INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda

Mafalda Mota Magalhães

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:
Professor Doutor João Manuel Afonso Geraldes, Professor Assistente com Habilitação
ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Agosto, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda

Mafalda Mota Magalhães

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:
Professor Doutor João Manuel Afonso Geraldes, Professor Assistente com Habilitação
ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Agosto, 2024

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento e conclusão da minha tese apenas foi possível graças ao apoio de algumas pessoas, às quais expresso a minha gratidão, em especial:

Ao meu orientador, Professor Renato Costa, e coorientador, Professor João Geraldes, por toda a ajuda, apoio e dedicação durante este período.

À minha família, em geral, e, em particular, aos meus pais, Orestes Magalhães e Liliana Mota, e ao meu irmão, Daniel Magalhães, pelo constante apoio e dedicação durante todo o meu percurso académico, e por tudo o que são e me inspiram a ser.

Ao ISCTE Business School, nomeadamente, aos professores e colegas, em especial, ao Guilherme e à Sofia que me acompanharam desde o início do Mestrado em Gestão e que me proporcionaram os momentos mais especiais da faculdade.

Aos meus amigos da licenciatura, em particular, à Bárbara e à Débora que deste então tornaram-se amigas para a vida e têm-me apoiado em todas as etapas da minha vida.

Ao meu namorado, Tomás, pela motivação, paciência, apoio incondicional, durante todo o meu percurso. Sem dúvida que foi uma pessoa fundamental, agradeço do fundo do coração por ter sempre acreditado em mim.

Aos meus amigos próximos, especialmente, à Catarina Carrega, Catarina Quendera, Catarina Marques e Mariana Panela por toda a motivação, apoio e momentos inesquecíveis que levarei para resto da minha vida.

Muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo pretende avaliar a viabilidade da expansão da FS Mota, Lda para zona industrial de Sintra. A FS Mota, Lda, atua no setor do comércio a retalho desde 1984, e dedica-se à venda de acessórios de manutenção industrial, sendo o seu foco o ramo hidráulico e pneumático. Atualmente, têm-se verificado uma tendência de estagnação do crescimento das receitas da empresa, tornando-se fundamental o desenvolvimento de uma estratégia alternativa para o seu crescimento, ajudando-a a adaptar-se às dificuldades associadas ao contexto económico, ajustando os seus serviços à procura do mercado. Para a concretização dos objetivos deste plano procedeu-se, primeiramente, a uma revisão da literatura com os pontos chave, seguindo-se de uma análise externa, interna e competitiva do setor. Posteriormente, identificou-se os principais objetivos do plano, a estratégia e as políticas de implementação utilizadas. Por fim, a realização de uma análise financeira a cinco anos de exploração, onde se verifica a viabilidade do projeto com um VAL de 465 159€, uma TIR de 30% e um payback de 4 anos e 9 meses.

Palavras-chaves: Estratégia; Expansão; Plano de Negócio, Viabilidade Económico-financeira.
Sistema de Classificação JEL:
M10 General
M21 Business Economics

ABSTRACT

This study aims to assess the feasibility of expanding FS Mota, Lda to the industrial area of Sintra. FS Mota, Lda, has been operating in the retail sector since 1984 and is dedicated to selling industrial maintenance accessories, with a focus on hydraulics and pneumatics. Currently, there has been a trend towards stagnation in the company's revenue growth, making it essential to develop an alternative strategy towards increasing it sales, helping it to adapt to the difficulties associated with the economic context, adjusting its services to market demand. In order to accomplish the objectives of this plan, a literature review was first carried out with the key points, followed by an external, internal and competitive analysis of the sector. Subsequently, the plan's main objectives, strategy and implementation policies were identified. Finally, a five-year financial analysis was carried out, verifying the viability of the project with a NPV of 465 159€, where it will have an IRR of 30% and a payback of 4 years and 9 months.

Keywords: Strategy; Expansion; Business plan, Economic and Financial Viability.

JEL Classification System:

M10 General

M21 Business Economics

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS ..... **I**

RESUMO ..... **III**

ABSTRACT ..... **V**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **XI**

ÍNDICE DE TABELAS ..... **XI**

ÍNDICE DE QUADROS ..... **XI**

ÍNDICE DE ANEXOS ..... **XIII**

GLOSSÁRIO ..... **XV**

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO **1**

CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA **3**

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS 3

2.2 ESTRATÉGIA 4

2.2.1 Conceito de estratégia *4*

2.2.2 Estratégia Competitiva *5*

2.3 MARKETING 10

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA **11**

3.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO 11

3.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS 12

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO MERCADO **15**

4.1. ANÁLISE DO MERCADO ATUAL 15

4.1.1 Contexto Político *15*

4.1.2 Contexto Económico *16*

4.1.3 Contexto Sociocultural *18*

4.1.4 Contexto Tecnológico *19*

4.1.5 Contexto Ambiental *19*

4.1.6 Contexto Legal *20*

4.2. ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL 21

4.2.1. Modelo das 5 Forças de Porter *21*

4.2.1.1 Ameaça de entrada de novas empresas no mercado *21*
4.2.1.2 Ameaça de novos produtos substitutos *22*
4.2.1.3 Poder negocial dos fornecedores *22*
4.2.1.4 Poder negocial dos clientes *23*
4.2.1.5 Rivalidade entre concorrentes *23*
4.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS 24
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE INTERNA 27
5.1. CADEIA DE VALOR 27
5.2. MATRIZ DE VRIO 28
CAPÍTULO 6 - ANÁLISE COMPETITIVA 31
CAPÍTULO 7 - OBJETIVOS DO PLANO 31
CAPÍTULO 8 - ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO 33
CAPÍTULO 9- DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO 33
9.1 POLÍTICAS DE MARKETING 33
9.1.1 Marketing Mix *34*
9.1.1.1 Produto *34*
9.1.1.2 Preço *35*
9.1.1.3 Distribuição *35*
9.1.1.4 Comunicação *36*
9.1.1.5 Processos *37*
9.1.1.6 Pessoas *37*
9.1.1.7 Ambiente Físico *37*
9.2 TECNOLOGIA 38
9.3 ORGANIZAÇÃO 38
9.3 PLANO FINANCEIRO 39
9.3.1 Pressupostos *40*
9.3.2 Previsão de Vendas e Custos *40*
9.3.3 Capital Fixo e Amortizações *41*
9.3.4 Fundo de Maneio *41*
9.3.5 Financiamento *41*
CAPÍTULO 10 - REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO 43

