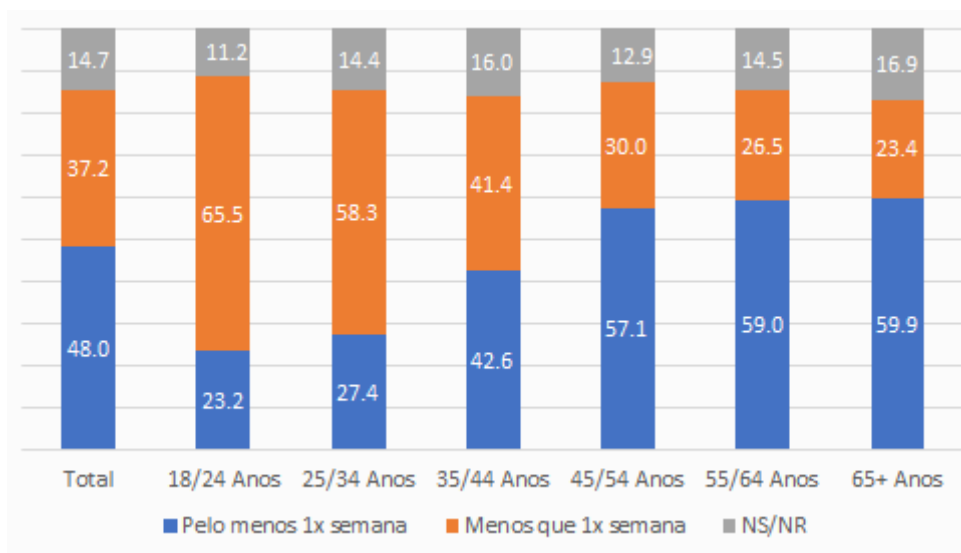


Gráfico 13 - Indivíduos que consumiram bebidas alcoólicas em casa nos últimos 12 meses

Fonte: Marketest

### **5.1. Oportunidades**

- + Proposta de valor única que satisfaz uma necessidade/lacuna no mercado;
- + Crescente procura da população portuguesa por opções com benefícios para a saúde;
- + Tradição de consumo de bebidas alcoólicas;
- + Aumento exponencial das compras *online*;
- + Inexistência de concorrência direta;
- + Exportação de bebidas espirituosas *Made In Portugal* a aumentar;
- + Soluções de marketing e comunicação mais acessíveis ex: (redes sociais)
- + Apoios do estado ao empreendedorismo;
- + Fortes barreiras à entrada;

### **5.2. Ameaças**










- Estagnação no crescimento do mercado das bebidas espirituais;
- Forte carga fiscal;
- *Players* que detém uma grande quota de mercado invadirem o espaço onde a empresa se posiciona;
- Baixo conhecimento da população do ingrediente *core*;
- Fraca aderência à compra *online* deste tipo de produtos;
- Poucos fornecedores de fisális;



- Não valorização da proposta de valor por parte do cliente.

## 6. Análise Interna

De forma a dar início à análise interna, apresenta-se o modelo de negócios Canvas (*Figura 2*) que consiste numa descrição simplificada das atividades de fornecimento de produtos/serviços de uma organização tendo como função, o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza descrevendo a lógica de criação, entrega e obtenção de valor por parte de uma organização (Osterwalder e Pigneur, 2010).

<b>Parceiros Chave</b>   Parceiros: Restaurante (Infame e Insólito) e bares;  Fornecedores: Fruta ( <u>Physalves</u> ) Vidro (Porto Vidro) Publicidade (360 imprimir)  Outros ingredientes (Destilaria <u>levira</u> )	<b>Atividades Chave</b>   Produção; Venda.  <b>Recursos Chave</b>  Plantação própria; Materiais de produção; RH qualificado; Marca e receita; Empréstimos e subsídios; Capital próprio.	<b>Proposta de Valor</b>   Customização: Licor feito para as necessidades das pessoas com preocupação com a saúde;  Marca/Status: Gama de licor <u>premium</u> .	<b>Relacionamento com o cliente</b>   Assistência Pessoal; Self-Service.  <b>Canais de Distribuição</b>  Online & força de vendas; Bares e restaurantes. Notoriedade: Redes sociais; <i>site</i> ; experimentação.	<b>Segmentos de Clientes</b>   Nicho  Homens dos 26-65 anos com consumos regulares de álcool e com preocupações com a saúde.  Mulheres dos 26-65 anos com consumos regulares de álcool e com preocupações com a saúde.
<b>Estrutura de Custos</b>  Orientada para o valor Recursos humanos; Marketing e comunicação; Licenças/Impostos; Equipamentos/ infra-estruturas; Produção e matérias-primas.			<b>Fontes de Rendimento</b>   Venda dos licores;  Preço fixo e tabelado;	

**Figura 2 - : Modelo de Negócios Canvas Golden Berry**

*Fonte: Autor*

O modelo de negócios Canvas deve ser feito por uma ordem lógica, começando por:

- 1) **Segmento de clientes:** Golden Berry vai-se posicionar no nicho que compreende as seguintes características: (1) homens e mulheres com idades compreendidas entre os 26 e 65 anos, uma vez que é a idade em que o consumo de álcool é feito de forma mais regular e moderada e tem contato regular; (2) gosto pelo consumo

de bebidas alcoólicas, preferencialmente por licores; (3) utilização regular da internet, sendo mais propensos a fazer compras online; e por fim (4) preocupação com a saúde, uma vez que esta também tende a ter mais impacto nas idades mais avançadas, daí a proposta de valor da empresa ser centrada neste nicho.

- 2) **Proposta de valor:** A proposta de valor assenta em dois pilares fundamentais, sendo estes a tradição/prazer do consumo de bebidas alcoólicas e o incremento da procura por produtos benéficos para a saúde. Nesta base, a empresa oferece uma proposta de valor **customizada**, pois vai criar um produto rico em benefícios para a saúde e que proporciona uma experiência única de consumo. Existe uma versão *Black* mais vocacionada para quem gosta de um sabor mais forte e intenso, e uma versão *Bordeaux*, mais suave, e com menos intensidade do álcool, de forma a responder às especificidades dos diferentes palatos.
- 3) **Canais:** A empresa pretende chegar aos clientes **diretamente** através da venda *online* e da força de vendas (feiras pontuais, eventos, entre outros...), e **indiretamente** através das vendas por parte de bares e restaurantes. A notoriedade teria por base a experimentação do produto nos locais físicos onde este estaria disponível para venda e experimentação bem como a divulgação da marca. A avaliação por parte do cliente poderia ser feita nas redes sociais, *site*, ou até mesmo presencialmente com a força de vendas.
- 4) **Relacionamento com os clientes:** Este poderia ser feito através de **assistência pessoal**, no caso das compras *feitas* à força de vendas ou em restauração, e **self-service** quando o cliente efetuar compras no *site*.
- 5) **Fontes de rendimento:** A fonte de rendimento da empresa seria então a venda dos licores com um preço fixo e tabelado.
- 6) **Recursos chave:** Os recursos chave da empresa dividem-se em (1) **recursos físicos**, sendo estes o terreno onde é feita a plantação de fisális e os diferentes materiais e matérias-primas para a confissão do licor; (2) **recursos humanos**, com trabalhadores qualificados e com *know-how* específico para o desempenho das diferentes tarefas; (3) **recursos intelectuais**, com a criação da marca Golden Berry e sua receita; e por fim (4) os **recursos financeiros**, sendo estes divididos em capital próprio, subsídios do estado e empréstimos.
- 7) **Atividades chave:** As atividades chave da empresa passam pela produção do licor, e tudo o que é inerente à mesma bem como pela venda.

- 8) **Parcerias chave:** Através de uma **aliança estratégica entre não competidores**, a empresa assume uma parceria com bares e restaurantes como forma de divulgação e venda do produto, gerando receita para ambas as partes. Os **acordos cliente-fornecedor**, representam mais uma parceria chave de forma a garantir uma relação saudável e o mais eficiente possível com os fornecedores.
- 9) **Estrutura de custos:** A estrutura de custos da empresa é **orientada para o valor**, na medida em que o posicionamento desta caracteriza-se pela diferenciação e pelo primor pela qualidade. Com isto a estrutura de custos assenta nos gastos de produção, matérias-primas, infraestruturas, recursos humanos, equipamentos, custos associados ao marketing (a distribuição e comunicação, mais especificamente com a criação do *site*, gestão das redes sociais e com ferramentas de marketing) e custos com licenças associados à venda de bebidas alcoólicas e impostos.

### **6.1. Pontos Fortes**

- + Proposta de valor que vai ao encontro a uma necessidade crescente;
- + Proposta de valor diferenciadora e inovadora, distinta das demais;
- + Produto de qualidade com ingredientes naturais;
- + Marca *premium*;
- + Produto nacional;
- + *Know how* sobre a produção e negócio;
- + Produção e plantação própria;
- + Foco no nicho.

### **6.2. Pontos Fracos**

- *Start up* de pequena dimensão e reconhecimento;
- Custos superiores aos da média do mercado;
- Recursos financeiros limitados;
- Dependência de fornecedores caso a procura aumente substancialmente.

### **6.3. Análise de recursos VRIO**

Para se poder proceder à análise VRIO, é necessário primeiramente recorrer à RBV, que é uma abordagem do pensamento estratégico, que surgiu por volta dos anos 60. Nesta

abordagem, a avaliação da empresa não ocorre através do poder de mercado ou quantidade de *outputs*, mas sim, do conjunto de recursos e capacidades da mesma (Oliveira, 2014). Existem critérios que são necessários cumprir antes de se avançar para a avaliação: a heterogeneidade dos recursos e capacidades e a imobilidade dos mesmos. Após cumpridos os critérios, é necessário seguir 4 etapas: (1) listar os recursos e capacidades; (2) definir a classificação (recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros); (3) classificar os recursos e capacidades de acordo com a classificação definida, procedimentos já efetuados anteriormente no Canvas no ponto recursos chave; e por fim, (4) efetuar a análise VRIO.

Desta forma, é possível destacar quais os fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa ou os que se podem tornar FCS, e que vão permitir obter vantagem competitiva sustentável. Com a análise VRIO (*Anexo 21*), verifica-se que a marca e a receita são os recursos que garantem a vantagem competitiva sustentável à empresa, pois são estes que vão diferenciar a empresa das demais. É a partir da receita que se encontra o segredo para a proposta de valor única da empresa que lhe permite um posicionamento único no mercado. A marca, associada a um produto *premium*, é mais que uma simples imagem aos olhos do cliente, é uma *life style brand*, que proporciona ao cliente não só uma experiência sensorial única com os benefícios inerentes do produto, mas também uma afirmação de estatuto na sociedade.

## **7. Análise competitiva**

De modo a realizar a análise competitiva do negócio, foi utilizada uma ferramenta que combina os fatores internos com os fatores externos, com o objetivo de formular estratégias futuras. A SWOT dinâmica, (*Tabela 3*) permite o cruzamento entre as diferentes dinâmicas internas, pontos fortes e fracos, com o contexto, oportunidades e ameaças oferecendo desta maneira uma visão objetiva do negócio como um todo, permitindo a criação, de uma forma mais eficiente e eficaz, estratégias benéficas para o negócio.

## 7.1. SWOT Dinâmica

Externo	Interno	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Oportunidades</b>	<p>Criação de uma proposta de valor única que vai ao encontro de uma necessidade crescente aliando a tradição do consumo de bebidas alcoólicas com a crescente procura por alternativas benéficas para a saúde;</p> <p>Criação de uma marca forte com a conjugação da inexistência de concorrência direta e o posicionamento no setor <i>premium</i>;</p> <p>Criar uma estratégia de exportação a longo prazo aproveitando a produção nacional com o aumento das exportações no setor;</p> <p>Aproveitar o aumento do e-commerce e elevada acessibilidade a ferramentas de Marketing para aumentar a <i>Brand awareness</i> (produção nacional e produtos 100% naturais) e ganhar distribuição de forma direta aumentando as margens;</p>	<p>Apostar nos canais de marketing menos tradicionais e garantir o foco no marketing <i>online</i> e redes sociais de forma a reduzir os custos e aumentar o conhecimento da empresa nesta fase embrionária;</p> <p>Beneficiar dos diferentes tipos de financiamento disponíveis no país para colmatar a limitação de recursos financeiros e reduzir custos através do investimento em eficiência.</p>
<b>Ameaças</b>	<p>Colmatar a estagnação do crescimento do setor com a criação de um <i>blue ocean</i>, no nicho crescente da preocupação com a saúde;</p> <p>Ação de <i>first movers</i> com uma marca <i>premium</i> e diferenciada para atenuar o risco de um grande <i>player</i> invadir o espaço da mesma.</p> <p>Aproveitar a produção própria como selo de qualidade para diminuir a dependência em relação aos fornecedores reduzindo assim o seu poder negocial.</p>	<p>Forte expressão no marketing <i>online</i> e demonstrações dos produtos em feiras e eventos específicos aliados à distribuição em restaurantes e bares de forma a criar conhecimento da marca/produto e à criação de um estímulo para as compras online.</p>

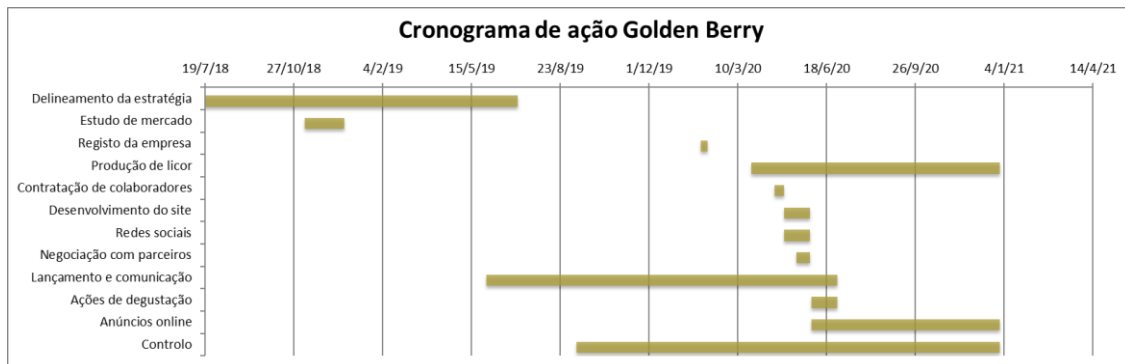
**Tabela 2 - SWOT Dinâmica**

Fonte: Redigido pelo autor

## 8. Objetivos

Os objetivos são essenciais para definir o caminho de uma empresa, isto porque orientam a ação para o que realmente importa, otimizando recursos. Estes objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo, ou seja, SMART.

No curto prazo os objetivos da empresa são simples e essenciais e estão descritos no cronograma de Gant abaixo:



Nome da Tarefa	Início	Conclusão	Duração (dias)
Delineamento da estratégia	1/6/18	23/7/19	400
Estudo de mercado	8/11/18	23/12/18	45
Registo da empresa	28/1/20	5/2/20	8
Produção de licor	25/3/20	30/12/20	280
Contratação de colaboradores	20/4/20	1/5/20	11
Desenvolvimento do site	1/5/20	30/5/20	29
Redes sociais	1/5/20	30/5/20	29
Negociação com parceiros	15/5/20	30/5/20	15
Lançamento e comunicação	1/6/19	30/6/20	395
Ações de degustação	1/6/20	30/6/20	29
Anúncios online	1/6/20	30/12/20	212
Controlo	10/9/19	30/12/20	477

**Gráfico 14 - Cronograma de Gant - Cronograma de ação Golden Berry**

*Fonte : Redigido pelo autor*

No entanto os objetivos também devem ser inspiradores e visionários, não deixando de ser SMART, sendo estes os seguintes:

- Estabelecer uma rede nacional de parceiros até 2023;
- Atingir os 400.00 € de faturação anual até 2025;
- Deter mais de 50% das vendas via website em 10 anos;
- Ser uma das marcas de licores mais conhecidas de Portugal em 5 anos;
- Internacionalização em 10 anos;
- Doar 10.000 euros para solidariedade em 6 anos;

- Crescimento de vendas constante durante 10 anos seguidos;
- Aumentar o portfólio em pelo menos mais um produto em 10 anos;
- Aumentar o número de trabalhadores em 100% até 2025

## 9. Estratégia de desenvolvimento

**Slogan:** “Beber saúde com prazer”.

### 9.1. Estratégia de diferenciação

“A identificação com a marca cria barreiras que forçam os novos entrantes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes” Porter (1995)

A estratégia da Golden Berry passa por se diferenciar na sua proposta de valor e no posicionamento que ocupa no mercado dos licores. Um produto *premium* com ingredientes naturais, sem quaisquer químicos, pensado para melhorar a saúde de quem o consome aliado a um sabor doce e inconfundível.

Quem compra Golden Berry compra não só um produto com qualidade superior, mas também uma experiência. Uma das estratégias diferenciadoras da marca passa por associar-se a uma organização sem fins lucrativos, sendo que uma percentagem das vendas reverte para a mesma. A associação em causa é a Fundação Portuguesa de Cardiologia (FPC), visto que as doenças cardiovasculares representam um elevado número de mortes no nosso país, cerca de 4000 por ano (RR,2017). A escolha desta associação baseou-se no facto de um dos benefícios que o licor Golden Berry oferece ser a prevenção de doenças cardiovasculares. Desta forma, quem compra o licor, sente não só que está a melhorar a sua saúde, mas também que está a apoiar uma causa nobre, incentivando a compra e potencializando a comunicação boca a boca, por estarem a ser solidários.

Para além do pensamento social, a Golden Berry tem também uma estratégia de sustentabilidade, tema muito badalado nos dias que correm. Com isto a marca compromete-se a plantar 1 árvore por cada 50 garrafas vendidas pelo site. Com esta estratégia, potencializa-se a compra *online*, que é a que fornece mais margens, assim como, mais uma vez, faz com que o cliente se ligue à marca de uma forma emocional o causando fidelidade e estimulando a comunicação boca a boca.

Outra estratégia de diferenciação que a Golden Berry irá adotar passa pela oferta de cartões colecionáveis, que são obtidos através da compra de um licor. Quando esta coleção de cartões estiver concluída o cliente recebe um prémio, sendo este, uma garrafa de edição limitada. À parte da coleção dos cartões “*standard*”, existirá também a possibilidade de o cliente adquirir um outro cartão com uma mensagem customizada.

De forma a incentivar os parceiros a vender e divulgar o nosso produto a empresa oferece-lhes, não só a comissão de venda no local, mas também, códigos que estes dão aos clientes que comprem o licor. Estes códigos refletem descontos na compra *online*, onde uma percentagem da venda reverte para o parceiro.

Golden Berry também aposta na inovação através da criação de duas gamas de licores ajustados às preferências dos segmentos e diferentes palatos. É criada uma versão *Black*, com um teor alcoólico mais apurado com vista ao público, que tende a valorizar mais a quantidade de álcool. Uma versão *Bordeaux*, com menos teor alcoólico e mais doce, para os paladares mais delicados. As duas versões terão em comum a quantidade elevada de vitaminas e nutrientes, fundamentais para uma saúde melhor, assim como um sabor inconfundível e agradável.

**Missão:** Garantir os melhores produtos com qualidade de forma a oferecer uma experiência de consumo única melhorando a saúde dos clientes.

**Visão:** Ser uma marca reconhecida internacionalmente, pela sua qualidade e apreciação dos seus clientes.

**Valores:** Dedicação; Confiabilidade; Ética; Compromisso; Inovação; Qualidade; Melhoria contínua; Valorização dos recursos humanos; Sustentabilidade; Responsabilidade social.

## **9.2. Posicionamento competitivo**

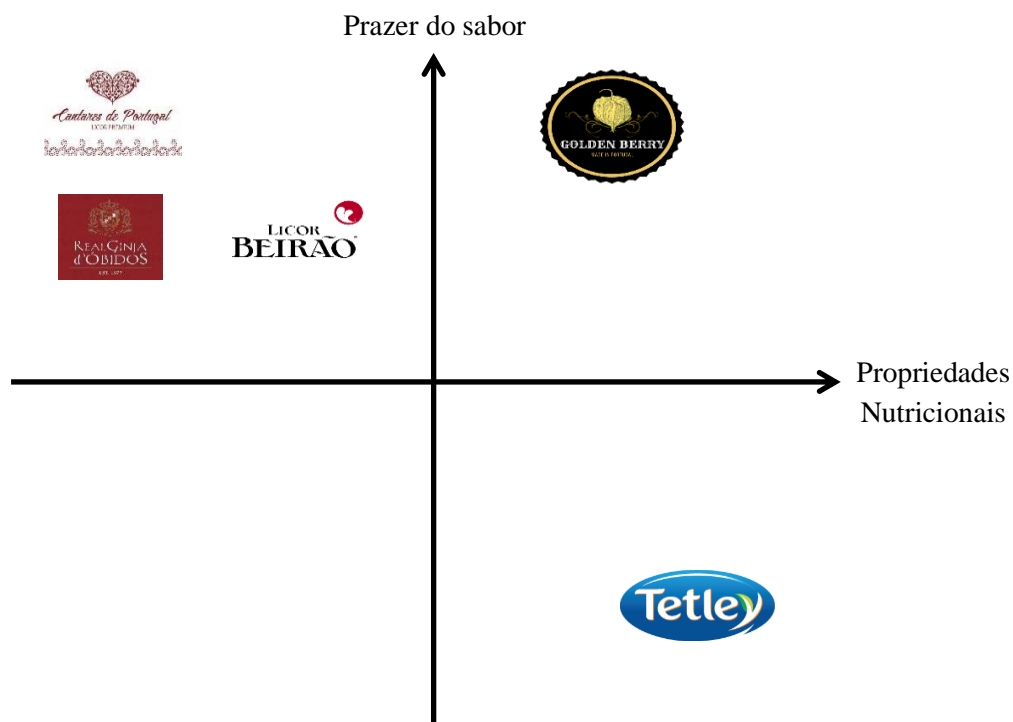
O gráfico do posicionamento, (*Gráfico 15*), tem como eixo vertical o prazer do sabor, ou seja, a intensidade do sabor aliada ao prazer que o álcool proporciona, e como eixo horizontal os benefícios para a saúde.