CAPÍTULO 11- AVALIAÇÃO FINANCEIRA 43

11.1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 43

11.3 RÁCIOS 46

11.4 AVALIAÇÃO DO PROJETO 47

11.5 ANÁLISE DE CENÁRIOS 48

CAPÍTULO 12 – CONCLUSÃO 49

BIBLIOGRAFIA 51

ANEXOS 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1- Modelo das 5 forças de Porter 6
Figura 2. 2- Matriz de Ansoff 7
Figura 2. 3- Estratégias Genéricas de Porter 8
Figura 2. 4- Matriz VRIO 9
Figura 2. 5- Análise SWOT 10

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4. 1- Comparação das recentes previsões para a área euro do PIB e Índice Harmonizado de Preços do Consumidor 17
Tabela 4. 2- Oportunidades e Ameaças 25
Tabela 4. 3- Origem das oportunidades 25
Tabela 4. 4- Origem das Ameaças 26
Tabela 5. 1- Cadeia de Valor 27
Tabela 5. 2- Matriz VRIO 29
Tabela 5. 3- Forças e Fraquezas 30
Tabela 5. 4- Origem das Forças 30
Tabela 5. 5- Origem das Fraquezas 30
Tabela 7. 1- Objetivos da FS Mota, Lda 32
Tabela 11. 1- Demonstração de Resultados Previsional 44
Tabela 11. 2 - Balanço Previsional 44
Tabela 11. 3- Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional 45
Tabela 11. 4 - Análise Financeira Cenários 48

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4. 1- Projeções do Banco de Portugal: 2024- 2026 18
Quadro 4. 2- Classificação do Grau de Atratividade 24
Quadro 6. 1- SWOT Qualificada 31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A- Resumo dos conceitos de estratégia 59
Anexo B- Cronograma da tese 61
Anexo C- Resultado das eleições legislativas 2024 63
Anexo D- Resultado das eleições legislativa de Lisboa 2024 65
Anexo F- Cenário macroeconómico 2023-2024 67
Anexo G- Contributos para a taxa de crescimento real do PIB e perspetivas de crescimento: Portugal e área euro 69
Anexo H- Tabelas relacionadas com o estudo The Portugal Cut faz parte do survey Global Digital Consumer Trends da Deloitte 71
Anexo I- Posição de Portugal na execução das ODS 73
Anexo J- Análise das 5 Forças de Porter 75
Anexo K- Gastos com o Pessoal 77
Anexo L- Previsão de Vendas Anuais 79
Anexo M- Previsão CMVM Anual 81
Anexo N- Fornecimento de Serviços Especializados 83
Anexo O - Explicação FSE´s 85
Anexo P -Ativos do Projeto 87
Anexo Q - Explicação dos Investimentos 89
Anexo R - Depreciações por tipo de investimento 91
Anexo S - Fundo de Maneio 93
Anexo T - Serviço de Dívida 95
Anexo U - Capital Próprio 97
Anexo V - Rácios financeiros 99
Anexo W - Avaliação Financeira 101
Anexo X - Cenário Pessimista 103
Anexo Y - Cenário Otimista 105

GLOSSÁRIO

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CF – Cash Flow

CE- Comissão Europeia

CF- Custo Fixo

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

CV- Custo Variável

EU- União Europeia

FSE- Fornecimento e Serviços Externos

IA- Inteligência Artificial

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE- Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

ODS - Objetivos de desenvolvimento sustentável

PESTEL - Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

PMP - Prazo Médio de Pagamentos

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

TSU - Taxa Social Única

VAL - Valor Atualizado Líquido

VRIO - Valioso, Raro, Inimitável e Organizacional

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

O presente plano tem como ideia de negócios a expansão uma Pequena e Média Empresa (PME), a FS Mota, Lda, para a Grande Lisboa. A FS Mota, Lda, sediada no concelho do Seixal, atua no setor do comércio a retalho desde 1984, e dedica-se à venda de acessórios de manutenção industrial como rolamentos, mangueiras industriais, vedantes, ferramentas, filtros, iluminação, sinalização, rolamentos, cabos de comando e transmissões, entre outras, sendo o seu foco o ramo hidráulico e pneumático. Esta empresa foca-se na diversidade e qualidade dos seus produtos, tendo ao dispor dos seus clientes e parceiros mais de 30 mil artigos para venda e mais de 1,5 milhões de peças em stock para entrega imediata, cobrindo assim várias áreas do setor industrial.

Com mais de três décadas de existência a FS Mota, Lda, encontra-se hoje capaz de prestar todo o apoio necessário no que diz respeito a acessórios industriais através de uma equipa técnica e comercial, motivada, dinâmica e altamente especializada. Atualmente, têm-se verificado uma tendência de estagnação das receitas da empresa, tornando-se crucial o desenvolvimento de uma estratégia alternativa para o crescimento organizacional da FS Mota, Lda.

Devido à estagnação do crescimento das receitas do mercado do comércio a retalho e, consequentemente, da FS Mota, Lda, surge uma proposta de expansão para zonas industriais com elevado potencial de sucesso na Grande Lisboa, nomeadamente, na zona de Sintra, onde existe uma forte atividade industrial e logística. A expansão para a zona industrial de Sintra deve-se à elevada procura nesta região, que com uma estratégia apropriada e boas práticas de gestão combinadas com a sua experiência, poderá conseguir ganhar posicionamento no mercado.

A execução do plano consiste na abertura de um novo espaço físico em Sintra, fazendo previamente uma análise ao mercado, com o objetivo de adquirir novos clientes ganhando, em simultâneo, posicionamento no novo mercado. Este plano irá exigir aquisição de novo espaço físico, e consequentemente, de equipamentos e produtos, bem como o recrutamento de colaboradores com competências para a execução das tarefas das suas funções. Por isso, foi elaborada uma avaliação económico-financeira para analisar a viabilidade do plano de negócios.

CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente, para atingir o sucesso organizacional é necessário o desenvolvimento de uma estratégia devido à complexidade deste processo. Para o crescimento organizacional existem diversas teorias e modelos com o objetivo de utilizar os seus recursos e capacidades da melhor maneira, mediante o meio envolvente das organizações.

2.1 Plano de Negócios

Para a sustentabilidade económica das empresas existe a necessidade de executar um plano que permita tirar partido das oportunidades de mercado (Kampa & Borsato, 2007) de forma a minimizar o risco e a ultrapassar eventuais adversidades a longo prazo (Simoneaux & Stroud, 2011). Um plano de negócios compreende um guia que dá suporte ao gestor na tomada de decisões, que compreende uma serie de modelos ajustados às diferentes realidades. Delmar e Shane (2003) identificou inúmeras vantagens na realização destes planos, nomeadamente, rapidez na tomada de decisão, antecipação de possíveis erros, melhoria na gestão de recursos, análise de viabilidade do negócio.

Atualmente, o mundo dos negócios precisa de um planeamento detalhado, mais especificamente, de um plano de negócios que oriente as empresas na sua tomada de decisões, definições dos objetivos e adaptabilidade proativa à dinâmica do mercado com o propósito da prosperidades e competitividade das organizações. Este plano, em primeiro lugar, identifica metas e objetivos direcionando a estratégia da organização. Após esta definição, a gestão administrativa deve alinhar os seus recursos aos objetivos comuns, salvaguardando a coerência e consistência em toda a organização (Grant, 2021). Em segundo lugar, este planeamento faz uma análise abrangente aos fatores internos e externos que têm impacto nas organizações, utilizando análises de mercado, concorrência e SWOT.

O plano deverá ser constituído da seguinte maneira: “um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver”. A importância deste plano é notória, dado o seu impacto positivo para destacar a empresa no ramo onde está inserido e em novos mercados, obtendo uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes (Simoneaux & Stroud, 2011).

Estes planos são ferramentas fulcrais para o início de qualquer atividade, assim como para a evolução e crescimento dos negócios já existentes, sendo este um modo de apresentar a ideia, analisar a viabilidade económica e definir o modelo de negócio. Nesta conformidade, um plano de negócios consiste num mecanismo que auxilia a empresa a tornar-se competitiva, produtiva e a alcançar o sucesso através da identificação dos objetivos e desafios (Viltard, 2015).

2.2 Estratégia

Nos dias que correm, existem inúmeros fatores que podem influenciar o desenvolvimento de uma organização, sendo estes cada vez mais complexos. Nem sempre grandes capacidades organizacionais são sinónimo de sucesso empresarial, uma vez que sem uma estratégia adequada há a probabilidade da organização enfrentar enormes desafios do mercado e da concorrência. Segundo Porter (1996), existe uma dificuldade em competir apenas com eficiência operacional, dado que a concorrência consegue facilmente imitar os processos. Por este motivo, as organizações devem combinar a estratégia com a eficiência para garantir uma vantagem competitiva a longo prazo e não apenas temporária. Para o cumprimento dos objetivos definidos pelas empresas deve ser determinada uma estratégia de crescimento.

2.2.1 Conceito de estratégia

Atualmente, ainda não existe uma definição e interpretação única para a estratégia, ainda que tenham sido realizados vários estudos referentes a este tema. Mintzberg (1987) defende que não pode apenas existir uma definição sobre estratégia, apesar da natureza humana assim o querer. Este autor argumenta que este conceito não se restringe somente de como lidar com os rivais ou concorrentes no mercado, mas também nos alerta sobre certas questões à cerca das organizações. Na sua visão, a estratégia pode definir-se como um plano, um padrão, uma perspetiva, uma posição ou um estratagema.

Este conceito começou a ganhar ênfase no contexto empresarial após a 2º Guerra Mundial, uma vez que as organizações passaram a viver num ambiente mais competitivo, devido às rápidas mudanças da época. Nesta altura, as empresas focavam-se em aproveitarem novas oportunidades e na redução do risco de eventuais ameaças e instabilidades. Posto isto, há

um enorme leque de definições do conceito de estratégia por parte de diversos autores e investigadores (Bracker, 1980).

A estratégia define-se como um padrão ou plano estruturado onde seja possível alocar os recursos da empresa sustentada nas competências e nas limitações organizacionais através da integração de metas, políticas e medidas, visualizando a organização como um todo (Quinn, 1980). A estratégia traduz-se no conjunto de tomadas de decisões que orientam uma organização, influenciando a sua estrutura e os seus processos, com o objetivo de melhoria do desempenho organizacional (Hambrick , 1980).

Freire (1997) define a estratégia como um plano estruturado que engloba e incorpora os objetivos, táticas e comportamentos de implementação de uma empresa, a fim de alcançar o sucesso. Para atingir este sucesso empresarial é necessário um alinhamento entre a estratégia e as tendências dos mercados tanto nacionais como globais, tornando-se assim fulcral uma flexibilidade por parte das empresas com o objetivo de ganhar vantagem competitiva perante a concorrência.

De acordo com Bracker (1988), a gestão estratégica consiste numa análise ambiental, para determinar o posicionamento da empresa e a melhor maneira de aproveitar os seus recursos. Segundo Porter (1996) a estratégia diz respeito à posição que a empresa tem face aos seus concorrentes, importando, assim, fazer as coisas de uma maneira diferente para se destacar. Este autor baseia-se nas necessidades dos clientes para atingir o posicionamento estratégico que pretende.

Para Hax et. al (1988) a existência de uma organização, no que diz respeito a metas, planos de ação e alocação de recursos, é a estratégia. Através dela é possível alcançar uma vantagem competitiva e satisfazer os stakeholders da empresa. A vantagem competitiva é a diferença entre o valor criado e o valor máximo que um cliente se dispõe a pagar, tendo em conta o custo de oportunidade dos fornecedores. Esta vantagem depende do ambiente onde a empresa está inserida e da gestão da cadeia de valor (Brandenburger & Stuart, 1996). Em suma, o Anexo A apresenta um resumo das definições do conceito de estratégia.

2.2.2 Estratégia Competitiva

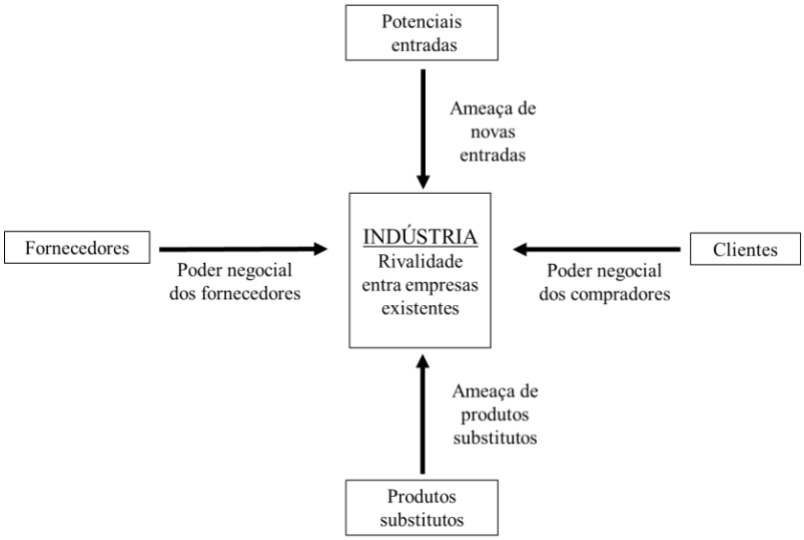
Para atingir o êxito de uma estratégia é necessário um alinhamento com o ambiente externo. Porter (1980) defende que a lucratividade de uma empresa está interligada intrinsecamente à adaptabilidade de lidar com o ambiente externo, aproveitando as oportunidades e restrições que deste advêm. Este ambiente não é estático, está sempre em constante evolução e adaptação e

não são controláveis pela empresa, uma que vez existem múltiplos fatores que sofrem flutuações permanentes.

Por isso, uma estratégia para ter sucesso precisa de ser orientada para o mercado (Cacciolatti & Lee, 2016), permitindo às organizações identificarem os requisitos dos mercados e desenvolverem capacidades consoante estas, como por exemplo de inovação, que conectam a organização ao ambiente em que se insere (Kharabsheh et al., 2015). A orientação para o mercado permite às organizações obterem uma vantagem competitiva face aos concorrentes.
A formulação de uma estratégia constitui várias fases. Primeiramente, o desenvolvimento de alguns tópicos como a definição dos objetivos, da estratégia e dos valores da organização. O próximo passo, refere-se à implementação da estratégia, anteriormente definida, e a sua execução. Após estas fases, passa-se para o processo de controle e avaliação, para verificar se a estratégia está a ser bem implementada.

Em 1979, Porter desenvolveu o Modelo das 5 forças de Porter que consiste numa análise do setor que permite entender a atratividade do mesmo e a sua competitividade, com base em 5 forças competitivas: Poder negocial dos clientes, Poder negocial dos fornecedores, Ameaça de produtos substitutos, Ameaça de entrada de novos concorrentes e Rivalidade entre concorrentes (Figura 2.1). Segundo este autor, a essência da estratégia consiste na posição da empresa no mercado, sendo que estas 5 forças competitivas devem ser utilizadas a seu favor.

Figura 2. 1- Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Porter (1980)

Estas forças determinam a rentabilidade e a rivalidade/competição da indústria, uma alteração nestas implica uma nova análise ao mercado e, consequentemente, a reformulação da estratégia. Como, por exemplo, no caso do aparecimento de uma nova empresa que oferece o mesmo produto e apresenta preços mais competitivos ou quando as empresas vendem produtos equivalentes a preços mais competitivos, existe a necessidade de reformular a estratégia (Porter, 1980).

Outra ferramenta utilizada pelos estrategas, é a Matriz de Ansoff (Figura 2.2) que se utiliza para identificar oportunidades de crescimento, através de análises políticas e reflexões sobre formas de expansão do mercado e de desenvolvimento de novos produtos de modo mais claro e objetivo. Esta matriz sugere que um planeamento estratégico pode ser definido com base na existência ou não dos produtos/serviços e pelo foco do mercado a atuar, mercados novos ou existentes (Ansoff, 1957).

Ansoff (1965) divide a matriz em quatro estratégias, a primeira intitulada de estratégia de Penetração do mercado, diz respeito à comercialização de produtos existentes em mercados existentes com o objetivo de vender em maior quantidade através de mecanismos de marketing para a criação de relacionamentos com os clientes, como promoções e descontos (Al-Bos-tanji, 2015). Segue-se a estratégia de Desenvolvimento de mercado, quando as empresas aumentam as suas vendas através de produtos existentes noutros mercados, atraindo assim novos clientes (Al-Bos-tanji, 2015). Outra estratégia é a de Desenvolvimento de produto, concentra-se na venda de novos produtos a clientes existentes, em virtude do sistema ou atividade coletiva que a empresa dispõe para criarem produtos/serviços (Kennedy, 2003). Por último, a estratégia de Diversificação utiliza-se quando as empresas apostam em novos produtos e mercados, sendo esta estratégia mais arriscada.

Figura 2. 2- Matriz de Ansoff

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

Fonte: Ansoff (1965)

Porter (1985), defende que através das Estratégias Genéricas de Porter (Figura 2.3) torna-se possível obter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Para atingirem uma vantagem competitiva, as empresas têm de escolher qual das estratégias genéricas a implementar, podendo-se focar num mercado ou apenas numa parte dele. As estratégias genéricas são diferenciação, liderança pelo custo, foco pela diferenciação e foco pela liderança custo (Barney & Hesterly, 2015). O desenvolvimento de uma estratégia genérica torna-se fundamental devido à constante evolução dos mercados, muitas empresas não acompanham esta evolução e perdem a sua vantagem competitiva. Por isso, a maioria das organizações valorizam a obtenção de uma vantagem competitiva para conseguirem lidar com os concorrentes no mercado (Firoz et al., 2019).