Na parte superior do gráfico encontram-se os principais concorrentes da Golden Berry, os licores. Nenhum deles se posiciona como benéfico para a saúde daí estarem todos do lado esquerdo do eixo, sendo que o licor beirão se encontra mais próximo do centro visto que no início de vida da marca, esta posicionava-se como “bom para as doenças estomacais”, posição essa que foi abandonada com os anos, no entanto poderá



ainda ser associada a este benefício por alguns consumidores. Em termos de prazer, considero o licor Beirão e a Ginja de Óbidos como equivalentes, visto que é uma questão de preferências do consumidor. Destaquei o Cantares de Portugal, pois ocupa um posicionamento *premium* no mercado e uma alargada panóplia de sabores.

No outro lado do espectro existe o chá verde, conhecido pelas suas qualidades nutricionais, no entanto, como não possui álcool, o prazer do consumo, não se compara aos demais. Com este posicionamento, Golden Berry consegue criar um *blue ocean* situando-se sozinho no quadrante superior direito, aproveitando o melhor dos dois mundos.



**Gráfico 15 - Posicionamento Estratégico**

*Fonte: Redigido pelo autor*

### **9.3. Timeline**

- 1) Num período inicial, a Golden Berry vai começar com presença *online* (*Website* + redes sociais) e com comercialização para todo o país via CTT. Vai apostar também na divulgação e nas ferramentas de comunicação e marketing, aliada a uma presença ativa em *trade shows*. Irão ser estabelecidas parcerias estratégicas

em regime de comissões em restaurantes e bares de alta classe. Irá ainda associar-se à ONG Fundação Portuguesa de Cardiologia bem como a práticas sustentáveis.

- 2) Consoante o crescimento da *brand awareness*, numa segunda fase, dar-se-á início à expansão da marca a nível nacional com renegociação da comissão oferecida aos parceiros. O objetivo será estar presente em lojas específicas de licores e caso se justifique abrir uma banca específica para a comercialização do licor. Possibilitar também a venda internacional e alargar a gama de licores/ produtos.

## **10. Políticas de definição de implementação**

Para o bom funcionamento de uma organização é essencial definir políticas e estratégias que potencializem o desempenho da mesma, passando estas pelo *marketing mix*, pela tecnologia e pela estrutura de recursos humanos da mesma.

### **10.1. Marketing Mix**

O *marketing mix* representa uma panóplia de instrumentos taticamente coordenados, que refletem parâmetros de decisão, que influenciam a performance de uma empresa no curto e longo prazo em termos de vendas, lucros e retornos ao investimento. (Berman and Evans, 2010). O *marketing mix* é composto por quatro “Ps” principais, (1) o produto, (2) o preço, (3) a comunicação (*promotion*) e (4) a distribuição (*placement*). Segundo (Kotler & Keller, 2006), os 4Ps do *marketing mix* refletem a visão do vendedor sobre os instrumentos à sua disposição para influenciar os consumidores, assim como expressam a perspetiva dos consumidores em relação às variáveis do marketing.

#### **10.1.1. Produto**

Segundo O’Neil (2018), um negócio precisa de criar e vender um produto que vai ao encontro da procura e das necessidades do cliente. Para além disso, o produto tem de ter em conta os sonhos, os objetivos e as motivações dos clientes de forma a fazer com que estes queiram e acreditem que precisam do produto. O produto caracteriza-se por um conjunto de bens e/ou serviços que o negócio comercializa. Este inclui o design, a função e as suas características físicas assim como a marca, o logo e a embalagem. O produto é um aspeto chave para a Golden Berry. É através do produto que a marca chega até aos consumidores e consegue satisfazer as suas necessidades.

A fruta *fisális* é, não só o ingrediente *core* deste produto, mas também um fator diferenciador. É uma fruta rica em nutrientes e vitaminas com inúmeros benefícios para a saúde. Para garantir uma qualidade *premium*, todo o processo desde a plantação até à colheita é feito artesanalmente e biologicamente.

Começando pelo cultivo do terreno, que é escolhido de forma estratégica com o intuito de potencializar o crescimento saudável da planta, este apresenta-se com um solo argiloso, rico em nutrientes, que conserva bem a água e que tem elevada exposição aos raios solares. O terreno é cultivado e limpo com regularidade e não são adicionados produtos químicos, mas sim produtos biológicos para enriquecer o solo e potencializar o crescimento da planta com saúde (*Anexo 24*).

O fruto só é colhido quando atinge o ponto perfeito de maturação por forma a garantir que o sabor, característica mais valorizada pelos consumidores de licor (*Anexo 13*), garantindo e maximizando as propriedades nutricionais. Em termos do processo de destilação e fermentação do álcool (através da fruta), após consulta com uma nutricionista, esta opção foi descartada porque o processo químico associado quebra a estrutura molecular das vitaminas. Com isto o álcool é adicionado à *posteriori* de forma a garantir que as vitaminas e nutrientes são preservados ao máximo no licor com recurso a outra bebida com um teor alcoólico elevado.

O licor Golden Berry desperta curiosidade nas pessoas (*Anexo 17*) e terá duas gamas distintas, o Golden Berry *Black* e o Golden Berry *Bordeaux*. Nestas duas versões o ingrediente *core*, a *fisális*, é mantido, no entanto os restantes ingredientes sofrem algumas alterações. A criação das duas gamas funciona como fator diferenciador e acrescenta um *look premium* à marca. A *Black edition* tem como característica central o facto do teor alcoólico ser mais intenso e o sabor mais puro a *fisális*. Com isto, nesta edição, o álcool é adicionado através da aguardente elevando o teor alcoólico para “25%”, a quantidade de açúcar é moderada e o recurso a ervas aromáticas é reduzido. Por outro lado, a *Bordeaux edition*, contém um teor alcoólico de “20%”, ou seja, inferior, perfeito para pessoas que preferem uma menor intensidade alcoólica e, por conseguinte, uma bebida mais doce. Nesta versão, o álcool é adicionado com recurso a moscatel, uma bebida com teor alcoólico inferior à aguardente e mais doce. Esta gama torna-se mais suave e inclui mais ervas aromáticas que casam em perfeita harmonia com o sabor da *fisális* (*Anexo 23*).

Ambas as gamas possuem a mesma quantidade de *fisális*, e oferecem os mesmos benefícios para a saúde. O licor é sujeito a sucessivas filtrações de forma a obter a textura,

cor e sabor desejados, é depois armazenado em garrafas de 750ml, com o respetivo rótulo e embalagem com imagem *premium* (Anexo 24), permanecendo em repouso, num local com a temperatura e luz ideal para o efeito, até ser vendido. Por fim, este é acompanhado por um bilhete que pode ser customizado pelo cliente ou padrão colecionável (Anexo 24).

Em termos de ciclo de vida do produto, este encontra-se numa fase introdutória, a de desenvolvimento, isto porque, o produto ainda se encontra a ser desenvolvido e as vendas são marginais até a data. Com base na matriz BCG (Anexo 25), que para Appio (2006), é representada por uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado, cada um indicando um tipo diferente de negócio. Nesta perspetiva, a empresa encontra-se no quadrante “?”, porque ainda não tem quota de mercado e tem grandes perspetivas de crescimento devido ao seu posicionamento único e estratégia.

#### **10.1.2. Preço**

O preço refere-se à quantidade de dinheiro que a empresa cobra ao consumidor pelo produto. Na definição do preço é essencial garantir que todos os custos são compreendidos e que no fim existe margem para lucro. É necessário também ter em consideração a relação que o preço tem com o valor do produto, assim como com o preço que é praticado pela concorrência. O preço tem também efeitos psicológicos no cliente, isto porque um preço demasiado baixo pode induzir os clientes a pensar que o produto tem qualidade baixa e, por outro lado, um preço alto pode assustar potenciais clientes e afugentá-los para a concorrência. Por estes motivos, é essencial encontrar o equilíbrio entre o preço e a qualidade do produto, O’Neil (2018).

O preço praticado pela Golden Berry é de 20,50 euros por cada garrafa de licor, independentemente da gama (*Black* ou *Bordeaux*). Com este preço, a empresa consegue cobrir os seus custos de produção, visto que, o preço é cerca de nove vezes superior aos mesmos. Deste modo, a empresa fica com margem para outros custos, como marketing, recursos humanos, distribuição e percentagem paga aos parceiros por cada garrafa vendida. Este preço apesar de ser superior ao preço médio praticado pela maioria dos licores no mercado, está em linha com o preço das gamas *premium*.

O facto de ser diferenciador faz com que os clientes estejam dispostos a pagar mais pelo produto do que por outros produtos menos diferenciados como foi verificado no estudo de mercado, (Anexo 15). O facto de ter um preço superior a vinte euros, faz com que o licor se posicione na mente dos clientes como um produto valioso, *premium*,

o que aumenta a probabilidade de reter o cliente e construir lealdade com a marca. Por outro lado, não é um preço exorbitante, visto que não é uma compra que um cliente faça diariamente. Segundo o estudo de mercado feito pela empresa, 58% das pessoas que consomem licor regularmente gastam maioritariamente entre 11 e 30 euros no consumo de bebidas alcoólicas, (*Anexo 9*), ou seja, acima da média do que uma pessoa que não consome licor regularmente. Com isto o preço 20,50 euros, está posicionado exatamente a meio do espectro, sendo que até 10 euros seria considerado baixo e mais de 30 euros já seria considerado caro. O facto de não ser um número redondo, como 20 euros, permite à empresa não só aumentar ligeiramente a margem por unidade vendida, como ter um preço diferente do regular 19,99 euros ou 20,00 euros.

### **10.1.3. Comunicação (Promoção)**

A comunicação (promoção), envolve todos os métodos que um negócio utiliza para informar os consumidores sobre os seus produtos e também para os persuadir a comprar. Passa pela criação da imagem mental do produto na cabeça do cliente possibilitando assim a fidelização dos mesmos e originando assim mais vendas. A promoção é fundamental não só para angariar novos clientes, mas também, para manter os existentes e fortalecer laços. A comunicação deve ser feita para o público alvo, focada nas suas necessidades, de forma a garantir que os clientes veem o produto como diferenciado da concorrência e estejam dispostos a pagar mais pelo mesmo. As atividades promocionais podem passar por publicidade, venda personalizada, descontos, relações públicas, boca a boca, *e-commerce* e redes sociais, O'Neil (2018).

A comunicação é um ingrediente essencial na fórmula de sucesso de uma empresa e para Golden Berry não é exceção. Sendo esta, uma *start up*, a importância de uma boa comunicação é essencial, por forma a criar uma primeira impressão e imagem mental positiva na cabeça dos clientes. Dito isto, a empresa aposta nos diferentes meios de comunicação existentes de forma a criar um forte *brand awareness* e de se posicionar no mercado.

Nos dias que correm é essencial ter uma boa comunicação online e neste sentido a empresa aposta na promoção via redes sociais, como Facebook e Instagram, as redes com mais expressão no mundo. Nestas a marca divulga conteúdos com regularidade, como fotos do licor nos principais parceiros, oferta de cupões/promoções, divulgações importantes como, novidades, ações de solidariedade e as ações de sustentabilidade. Com

isto a marca espera aproximar os clientes da mesma, ou seja, tornar-se um pouco do dia a dia dos mesmos funcionando como mais um canal para que estes possam comunicar com a marca através de comentários de *feedback*, exposição de dúvidas entre outros. Ainda nas redes sociais, a aposta nas ferramentas de publicidade das mesmas, é essencial de forma a aumentar o raio de ação e conseguir chegar a mais pessoas.

Na linha da comunicação online a aposta no site é essencial, não só porque é um canal de venda ao cliente, mas porque é também um cartão de visita para o cliente. Por estes motivos é essencial estar apresentável e ser fácil de encontrar nos motores de busca, (*Anexo 26*). O Site através do seu *layout clean* e do recurso às cores da marca, preto e dourado, oferece uma sensação de luxo e acrescenta valor ao produto em si pois é uniforme com a imagem da embalagem. No site são disponibilizadas informações relativas à empresa como, a missão, visão, valores, contactos, parceiros, os benefícios do licor e atividades/notícias referentes à empresa, como as ações promocionais, produtos novos, ações de solidariedade e sustentabilidade. As ferramentas SEO e *Google Ads*, são fundamentais para aumentar a afluência ao site. O SEO otimiza a presença online e através do conteúdo presente no site torna-se mais fácil de encontrar nos motores de busca, quando procuradas palavras chave como por exemplo (licor, fisális, vitaminas, saúde e bem-estar) e, por sua vez, o *Google Ads*, aumenta as probabilidades dos clientes tomarem conhecimento da marca online, noutros locais na internet.

As parcerias também são essenciais para a comunicação da empresa. Ainda no online o contacto com sites como o NiT, blogs de bem-estar, blogs de estilo de vida, e com figuras públicas como Cristina Ferreira, que têm um elevado número de seguidores dentro do segmento alvo da empresa funciona como um forte meio para aumentar a *brand awareness*. Os parceiros da marca como os bares e restaurantes também colaboram na comunicação da marca ao divulgarem a mesma nos seus estabelecimentos e através da entrega de cartões (aos clientes com descontos no site o que potencializa a ida dos clientes ao site).

Em termos de ações promocionais o corte nos preços é feito de uma forma muito estratégica e pontual de forma a não desvalorizar a marca. Estas ocorrem com intuito de atrair clientes e acontecem com os cartões oferecidos por parceiros de forma a aumentar a afluência ao site. No site, com a compra de uma garrafa, é oferecido um cartão colecionável de um conjunto de cartões que quando todos reunidos premeia o cliente com uma garrafa edição limitada, aliciando a compra. Em épocas festivas como o natal e a

páscoa são criadas edições limitadas destes cartões/garrafas que garantem mais um cartão para a coleção e são acompanhadas com brindes como brindes recheados com o licor.

A degustação para um produto consumível, como o licor, é fundamental pois é assim que o cliente consegue saber quais são as suas características como o sabor, textura e cor. Nestas degustações para além de dar a provar ao cliente é fundamental ensinar o cliente, ou seja, informar quais são as características do mesmo, como é feito e quais são os benefícios que oferece, é também uma ótima oportunidade de encaminhar os clientes para as redes sociais e site da empresa potencializando a compra e colocando o nome da marca na mente dos mesmos. Com todas as características como a qualidade, os benefícios para a saúde, o facto de ser uma marca *premium* com responsabilidade social e com atitude sustentável, faz com que as pessoas se associem à marca e aos seus valores o que potencializa a poderosa ferramenta que é o boca a boca que segundo a pesquisa de Duhan et al. (1997), “as fontes de informações usadas em decisões de consumidores são predominantemente pessoais, usualmente estudadas sob o título de comunicação boca-a-boca”. Hoje em dia, o boca a boca, tem uma expressão muito maior que há uns anos atrás visto que com recurso à internet as pessoas interagem em maior número através de chats, redes sociais, entre outros, tornando-se essencial numa boa estratégia de comunicação, que não é descurada de todo pela Golden Berry.

#### **10.1.4. Distribuição (Praça)**

Segundo O’Neil (2018), a distribuição refere-se a como um produto chega ao consumidor, dependendo do tipo de produto, normalmente inclui aspetos como localização física, canais de distribuição, venda em loja (física ou online), podendo ser local ou global. A distribuição pode ser (1) exclusiva - apenas um distribuidor ou revendedor, (2) seletiva - número limitado de pontos de venda e (3) intensiva - elevado número de pontos de venda.

Para Golden Berry a estratégia de distribuição escolhida é a seletiva, ou seja, com um número limitado de pontos de venda. Esta escolha deve-se ao facto do produto ter um preço acima da média e um posicionamento *premium*. Por estes motivos a distribuição intensiva foi excluída da equação. Na distribuição intensiva é necessário estar em todo o lado como em grandes superfícies comerciais que retiram uma margem elevada e onde é muito complicado ganhar *shelf space*, nomeadamente na indústria de bebidas alcoólicas onde existe um elevado número de marcas com grande quota de mercado. No entanto a empresa não se pode cingir apenas a um distribuidor, visto que os clientes costumam

consumir bebidas alcoólicas em diversas ocasiões (*Anexo 8*) e com apenas um distribuidor, a empresa iria perder imensas oportunidades como o consumo fora de casa.

O licor Golden Berry é um produto novo no mercado, e por não se tratar apenas de um licor “normal”, é essencial educar os consumidores sobre as suas diferenças e benefícios. Dito isto, colocar o produto numa prateleira no supermercado, que apesar de ser o local onde a maioria dos consumidores compra licor (*Anexo 12*, seria apenas mais um licor no meio de tantos na mente do consumidor. O canal que a marca vai apostar mais é o online, ou seja, venda através do site. Apesar do online não ser o método de compra preferencial da amostra (*Anexo 12*) quando compram licores, as compras online estão a aumentar exponencialmente em Portugal. O facto de não se tratar apenas de um licor “normal” aliado a todas as ações de promoção referidas anteriormente, esta tendência da não compra online será certamente invertida. Com recurso à venda online: (1) as margens são maiores; (2) a possibilidade de interação com o cliente é maior; (3) existe uma educação do cliente maior sobre o que é o produto e a empresa e (4) são disponibilizadas as ações de comunicação/promoção da marca o que, em conjunto, aumenta a probabilidade de compra por parte do cliente.

O licor será também distribuído por parceiros, bares como o Sky Bar e Parque e restaurantes como o Insólito e Infame de forma a cobrir a percentagem de clientes (43,7%) (*Anexo 12*) que consome licor nestes locais. Com a comunicação presente nos estabelecimentos e com recurso aos colaboradores é criada assim a *awareness* e é mais fácil educar o cliente sobre o que é o produto. A parceria funciona da seguinte forma, o parceiro não tem a obrigação de pagar a garrafa *à priori* sendo que só terá esta obrigação quando a garrafa for aberta. De modo a incentivar a venda do nosso produto, existirá também uma comissão fornecida por cada garrafa vendida funcionando assim como um desconto no preço final da garrafa. Com esta estratégia o risco dos parceiros é minimizado facilitando assim a penetração no mercado. Nos parceiros o licor não seria apenas vendido no estado puro do produto, ou seja, apenas licor, mas também se assim o entender, o parceiro poderia integrá-lo num *cocktail* e outros derivados que contivessem o licor.

Numa segunda fase, com o aumento da quota de mercado e do conhecimento do produto e da marca por parte do cliente, a comercialização em lojas específicas de bebidas alcoólicas será equacionada visto que cerca de quase 20% (*Anexo 12*) ainda compram nesses locais, e também por forma de dar a possibilidade de o cliente conseguir adquirir o produto numa loja física. A parceria com distribuidores de bebidas alcoólicas para estabelecimentos de restauração e bebidas, como a Solbel, também será equacionado



quando a procura assim o exigir. Com o crescimento da gama de produtos e da empresa será também equacionada a possibilidade da venda de Lisboa.

## **10.2. Tecnologia**

A tecnologia, nesta fase, assenta fundamentalmente no site e noutros aspetos com este relacionados. Numa fase futura, com o aumento da procura e consequentemente da produção, a empresa irá apostar em máquinas e sensores, para controle de qualidade e produtividade, conectados com tecnologia IoT, que medem a temperatura do ar, a humidade do solo entre outros parâmetros que garantem que as condições ideais para colheita e plantio são reunidas. No entanto, nesta fase inicial, não existe a necessidade de tal investimento, sobrando assim recursos que devem ser focalizados para temas mais críticos como o *online*, como a segurança do site e ferramentas de *marketing*, uma vez que o site tem que ter domínio próprio e tem de possibilitar transações de dinheiro, visto que é um canal de venda.

Com base numa análise extensiva das ofertas presentes no mercado de *website builders*, foram selecionados aqueles considerados mais relevantes como forma de comparativo (*Anexo 27*). O Basekit fornece uma oferta simples de utilizar bastante customizável e a com um preço por mês apelativo, já com o *store builder* incluído, ficando a 12,5 € por mês com domínio próprio incluído ([www.goldenberry.com](http://www.goldenberry.com)). No entanto esta oferta não possibilita a utilização de um endereço IP dedicado, nem oferece um certificado SSL dedicado, que ao serem dedicados, não são partilhados, ou seja, mais seguros.

Em relação à Go Daddy, esta é uma oferta mais completa, não possuindo qualquer lacuna no pacote *premium* que tem um custo de 14,99 € por mês. Para além de possibilitar de oferecer o SEO e a criação de domínio próprio como a Basekit, possibilita ainda a criação de um live chat, que é bastante útil, quando o cliente quer estabelecer um contacto imediato e personalizado com a empresa. Para além disso em termos de segurança, ao oferecer o certificado SSL e endereço IP dedicado, torna-se mais segura e menos propensa a ataques cibernéticos.

Em termos da segurança de pagamentos a Go Daddy ao oferecer o certificado SSL dedicado torna-se mais fiável, sendo maioritariamente por esta razão que foi a oferta escolhida pela empresa. A empresa compromete-se ainda a proteger os dados auferidos

pelos clientes, conforme a RGPD que entrou em vigor a 25 de maio de 2018, garantindo assim que todos os dados fornecidos pelos clientes são protegidos e não são usados para fins inadequados.

### **10.3. Organização**

A estrutura organizacional é caracterizada por ser o elo entre a estratégia da empresa e a sua forma de atuar no mercado. Esta reflete-se na forma como a autoridade é atribuída através das relações de dependência hierárquica e de cooperação, na forma como são distribuídas e descritas as tarefas e na comunicação interna da organização. Por outras palavras, podemos dizer que a estrutura organizacional resulta da distribuição de responsabilidades aos colaboradores através da divisão do trabalho, de um sistema de comunicação eficiente e tomada de decisão com o objetivo de cumprir os objetivos da empresa. A estrutura organizacional é constituída por: (1) órgão, conjunto de cargos reunidos em caráter permanente sob uma autoridade formalmente instituída); (2) cargo, conjunto de tarefas alinhadas segundo critérios de departamentalização; (3) atividades, tarefas ou as atribuições individuais que o ocupante do cargo desenvolve na organização (Schwab et al., 2015).

A estrutura organizacional da empresa neste ciclo inicial de vida é uma estrutura organizacional simples. A estrutura simples é a estrutura mais básica e apresenta, por norma, dois níveis, o primeiro composto pelo diretor e o segundo pelos restantes trabalhadores. É mais comum em organizações de pequena dimensão e com um reduzido leque de serviços. Este tipo de estrutura revela uma baixa complexidade a par de uma baixa formalização, caracterizando-se ainda por uma centralização da autoridade, o que significa alguma supervisão direta (Teixeira, 2011). Sendo a empresa uma *start-up* com um número muito reduzido de trabalhadores, serviços, complexidade e departamentos, a escolha de outra estrutura não faria sentido. O facto de a autoridade ser centralizada faz com que a possibilidade de existirem falhas de comunicação e de implementação de estratégias seja inferior, visto que o CEO terá conhecimento de tudo que se passa na empresa.

Nesta primeira fase a empresa terá um número reduzido de trabalhadores, que terão de desempenhar mais atividades do que é usual nos respetivos cargos, sendo então representada por:

- CEO - André Frade, (CV *Anexo 28*), o fundador da empresa, licenciado em Gestão e a concluir o mestrado em Gestão no ISCTE, cujas tarefas são

- (1) definir as estratégias e visão da empresa; (2) coordenar os colaboradores; (3) definir políticas e boas práticas organizacionais; (4) definir objetivos operacionais, financeiros e de vendas; (5) tomar decisões estratégicas; (6) garantir a qualidade das fisalis assim como a sua plantação e manutenção do terreno; (7) produção do licor; (8) Gestão de projeto.
- CFO - Inês Oliveira Martins, licenciada em Economia e a concluir o mestrado em Gestão no ISCTE, (CV *Anexo 28*), cujas tarefas são - (1) planeamento financeiro; (2) controlo de custos; (3) monitorização das contas/contabilidade; (4) controlo de vendas.
- CMO - Joana Correia, licenciada em Direção e Gestão Hoteleira e a concluir o mestrado em Gestão no ISCTE, (CV *Anexo 28*), cujas tarefas são - (1) responsável pelo marketing; (2) atualização dos conteúdos online; (3) gestão da relação com parceiros (restaurantes/bares); (4) compras a fornecedores; (5) relações públicas; (6) distribuição.

### **10.3.1. Políticas e práticas de RH**

Como defende a RBV, as práticas de GRH que criam capital social e humano levam a empresa a ter uma performance superior (Buller & McEvoy, 2012). A RBV é também uma das teorias mais citadas no debate entre GRH e performance, sugerindo diversas vezes que o sucesso organizacional a longo prazo é criado através da gestão correta das pessoas, (Boselie & Brewster, 2013). A escolha de quem integra a empresa é crucial para que esta reúna todos os recursos e competências para ser bem-sucedida. No entanto, é uma empresa sem muitos recursos financeiros o que limita a contratação de pessoas com mais experiência e que consequentemente exigem uma remuneração mais elevada. Por isso a seleção da Inês e da Joana deve-se ao facto de terem um background académico e profissional que se enquadra perfeitamente às funções desempenhadas. O background, tanto académico como profissional, é essencial para a Golden Berry, pois é este que garante que quem integra a mesma tem as competências e conhecimentos necessários para acrescentar valor e fazer crescer o negócio.

O facto de a empresa não possuir muitos recursos financeiros que, neste ciclo de vida, possibilitem a oferta de um grande salário aos colaboradores, faz com que haja a necessidade de recorrer ao estado de modo a oferecer bolsas de estágios IEFP (condições

no *Anexo 29*). De forma a combater esta limitação financeira a empresa oferece aos colaboradores, uma percentagem dos lucros como forma de incentivo, aumentando o envolvimento com a mesma. Para além disto, a empresa também adota um conjunto de práticas de RH que motivam os colaboradores pois segundo Huselid (1995) todas as empresas podem aumentar o seu desempenho operacional e financeiro através da adoção de um conjunto bem configurado de práticas de recursos humanos. O conjunto de práticas (Pfeffer, 2005), que a empresa adota passam por: (1) recrutamento seletivo; (2) paga incentivos; (3) partilha de informação; (4) participação e capacitação; (5) promoção interna; (6) equipas autogeridas; (7) igualdade de tratamento.

### **10.3.2. Estratégias de RH**

A estratégia de negócio e as práticas de RH tem de estar alinhadas de forma a garantir que a empresa segue um caminho comum e de sucesso e para esse efeito é essencial definir a estratégia de RH correta. A matriz de Mooney, (mencionado por Bailey C. et al (2015).), correlaciona as variáveis importância das pessoas com o rendimento da indústria (empresa neste caso) e sugere estratégias a seguir, (*Tabela 3*).

A Golden Berry valoriza muito os seus colaboradores e, sendo estes em número muito reduzido, a sua importância estratégica é muito elevada. Por outro lado, o rendimento da empresa nesta fase é muito diminuto visto que está ainda a ser gerada e por estes motivos a estratégia de RH a seguir seria a do “Modelo de Vocação” que vai ao encontro das políticas e práticas de RH definidas pela empresa - a maximização do envolvimento. O facto de os recursos financeiros serem diminutos faz com que existam restrições nas recompensas monetárias, no entanto, com o bom desempenho da empresa, estas podem ser suprimidas. O conhecimento e competências que os colaboradores oferecem são fundamentais (necessidades vocacionais), principalmente nesta fase de criação da empresa por forma a construir uma estrutura sólida e com crescimento sustentável.

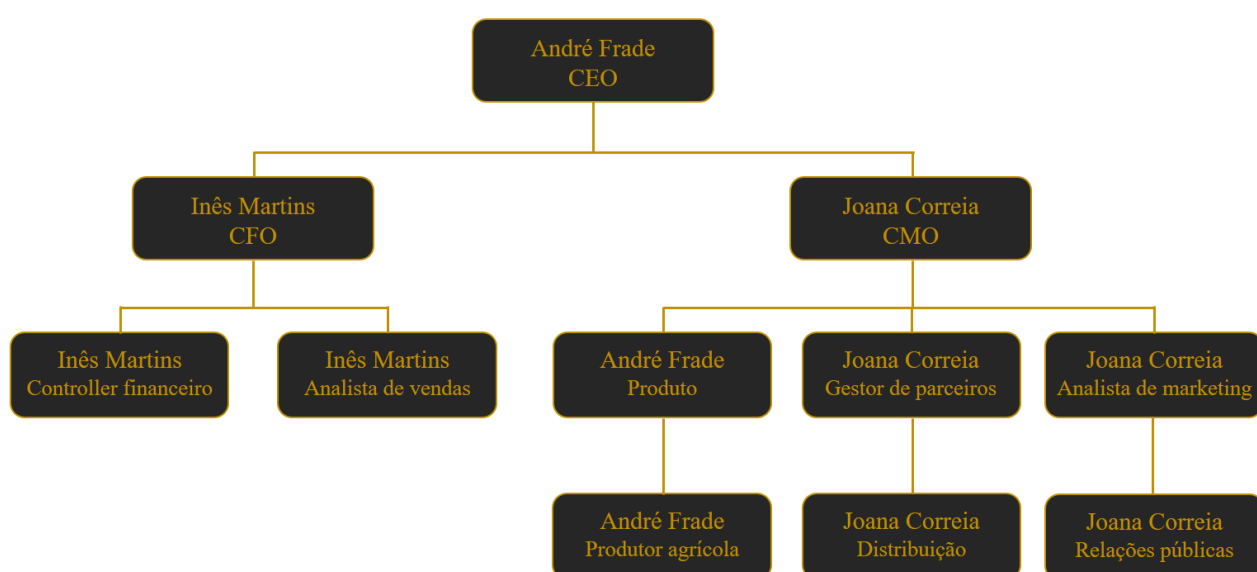
Importância Estratégica das Pessoas +	<b>Modelo Vocação</b> Maximiza o envolvimento Necessidades vocacionais Restrições em recompensas monetárias	<b>Modelo Profissional</b> Elevado desenvolvimento Comprometimento Posição é opção do empregador
	<b>Modelo Lean</b> Redução de custos Controlo apertado Baixa capacitação	<b>Modelo Social</b> Recompensa Retenção dos bons trabalhadores Continuidade de trabalho Recompensas sociais
	- Rendimento da Industria +	

**Tabela 3 - Matriz de Mooney, Estratégias de RH**

*Fonte: Strategic Human Resource Management, Bailey et al, 2018*

### 10.3.3. Organograma

Para uma melhor interpretação da estrutura da organização recorre-se ao organograma, representação gráfica que nos permite a visualização rápida e fácil dos diversos elementos da estrutura, a via hierárquica, as comunicações formais e a interdependência entre as partes (Schwab et al., 2015). O organograma da Golden Berry está representado de seguida, na *Figura 3*.



**Figura 3 - Organograma da empresa**

*Fonte: Redigido pelo autor*

## 11.Custos e previsão de vendas

Na tabela seguinte estão representados os principais custos inerentes ao produto (*Tabela 4*):

<b>Matéria Prima</b>	<b>Custo</b>	<b>Fornecedor</b>
Garrafas 750mL	1,020 € (50 uni. a 99 uni.) 0,980 € (100 uni. a 299 uni.)	Porto Vidro ( <i>Anexo 30</i> )
Tampas/rolhas	0,320 € uni.	Porto Vidro
Rótulos	0,19 € uni.	Espírito Rebelde
Aguardente	5,99 €/ litro	Destilaria Levira
Moscatel	1,89 €/ litro	Destilaria Levira
Vinho branco	1,85 €/ litro	Continente
Açúcar amarelo	0,99 €/ kilo	Continente
Fisális extra	5,5 €/ Kg até 20 kg; 4,0 €/ Kg de 20 Kg até 80 Kg; mais de 80 kg 2,8 €/ Kg	Physalves
Cartões colecionáveis	18 euros 500 cartões	360 imprimir

**Tabela 4- Principais custos inerentes ao produto**

*Fonte: Redigido pelo autor*

**Custo Variável produção total 750ml de licor *Black*** = 3,10 euros -> 9,00 com distribuição.

**Custo Variável produção total 750ml de licor *Bordeaux*** = 2,99 euros -> 8,89 com distribuição.

**Contribuição para os parceiros (bares restaurantes)** = variável, aumenta conforme o aumento de vendas- 20% e 30%.

**Previsão de vendas:** Assumindo o estudo conduzido pela TGI (2017), 6,5 milhões dos portugueses acima dos 18 anos bebem ou já beberam bebidas alcoólicas. Destes, segundo o estudo de mercado conduzido pela Golden Berry, 75% tem idade superior a 26 anos e 10 % pagam mais do que 20 euros por mês em bebidas alcoólicas. Adicionando o conhecimento quase nulo, de 0,5%, da população que possivelmente vai comprar o produto, estima-se que durante o primeiro ano sejam vendidas 2447 unidades, resultando num total de 50.144,15 euros, (*Tabela 5*).

<b>Pop total acima de 18 que bebem</b>		<b>6 500 000,00</b>
Idade superior a 26		75%
Bebem e pagam mais de 20 euros		10%
Conhecimento		0,50%
<b>Unidades vendidas</b>		<b>2447</b>
<b>Vendas em €</b>		<b>50 144,15 €</b>

**Tabela 5 - Estimativa de vendas Golden Berry ano 1**

*Fonte: Redigido pelo autor*

## **12.Requisitos à implementação**

Para a implementação correta do projeto é necessário preencher um conjunto de requisitos sendo os principais a localização, as parcerias e os requisitos legais.

### **12.1. Localização**

Nesta fase introdutória, por forma a reduzir o investimento inicial, a empresa terá a sua sede e produção em Lisboa, numa adega situada numa propriedade pertencente à minha família. Esta localização é benéfica também por ser perto da plantação e por estar a 10 minutos a pé dos CTT, o que é vantajoso para enviar as encomendas o mais rápido possível aos clientes. O facto de estar sedeada em Lisboa também garante a proximidade a um elevado número de bares, restaurantes, hotéis, entre outros, aumentando a possibilidade de parcerias e distribuição. Quando o negócio escalar e a capacidade da adega for ultrapassada terá de ser analisada uma alternativa que assegure a capacidade necessária. Em termos de trabalho de escritório, nesta fase devido ao número reduzido de trabalhadores, este seria na mesma propriedade onde está inserida a adega.

### **12.2. Parcerias**

As parcerias têm um papel essencial nesta primeira fase do negócio. No primeiro ano estima-se que cerca de 70% do volume de negócios seja feito através destas parcerias, como tal, é fundamental a constante negociação com parceiros. Estes parceiros têm um papel fundamental na distribuição do produto e devem ser selecionados de forma criteriosa de modo a ir ao encontro da estratégia da marca garantindo assim que a

identidade da mesma é mantida. Para isso foram escolhidos parceiros como os restaurantes Infame e Insólito.

### **12.3. Requisitos legais**

Uma empresa para poder operar no país tem de preencher um conjunto de requisitos. É essencial registar a empresa por forma a existir legalmente no país e assim estar sujeita aos encargos legais e fiscais (IRC, IVA, entre outros). A empresa tem também a responsabilidade de submeter as declarações fiscais, sendo a Golden Berry uma empresa com regime de faturação organizada é necessário contratar os serviços de um técnico oficial de contas (TOC) bem como a aquisição de um software de faturação certificado pela AT.

Em relação à venda de bebidas alcoólicas a lei portuguesa coloca algumas restrições legais, descritas no decreto-Lei n.º 50/2013, como a venda de bebidas alcoólicas a menores e em certas localizações. A higiene é também um aspeto muito importante a ser tido em conta quando se comercializa produtos do género alimentar, por este motivo, é necessário estar de acordo com as normas descritas no Regulamento (CE) n.º 852/2004. Este regulamento descreve o plano de higienização, e a forma como a limpeza dos utensílios e utilização de químicos deve ser feita.

Existem ainda alguns requisitos fundamentais para a comercialização associados ao produto e à venda online. Tratando-se de um produto do género alimentar é essencial que este possua uma rotulagem que discrimine a quantidade e unidade de volume, bem como, no caso de bebidas alcoólicas, o volume de álcool que esta possui. É ainda fundamental discriminar os principais ingredientes presentes no produto, de forma a informar o cliente se existem ingredientes que possam causar alergias ou sintomas adversos para a sua saúde. Como o produto é disponibilizado online para compra, as informações obrigatórias incluídas no rótulo devem estar disponíveis antes da conclusão da compra e sendo o *website* o estabelecimento de venda direta ao público é necessário também ter um livro de reclamações.

## **13. Estudo da viabilidade económico financeira**

O estudo da viabilidade económico financeira é um pilar fundamental em qualquer plano de negócios. Sendo a empresa Golden Berry uma *start-up*, é crucial perceber se o projeto tem condições que o levem ao sucesso. Neste sentido, com recurso ao modelo do



IAPMEI, num período temporal de cinco anos foi elaborada a análise económico financeira. Nesta análise serão previstas as receitas, os custos e as formas de financiamento, posteriormente com base nestes dados serão também estudados os principais indicadores financeiros que nos possibilitarão tirar conclusões à cerca da viabilidade do projeto.

### **13.1. Pressupostos**

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020
Prazo médio de Recebimento (dias)	18
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Stockagem (dias)	15
Prazo de pagamento de IVA (meses)	4
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
IABA	13,84/litro
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,25% <sup>1</sup>
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	7,23% <sup>2</sup>
Beta U de empresas de referência	65,00% <sup>3</sup>
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	1,00% <sup>4</sup>

**Tabela 6 - Pressupostos**

*Fonte: Redigido pelo autor*

<sup>1</sup> Juros dos certificados do tesouro a 5 anos (fonte: igcp 2019)

<sup>2</sup> Prémio de risco de mercado para Portugal, fonte: Damadoran 2019

<sup>3</sup> Beta da indústria de bebidas alcoólicas para Portugal, fonte: Damadoran 2019

<sup>4</sup> Taxa de inflação 2018, fonte: Pordata 2019

### **13.2. Volume de vendas Golden Berry**

Para elaborar a previsão das vendas foram necessários três passos principais: (1) inicialmente apurou-se a população adulta portuguesa que consome bebidas alcoólicas, este valor é de 6,5 milhões (fonte: marktesy group, 2019); (2) Posteriormente, uma vez que o publico alvo da Golden Berry são homens e mulheres adultos com mais de 26 anos, percebeu-se que dos 6,5 milhões apenas 75% (fonte: estudo de mercado elaborado pelo autor) deste universo tem idade igual ou superior a 26 anos. (3) Após esta análise foi necessário perceber que percentagem de pessoas estaria dispostas a pagar o valor praticado pela Golden Berry e chegou-se ao valor de 10% (dado retirado do estudo de mercado elaborado). (4) Finalmente, e porque a Golden Berry é ainda uma marca desconhecida, assumiu-se que do valor anterior apenas 0.5% iria comprar Golden Berry. Desta forma resulta a fórmula que deu origem à previsão de vendas no 1º ano, 2020.

Fórmula:

População adulta que já consumiu bebidas alcoólicas \* % de pessoas com idade  $\geq$  26 \*  
% de pessoas que gasta mais de 20 euros em bebidas alcoólicas \* Notoriedade.

Com esta fórmula chegou-se ao *forecast* de um total de 2447 unidades vendidas no 1º ano de atividade. Estas 2447 unidades são divididas pelas duas diferentes gamas, a *Black* e *Bordeaux*, sendo que a *Black* representa 70% das unidades vendidas, porque é a que tem características, como o sabor, que tem mais potencialidade de agradar a um número superior de consumidores, (*Tabela 7*).

Dentro das diferentes gamas, também existem as unidades vendidas aos parceiros, que tem preços diferentes, 20 % mais baixos, para incentivar a compra dos mesmos, (*Tabela 7*). Estas unidades vendidas a parceiros representam 60% das unidades vendidas pela Golden Berry, neste primeiro ano, devido à baixa notoriedade da marca e à existência de alguma relutância das compras online na atualidade.

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Golden Berry Black *	€ 14 042,50	€ 18 957,38	€ 26 540,33	€ 39 810,49	€ 63 696,78	€ 111 469,37
Quantidades vendidas	685	925	1295	1942	3107	5438
Taxa de crescimento das unidades vendidas		35,00%	40,00%	50,00%	60,00%	75,00%
Preço Unitário	€ 20,50	€ 20,50	€ 20,50	€ 20,50	€ 20,50	€ 20,50
Golden Berry Bordeaux *	€ 6 018,80	€ 8 125,38	€ 11 375,53	€ 17 063,30	€ 27 301,28	€ 47 777,23
Quantidades vendidas	294	396	555	832	1332	2331
Taxa de crescimento das unidades vendidas		35%	40%	50%	60%	75%
Preço Unitário	20,50 €	20,50 €	20,50 €	20,50 €	20,50 €	20,50 €
Golden Berry Black (parceiros) *	16 859,20 €	33 718,40 €	75 866,40 €	151 732,80 €	182 079,36 €	200 287,30 €
Quantidades vendidas	1028	2056	4626	9252	11102	12213
Taxa de crescimento das unidades vendidas		100%	125%	100%	20%	10%
Preço Unitário	16,40 €	16,40 €	16,40 €	16,40 €	16,40 €	16,40 €
Golden Berry Bordeaux (parceiros) *	7 222,56 €	14 445,12 €	32 501,52 €	65 003,04 €	78 003,65 €	85 804,01 €
Quantidades vendidas	440	881	1982	3964	4756	5232
Taxa de crescimento das unidades vendidas		100%	125%	100%	20%	10%
Preço Unitário	16,40 €	16,40 €	16,40 €	16,40 €	16,40 €	16,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>44 143,06 €</b>	<b>75 246,28 €</b>	<b>146 283,78 €</b>	<b>273 609,63 €</b>	<b>351 081,06 €</b>	<b>445 337,91 €</b>

**Tabela 7 - Vendas no mercado nacional**

*Fonte: Redigido pelo autor*

Nos primeiros anos espera-se um incremento muito acentuado nas vendas através de parceiros, porque as unidades vendidas no primeiro ano dizem respeito a apenas um número reduzido de parceiros, cerca de 10, que facilmente pode ser dobrado através da expansão geográfica dos mesmos. O crescimento continuará elevado até 2024 e irá estabilizar a partir desse ano porque nessa altura o território nacional já estará bem preenchido e os aumentos verificados nas unidades vendidas seriam maioritariamente por aumentos nas parcerias já estabelecidas.

Por outro lado, as vendas online iriam aumentar sempre, na mesma proporção nas diferentes gamas, devido ao elevado investimento em marketing, aumento da notoriedade ganha através da venda através dos parceiros, e aumento generalizado das compras via *e-commerce*. Nesta medida, a empresa espera decuplicar as unidades vendidas e receitas no período de 5 anos.