Figura 2. 3- Estratégias Genéricas de Porter

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

Fonte: Porter (1985)

Quando se verifica que uma empresa opta pela venda de produtos/ serviços em massa a um preço abaixo da média do mercado, sem interferir na sua qualidade e no valor do produto para o cliente, focando-se no processo e na padronização dos produtos/serviços, está-se perante uma estratégia de liderança pelos custos (Li et al., 2008). As organizações que escolhem implementar a estratégia de liderança pelos custos podem melhorar a sua quota de mercado e, consequentemente, aumentar os seus lucros com os clientes sensíveis ao preço (Murray, 1998).

De acordo com Lee et al. (2015), há algumas desvantagens na utilização desta estratégia como por exemplo, o facto de não acompanhar os avanços tecnológicos o que torna o design do produto obsoletos, existe uma facilidade da concorrência imitar os métodos de baixo custo

devido à falta de flexibilidade e à dependência da eficácia desta estratégia estar interligada com as características do negócio e da estrutura de custos.

A estratégia de diferenciação acontece quando as empresas procuram a satisfação dos seus clientes de uma forma diferente e única, trata-se de um produto ou serviço com um valor superior, valor "premium", devido à sua qualidade, ao seu design, aos extras ou serviço pós-compra, sendo o foco desta estratégia o atributo associado ao produto/serviço (Becerra et al., 2013). Esta estratégia utiliza-se para gerir e enfrentar o ambiente dinâmico e imprevisível, devido às constantes inovações tecnológicas e mudanças das necessidades dos clientes (Hsieh & Chen, 2011).

Por este motivo, as organizações combinam vários métodos para adquirir uma vantagem competitiva decorrentes da diferenciação dos serviços/produtos como, por exemplo, diferenciação de marca, produto, tecnologia e serviço (Kaleka & Berthon, 2006). Para alcançar o sucesso através da estratégia de diferenciação as organizações investem no design de produtos ou serviços, na investigação e desenvolvimento e no marketing (Sousa & Silveira, 2020).

Segundo Barney (1991), a gestão estratégica que se utiliza para obter uma vantagem competitiva sustentável através do foco no desenvolvimento em algumas competências essenciais refere-se à visão baseada em recrusos (Barney, 1991). De acordo com esta visão, as empresas fazem uma análise interna onde combinam os seus recursos (ativos internos), competências e capacidades para obter uma vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem verifica-se quando um recurso satisfaz os seguintes critérios: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização daí surge a matriz VRIO (Figura 2.4).

Figura 2. 4- Matriz VRIO

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

Fonte: Barney e Hesterly (2014)

Por fim, de forma a conciliar a análise interna e externa realiza-se uma matriz SWOT, composta com as respetivas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Figura 2.5). A análise do ambiente interno constitui-se pelas forças e fraquezas e a análise externa pelas oportunidade e ameaças (Freire, A., 1997). A análise SWOT permite avaliar o posicionamento estratégico de uma organização (Teoli et al., 2022) e definir a estratégia mais adequada (Gürel, 2017). A forma correta de aplicar a análise SWOT prende-se por avaliar numa perspetiva das partes interessadas com o objetivo de garantir reconhecimento e valor por parte dos skateholders.

Figura 2. 5- Análise SWOT

	Forças (Strenghts)	**Fraquezas** (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	Sugestões	Sugestões
Ameaças (Threats)	Sugestões	Sugestões

Fonte: Freire (1997)

2.3 Marketing

O marketing em termos científicos é tema relativamente recente comparada com outras áreas, nomeadamente, da gestão, apesar disso, já tem sido praticado ao longo de vários séculos. O conceito de marketing está em constante mudança devido à evolução do mercado e à necessidade de corresponder às expectativas dos stakeholders. Marketing tem o objetivo de criar valor para os seus clientes de forma sustentada, valorizando a marca, serviço ou produto em questão.

De acordo com *Chartered Institute of Marketing* (2009), o marketing define-se na identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos clientes com a finalidade de lucratividade da empresa. Uma definição mais abrangente do marketing é determinada através de um plano estratégico e competitivo conduzido pela gestão de topo, que se baseia num

conjunto de tarefas funcionais executadas pelos gestores de linha, e uma orientação para o cliente adotada por todos os colaboradores com o intuito de obtenção de lucro.

Kotler e Armstrong (2021), veem o marketing como forma de criar valor aos clientes, através de um forte relacionamento com estes a longo prazo, de maneira que haja uma retribuição monetária. Este relacionamento destina-se a beneficiar os stakeholders e a organização, ou seja, numa ótica win-win. *American Marketing Association* (2017), defendem que o marketing se refere a um conjunto de ações com a finalidade de criação valor no mercado onde estão inseridos, que envolve todas as áreas da organização, onde originam relacionamentos entre a organização e os clientes benéficos para ambas as partes.

As origens do marketing mix vêm de Borden (1957), que fez uma lista onde identificou 12 elementos do marketing. Desta lista McCarthy (1960) elaborou um esquema onde apenas considerou quatro elementos centrados em bens, denominado por "4Ps": Produto, Preço, Distribuição e Comunicação

Devido à crescente exigência dos consumidores, foram acrescentados mais três "Ps", nomeadamente Processos, Pessoas e Ambiente Físico, sendo estes centrados na indústria de serviços, o que inclui as particularidades dos serviços (ou seja, da intangilibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade). Atualmente, este esquema é conhecido pelo marketing mix ou como os 7P´s do marketing. Estes elementos são uma peça fundamental para a concretização e definição da estratégia de marketing adequada, assim como na definição do posicionamento no mercado. Através destas variáveis é possível formular estratégias tendo em conta os objetivos previamente definidos (Kotler & Armstrong, 2021).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo diz respeito à apresentação da metodologia utilizada para a implementação do presente plano de negócios, mais especificamente, a expansão da FS Mota, Lda, através de diversas análises. A metodologia principal do projeto é documental, o que significa que se baseia em documentos internos da empresa, bem como uma análise do ambiente externo.