### 13.3 Custos Golden Berry

#### 13.3.1. CMVMC

O custo das mercadorias vendidas por garrafa varia entre os 3,10 € e 2,99 €, valores com iva, para a gama *Black* e *Bordeaux* respetivamente. Estes valores, (*Tabela 8*), sendo baixos, permitem à empresa ter uma boa margem em relação às vendas, pois são cerca de 8 vezes inferiores aos valores das mesmas.

CMVMC	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Golden Berry Black *	1 637,36 €	2 210,43 €	3 094,60 €	4 641,90 €	7 427,04 €	12 997,33 €
Golden Berry Bordeaux *	675,31 €	911,67 €	1 276,33 €	1 914,50 €	3 063,20 €	5 360,61 €
Golden Berry Black (parceiros) *	2 456,39 €	4 912,77 €	11 053,73 €	22 107,47 €	26 528,96 €	29 181,86 €
Golden Berry Bordeaux (parceiros) *	1 013,33 €	2 026,65 €	4 559,96 €	9 119,93 €	10 943,91 €	12 038,30 €
<b>TOTAL CMVMC</b>	<b>5 782,38 €</b>	<b>10 061,52 €</b>	<b>19 984,63 €</b>	<b>37 783,80 €</b>	<b>47 963,12 €</b>	<b>59 578,10 €</b>
IVA	1 329,95 €	2 314,15 €	4 596,47 €	8 690,27 €	11 031,52 €	13 702,96 €
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>	<b>7 112,32 €</b>	<b>12 375,67 €</b>	<b>24 581,10 €</b>	<b>46 474,07 €</b>	<b>58 994,64 €</b>	<b>73 281,06 €</b>

**Tabela 8 - CMVMC Golden Berry**

*Fonte: Redigido pelo autor*

#### 13.3.2. Gasto com pessoal

A empresa no 1º ano vai ser constituída por três funcionários, sendo que dois deles entraram ao abrigo do IEFEP como estágio e a empresa só terá de pagar 40% do seu salário nesse ano. Nos anos seguintes os salários base são pagos na totalidade pela empresa, e já incorporam a componente do subsídio de alimentação, (*Tabela 9*). A empresa paga aos seus funcionários também o subsídio de férias e natal e oferece seguro de saúde que tem um custo anual de 1,65% da remuneração base dos colaboradores.

Remuneração base mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção	716,24 €	1 000,00 €	1 100,00 €	1 210,00 €	1 331,00 €	1 464,10 €
Administrativa Financeira	286,50 €	1 000,00 €	1 100,00 €	1 210,00 €	1 331,00 €	1 464,10 €
Comercial / Marketing	286,50 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 100,00 €	1 210,00 €	1 331,00 €
Produção / Operacional		- €	750,00 €	825,00 €	866,25 €	909,56 €
Qualidade		- €	- €	850,00 €	935,00 €	1 028,50 €

**Tabela 9 - Remuneração base mensal**

*Fonte: Redigido pelo autor*

No ano de 2022, devido ao aumento da procura e notoriedade da marca, prevê-se a contratação de um comercial e de duas pessoas para a produção, mais tarde, devido ao elevado número de unidades vendidas previstas, é adicionada então uma pessoa para controlo de qualidade e mais uma para a produção, (*Tabela 10*). Com estas contratações ao longo do período, prevê-se um custo com pessoal, em 2025, quase dez vezes superior ao do início do projeto, (*Tabela 11*).

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	2	2	2	2
Produção / Operacional			2	2	3	3
Qualidade				1	1	1

**Tabela 10 - Quadro de pessoal**

*Fonte: Redigido pelo autor*

QUADRO RESUMO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Órgãos Sociais	8 594,88 €	14 000,00 €	15 400,00 €	16 940,00 €	18 634,00 €	20 497,40 €
Pessoal	6 875,90 €	28 000,00 €	64 400,00 €	82 740,00 €	101 986,50 €	110 366,03 €
Encargos sobre remunerações	3 674,31 €	9 975,00 €	18 952,50 €	23 674,00 €	28 647,37 €	31 080,06 €
Seguros Acidentes de Trabalho e d	255,27 €	693,00 €	1 316,70 €	1 644,72 €	1 990,24 €	2 159,25 €
TOTAL GASTOS COM PESSOA	19 400,36 €	52 668,00 €	100 069,20 €	124 998,72 €	151 258,11 €	164 102,73 €

**Tabela 11 - Quadro resumo dos gastos com pessoal**

*Fonte: Redigido pelo autor*

### 13.3.3. FSES

**Publicidade e propaganda** – O investimento em publicidade e propaganda é essencial para um novo negócio, a Golden Berry para além de ter um membro da equipa dedicado ao Marketing, não descarta o investimento constante em ações de propaganda, como provas de degustação, distribuição de *flyers* e o investimento na divulgação online. O primeiro é crítico e por esse motivo o investimento é mais avultado, estabilizando nos anos seguintes (*Tabela 12*).

**Material de escritório** – Esta rubrica diz respeito a todos os artigos de escritório necessários, nomeadamente, folhas, agramos, entre outros. Sendo este material cada vez menos relevante numa empresa da atualidade, o investimento é marginal, (*Tabela 12*).

**Energias e fluidos** – Uma das despesas da empresa passa pela eletricidade que é utilizada no escritório e na produção do licor. Este valor foi estimado com recurso a uma tarifa comum e de uma utilização similar que será praticada pela empresa. Em relação à água, o método de cálculo foi similar, (*Tabela 12*).

O combustível é utilizado para distribuir o produto pelos parceiros e por esse motivo trata-se de um custo variável. Numa 1ª fase como o número de parceiros será reduzido e muito localizado, 30 euros por mês será suficiente para o efeito. Com o passar do tempo, devido à expansão da empresa, o aumento do número de parceiros acontece de forma natural e a maior distância aos mesmos também, assim sendo o valor alocado ao combustível será inevitavelmente superior, (*Tabela 12*).

**Transporte de mercadorias** – Nesta rubrica estão representados os custos de transporte dos produtos para os clientes diretos, ou seja, que compram diretamente à empresa através do site. O custo é variável e o seu valor é calculado através do número estimado \de unidades vendidas associado ao custo de transporte em correio registado via CTT, (Tabela 12).

**Rendas e alugueres** – Com o crescimento da empresa, é necessário alugar um local de trabalho, mais espaçoso e com melhores condições, para isso a empresa em 2022 vai alugar um espaço de *cowork* para o efeito, (Tabela 12).

.	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidade e Propaganda	23%	100%		399,62 €	7 706,07 €	5 959,71 €	4 989,51 €	3 372,51 €	3 372,51 €	3 372,51 €
Material de escritório	23%	100%		5,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Elettricidade	23%	100%		23,10 €	261,80 €	261,80 €	281,05 €	281,05 €	284,90 €	284,90 €
Água	23%	100%		10,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Combustíveis	23%		100%	30,00 €	277,20 €	415,80 €	498,96 €	648,65 €	648,65 €	648,65 €
Transporte de mercadorias	23%		100%	1 448,61 €	4 447,60 €	6 001,30 €	8 404,55 €	12 602,28 €	20 166,38 €	35 294,57 €
Rendas e alugueres	23%	100%		231,00 €			2 772,00 €	2 772,00 €	2 772,00 €	2 772,00 €
Total FSE sem IVA				2 147,33 €	12 872,66 €	12 818,61 €	17 126,07 €	19 856,49 €	27 424,43 €	42 552,62 €

**Tabela 12 - Gasto com FSES**

Fonte: Redigido pelo autor

### **13.4. Fundo maneoio**

O prazo médio de recebimentos de clientes para a Golden Berry é de 18 dias. O prazo médio de recebimentos através dos parceiros é de 30 dias, e o volume de vendas a este alocado é de 60%. O prazo médio de recebimento através do cliente direto é de 0 dias, ou seja, é instantâneo, tendo este um peso de 40%, após ponderação destes pesos chega-se ao prazo médio de 18 dias. Para fazer face às necessidades de tesouraria e pagamentos ao estado, (Tabela 13), considera-se aceitável uma reserva de tesouraria de 2000 euros e de um investimento em fundo maneoio de 1173 euros, (Tabela 14).

.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ESTADO	1 962,83 €	4 808,64 €	9 433,14 €	16 817,86 €	21 431,07 €	26 546,96 €
SS	448,01 €	1 042,50 €	1 980,75 €	2 474,20 €	2 993,97 €	3 248,22 €
IRS	193,38 €	450,00 €	855,00 €	1 068,00 €	1 292,36 €	1 402,11 €
IVA	1 321,44 €	3 316,14 €	6 597,39 €	13 275,66 €	17 144,73 €	21 896,64 €

**Tabela 13 - Fundo maneo (estado e impostos)**

Fonte: Redigido pelo autor

.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reserva Segurança Tesouraria	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
Clientes	2 714,80 €	4 627,65 €	8 996,45 €	16 826,99 €	21 591,49 €	27 388,28 €
Inventários	240,93 €	419,23 €	832,69 €	1 574,33 €	1 998,46 €	2 482,42 €
Estado	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL</b>	<b>4 955,73 €</b>	<b>7 046,88 €</b>	<b>11 829,15 €</b>	<b>20 401,32 €</b>	<b>25 589,95 €</b>	<b>31 870,70 €</b>
Fornecedores	1 819,88 €	2 220,52 €	3 578,37 €	5 599,32 €	7 273,44 €	9 724,66 €
Estado	1 962,83 €	4 808,64 €	9 433,14 €	16 817,86 €	21 431,07 €	26 546,96 €
<b>TOTAL</b>	<b>3 782,72 €</b>	<b>7 029,16 €</b>	<b>13 011,51 €</b>	<b>22 417,18 €</b>	<b>28 704,51 €</b>	<b>36 271,62 €</b>
Fundo Maneio Necessário	1 173,02 €	17,72 €	- 1 182,36 €	- 2 015,86 €	- 3 114,56 €	- 4 400,92 €
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>1 173,02 €</b>	<b>- 1 155,30 €</b>	<b>- 1 200,08 €</b>	<b>- 833,50 €</b>	<b>- 1 098,70 €</b>	<b>- 1 286,36 €</b>

**Tabela 14 - Investimento em fundo de maneo**

Fonte: Redigido pelo autor

### **13.5. Investimento**

A Golden Berry precisa de 7656,96 euros de investimento inicial para poder dar início à sua atividade como empresa, (Tabela 15).

Valores Acumulados	Depreciação/amort.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Terrenos e recursos naturais	-	- €	- €	5 000,00 €	5 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €
Edifícios e Outras construções	4%	- €	- €	10 000,00 €			
<b>Total propriedades de investimento</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>15 000,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>10 000,00 €</b>	<b>10 000,00 €</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>							
Equipamento Básico	13%	4 840,00 €		5 000,00 €			
Equipamento de Transporte	25%	- €	- €	10 000,00 €			
Equipamento Administrativo	20%	1 256,96 €					
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>6 096,96 €</b>	<b>- €</b>	<b>15 000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Activos Intangíveis</b>							
Goodwill	-	- €	- €	- €	2 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €
Programas de computador	33%	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €
Outros activos intangíveis	33%	360,00 €					
<b>Total Activos Intangíveis</b>		<b>1 560,00 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>3 200,00 €</b>	<b>4 200,00 €</b>	<b>4 200,00 €</b>
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>7 656,96 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>31 200,00 €</b>	<b>8 200,00 €</b>	<b>14 200,00 €</b>	<b>14 200,00 €</b>

**Tabela 15 - Investimento**

Fonte: Redigido pelo autor

Seguidamente encontra-se uma tabela explicativa das rubricas da Tabela 15.

**Terrenos e recursos naturais** – Nesta rubrica está representado o investimento no terreno necessário ao cultivo das fisális. Numa primeira fase, o terreno que já é propriedade da empresa, é suficiente para satisfazer a produção expectada, em conjunto com o fornecedor da fruta, para os dois primeiros anos. À medida que a empresa evolui,

e com o natural aumento do volume de negócios, surge a necessidade de produzir mais fruta, com isto, é necessário aumentar a área de cultivo. Ao falar com a câmara, estimou-se um custo de 5000 euros pelo aumento de dois hectares, com vedação e água corrente no mesmo. O mesmo irá verificar-se nos anos seguintes, com o aumento em 2024, devido aos custos de manutenção.

**Edifícios e outras construções** – Nesta rubrica está representada a remodelação da zona de produção de licor para uma área mais ampla de forma a poder suportar o aumento da produção.

**Equipamento básico** - Os instrumentos para a produção do licor são colocados nesta rubrica, (*Anexo 31*). Estes são comprados numa primeira fase e novamente numa fase posterior devido ao aumento da produção.

**Equipamento de transporte** – Com o aumento do número de parceiros torna-se vital possuir uma viatura própria da empresa para distribuição do produto, (*Anexo 32*).

**Equipamento administrativo** – Nesta rubrica está representado o equipamento necessário para que o staff possa exercer as suas funções, neste caso para os três membros iniciais. Este equipamento, (*Anexo 33*), passa por computadores já equipados com o office 365 e impressora.

**Goodwill** – O *goodwill* representa as ações de sustentabilidade, plantação de árvores, e solidariedade, doações para a FPC, propostas pela empresa.

**Programas de computador** – Nesta rubrica está representado o custo do software de faturação Vendus, que tem um custo mensal de 10 euros.

**Outros ativos intangíveis** – Nesta rubrica está discriminado o valor cobrado para o registo de empresa.

### **13.5.1. Depreciações e amortizações**

Com o tempo os ativos tendem a depreciar e amortizar, na tabela seguinte, (*Tabela 16*), são expostos os valores das depreciações e amortizações acumulados ao longo dos anos:



Depreciações & Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento	- €	- €	400,00 €	800,00 €	1 200,00 €	1 600,00 €
Activos fixos tangíveis	856,39 €	1 712,78 €	5 694,18 €	9 675,57 €	13 656,96 €	17 386,96 €
Activos Intangíveis	520,00 €	1 440,00 €	2 760,00 €	3 960,00 €	5 160,00 €	6 360,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 376,39 €</b>	<b>3 152,78 €</b>	<b>8 854,18 €</b>	<b>14 435,57 €</b>	<b>20 016,96 €</b>	<b>25 346,96 €</b>

**Tabela 16 - Dreciações e amortizações acumuladas**

*Fonte: Redigido pelo autor*

### **13.6 Financiamento**

No ano de 2020 o financiamento necessário é de 8.829 euros, resultante da soma do investimento em capital fixo e em fundo de maneoio, (*Tabela 17*). Com isto, e para saldar o saldo de tesouraria é necessária a injeção de 8468,06 euros de capital, que será feita através de capitais próprios, (*Tabela 18*).

O mesmo acontece no ano de 2021, onde a empresa tem prejuízos, e onde serem adicionados mais 10.313,49 euros, cem por cento de capital próprio. No ano de 2022, devido ao elevado investimento em ativos fixos, (*Tabela 17*), aos resultados ainda negativos, é então necessária a injeção de mais capital próprio, que seria suportado com ajuda de familiares, sem juros inerentes, e a um empréstimo bancário no valor de 20.000 euros, cujo mapa da dívida está no descrito no *Anexo 34*, à Caixa Geral de Depósitos através da “Linha de Crédito Caixa Invest Social Projeto”, com juros de 3,907%, com um período de 5 anos e 6 meses de carência, (*Anexo 35*).

Nos anos seguintes, não há necessidade de financiamento porque o negócio já gera receita suficiente para ser autossustentável (*Tabela 18*).

<b>APLICAÇÕES DE FUNDO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Inv. Capital Fixo	7 656,96 €	1 200,00 €	31 200,00 €	8 200,00 €	14 200,00 €	14 200,00 €
Inv Fundo de Maneio	1 171,69 €	- €	- €	- €	- €	- €
Imposto sobre os Lucros		- €	- €	- €	919,95 €	15 520,86 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	- €	- €	- €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €
Encargos Financeiros	- €	- €	784,53 €	784,53 €	627,62 €	470,72 €
<b>Total</b>	<b>8 828,65 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>31 984,53 €</b>	<b>12 984,53 €</b>	<b>19 747,57 €</b>	<b>34 191,58 €</b>

**Tabela 17 - Aplicações de fundo de maneoio**

*Fonte: Redigido pelo autor*

ORIGENS DE FUNDOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos Brutos	360,59 €	-10 267,47 €	-10 689,26 €	53 546,91 €	76 929,06 €	120 094,83 €
Capital Social (entrada de fund	8 468,06 €	10 313,49 €	21 473,71 €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Obtidos	- €	- €	20 000,00 €	- €	- €	- €
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	- €	1 153,97 €	1 200,08 €	833,50 €	1 098,70 €	1 286,36 €
Total	8 828,65 €	1 200,00 €	31 984,53 €	54 380,41 €	78 027,76 €	121 381,19 €

**Tabela 18 - Origem de fundos**

Fonte: Redigido pelo autor

### **13.7. Demonstrações de resultados**

Os três primeiros anos da empresa, em termos de resultados líquidos, não vão ser positivos, isto porque, existe um volume de vendas baixo, devido ao fraco reconhecimento inicial, custos fixos elevados, um forte volume de investimento e a carga fiscal pesada. A partir de 2023, com grande parte dos investimentos feitos e com uma estrutura mais sólida a empresa consegue assim ter um resultado líquido bastante positivo e a aumentar com o passar dos anos, (Tabela 19).

DR	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	44 143,06 €	75 246,28 €	146 283,78 €	273 609,63 €	351 081,06 €	445 337,91 €
CMVMC	5 782,38 €	10 061,52 €	19 984,63 €	37 783,80 €	47 963,12 €	59 578,10 €
Fornecimento e serviços externos	12 872,66 €	12 818,61 €	17 126,07 €	19 856,49 €	27 424,43 €	42 552,62 €
Gastos com o pessoal	19 400,36 €	52 668,00 €	100 069,20 €	124 998,72 €	151 258,11 €	164 102,73 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	1 085,92 €	1 851,06 €	3 598,58 €	6 730,80 €	8 636,59 €	10 955,31 €
IABA	5 727,07 €	9 965,61 €	19 793,14 €	37 423,71 €	47 506,34 €	59 009,62 €
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos -</b>	<b>725,33 €</b>	<b>-12 118,52 €</b>	<b>-14 287,84 €</b>	<b>46 816,12 €</b>	<b>68 292,47 €</b>	<b>109 139,52 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 376,39 €	1 776,39 €	5 701,39 €	5 581,39 €	5 581,39 €	5 330,00 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>- 2 101,72 €</b>	<b>-13 894,92 €</b>	<b>-19 989,24 €</b>	<b>41 234,72 €</b>	<b>62 711,08 €</b>	<b>103 809,52 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e gastos similares suportados	- €	- €	784,53 €	784,53 €	627,62 €	470,72 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>- 2 101,72 €</b>	<b>-13 894,92 €</b>	<b>-20 773,76 €</b>	<b>40 450,20 €</b>	<b>62 083,46 €</b>	<b>103 338,80 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	- €	- €	- €	919,95 €	15 520,86 €	25 834,70 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>- 2 101,72 €</b>	<b>-13 894,92 €</b>	<b>-20 773,76 €</b>	<b>39 530,25 €</b>	<b>46 562,59 €</b>	<b>77 504,10 €</b>

**Tabela 19 - Demonstração de resultados**

Fonte: Redigido pelo autor

### **13.8. Cash Flows Operacionais**

Os cash flows, à semelhança da demonstração de resultados são negativos nos três primeiros anos, ficando positivos nos seguintes (Tabela 20). Em 2024 os cash flows

acumulados ficam positivos (*Tabela 20*), um sinal que os investimentos feitos *à priori* foram bem-sucedidos.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- 1 576,29 €	- 10 421,19 €	- 14 991,93 €	30 926,04 €	47 033,31 €	77 857,14 €
Depreciações e amortizações	1 376,39 €	1 776,39 €	5 701,39 €	5 581,39 €	5 581,39 €	5 330,00 €
<b>Total</b>	<b>- 199,90 €</b>	<b>- 8 644,80 €</b>	<b>- 9 290,53 €</b>	<b>36 507,43 €</b>	<b>52 614,70 €</b>	<b>83 187,14 €</b>
Fundo de Maneio	- 1 171,69 €	1 153,97 €	1 200,08 €	833,50 €	1 098,70 €	1 286,36 €
CASH FLOW de Exploração	- 1 371,59 €	- 7 490,82 €	- 8 090,45 €	37 340,93 €	53 713,39 €	84 473,50 €
Capital Fixo	- 7 656,96 €	- 1 200,00 €	- 31 200,00 €	- 8 200,00 €	- 14 200,00 €	- 14 200,00 €
<b>Free cash-flow</b>	<b>- 9 028,55 €</b>	<b>- 8 690,82 €</b>	<b>- 39 290,45 €</b>	<b>29 140,93 €</b>	<b>39 513,39 €</b>	<b>70 273,50 €</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>- 9 028,55 €</b>	<b>- 17 719,38 €</b>	<b>- 57 009,83 €</b>	<b>- 27 868,89 €</b>	<b>11 644,50 €</b>	<b>81 918,00 €</b>

**Tabela 20 - Cash flows operacionais**

*Fonte: Redigido pelo autor*

### **13.9. Balanço**

A empresa começa com uma percentagem de capital próprio superior a 40 % sendo que esse cenário foi invertido nos dois anos seguintes, porque apesar da injeção de capital próprio acentuada nesses dois anos (*Anexo 36*), o resultado líquido negativo, faz com que esse valor decresça, aumentando o passivo, principalmente em 2022, quando é contraída a dívida ao banco. A partir de 2023, o capital próprio fica mais uma vez superior ao passivo, maioritariamente consequência do resultado líquido positivo terminando a empresa em 2025 com uma autonomia financeira de 70,55% (*Tabela 21*).

Balanço Previsional	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total ativo	10 150,38 €	9 814,07 €	36 496,37 €	82 351,98 €	145 802,81 €	237 187,86 €
Total capital próprio	6 366,28 €	2 784,36 €	3 484,60 €	43 014,85 €	89 577,44 €	167 081,54 €
Total passivo	3 784,10 €	7 029,71 €	33 011,77 €	39 337,13 €	56 225,37 €	70 106,32 €

**Tabela 21 - Balanço resumido**

*Fonte – Redigido pelo autor*

### **13.10. Principais indicadores**

A taxa de crescimento do negócio reflete a diferença, positiva ou negativa das vendas de um ano para o outro. O facto deste indicador ser sempre positivo, revela que as vendas aumentam todos os anos, sendo este crescimento mais expressivo nos primeiros anos porque o volume de vendas nos mesmos é mais baixo, o que torna os incrementos mais expressivos em percentagem de crescimento (*Tabela 22*). Em 2024 a taxa de crescimento

do negócio desce significativamente, devido ao facto de se considerar que a empresa já atingiu um número de parceiros ótimo, não crescendo nesse setor (*Tabela 22*).

A rentabilidade líquida sobre as vendas, relaciona o resultado líquido com as vendas do mesmo ano. Este indicador é negativo nos três primeiros anos devido ao resultado líquido negativo que estes apresentam (*Tabela 22*). A partir de 2023, o resultado líquido é positivo e como consequência o indicador também. A rentabilidade em 2024 decresce devido à redução bruta do crescimento do negócio, que ao estabilizar em 2025, faz com que a rentabilidade volte a aumentar para valores nunca antes atingidos (*Tabela 22*).

O ROI, mede o retorno dos investimentos, que só é positivo a partir de 2023, ou seja, quando a empresa consegue ter um resultado líquido positivo (*Tabela 22*). O ROE, por outro lado, mede a criação de valor para a empresa com recursos ao capital próprio, sendo que este também só é positivo a partir de 2023 pelo mesmo motivo (*Tabela 22*).

A autonomia financeira mede o peso do capital próprio no total do ativo e a capacidade de uma empresa fazer face aos compromissos financeiros através dos capitais próprios. Este indicador no primeiro ano é de 60,72%, no entanto devido aos resultados negativos dos primeiros anos e aos investimentos recorrentes, este vai diminuindo até 2022, onde a partir do ano seguinte, devido aos resultados positivos, vai voltar a aumentar significativamente (*Tabela 22*).

Para análise mais detalhada de outros indicadores – *Anexo 37*.

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		70,46%	94,41%	87,04%	28,31%	26,85%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-4,76%	-18,47%	-14,20%	14,45%	13,26%	17,40%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>						
Return On Investment (ROI)	-20,71%	-141,58%	-56,92%	48,00%	31,94%	32,68%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-33,01%	-499,03%	-596,16%	91,90%	51,98%	46,39%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>						
Autonomia Financeira	62,72%	28,37%	9,55%	52,23%	61,44%	70,44%

**Tabela 22 - Principais indicadores**

*Fonte: Redigido pelo autor*

### **13.11. Avaliação do projeto**

O projeto é economicamente viável pois apresenta um VAL positivo de 81 585 € e uma TIR de 43,95%, o que significa que o custo de oportunidade do capital é inferior à rendibilidade do projeto. Em termos de *payback period*, este seria realizado no ano 6, ou seja, o investimento só seria totalmente recuperado nesse ano (*Tabela 23*).

<b>Avaliação financeira</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Free Cash Flow to Firm	- 9 029 €	- 8 691 €	- 39 290 €	29 141 €	39 513 €	70 274 €	32 775 €
WACC	7,95%	7,95%	1,18%	5,79%	7,01%	7,59%	7,59%
Factor de actualização	1,00	1,08	1,09	1,16	1,24	1,33	-
Fluxos actualizados	- 9 029 €	- 8 051 €	- 35 973 €	25 219 €	31 956 €	52 825 €	24 637 €
Fuxos atualizados acumulados	- 9 029 €	- 17 079 €	- 53 053 €	- 27 833 €	4 122 €	56 947 €	81 585 €
Valor Actual Líquido (VAL)	81 585						
Taxa Interna de Rentabilidade	43,95%						
Pay Back period	6	Anos					

**Tabela 23 - Avaliação financeira**

*Fonte: Redigido pelo autor*

Esta avaliação foi feita com base na atualização via WACC, onde para tal foi ponderado o peso dos capitais próprios e da dívida nos respetivos anos, um Beta não alavancado, do mercado das bebidas alcoólicas, no valor de 0,65, um prémio de risco de mercado de 7,23%, ambos da fonte Damadoran e uma taxa de juros sem risco de 3,25%, nos certificados do tesouro a 5 anos.

### **13.12. Análise de cenários**

Para a análise de sensibilidade irei esboçar dois cenários, sendo que um prevê um crescimento de vendas 25% inferior ao estabelecido e outro que prevê um aumento de 25% acima do estabelecido, mantendo os outros fatores idênticos obtém-se a seguinte (*Tabela 24*):

Cenários	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas Real (quantidade)	2447	4258	8457	15990	20298	25213
Vendas Péssimista	1835	3193	6343	11992	15223	18910
Vendas Otimista	3059	5322	10572	19987	25372	31516
DR Real	- 2 102 €	- 13 895 €	- 20 774 €	39 530 €	46 563 €	77 504 €
DR Péssimista	- 11 425 €	- 29 733 €	- 51 454 €	- 16 828 €	- 11 541 €	9 638 €
DR Otimista	5 409 €	1 450 €	7 423 €	73 290 €	101 774 €	147 780 €
ROI Real	-21%	-142%	-57%	48%	32%	33%
ROI Péssimista	-118%	-320%	-144%	-42%	-25%	19%
ROI Otimista	51%	14%	20%	173%	219%	298%
Autonomia Fin. Real	63%	28%	10%	52%	61%	70%
Autonomia Fin. Péssimista	-30%	-240%	-147%	-174%	-177%	-139%
Autonomia Fin. Otimista	69%	75%	59%	66%	74%	79%
VAL Realista	127633					
VAL Péssimista	-86390					
VAL Otimista	238245					
TIR Realista	63%					
TIR Péssimista	≤ 0%					
TIR Otimista	253%					

**Tabela 24 - Análise de cenários**

Fonte: Redigido pelo autor

### 13.12.1. Cenário pessimista

Neste cenário o volume das quantidades vendidas é reduzido 25% em todos os anos, ou seja, neste cenário a procura pelo produto seria baixa o que faria com que as receitas também fossem baixas, e consequentemente resultaria numa demonstração negativa durante os primeiros 4 anos do projeto. A escassez de receita coloca mais pressão na necessidade de financiamento e por esse motivo a autonomia financeira seria sempre negativa, no entanto, com estes resultados nenhuma instituição aceitaria emprestar dinheiro, por este motivo, para efeitos ilustrativos aceitamos o capital próprio negativo. O ROI apenas positivo no último e muito abaixo da média contrastante. Com este cenário o projeto não seria economicamente viável pois apresentaria um VAL e TIR negativos.

### 13.12.2. Cenário otimista

No cenário otimista o volume de vendas sofre um incremento de 25% em todos os anos resultando numa demonstração positiva logo no primeiro ano. Com isto a empresa fica com mais reservas financeiras e não necessita tanto de dívida externa o que lhe aumentaria o rácio de autonomia financeira. O ROI teria valores positivos em todos os anos e nos três últimos teria um retorno acima dos 100%. Com estes resultados era expectável que o projeto fosse economicamente viável, e com um VAL de 238.245 e uma TIR de 253%, a premissa é provada.

## **14. Conclusões**

Dado o meu espírito empreendedor, a possibilidade de conceção deste plano de negócios, foi uma grande oportunidade dada pelo o ISCTE – IUL para estruturar uma ideia de negócio, que me acompanha há pouco mais de um ano, e ao mesmo tempo, melhorar e desenvolver competências obtidas ao longo da minha vida académica e profissional, como a investigação, organização e gestão.

### **14.1. Resultados**

O principal objetivo do presente plano de negócios é a análise de viabilidade económica e financeira. Dito isto, é possível concluir que os resultados são satisfatórios, visto que no espaço temporal do projeto, ou seja, cinco anos, e com números conservadores, o VAL está situado nos 81 585 €, a TIR tem o valor de 43,95% e o *payback period* de 6 anos, ou seja, um ano após os cinco anos da análise assumindo condições semelhantes aos anos anteriores. Dados estes valores, considera-se que o projeto é viável.

### **14.2. Limitações**

Neste plano de negócios foi conduzida uma investigação teórica que contemplou conceitos chave, essenciais, para a construção viável do mesmo. Desta forma, foi elaborada uma pesquisa do mercado e dos seus intervenientes, através de uma análise contextual e competitiva, e também, de uma análise interna da empresa. Daqui resultaram as estratégias, objetivos, políticas e práticas da Golden Berry, assim como a criação de suposições do rumo que a empresa poderá tomar, tendo como base os dados recolhidos.

No entanto, não tendo sido posto em prática ainda, existe lugar para o imprevisível, dado que os dados são empíricos, levantando-se assim uma possível limitação no que diz respeito à viabilidade do projeto. Um bom exemplo desta limitação passa por prever o volume de vendas do primeiro ano, sem nenhum dado histórico real de vendas, e tendo apenas por base previsões.

Os questionários efetuados são também sujeitos a limitações, visto que, apesar de terem uma amostra ainda significativa e por quotas, existe sempre espaço para subjetividade, podendo assim influenciar o estudo da população e causar desfasamento da realidade.

A linha temporal em si, pode também ser considerada uma limitação, na medida em que as preferências hoje, podem não ser as mesmas de amanhã, assim como, os fatores macro e microeconómicos hoje, podem ser distintos daqui a cinco anos. Não é possível

prever o futuro, e mesmo com uma ideia do que pode vir a acontecer, existem imprevistos, que podem alterar as previsões. Basta ter como exemplo a última crise económica que devastou imensas *start-ups*, que tinham por base um contexto que foi alterado.

Contudo, apesar das limitações enunciadas anteriormente, importa ressaltar que estas são comuns a todos os planos de negócio de qualquer *start-up* e não dizem respeito apenas ao caso concreto da Golden Berry. De modo a mitigar o impacto de algumas limitações, a análise de risco é imprescindível quando se quer criar uma nova empresa, visto que podem existir imprevistos e limitações à nossa investigação que podem por em causa a viabilidade do negócio. Por estes motivos considero importante uma análise conservadora com o intuito de minimizar o risco e criar expectativas realistas de forma a manter o foco e assim delinear um caminho para o sucesso.

### **14.3. Futuro**

#### **14.3.1. Golden Berry**

Com o sucesso da Golden Berry em Portugal com as suas duas gamas, a *Black edition* e a *Bordeaux edition*, o futuro da empresa passa pela criação de novas gamas, podendo estas ser compostas por produtos derivados da fruta fisális, nomeadamente compotas, sumos, chocolates, entre outros. Ou pela diversificação do portfólio de licores, criando licores com outros sabores, mas mantendo sempre o seu posicionamento original.

A exportação é uma hipótese em aberto, uma vez que os produtos portugueses são vistos no exterior como produtos de qualidade, sendo que, como foi referido anteriormente, a exportação de bebidas espirituosas, tem aumentado constantemente nos últimos anos, o que cria uma enorme oportunidade de alavancagem das vendas e expansão do negócio e marca pelo mundo.

#### **14.3.2. Empreendedor**

Este projeto para além de me ajudar a desenvolver competências, aumentou ainda mais, o meu interesse em fazer nascer este negócio. O dinamismo assente na conceção do plano de negócios e o desafio inerente de construir algo do zero, motiva-me e faz-me querer avançar com esta ideia, foi por este motivo que quis seguir gestão, e por isso, vou sempre preferir o caminho do empreendedorismo.



## Bibliografia

Agustinho, E. et al. (2017). Innovation, technology transfer and cooperation. *Direito e desenvolvimento*, 9 (1): 224-239.

Appio, J. & Vieira, V. (2006). Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. *Revista de ciências empresariais Unipar*, 7 (2): 121-138.

Baley, C. et al. (2015). *Strategic Human Resource Management*, United Kingdom: Oxford University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Batista, F. (2014). Plano de negócios: calções de banho outlier. *Iscte Business School*

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5: 469–503.

Berman. et al. (2010). *Retail Management. A Strategic Approach*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

Berutti, D. et al. (2015). Food bike rosa mel: viabilidade do empreendimento por meio de plano de negócio. *Faculdade de tecnologia Zona Sul*.

Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12): 1366-1376.

Boselie & Brewster. (2013). At the Crossroads at Midnight: Strategic Human Resource Management now - *John H. Dunning Centre for International Business Discussion Paper* (10).

Brinckmann, J. & Grichnik, D. & Kapsa, D. (2008). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planningperformance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25: 24-40.

Buller & McEvoy. (2012) Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight - *Human resource review*, 22: 43-56.

Chen, X. & Yao, X. & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1): 199-214.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 43 (3): 354-363.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from XEROX Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3): 529–555.

DAHAB, S. et al (1995). *Competitividade e Capacitação Tecnológica para Pequena e Média Empresa*. Salvador: Casa da Qualidade.

Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*. 24: 1165-1185

Dobni, C. B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*. 14 (2): 331-357.

Dobni, C. B. (2018). Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Elsevier Business Horizons* 61: 797-808.

Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*. 26 (7): 665-682.

Hakimpoor, H. (2014). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan, *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 1-9.

Higgins, M. (1995). *Innovate or Evaporate – Test & improve your organizations I.Q. It is Innovation Quotient*. New York. New Management Publishing Company.

Huselid. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38 (3): 635-872.

Kale, S., Arditi, D. (2003). Differentiation, Conformity, and Construction Firm Performance. *Journal of Management in Engineering*. 19 (2): 52-59.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing management, ed. 12*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Macedo, M. et al., (2013). Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. *SEGeT*.

Monday, J.U., Akinola, G.O., Ologbenla. P. & Aladeraji, O.K., (2015). ‘Strategic management and fim performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria’, *European Journal of Business and Management*, 7(2): 161–171.

Nunn, L. McGuire, B. (2010). The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (2): 95-105.

O’Neil R. (2018). Modern Marketing And The Seven Ps: The Marketing Mix. *Busy Date*, 26 (4): 4-5.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons LTD.

Pfeffer, J. et al. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive*, 19 (4): 95-108

Porter, M., E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 74 (6): 61-78

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: *Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Sahlman, W. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75(4): 98- 108.

Schawab, P. et al. (2015). A Estrutura Organizacional como Estratégia Empresarial. *Universidade Federal da Fronteira Sul*.

Schumpeter (1934), J.A. The theory of economic development Cambridge: *Harvard University*: 244

Schumpeter, J. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper

- Sun Tzu. (1972). *The art of war*. London: Penguin Books.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43 (3): 172-194.
- TEIXEIRA, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. (2017). How to Prepare a Professional Business Plan Thoroughly, *Warsaw: CeDeWu*. 16 (4): 17-31.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal* 5 (2): 171-180
- Wheelen, T. & Hunger, J. 2008. *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall. New Jersey
- WIKSTRÖM, K. et al. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*. 28 (8): 832-84.
- ZOTT, C.; AMIT, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (3): 216-226.

## Referências retiradas da Internet

[<http://www.ctt.pt/correio-e-encomendas/enviar-correio/opcoes-de-envio/correio-normal.html#panel1-2>]. Acedido a 04/03/2019.

[[http://www.destilarialevira.com/pt/produtos.2/materias-primas\\_para\\_licores.33/aguardente\\_bagaceira\\_para\\_licores.a82.html](http://www.destilarialevira.com/pt/produtos.2/materias-primas_para_licores.33/aguardente_bagaceira_para_licores.a82.html)]. Acedido a 06/03/2019.

[[http://www.destilarialevira.com/pt/produtos.2/materias-primas\\_para\\_licores.33/aguardente\\_bagaceira\\_para\\_licores.a82.html](http://www.destilarialevira.com/pt/produtos.2/materias-primas_para_licores.33/aguardente_bagaceira_para_licores.a82.html)]. Acedido a 06/03/2019.

[<https://bde.portaldocidadao.pt/evo/services/balcaodoempreendedor/Licenca.aspx?CodLicenca=2836&Parametro=com>]. Acedido a 05/03/2019.

[<https://espíritorebelde.pt/store/pt/406-rotulos-para-frascos-e-garrafas>]. Acedido a 06/03/2019.

[<https://portodovidro.com/10-garrafas>]. Acedido a 06/03/2019.

[<https://protecao-dados.pt/o-regulamento/>]. Acedido a 04/02/2019.

[<https://www.360imprimir.pt/etiquetas>]. Acedido a 06/03/2019.

[<https://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&lws=1&mcna=0&lnc=122284687469AAAAA&mid=5118&codigoms=0&codigono=57997549AAAAA>]. Acedido a 05/03/2019.

[<https://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&lws=1&mcna=0&lnc=122284687469AAAAA&mid=5118&codigoms=0&codigono=57997765AAAAA>]. Acedido a 05/03/2019.

[<https://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&lws=1&mcna=0&lnc=122284687469AAAAA&mid=5118&codigoms=0&codigono=57997548AAAAA>]. Acedido a 05/03/2019.

[<https://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&lws=1&mcna=0&lnc=122284687469AAAAA&mid=5118&codigoms=0&codigono=57995808AAAAA>]. Acedido a 06/03/2019.

[<https://www.basekit.com/>]. Acedido a 04/02/2019.

[<https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx>]. Acedido a 06/03/2019.

[<https://www.economias.pt/custos-para-abrir-uma-empresa/>]. Acedido a 04/03/2019.

[<https://www.economias.pt/programas-faturacao-certificados/>]. Acedido a 18/03/2019.

[<https://www.godaddy.com/>]. Acedido a 04/02/2019.

[<https://www.iefp.pt/estagios?fbclid=IwAR12SjDm7LZC0bzOs2SalEakdDFbhwe8Q1M6wvdEqhHiXW10FXRlm9w4iZgo>]. Acedido a 19/02/2019.

[<https://www.ivv.gov.pt/np4/5398.html>]. Acedido a 23/04/2019.

[<https://www.solbel.pt/>]. Acedido a 23/03/2019.

Andrade, J., (12/05/2018). Licores portuguesas e a demanda da investigadora que nos revela uma história esquecida [<https://lifestyle.sapo.pt/sabores/noticias-sabores/artigos/licores-portuguesas-e-a-demanda-da-investigadora-que-nos-revela-uma-historia-esquecida>]. Acedido a 28/09/2018.

Country Meters, (2018). Relógio da população de Portugal. [<https://countrymeters.info/pt/Portugal>]. Acedido a 27/09/2018.

Diário de Notícias, (2017). Mercado das bebidas espirituosas vale 700 milhões, mas está a cair. [<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/mercado-das-bebidas-espirituosas-vale-700-milhoes-mas-esta-a-cair-8658313.html>]. Acedido a 29/09/2018.

Duarte, R., para o Diário de Notícias, (26/07/2018). Está a crescer o mercado das bebidas espirituosas [<http://www.dnoticias.pt/impressa/hemeroteca/diario-de-noticias/esta-a-crescer-o-mercado-das-bebidas-espirituosas-JF3465380#>]. Acedido a 29/09/2018.

Duarte, R., para o Economia Online, (09/08/2017). Indústria de impacto local. [<https://eco.pt/opinioao/industria-de-impacto-local/>]. Acedido a 29/09/2018.

Garcia, L., História do Licor [ <http://www.mestrederivan.com.br/?p=892>]. Acedido a 28/09/2018.

Greenwald, T. (2012). Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. [https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#2f867f2116a7]. Acedido a 21/09/2018.

INE, (13/02/2014). Taxa de analfabetismo (%) por Local de residência (à data dos Censos 2011) e Sexo; Decenal. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\_indicadores&indOcorrCod=0006731&contexto=bd&selTab=tab2]. Acedido a 02/12/2018.

INE, (28/09/2018). A taxa de desemprego de julho manteve-se em 6,8% - Agosto de 2018.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\_pesquisa&frm\_acciao=PESQUISAR&frm\_show\_page\_num=1&frm\_modos\_pesquisa=PESQUISA\_SIMPLES&frm\_texto=desemprego&frm\_modos\_texto=MODO\_TEXTO\_ALL&frm\_data\_ini=&frm\_data\_fim=&frm\_tema=QUALQUER\_TEMA&frm\_area=o\_ine\_area\_Destaques&xlang=pt]. Acedido a 30/11/2018.

INE, (29/03/2017). Mantém-se o agravamento do envelhecimento demográfico, em Portugal, que só tenderá a estabilizar daqui a cerca de 40 anos. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\_destaques&DESTAQUESdest\_boui=277695619&DESTAQUESmodo=2]. Acedido a 02/12/2018.

Lourenço, M. (2017). Caracterização da indústria de bebidas em Portugal. Banco de Portugal.

[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/caraterizacao\_da\_industria\_das\_bebidas\_em\_portugal\_final.pdf]. Acedido a 29/09/2018.

Markesy Group, (03/04/2018). Cerca de 80% consome bebidas alcoólicas. [https://www.marktest.com/wap/a/n/id~238d.aspx]. Acedido a 28/09/2018.

Mestre T. (Grupo de nutricionistas), (2017). Fruta fisális – Seus 14 grandes benefícios para saúde. [https://treinomestre.com.br/fisális-fruta/]. Acedido a 02/10/2018.

Nielson, (2016), Portugueses mais preocupados com a saúde. [https://www.nielson.com/pt/pt/press-room/2016/portugueses-mais-preocupados-com-a-saude.print.html]. Acedido a 27/09/2018.