3.1 Problema de Investigação

O setor do comércio a retalho tem sofrido com a descida do volume de negócios na União Europeia, embora em Portugal se verificasse o contrário, ou seja, um aumento do volume de

negócio em março 2024, face a fevereiro de 2024 (Eurostat, 2024). Apesar deste aumento no volume de negócios, prevê-se flutuações neste setor, dadas as incertezas económicas, os conflitos geopolíticos e da constante mudança de consumo. Consequentemente, devido a estes fatores, espera-se que a inflação aumente os custos operacionais, independentemente da compensação aos consumidores, com isto os empresários não sabem por quanto tempo aguentam esta tendência.

Esta descida do volume de negócios tem-se sentido na FS Mota, Lda, por isso, torna-se fundamental o desenvolvimento de estratégias alternativas para a prossecução do crescimento da empresa em estudo, ajudando-a a adaptar-se às dificuldades associadas ao contexto económico, ajustando os seus serviços à procura do mercado. O presente plano pretende avaliar a viabilidade de expansão da FS Mota, Lda para a Grande Lisboa. A F.S.Mota, Lda, atua no setor do comércio a retalho desde 1984, e dedica-se à venda de acessórios de manutenção industrial, sendo o seu foco o ramo hidráulico e pneumático.

A FS Mota, Lda pretende explorar outras zonas industriais da área metropolitana de Lisboa, nomeadamente, em Sintra onde existe uma forte atividade industrial e logística através da abertura de um novo espaço físico nessa região. A expansão para a Grande Lisboa deve-se à elevada procura existente nesta região, que com uma estratégia apropriada e práticas de gestão adequadas combinadas com a experiência no setor, a empresa poderá conseguir-se penetrar nesta região, aumentado assim a sua presença no mercado.

A totalidade do projeto terá a duração de 5 anos, abrangendo diversas fases como a de formulação, implementação, investimento e crescimento do negócio. A análise financeira terá em consideração os resultados atuais da empresa, baseando-se em previsões de vendas e despesas registados na sede da empresa. A previsão deste plano de negócios é de o projeto seja viável com um VAL de 465 159€, uma TIR de 30% e um payback de 4 anos e 9 meses.

3.2 Estrutura do plano de negócios

Este plano divide-se em várias partes, primeiramente, uma revisão da literatura que abrange um enquadramento teórico com os pontos chave de Estratégia, Expansão, Plano de Negócios e Viabilidade Económico-Financeira. Para isso, foi necessário uma densa pesquisa e análise de materiais científicos, nomeadamente, livros, revistas e artigos que fundamentam os objetivos desta investigação.

No capítulo seguinte, será realizada uma análise atual e potencial do mercado com o objetivo de definir uma estratégia que garanta um crescimento contínuo e sustentado da empresa. Tendo em conta a análise de mercado atual, será elaborada uma análise PESTEL, onde serão investigados cinco fatores, sendo estes fatores políticos, económico, sociocultural, tecnológico e legal através da recolha de dados através da estatística da Eurostat, Delloite, Accenture, Orçamento de Estado 2024, Boletim Económico de Março 2024, Instituto de Estatistica Nacional (INE), Comissão Europeia e PORDATA.

Para aprofundar o conhecimento do mercado, utiliza-se o Modelo das 5 Forças de Porter, sendo possível entender a intensidade competitiva e a rentabilidade do plano em questão. Ainda neste capítulo, serão identificadas as oportunidades e as ameaças do projeto. Também se considera importante identificar e descrever a sequência de processos e atividades que esta empresa deveria executar ao entregar o produto ao cliente. Este tema diz respeita à Cadeia de Valores que faz parte integrante da análise interna e será abordado no capítulo 5, assim como o Modelo VRIO, onde combinam os seus recursos, competências e capacidades para obter uma vantagem competitiva sustentável. O último ponto deste capítulo prende-se com a identificação dos pontos fortes e fracos deste plano.

No capítulo 6, será realizada uma análise competitiva do plano onde será elaborada uma SWOT qualificada cruzando as variáveis da análise SWOT. O Capítulo seguinte reflete quais os objetivos do plano para organizar e guiar o desenvolvimento do plano de negócios, onde elaborou-se um cronograma mensal, uma ferramenta de auxílio à gestão de projetos (Anexo B). Este plano tem um conjunto de objetivos como avaliar a viabilidade económica de expansão para a Grande lisboa e desenvolver um instrumento de apoio para orientar a empresa em estudo na tomada de decisão para estratégias futuras, nomeadamente, expansão do negócio. Neste cronograma serão descritos todos os processos/tarefas para a concretização dos objetivos e a previsão temporal delineada.

De forma a atingir os objetivos numa organização deve ser determinada uma estratégia de crescimento, bem pormenorizada detalhando as principais metas a serem alcançadas. Nesse sentido, o capítulo 8 intitulado Estratégia de Desenvolvimento, utilizará a Matriz de Ansoff e as Estratégias Genéricas de Porter para planear e definir a implementação do plano.

De modo a realizar uma análise mais profunda do plano realizou-se um plano de marketing através do Marketing Mix, ou seja, 7 P´s . No mesmo capítulo desenvolveu-se as políticas tecnológicas, organizacionais e financeiras. Importa também definir os requisitos para uma boa implementação do estudo, estando neste capítulo descrito quais os critérios necessários.

Por último, elaborou-se uma análise financeira para cinco anos de exploração através de dados baseados em previsões de vendas e despesas registados na sede da empresa. Esta análise financeira tem o propósito de auxiliar na tomada de decisão de implementação deste plano e para estratégias futuras através da elaboração das demonstrações financeiras previsionais, apurando-se o VAL, a TIR e o payback. Considerando estas variáveis procede-se à realização de análises de cenários de forma a apurar o impacto na viabilidade económico caso se verifique uma alteração de alguns elementos.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO MERCADO

Como verificado, anteriormente, na revisão da literatura, a evolução rápida e imprevisível dos mercados cria múltiplas oportunidades e ameaças potenciais, uma vez que a sobrevivência e sucesso das organizações resulta da capacidade destas interagirem com o ambiente externo (Freire, 1997). As empresas devem estar interligadas com o meio em que operam devido à sua complexidade. Uma análise ao meio envolvente de uma empresa permite obter um melhor posicionamento concorrencial desenvolvendo, consequentemente, vantagens competitivas.