Pordata (2018). Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315]. Acedido a 04/06/2019

Pordata, (2018). Consumo final das famílias no território económico: total e por tipo de bens e serviços. [https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+(base+2011)-2416-184707]. Acedido a 30/11/2018.

Pordata, (2018). Despesas médias de consumo final das famílias: total e por tipo de bens e serviços. [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+m%C3%A9dias+de+consumo+final+das+fam%C3%ADlias+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os-768-247964]. Acedido a 02/12/2018.

Pordata, (2018). Esperança de vida à nascença: total e por sexo. [https://www.pordata.pt/Portugal/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+total+e+por+sexo+(base+tri%C3%A9nio+a+partir+de+2001)-418]. Acedido a 02/12/2018.

Pordata, (2018). População activa: total e por nível de escolaridade completo. [https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo-1008-8026]. Acedido a 30/11/2018.

Pordata, (2018). População residente, média anual: total e por sexo. [https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+++m%C3%A9dia+anual+total+e+por+sexo-6]. Acedido a 02/12/2018.



Pordata, (2018). População residente: idade mediana. [https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+idade+mediana-2265]. Acedido a 02/12/2018.

Pordata, (2018). Rendimento disponível bruto das famílias. [https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+dispon%C3%ADvel+bruto+das+fam%C3%ADlias+(base+2011)-2407]. Acedido a 30/11/2018.

Pordata, (2018). Taxa de crescimento real do PIB. [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298]. Acedido a 02/12/2018.

Pordata, (2018). Taxa de desemprego: total e por sexo (%). [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentage m)-550]. Acedido a 02/12/2018.

Pordata, (2018). Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo. [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315-181658]. Acedido a 02/12/2018.

Precioso, V. Os magníficos efeitos da Fisális. [https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/os-magnificos-efeitos-da-fisális/10250]. Acedido a 02/10/2018.

Rodrigues, R. (20/10/2015). Preciso de um técnico oficial de contas? [https://www.nvalores.pt/preciso-de-um-tecnico-oficial-de-contas/]. Acedido a 18/03/2019.

Santarém, M. Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto. [https://slideplayer.com.br/slide/12340826/]. Acedido a 13/02/2019.



## Anexos

### Anexo 1 - Questionário Golden Berry

# Golden Berry

Este questionário destina-se à recolha de dados para contribuir para a criação de um plano de negócios de uma nova marca de licores a Golden Berry no âmbito do Mestrado de Gestão. As respostas são anónimas e confidenciais destinando-se exclusivamente ao estudo em curso. Desde já agradeço a sua colaboração.

\*Obrigatório

Idade? \*

A sua resposta

Sexo? \*

☐ Masculino

☐ Feminino

Habilitações literárias? \*

☐ Ensino primário

☐ Ensino básico

☐ Ensino secundário

☐ Ensino universitário

Profissão \*

A sua resposta

Rendimento líquido mensal? \*

- ☐ 0-500 €
- ☐ 501-1000 €
- ☐ 1001-1500 €
- ☐ + de 1500€

Com que frequência compra ou consome bebidas alcoólicas? \*

- ☐ Nunca
- ☐ Menos de 1 vez por mês
- ☐ 1-3 vezes por mês
- ☐ Todas as semanas
- ☐ Diariamente

Para que ocasiões costuma comprar bebidas alcoólicas?

- ☐ Consumo em casa
- ☐ Consumo em bares/café/restaurantes
- ☐ Festas
- ☐ Saídas noturnas
- ☐ Oferta

Quanto gasta mensalmente na compra de bebidas alcoólicas?

- ☐ 0 €
- ☐ 1-10 €
- ☐ 11-30 €
- ☐ 31- 50 €
- ☐ Mais de 50€

\*\*\*

Das seguintes bebidas quais costuma comprar?

- ☐ Cerveja
- ☐ Vinho
- ☐ Bebidas espirituosas

Costuma comprar ou consumir licor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Que marcas ou tipos de licor conhece?

Texto de resposta longa

---

Onde costuma comprar licor?

- ☐ Supermercados
- ☐ Bares/cafés/restaurantes
- ☐ Online
- ☐ Lojas específicas de bebidas alcoólicas
- ☐ Outra opção...

Quais são as características que valoriza mais quando compra um licor?

- ☐ Cor
- ☐ Textura
- ☐ Sabor
- ☐ Quantidade de álcool (se é forte)
- ☐ Preço

De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde? \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Estaria disposto a pagar mais por este licor do que pelos outros? \*

- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não

Conhece a fruta fisalis? \*

- ☐ Não
- ☐ Já ouvi falar
- ☐ Conheço o seu sabor
- ☐ Conheço as suas propriedades nutricionais

Teria curiosidade em experimentar um licor rico em fisalis? \*

- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não

*Fonte: Redigido pelo autor*

## Anexo 2 - Questionário Degustação Golden Berry

### Degustação Golden Berry

Este formulário tem o intuito de reunir o seu feedback sobre o licor que provou!

De 0 a 5, sendo zero péssimo e 5 excelente responda às seguintes questões:

#### Género

☐ Masculino

☐ Feminino

#### Idade

Short answer text

#### Sabor

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente



### Textura

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

### Cor

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

### Vol de álcool

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

### Probabilidade de comprar

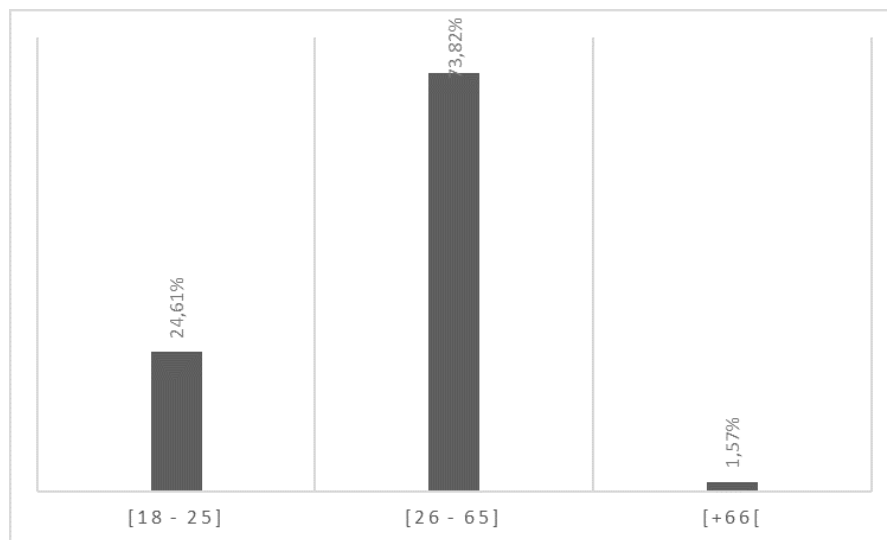
	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sem duvida

### Recomendaria este licor a um amigo

	1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sem dúvida

Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 3 - Distribuição de idades

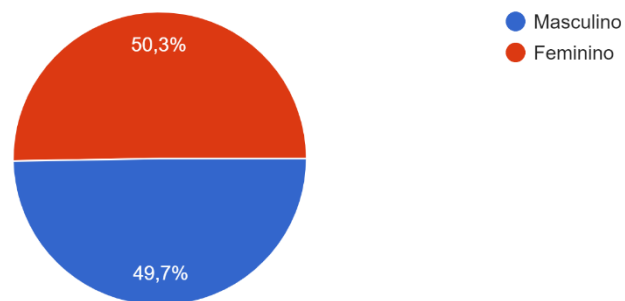


Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 4 - Distribuição por género

Sexo?

191 respostas

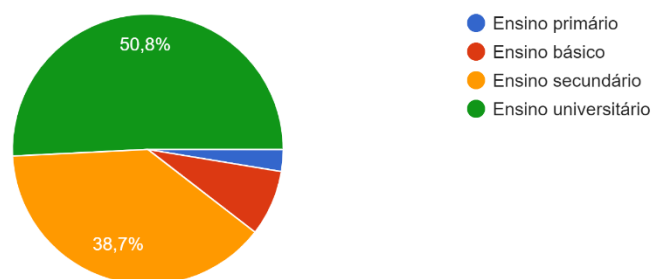


Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 5- Distribuição por habilitações literárias

#### Habilitações literárias?

191 respostas



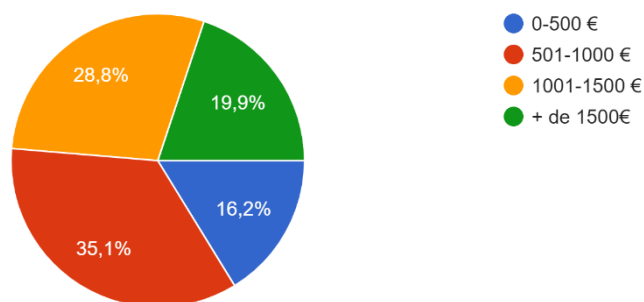
Fonte:

Redigido pelo autor

### Anexo 6 - Distribuição por rendimento líquido mensal

#### Rendimento líquido mensal?

191 respostas

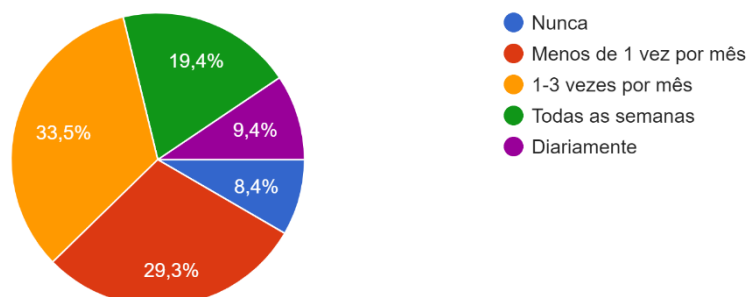


Fonte: Redigido pelo autor

## *Anexo 7 - Frequência que compra ou consome bebidas alcoólicas*

Com que frequência compra ou consome bebidas alcoólicas?

191 respostas

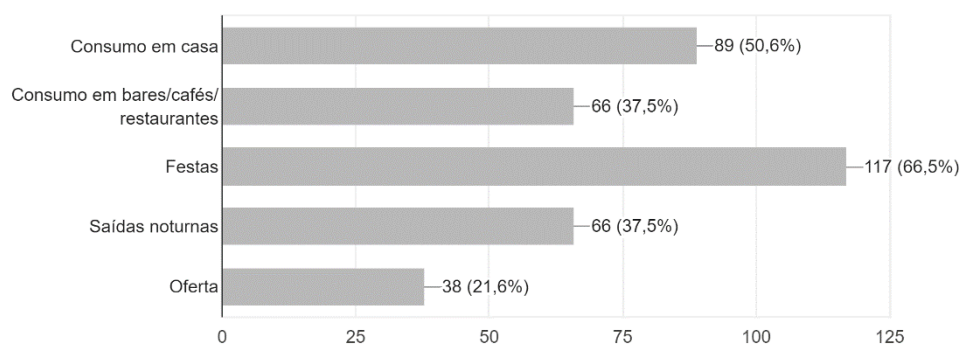


*Fonte: Redigido pelo autor*

## *Anexo 8 - Ocasões que os Portugueses costumam comprar bebidas alcoólicas*

Para que ocasiões costuma comprar bebidas alcoólicas?

176 respostas



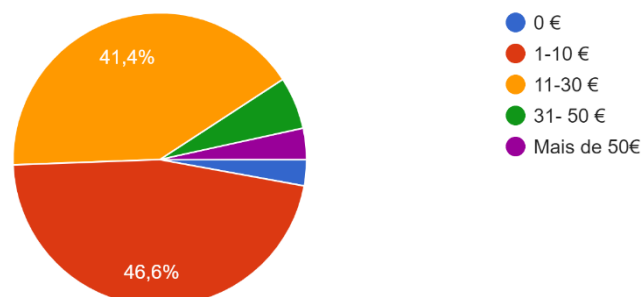
*Redigido pelo autor*

*Fonte:*

## Anexo 9 - Gasto mensal na compra de bebidas alcoólicas

Quanto gasta mensalmente na compra de bebidas alcoólicas?

174 respostas

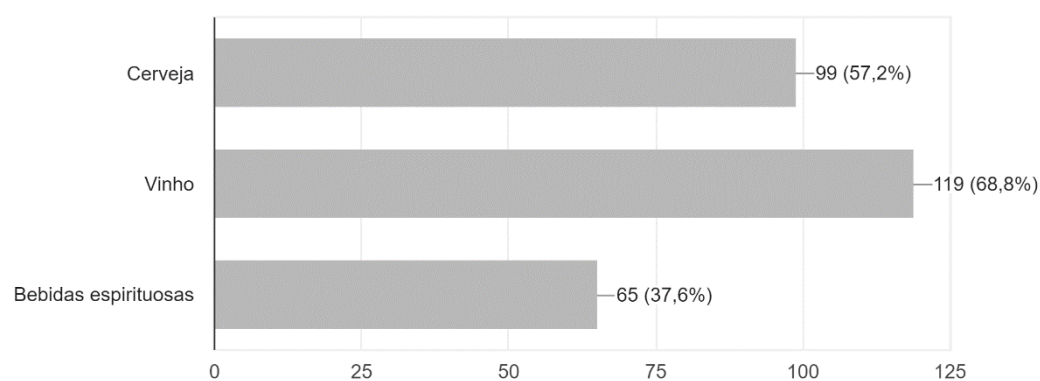


Fonte: Redigido pelo autor

## Anexo 10 - Distribuição das compras em bebidas alcoólicas

Das seguintes bebidas quais costuma comprar?

173 respostas

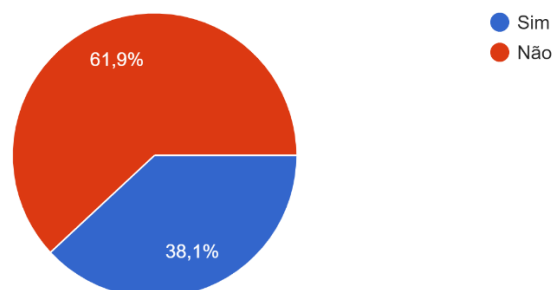


Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 11- % da compra/ consumo de licor

#### Costuma comprar ou consumir licor?

176 respostas

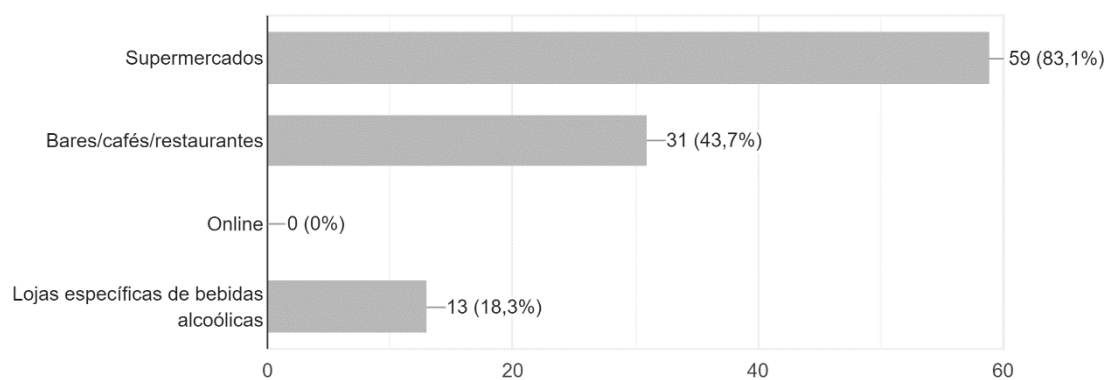


Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 12 - Onde costumam os Portugueses comprar licor

#### Onde costuma comprar licor?

71 respostas

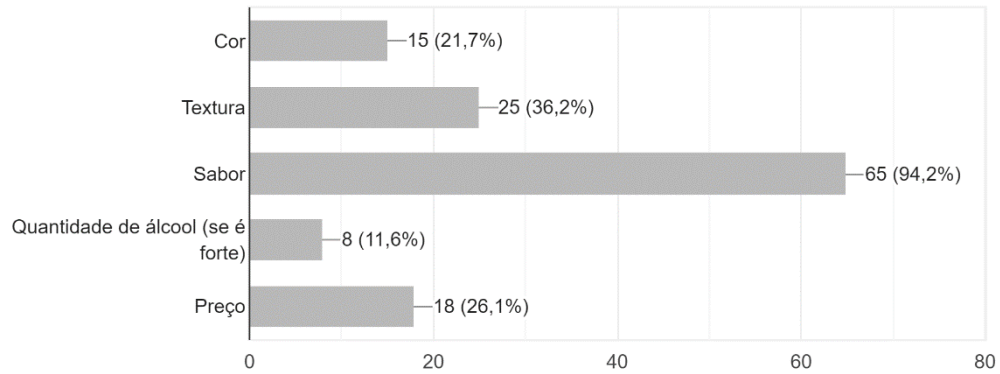


Fonte: Redigido pelo autor

### *Anexo 13 - Características mais valorizadas num licor*

Quais são as características que valoriza mais quando compra um licor?

69 respostas

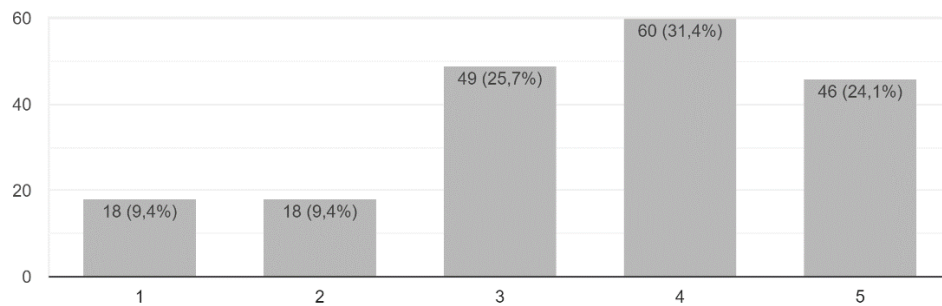


Fonte: Redigido pelo autor

### *Anexo 14 - Interesse num licor benéfico para a saúde*

De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?

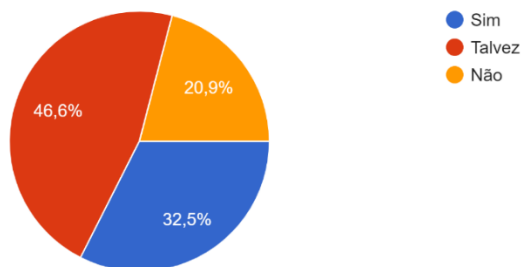
191 respostas



### Anexo 15 - Disposição em pagar mais por um licor com benefícios para a saúde

Estaria disposto a pagar mais por este licor do que pelos outros?

191 respostas

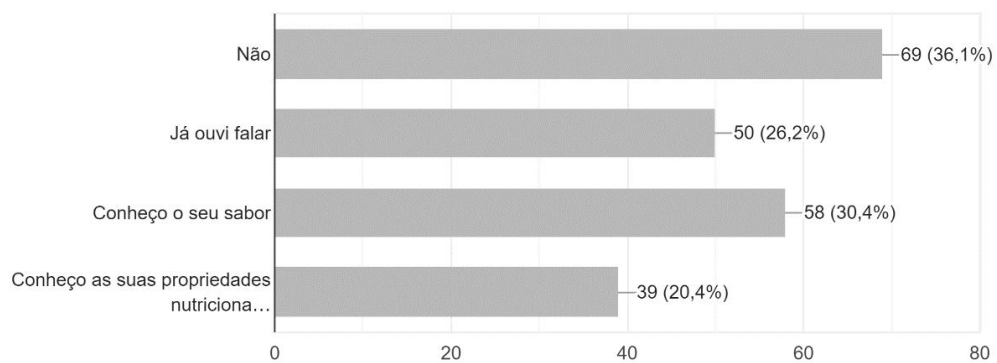


Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 16 - Conhecimento da fruta fisális

Conhece a fruta fisális?

191 respostas



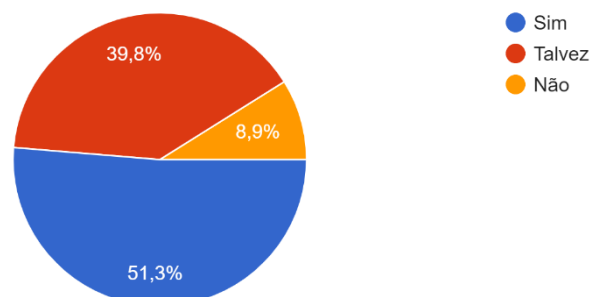
Fonte: Redigido pelo autor



## Anexo 17 - Curiosidade em experimentar um licor rico em fisális

Teria curiosidade em experimentar um licor rico em fisalis?

191 respostas



Fonte: Redigido pelo autor

## Anexo 18 - Teste T student

### Teste-T

#### Estatísticas de uma amostra

	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?	191	3,51	1,222	,088

#### Teste de uma amostra

Valor de Teste = 3.5

	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?	,148	190	,882	,013	-,16	,19

Fonte: Redigido pelo autor

## Anexo 19 - Testes Kruskal - Wallis

### Teste Kruskal-Wallis

	Postos		
	Idade?	N	Posto Médio
De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?	18-28	59	90,86
	29-65	129	97,08
	66-85	3	150,83
	Total	191	

#### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?	
H de Kruskal-Wallis	3,750
gl	2
Significância Sig.	,153

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento:  
Idade?