Deste modo, as organizações têm de ter em consideração um conjunto de fatores externos para enfrentar da melhor maneira as novas tendências do mercado (Porter, 1996). Segundo Freire (1997), para avaliar e monitorizar o meio ambiente externo realiza-se uma análise PESTEL que está agrupada em cinco contextos, nomeadamente, Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Legal. A análise PESTEL é uma ferramenta que auxilia as empresas a tomarem decisões sustentáveis de inovação e investimento, considerando os cinco contextos, a curto e longo prazo (Song et al, 2017). Esta ferramenta permite ter uma visão abrangente a partir de diferentes perspetivas, o que proporciona aos stakeholders identificar as oportunidades e ameaças no planeamento e execução de um projeto (Kokkiinos et al., 2023).

4.1. Análise do Mercado Atual

4.1.1 Contexto Político

O Estado Português caracteriza-se por uma república constitucional formada por regime semipresidencialista. O dia 25 de abril de 1974 marca o início da democracia e a constituição da república foi aprovada em julho de 1976. A constituição é a lei suprema do país. Portugal pertence à União Europeia desde 1986, assim como da NATO e da ONU.

Ao nível nacional verifica-se uma instabilidade política devido à demissão do primeiro-ministro, na sequência de uma investigação sobre os negócios de lítio e hidrogénio. Após a demissão do primeiro-ministro, o presidente da república, anunciou que iria dissolver a Assembleia da República, estabelecendo eleições legislativas antecipadas para 10 de março de

2024. O resultado das eleições de 2024 foi de 28,66% para o Partido Socialista (PS), 28,63% para a Aliança democrática (AD), 18,06% para o Chega (CH), a percentagem dos restantes partidos encontram-se no Anexo C. Também analisou-se o resultado das eleições apenas no concelho de Lisboa, onde o PS teve 27,73% e a AD teve 27,04%, a percentagem dos restantes partidos neste concelho encontram-se no Anexo D. Estas eleições mostram uma subida da extrema-direita comparativamente às eleições legislativas anteriores, passando de 12 para 48 deputados (República Portuguesa- Administração Interna, 2024).

Dada a pequena dimensão da economia portuguesa no contexto europeu, uma simples alteração política europeia tem um forte impacto na economia do país. Existem múltiplos acontecimentos como o Covid-19, a Guerra da Ucrânia-Rússia, a Guerra de Israel-Palestina e alterações climáticas que podem influenciar a estabilidade política europeia e, consequentemente, portuguesa. Estes acontecimentos originaram alguns incentivos cofinanciados pela União Europeia (EU).

Existem alguns incentivos para o investimento como a "Estratégia Portugal 2030", pela Comissão Europeia com a finalidade de recuperar a economia e proteger o emprego, entre 2021 e 2027, proporcionando mais resiliência, coesão, social e territorial. Esta estratégia abrange 13 programas, que estão divididos em quatro programas temáticos, sete programas de âmbito regional, um de Assistência Técnica e um de Cooperação Territorial Europeia.

Outro instrumento utilizado em Portugal diz respeito ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) que faz parte integrante da Estratégia 2030. Este plano consiste num conjunto de reformas e investimentos com o intuito de reforçar a recuperação económica de Portugal devido ao impacto económico negativo do Covid-19, de forma a garantir a uma economia mais verde, digital e competitiva.

4.1.2 Contexto Económico

O contexto económico tem sofrido grandes alterações nestes últimos anos pelos efeitos pós-pandemia, Guerra da Ucrânia-Rússia e Guerra Israel-Gaza. O Orçamento de Estado 2024 prevê uma desaceleração da economia portuguesa devido à instabilidade geopolítica e monetária instalada em Portugal. A projeção do PIB em termos reais indica que irá crescer 1,5% em 2024, em relação a 2023 que tinha crescido 2,2%. Este crescimento do PIB reflete-se no crescimento moderado de 1,1% no consumo privado, uma vez que se antecipa uma diminuição das exportações portuguesas devido à conjuntura internacional (Anexo F e G). Nestes anos, o

crescimento do PIB encontra-se acima da média da área euro, segundo as previsões do Banco Central Europeu (República Portuguesa, 2024).

O Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor (IHPC) estima que a inflação durante o presente ano desacelere 3,3% e ainda que o Índice de preços no consumidor (IPC) abrande 2,9%. A taxa de desemprego irá manter-se inalterada nos 6,7% da população ativa e o emprego irá crescer 0,4% em 2024 (República Portuguesa, 2024). A projeção do staff do Banco Central Europeu (2024) é de crescimento do PIB cerca de 0,5% para 2024, 1,5% para 2025 e 1,6% para 2026 na Zona Euro. Para a taxa de inflação o BCE prevê 2,3% para 2024, 2% para 2025 e 1.9% para 2026, ou seja, prevê uma descida gradual da taxa de inflação nos próximos anos, como podemos observar na tabela seguinte.