### Teste Kruskal-Wallis

	Postos		
	Salário	N	Posto Médio
→ De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?	0-500	31	87,92
	501-1000	67	106,66
	1001-1500	55	86,22
	1500,00	38	97,95
	Total	191	

#### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

De 1 a 5 o quanto estaria interessado num licor que oferecesse benefícios para a saúde?	
H de Kruskal-Wallis	5,259
gl	3
Significância Sig.	,154

a. Teste Kruskal Wallis

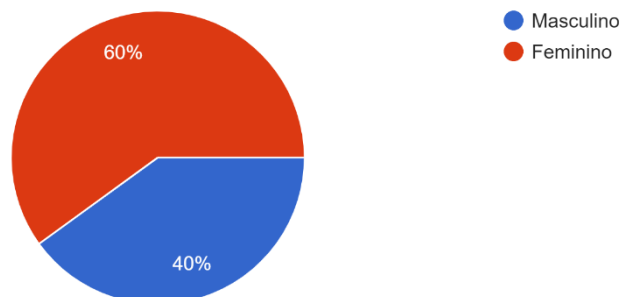
b. Variável de Agrupamento:  
Salário

Fonte: Redigido pelo autor

## Anexo 20 - Resultados da degustação Golden Berry

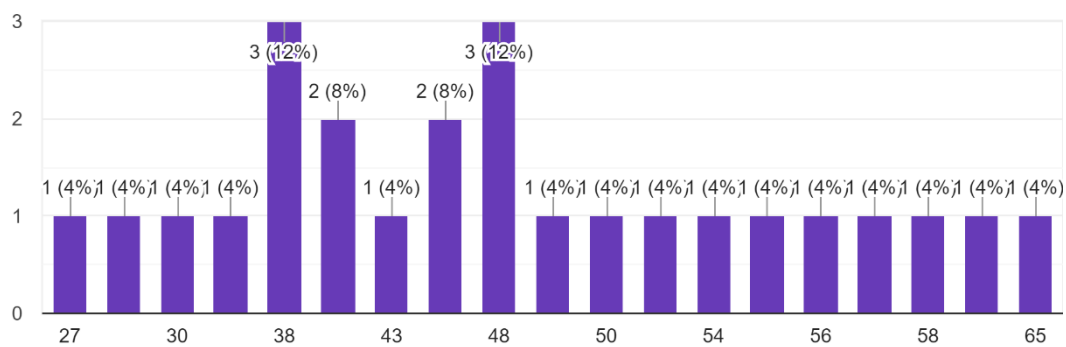
### Género

25 responses



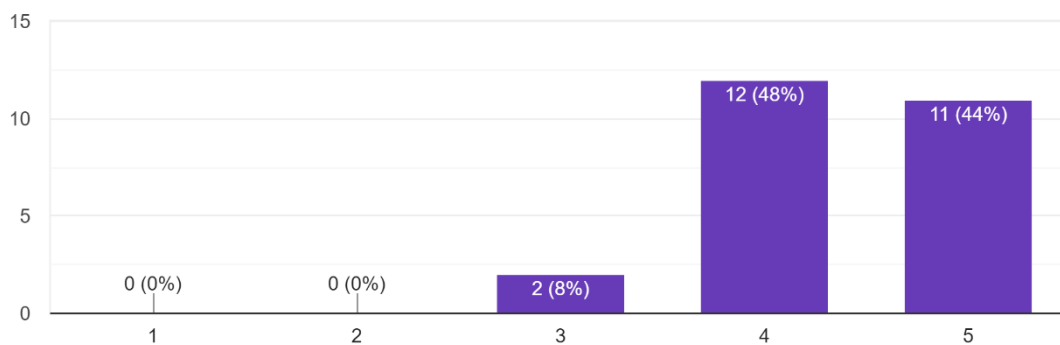
### Idade

25 responses



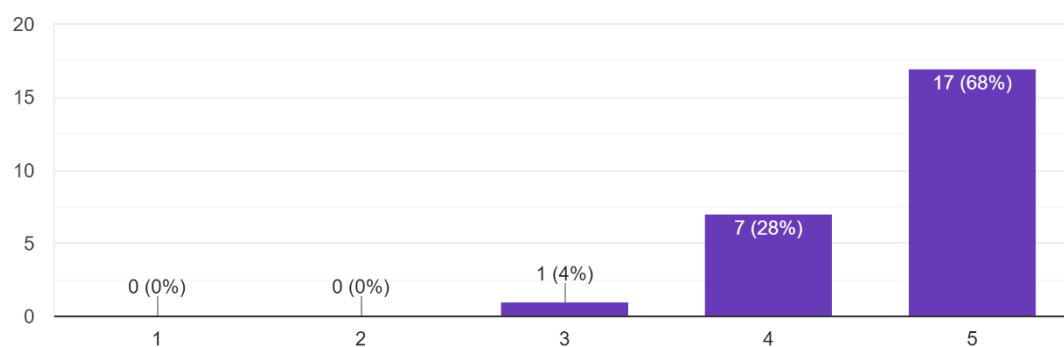
### Sabor

25 responses



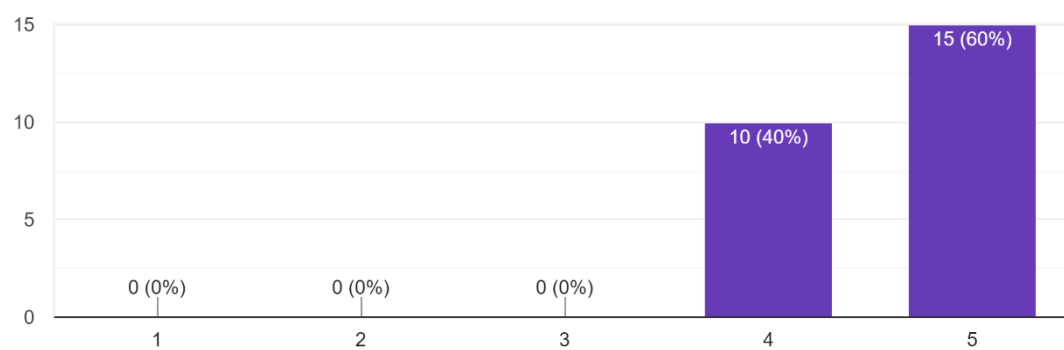
## Textura

25 responses



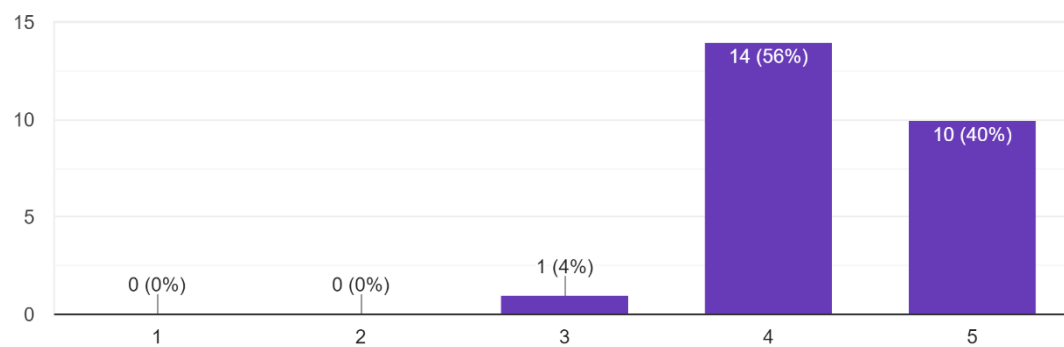
## Cor

25 responses



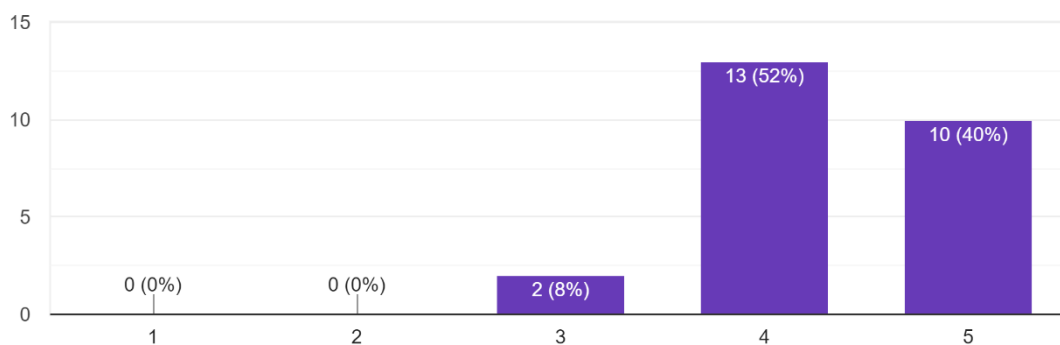
## Vol de álcool

25 responses



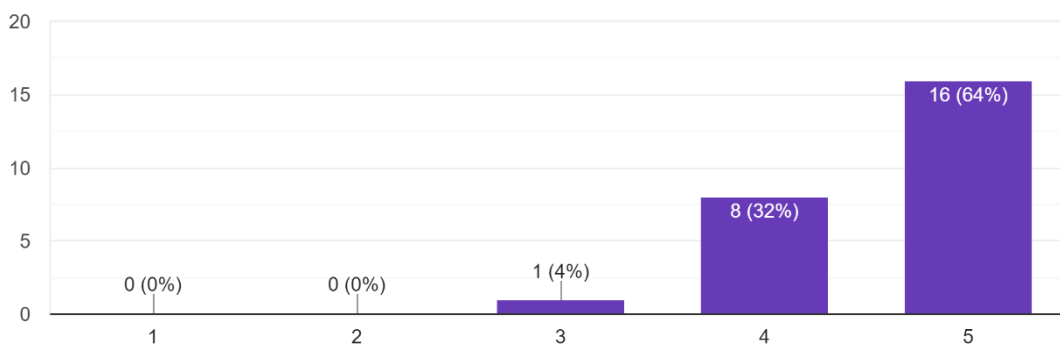
## Probabilidade de comprar

25 responses



## Recomendaria este licor a um amigo

25 responses



*Fonte: Redigido pelo autor*

Anexo 21 - Matriz VRIO

VRIO					
Recursos e capacidades					
	Valiosos	Raros	Inimitáveis	Organização	
Trabalhadores qualificados	X	X			
Plantação própria (Fisális)	X	X			
Outras matérias-primas	X				
Receita	X	X	X	X	FCS
Marca	X	X	X	X	FCS
Capital próprio	X				
Financiamento externo	X				

Fonte: Redigido pelo autor

*Anexo 22 -Imagens da evolução do terreno de plantação (fotos tiradas pelo autor)*



**Figura 4 -Pré preparação do terreno**



**Figura 5 - Evolução da preparação do terreno parte 1**





**Figura 6 - Evolução da preparação do terreno parte 2**



**Figura 7 - Primeira plantação**





**Figura 8 - Planta fisális**



**Figura 9 - Primeira colheita**

*Fonte: Redigido pelo autor*

*Anexo 23 - Rótulos Golden Berry*



**Figura 10 -Rótulo Golden Berry Bordeaux**

*Fonte: Redigido pelo autor*



**Figura 11- Rótulo Golden Berry Black**

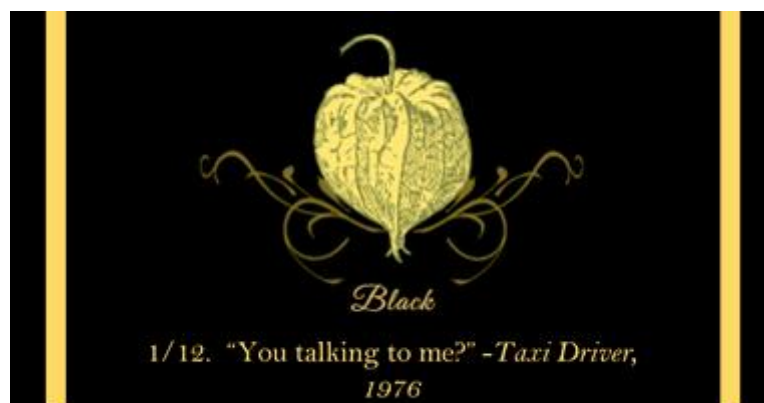
*Fonte: Redigido pelo autor*

*Anexo 24 - Produto Golden Berry*



**Figura 12 - Garrafa Golden Berry Black**

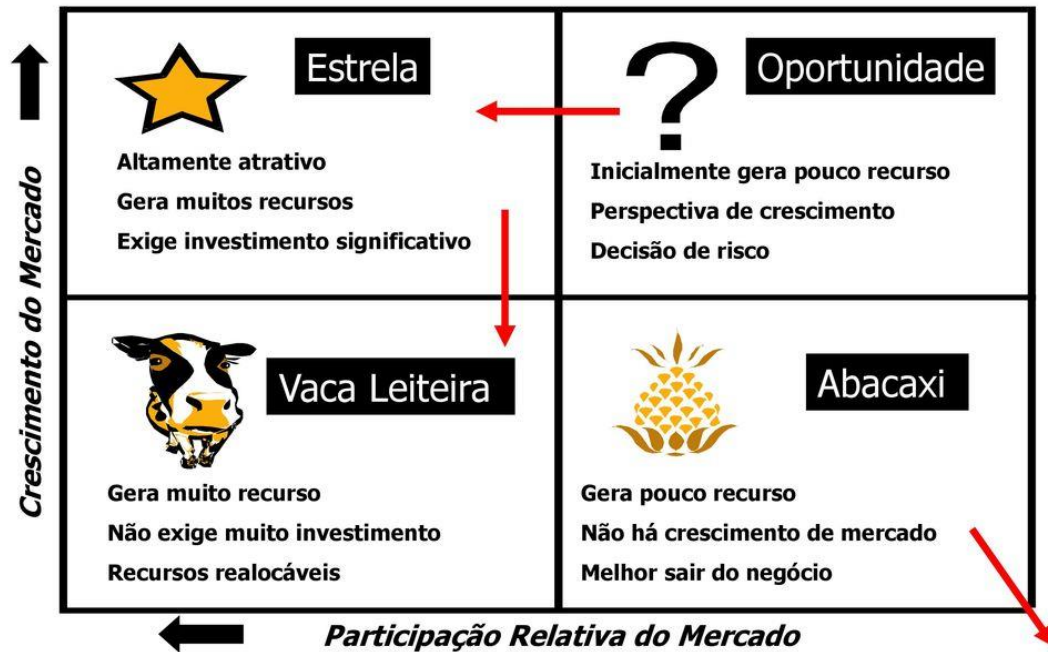
*Fonte: Redigido pelo autor*



**Figura 13 -Cartão oferta, edição clássicos do cinema**

*Fonte: Redigido pelo autor*

## Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto



Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/12340826/>

## Anexo 26 - Prints do site Golden Berry (feito pelo autor)



Figura 14 - Página inicial





Figura 15 - Página inicial parte 2

## Quem Somos



**Golden Berry**

A Golden Berry é uma empresa Portuguesa especializada na produção de licores de fisalis, cuja missão passa por oferecer aos seus clientes uma experiência única de degustação com benefícios associados à saúde.



**Matérias Primas**

A Golden Berry compromete-se a usar fruta 100% biológica e erradicar o uso de químicos, corantes e conservantes. Com uma plantação própria a Golden Berry garante que a fruta selecionada está no seu melhor nível de qualidade.



**Licor**

Através de uma receita criteriosamente elaborada e de uma produção artesanal o licor Golden Berry ganha um sabor, cor e textura inigualáveis, mantendo os atributos nutricionais da fisalis.

Figura 16 - Página inicial - quem somos

## Contacte-nos

Contacte-nos!

**ENVIAR**

Este site está protegido por um reCAPTCHA. Além disso, aplicam-se a Política de privacidade e as Condições de serviço da Google.

Golden Berry

Figura 17 - Página inicial - contacte-nos



Figura 18 - Produtos - Alguns benefícios para a saúde Golden Berry



Figura 19 - Produtos - Licores



Figura 20 - Responsabilidade social



Figura 21 - Galeria de fotografias



Figura 22 - Carrinho

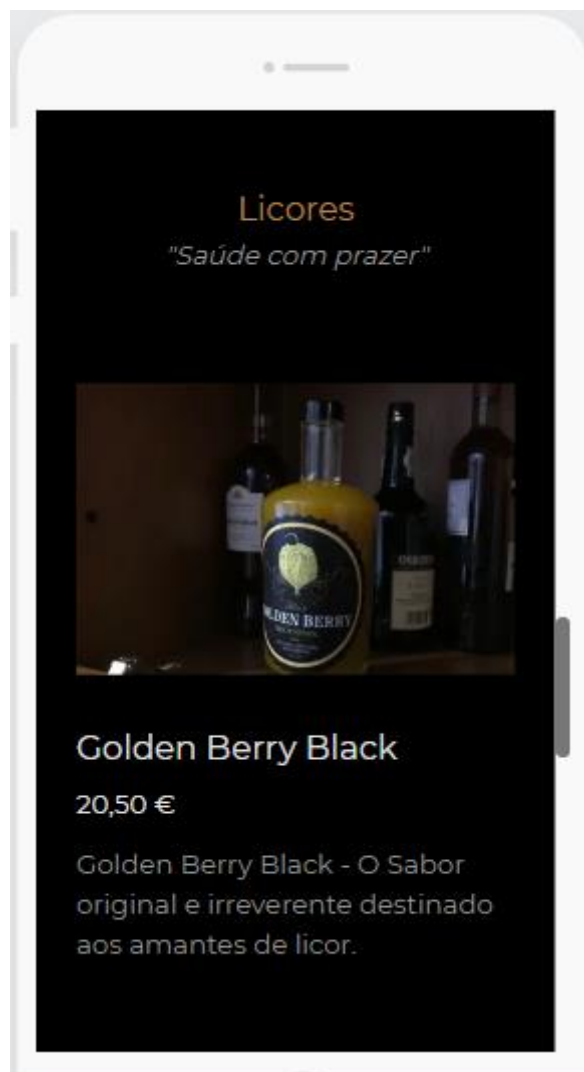




Figura 23 - Exemplo da versão mobile



## Anexo 27 - - Comparação de site builders

### **Basekit Vs Go Daddy**

		
	Basekit	Go Daddy
Subdomain	✓	✓
SEO	✓	✓
Chat Bot	✗	✗
Email	✓	✓
Live Chat	✗	✓
E commerce shop	✓	✓
Mobile friendly	✓	✓
Video publishing	✓	✓
Website statistics	✓	✓
Blog Builder	✓	✓
Website Builder	✓	✓
Dedicated SSL certificate	✗	✓
Dedicated IP address	✗	✓

Fonte: Redigido pelo autor



# ANDRÉ FRAIDE

## PROFILE

Hello I'm André I'm 24 years old, I am a positive person, always ready for a challenge.

At this phase of my life I want to learn and improve my skills as a professional and to grow as a person.

## CONTACT

962790343

andrefracide3@hotmail.com

Rua Lamego n°10 Casal De Cambra

## SKILLS

Microsoft Office	● ● ● ● ●
Team Work	● ● ● ● ●
Communication	● ● ● ● ●
English	● ● ● ● ●
Leadership	● ● ● ● ●

## CERTIFICATES

Certificate of appreciation as a Consultant in the seventh class of Connect to Success's MBA/Masters Consulting Program Spring 2018  
By: Luso-American Foundation;

IBS Master top 16 - 2018

## EXPERIENCE

- **Worten, Employee**  
OUT 2012 - DEZ 2012  
Customer Service in The IT Area.  
Sell Insurances.
- **LIDL, Employee**  
DEZ 2012 - AUG 2013  
Customer Service;  
Cashier;  
Replace Stock.
- **Nestlé, Sales Analyst**  
AUG 2016 - FEV 2017  
KPI Analysis;  
Constant Analysis Of Sales;  
Analysis Of Promotion Campaigns;  
Budget Control.
- **NewSpring/CGD - Backoffice Assistant**  
MAR 2017 - AUG 2017  
Sort Treasury And "MDCC"  
Index Documents.
- **Vodafone, Product Manager**  
DEZ 2018 - ACT  
Creating and launching new products in the IoT area.  
Manage existing products

## EDUCATION

- **Nova School Of Business And Economics**  
OUT 2013 - JUL 2016  
Graduation In Management
- **ISCTE Business School**  
SEP 2017 - NOW  
Master In Management

## HOBBIES

Guitar | Film | Biking | Football | Camping

## Inês Oliveira Martins



### DADOS PESSOAIS

Morada: Rua 4 de infantaria, n.27, 4º direito, Lisboa  
Telemóvel: 91 727 97 75  
E-mail: inesom@gmail.com  
Data de nascimento: 09.09.1995  
Linkedin: pt.linkedin.com/in/inesoliveiramartinsprofile

### HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

Setembro de 2017 Mestrado em gestão, no ISCTE  
Setembro de 2013 Licenciatura em economia, no Instituto Superior de Economia e Gestão  
Junho 2016

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Novembro 2016 – Grupo PSA, no departamento B2B  
Outubro 2017  
Desde 2017 Variograma, realização de inventários  
Julho de 2015 Federação Nacional de Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, no cargo de administrativa  
  
2013-2014 Hospedeira em alguns eventos da Albuquerque e Associados  
Desde 2013 Explicações de matemática do 5º ao 11º ano de escolaridade  
Julho 2011 Monitora de ATL para crianças, entre os 6 e os 14 anos  
Desde 2010 Tomar conta de crianças, com idades entre os 6 meses e os 10 anos, por vezes apenas uma noite, outras vezes semanas completas

### OUTRAS ATIVIDADES E INTERESSES

Dezembro 2015 Participação no Junior Achievement  
Novembro 2015 Curso de iniciação à bolsa, dado pela Activotrade (2 horas)  
Outubro 2014 Participação no "Leadership Tournament"  
Desde Junho 2013 Assistente de produção dos Smashing Awards (festa de final de ano da Escola Secundária Rainha Dona Amélia, realizada no Casino Estoril)  
Maio 2012 Organização de um concerto de angariação de alimentos para a Junta de Freguesia de São Francisco Xavier e para a Ceia de Santa Isabel, juntamente com mais duas colegas da mesma idade, resultando uma tonelada de alimentos.

### VOLUNTARIADO

2016-2017 Participação no projeto "Vozes contra a violência"  
Agosto 2015 Festival Bons Sons  
2010 - 2016 Deu catequese na paróquia de Santa Isabel, do 1º ao 4º catecismo  
Desde 2004 Campanhas do Banco Alimentar – armazém e supermercado  
Desde 2003 Associação Guias de Portugal  
Duração: um mês Casa de Santa Isabel - apoio às mães  
Peditórios Cáritas, aldeias SOS

Janeiro 2019

#### COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

<u>Comunicação oral e escrita</u>	Desenvolvida no desempenho de funções de Dirigente na Associação Gulas de Portugal e no contacto permanente com a Junta de freguesia de Belém e com a Paróquia, comunicação para jovens e encarregados de educação. Permanente contacto, oral e escrito, com empresas de Leasing, clientes e concessionários, no Grupo PSA.
<u>Organização e espírito de compromisso</u>	Conciliação de funções durante a atividade académica.
<u>Liderança</u>	Desenvolvida através da função de Dirigente na Associação Gulas de Portugal – boa coordenação e gestão de pessoas, bens, projetos e atividades.
<u>Responsabilidade</u>	Responsável, durante quatro anos, pela tesouraria da 13ª Companhia de Lisboa (cerca de 40 pessoas) e atualmente a chefiar a equipa de dirigentes desta mesma Companhia; mas também através da organização de um concerto de angariação de fundos, que contou com cerca de 400 pessoas, ou na organização da festa da antiga escola. Responsável pela entrega das viaturas do departamento B2B, do Grupo PSA.

Janeiro 2019



# Joana Correia





## Formação

- 2017- até ao momento** Frequenta o último ano do **Mestrado em Gestão** no ISCTE Business School. Média atual 16.
- 2013-2016** Licenciatura em **Direção e Gestão Hoteleira** na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril com média de 16.
- 2010-2013** Ensino secundário em **Ciências Socioeconómicas** na Escola Secundária Miguel Torga com média de 17.

## Experiência

- Julho a Setembro de 2017** Sub-Gerente **Feeling Chiado 15**  
- Gestão de reservas (booking e site) com a utilização do sistema KWHotel; Gestão de stocks e encomendas; Gestão de pagamentos e faturas; Coordenação e supervisão da housekeeping; Check-ins; Check-outs.
- Julho e Agosto de 2016** Estágio no front-office no **Hotel Areias do Selxo**  
- Serviço de receção e atendimento ao cliente com a utilização do sistema Host PMS; check-in; check-out; pagamentos; reservas; resposta a emails; tarefas de back-office e supervisão de quartas.
- Junho e Julho de 2015** Estágio em serviço de mesa/ bar no **Internacional Design Hotel**  
- Serviço de mesa (pequeno almoço, almoço e jantar); serviço de bar e atendimento ao cliente como hostess.
- Setembro de 2014 a Junho de 2015** Part time como assistente de compras no economato do **The Independente Hostel & Suites e do The Independente Suites & Terrace**  
- Efetuar encomendas; negociar preços; receção e aprovisionamento de mercadorias; inserir faturas no sistema (WinREST Store) e arquivá-las para entregar à contabilidade.

## Contactos

-  +351 925030080
-  joanacorreia.jc@gmail.com
-  06-05-1995
-  Nacionalidade Portuguesa
-  Carta de Condução B. B1

## Características

- Persistente no cumprimento de objetivos
- Boa capacidade analítica
- Responsável
- Boa relação e comunicação interpessoal
- Facilidade no trabalho de equipa
- Atenta ao detalhe
- Organizada
- Facilidade de aprendizagem
- Espírito de entreaajuda

## Participação Cívica

- Abril de 2016- Voluntariado na ação "Por um bairro melhor"
- Abril de 2014- Voluntariado na I Gala Solidária do Sporting Clube de Portugal
- Maio de 2013- Voluntariado na Fundação EDP
- Setembro de 2013- Voluntariado na Fundação EDP

## Competências e Aptidões



## Anexo 29 - Condições IEFP

### Estágios Profissionais

### Estágios não financiados

Estágios com a duração de 9 meses, não prorrogáveis, tendo em vista promover a inserção de jovens no mercado de trabalho ou a reconversão profissional de desempregados.

Notas:

- (i) Considera-se estágio o desenvolvimento de uma experiência prática em contexto de trabalho, que não pode consistir na ocupação de posto de trabalho.
- (ii) Não são abrangidos por esta Medida os estágios curriculares de quaisquer cursos ou estágios cujo plano requeira perfil de formação e competências nas áreas da medicina e da enfermagem.
- (iii) Podem ser abrangidos os estágios para acesso a profissões reguladas, sem prejuízo de decisões próprias das Associações Públicas Profissionais. São ainda abrangidas as situações de contratos de trabalho celebrados com jovens em férias escolares, nos termos do disposto no Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.
- (iv) Os estágios que tenham como destinatários pessoas com deficiência e incapacidade, vítimas de violência doméstica, refugiados, ex-reclusos e aqueles que cumpram ou tenham cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade e toxicodependentes em processo de recuperação têm a duração de 12 meses, não prorrogáveis.
- (v) Os estágios promovidos por entidades abrangidas pelo regime especial, reconhecido pelo IEFP, como de interesse estratégico para a economia nacional ou de determinada região podem ter a duração de 6, 9 ou 12 meses.

► Para as adaptações do Estágios Profissionais no âmbito das medidas de intervenção para os incêndios, consulte [Medidas de apoio - incêndios](#)

► **Medida financiada pelo Fundo Social Europeu.** Consulte as [normas de informação e publicidade](#).

Cofinanciado por:



Promotores
Destinatários
Apoios aos estagiários
Apoios às entidades promotoras
Prémio ao Emprego
Regime especial
Condições de acesso
Legislação e normativos
Períodos de candidatura

- Pessoas singulares ou coletivas, de natureza jurídica privada, com ou sem fins lucrativos

Nota: As empresas que iniciaram processo especial de revitalização, previsto no Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE), podem candidatar-se à medida, devendo para o efeito fazer prova dessa situação. O mesmo se aplica às empresas que iniciaram processo ao abrigo do Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE), aprovado pela Lei n.º 8/2018, de 2 de março, ou Processo no Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial, criado pelo Decreto-Lei n.º 178/2012, de 3 de agosto, e alterado pelo Decreto-Lei n.º 26/2015, de 6 de fevereiro, em curso antes da entrada em vigor do RERE.



Promotores
<b>Destinatários</b>
Apoios aos estagiários
Apoios às entidades promotoras
Prémio ao Emprego
Regime especial
Condições de acesso
Legislação e normativos
Períodos de candidatura

Desempregados inscritos nos serviços de emprego que reúnam uma das seguintes condições:

- Jovens com idade entre os 18 e os 30 anos, inclusive, e com uma qualificação de nível 3, 4, 5, 6, 7 ou 8 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)
- Com idade superior a 30 e menor ou igual a 45 anos, que se encontrem desempregadas há mais de 12 meses, desde que tenham obtido há menos de três anos uma qualificação de nível 3 ou superior ou com uma qualificação de nível 2 desde que se encontrem inscritos em Centro Qualifica
- Com idade superior a 45 anos que se encontrem desempregadas há mais de 12 meses, detentores de uma qualificação de nível 3 ou superior ou de uma qualificação de nível 2 desde que se encontrem inscritos em Centro Qualifica
- Pessoas com deficiência e incapacidade
- Pessoas que integrem família monoparental
- Pessoas cujos cônjuges ou pessoas com quem vivam em união de facto se encontrem igualmente inscritos como desempregados no IEFP
- Vítimas de violência doméstica
- Refugiados
- Ex-reclusos e aqueles que cumpram ou tenham cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade e estejam em condições de se inserirem na vida ativa
- Toxicodependentes em processo de recuperação
- Pessoas que tenham prestado serviço efetivo nas Forças Armadas que se encontrem nas condições previstas no n.º 2 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro
- Pertença a outro público específico a definir em regulamentação própria ou por despacho do membro do Governo responsável pela área do emprego, em função das prioridades da política pública

Promotores
Destinatários
<b>Apoios aos estagiários</b>
Apoios às entidades promotoras
Prémio ao Emprego
Regime especial
Condições de acesso
Legislação e normativos
Períodos de candidatura

- Bolsa de estágio, cujo valor é o seguinte:
  - 1,2 IAS\* – nível 3: € 522,91
  - 1,3 IAS – nível 4: € 566,49
  - 1,4 IAS – nível 5: € 610,06
  - 1,65 IAS – nível 6: € 719,00
  - 1,75 IAS - nível 7: € 762,58
  - 1,85 IAS - nível 8: € 806,16
- Refeição ou subsídio de alimentação
- Seguro de acidentes de trabalho

Notas:

(i) O valor da bolsa de estágio para os estagiários nas demais situações é de 1 IAS (Indexante dos Apoios Sociais), fixado em **€ 435,76** para o ano de 2019.

(ii) O estagiário que se enquadre na situação de pessoa com deficiência e incapacidade, vítima de violência doméstica, refugiado, ex-recluso ou que cumpra/tenha cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade ou toxicodependente em processo de recuperação tem direito a que a entidade assegure o respetivo transporte entre a sua residência habitual e o local de estágio ou, quando esta não o possa assegurar, tem direito ao pagamento de despesas de transporte ou a subsídio de transporte no montante equivalente a 10% do IAS.

(iii) Nos estágios com duração de 12 meses, o estagiário tem direito a um período de dispensa até 22 dias úteis, cujo gozo pode ter lugar após seis meses completos de execução do contrato de estágio, adiando a data do seu termo.

\*Valor do IAS (Indexante dos Apoios Sociais): €435,76

A comparticipação financeira do IEFP é baseada na modalidade de **custos unitários**, por mês e por estágio, nos seguintes termos:

- Bolsa de estágio
  - Comparticipação de 80% nas seguintes situações:
    - Quando a entidade promotora é pessoa coletiva de natureza privada sem fins lucrativos
    - Estágios enquadrados no âmbito do regime especial de interesse estratégico
    - No primeiro estágio desenvolvido por entidade promotora com 10 ou menos trabalhadores, referente à primeira candidatura à medida e desde que não tenha já obtido condições de apoio mais favoráveis noutro estágio financiado pelo IEFP
  - Comparticipação de 65% nas restantes situações
- Alimentação, no valor fixado para os trabalhadores que exercem funções públicas: € 4,77/dia
- Prémio do seguro de acidentes de trabalho: 3,296% IAS = € 14,36
- Despesas de transporte, quando aplicável, por exemplo, estagiário com deficiência e incapacidade: 10% IAS = € 43,58

\*Valor do IAS (Indexante dos Apoios Sociais): €435,76

Promotores
Destinatários
Apoios aos estagiários
<b>Apoios às entidades promotoras</b>
Prémio ao Emprego
Regime especial
Condições de acesso
Legislação e normativos
Períodos de candidatura

Fonte: IEFP



## Anexo 30 - Condições comerciais Porto Vidro

De: PORTODOVIDRO® <geral@portodovidro.com>

Enviado: 6 de março de 2019 17:41

Para: André Frade

Assunto: Re: Offline message sent by André

Boa tarde,

Segue cotação solicitada:

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Deluxe Paris 500ml	50 a 99	1,750 €
Garrafa Deluxe Paris 500ml	100 a 299	1,700 €
Rolha de Cortiça c/ Topo em Madeira	50 a 299	0,260 €

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Esmeralda 500ml	50 a 99	1,580 €
Garrafa Esmeralda 500ml	100 a 299	1,540 €
Garrafa Esmeralda 500ml	300 a 499	1,480 €

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Deluxe 500ml Antiga	50 a 99	0,900 €
Garrafa Deluxe 500ml Antiga	100 a 299	0,850 €
Rolha cortiça c/topo madeira	50 a 299	0,340 €

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Amarilis Transp. 500ml	50 a 99	0,940 €
Garrafa Amarilis Transp. 500ml	100 a 299	0,900 €
Rolha de Cortiça c/ Topo em Madeira	50 a 299	0,170 €

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Luxe 500ml (roscada) PP31,5	50 a 99	0,790 €
Garrafa Luxe 500ml (roscada) PP31,5	100 a 299	0,740 €
Tampa de Roscar Castanha	50 a 299	0,120 €
Rolha de Cortiça Cônica	50 a 299	0,120 €

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Supreme Baixa 500ml	50 a 99	1,020 €
Garrafa Supreme Baixa 500ml	100 a 299	0,980 €
Rolha cortiça c/topo madeira	50 a 299	0,170 €

Descrição	Quant	Preço Uni
Garrafa Supreme Baixa 750ml GPI	50 a 99	1,250 €
Garrafa Supreme Baixa 750ml GPI	100 a 299	1,200 €
Tampa de Roscar Prateada GPI	50 a 299	0,320 €

Fonte: Portovidro

### *Anexo 31 - Alguns equipamentos de produção do licor*



Fogão TECNOGAS PT 999 XS



Worten

Sem ofertas Marketplace

€1199,<sup>00</sup>

ADICIONAR AO CARRINHO

Disponível Entrega estimada em 3 a 4 dias

**Figura 24 - Fogão industrial**

*Fonte: Worten.pt*



**Figura 25- Conjunto de panelas**

*Fonte: Google*



**Figura 26 - Medidor do Vol de álcool**

Fonte: Anton Paar.pt

## Anexo 32 - Equipamento de transporte

Renault TRAFIC 2.0 DCI 90HP L1H1 1T    2014 • 131 000 km • Diesel

927    Ver número    Contactar Vendedor    Adicionar aos Favoritos

**9 990 EUR**  
Negociável, Aceita retoma

Início > Comerciais > Renault

PROFISSIONAL VERIFICADO  
Dacar Automóveis  
Dacar GARANTIA TOTAL  
No Standvirtual desde 2009  
Localização  
Rua Frei Leão, a 100m da saída  
A3 S.Tirso/ Trofa - 4785-154  
Bougado (São Martinho e  
Santiago), concelho Trofa  
(Portugal)  
Ver Mapa  
927    Ver número  
916    Ver número

+ 9  
Fotos

**Figura 27 - Carrinha de transporte**

Fonte – Standvirtual.pt

### Anexo 33 - Alguns Equipamentos administrativos



Portátil LENOVO Ideapad 330-15AST-673 -  
81D600DQPG (15.6", AMD A6-9225, RAM: 4 GB, 1 TB  
HDD, AMD Radeon R4)

Worten

Sem ofertas Marketplace

€399,99

ADICIONAR AO CARRINHO

Disponível

Entrega estimada em 1 dia útil

**Figura 28 - Computador Portátil**

Fonte: Worten.pt



Impressora Multifunções CANON MG2550S

★★★★☆ (11 avaliações)

Worten

14 ofertas Marketplace desde €30,32

€39,99

ADICIONAR AO CARRINHO

Disponível

Entrega estimada em 1 a 3 dias

**Figura 29 – Impressora**

Fonte: Worten.pt

### Anexo 34 - Mapa da dívida

	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)	20 000,00 €	20 000,00 €	16 000,00 €	12 000,00 €
Taxa de Juro	3,907%	3,907%	3,907%	3,907%
Juro Anual	781,40 €	781,40 €	625,12 €	468,84 €
Reembolso Anual	- €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €
Imposto Selo (0,4%)	3,13 €	3,13 €	2,50 €	1,88 €
Serviço da dívida	784,53 €	4 784,53 €	4 627,62 €	4 470,72 €

Valor em divida 20 000,00 € 16 000,00 € 12 000,00 € 8 000,00 €

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	3,907%
N.º anos de carência	0,5

Fonte: Redigido pelo autor

## Anexo 35 - Condições CGD


[Gestão Corrente](#)
[Investimento](#)
[Exportação e Internacionalização](#)
[Seguros](#)
[Oferta Setorial](#)

[Caixa Invest Social Projeto](#)
[Quar saber mais? Fale connosco](#)

A linha de crédito Caixa Invest Projeto responde a oportunidades de transformação da vida profissional e/ou geração de autoemprego.

Esta linha está associada ao programa COSME (Competitiveness of enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) do Fundo Europeu de Investimento (FEI) e dá resposta financeira a necessidades de microcrédito com condições muito favoráveis para os promotores de pequenos projetos de investimento.

**Finalidade**

Financiar o investimento em ativos e fundo de Manoeio, a Médio e Longo Prazo.

**Destinatários**

Pessoas que pretendem desenvolver novos negócios como forma de gerarem a sua independência financeira.

**Montante**

Até 20.000 € por operação

**Prazo máximo**

Até 5 anos com período de carência até 6 meses

**Taxa de Juro\***

Euribor 6M (mínimo de 0%) + spread de 3,5 p.p..

**Garantias**

50% de garantia gratuita do FEI sobre o montante de crédito.

Poderão ser requeridas outras garantias adicionais.

**Reembolso**

Em prestações mensais ou trimestrais, constantes, de capital e juros, após o período de diferimento.

**Vantagens**

a. Garantia gratuita do FEI para 50% do montante de crédito.  
b. Rapidez de decisão.  
c. Comissionamento reduzido das operações.

**\*TAE de 3,907%**, calculada em maio de 2019, com base na TAN de 3,50% (Euribor 6M -0,231% com o mínimo de 0,000% + spread de 3,50%), para o financiamento de 20.000 €, como prazo de 96 meses e prestações mensais iguais de capital acrescidas de juros.

Fonte: caixa geral de depósitos online

### Anexo 36 - Balanço previsional detalhado

Balanço Previsional	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ACTIVO</b>						
Activo Não Corrente	6 280,57 €	5 704,18 €	31 202,78 €	33 821,39 €	42 440,00 €	51 310,00 €
Activos fixos tangíveis	5 240,57 €	4 384,18 €	15 402,78 €	11 421,39 €	7 440,00 €	3 710,00 €
Propriedades de investimento	- €	- €	14 600,00 €	19 200,00 €	28 800,00 €	38 400,00 €
Activos Intangíveis	1 040,00 €	1 320,00 €	1 200,00 €	3 200,00 €	6 200,00 €	9 200,00 €
Investimentos financeiros						
Activo corrente	3 869,81 €	4 109,90 €	5 293,59 €	48 530,58 €	103 362,81 €	185 877,86 €
Inventários	240,93 €	419,23 €	832,69 €	1 574,33 €	1 998,46 €	2 482,42 €
Clientes	1 628,88 €	1 690,67 €	2 460,89 €	3 560,64 €	- 311,46 €	- 5 469,98 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	43 395,62 €	101 675,81 €	188 865,42 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>10 150,38 €</b>	<b>9 814,07 €</b>	<b>36 496,37 €</b>	<b>82 351,98 €</b>	<b>145 802,81 €</b>	<b>237 187,86 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	8 468,00 €	18 781,00 €	40 255,00 €	40 255,00 €	40 255,00 €	40 255,00 €
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas	- 2 101,72 €	- 15 996,64 €	- 36 770,40 €	- 36 770,40 €	2 759,85 €	49 322,44 €
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	- 2 101,72 €	- 13 894,92 €	- 20 773,76 €	39 530,25 €	46 562,59 €	77 504,10 €
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>6 366,28 €</b>	<b>2 784,36 €</b>	<b>3 484,60 €</b>	<b>43 014,85 €</b>	<b>89 577,44 €</b>	<b>167 081,54 €</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo não corrente	- €	- €	20 000,00 €	16 000,00 €	12 000,00 €	8 000,00 €
Provisões						
Financiamentos obtidos	- €	- €	20 000,00 €	16 000,00 €	12 000,00 €	8 000,00 €
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	3 784,10 €	7 029,71 €	13 011,77 €	23 337,13 €	44 225,37 €	62 106,32 €
Fornecedores	1 819,88 €	2 220,52 €	3 578,37 €	5 599,32 €	7 273,44 €	9 724,66 €
Estado e Outros Entes Públicos	1 964,15 €	4 808,64 €	9 433,14 €	17 737,80 €	36 951,93 €	52 381,66 €
Accionistas/sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos Obtidos	0,06 €	0,56 €	0,26 €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>3 784,10 €</b>	<b>7 029,71 €</b>	<b>33 011,77 €</b>	<b>39 337,13 €</b>	<b>56 225,37 €</b>	<b>70 106,32 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>10 150,38 €</b>	<b>9 814,07 €</b>	<b>36 496,37 €</b>	<b>82 351,98 €</b>	<b>145 802,81 €</b>	<b>237 187,86 €</b>

Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 37 - Indicadores económicos detalhdo

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		70,46%	94,41%	87,04%	28,31%	26,85%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-4,76%	-18,47%	-14,20%	14,45%	13,26%	17,40%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Rotação do Activo	435%	767%	401%	332%	241%	188%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-33%	-499%	-596%	92%	52%	46%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	62,7%	28,4%	9,5%	52,2%	61,4%	70,4%
Solvabilidade Total	268,2%	139,6%	110,6%	209,3%	259,3%	338,3%
Cobertura dos encargos financeiros	-	-	-2547,94%	5256,01%	9991,88%	22053,57%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	1,02	0,58	0,41	2,08	2,34	2,99
Liquidez Reduzida	0,96	0,53	0,34	2,01	2,29	2,95
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	25 488,02	52 366,15	109 173,08	215 969,34	275 693,51	343 207,19
Grau de Alavanca Operacional	-1212,72%	-376,87%	-546,16%	523,76%	439,62%	330,61%
Grau de Alavanca Financeira	100,00%	100,00%	96,22%	101,94%	101,01%	100,46%

Fonte: Redigido pelo autor

### Anexo 38 - Cronograma

[illegible]

*Fonte: Redigido pelo autor*