Tabela 4. 1- Comparação das recentes previsões para a área euro do PIB e Índice Harmonizado de Preços do Consumidor

Table

Comparison of recent forecasts for euro area real GDP growth and HICP inflation

(annual percentage changes)

		Real GDP growth			HICP inflation		
	Date of release	2024	2025	2026	2024	2025	2026
ECB staff projections	March 2024	0.6	1.5	1.6	2.3	2.0	1.9
European Commission	February 2024	0.8	1.5	-	2.7	2.2	-
Consensus Economics	February 2024	0.5	1.3	1.5	2.3	2.0	2.0
OECD	February 2024	0.6	1.3	-	2.6	2.2	-
IMF	January 2024	0.9	1.7	-	2.8	2.1	-
Survey of Professional Forecasters	January 2024	0.6	1.3	1.4	2.4	2.0	2.0

Fonte: Relatório Março 2024 do BCE (2024, p.27)

O Boletim Económico de Março 2024 do Banco de Portugal prevê um crescimento cerca de 2% na economia portuguesa em 2024 e 2,3% em média em 2025 e 2026, como representado no gráfico seguinte. Quanto ao emprego, prevê-se que continue a aumentar devido à crescente criação de novos postos de trabalho em setores bem remunerados. A projeção da taxa de desemprego mantem-se baixa (6,5% para 2024, 2025 e 2026). O crescimento dos salários levou com que as famílias aumentassem o seu rendimento disponível real nos últimos três anos (Banco de Portugal, 2024).

Quadro 4. 1- Projeções do Banco de Portugal: 2024- 2026

	Pesos 2023	BE março 2024				BE dezembro 2023			
		2023	2024 (p)	2025 (p)	2026 (p)	2023 (p)	2024 (p)	2025 (p)	2026 (p)
Produto interno bruto	100,0	2,3	2,0	2,3	2,2	2,1	1,2	2,2	2,0
Consumo privado	62,5	1,6	2,1	1,9	1,8	1,0	1,0	1,7	1,5
Consumo público	17,1	1,2	1,2	0,9	0,9	1,1	1,0	0,9	0,9
Formação bruta de capital fixo	19,4	2,4	3,6	5,4	4,1	0,9	2,4	5,2	4,1
Procura interna	99,1	1,4	2,4	2,4	2,1	0,7	1,4	2,2	1,9
Exportações	47,4	4,2	3,5	4,0	3,3	4,3	2,4	4,0	3,0
Importações	46,6	2,2	4,2	4,3	3,1	1,3	2,8	4,1	2,8
Emprego (a)		0,9	0,7	0,6	0,5	0,8	0,1	0,3	0,3
Taxa de desemprego (b)		6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	7,1	7,3	7,2
Balança corrente e de capital (% PIB)		2,7	3,6	3,9	4,1	3,0	3,5	3,7	4,0
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,2	1,1	1,2	1,5	1,2	1,3	1,5	1,8
Índice harmonizado de preços no consumidor		5,3	2,4	2,0	1,9	5,3	2,9	2,0	2,0
Bens energéticos		-8,9	3,6	2,2	0,6	-8,8	3,5	0,2	-0,1
Bens alimentares		9,2	3,0	1,3	1,3	9,2	4,4	2,2	2,2
Excluindo bens energéticos		6,5	2,3	2,0	2,0	6,6	2,9	2,1	2,1
Excluindo bens energéticos e alimentares		5,4	2,0	2,2	2,2	5,4	2,3	2,1	2,1

Fonte: Boletim Económico Março 2024 (2024, p. 7)

4.1.3 Contexto Sociocultural

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2024), Portugal tem 10 446 366 habitantes em 2022. A população portuguesa é conhecida por ser envelhecida com um índice de envelhecimento de 185, isto deve-se ao facto da esperança média de vida ter aumentado no decorrer dos últimos anos estando neste momento em 80,96 anos. No aspeto da natalidade, verifica-se uma situação contrária, em Janeiro de 2024, nasceram 7 044 nados-vivos, as taxas de natalidade mantêm-se baixas (8%) nos últimos anos.

Em 2022, por cada 1000 habitantes 6 900 emigram, o total de emigração desse ano foi de 30 954 habitantes, sendo o grupo etário entre 25-29 anos o que mais emigra, apesar da elevada emigração, Portugal teve um saldo migratório positivo de 86 889. Este saldo positivo deve-se à crescente imigração, 117 849 mil pessoas imigraram para o território português. O INE (2024) refere que Portugal, em janeiro de 2024, tem uma população ativa de 4 979 milhões de pessoas, esta população compreende a idade entre 16 e 74 anos. Quanto à educação, Portugal registou uma taxa de alfabetização cerca de 3% em 2021, em grande parte pelo facto da maioria dos emigrantes serem pessoas com alto nível de escolarização. A taxa de abandono escolar aumentou de 6,5% em 2022 para 8% em 2023, sendo mais propício para o sexo masculino (PORDATA, 2024).

4.1.4 Contexto Tecnológico

A quarta revolução industrial levou a que as empresas, independentemente do seu setor ou tamanho, tivessem de se adaptar às novas necessidades do mercado, nomeadamente, a *Era da digitalização*. Nem sempre as empresas têm facilidade em integrarem-se com as novas tendências, especialmente, as Pequenas e Medias Empresas (PMEs), onde somente um quinto das PMEs da UE moldaram-se à nova realidade tecnológica (Bettoni et al., 2021). Por este motivo, as PMEs para se tornarem fortemente competitivas têm de se ajustar às novas tecnologias, como a Inteligência Artificial (IA) que têm proporcionado um crescimento exponencial para muitas empresas.

O relatório "Pulse of Change: 2024 Index" da Accenture (2024), revela que a taxa de mudança tecnologia aumentou 183% nos últimos quatro anos e 33% em 2023. Em Portugal cerca de 35% das empresas utilizam Inteligência Artificial e estima-se que até 2030 a inteligência artificial pode impactar a economia em cerca de 61 000 milhões de euros (Amazon Web Services & Strand Partners , 2024). Para isso, é necessário ajustar alguns comportamentos como apostar na formação digital e em planos de implementação das novas tecnologias em todas as empresas independemente da sua dimensão.

A Delloite desenvolveu um estudo *Digital Consumer Trends 2023 – The Portugal Cut* onde concluiu que cerca de 60% dos inquiridos conhecem ferramentas de inteligência artificial, mais especificamente o Chat GPT. Este conhecimento verifica-se mais nos jovens e homens. Cerca de 68% dos inquiridos já utilizaram IA, 6% diariamente e três em cada dez o fazem semanalmente, o que significa 33% da população ativa, respetivamente. Importa realçar que esta ferramenta IA é gratuita ou têm versão gratuita, o que significa que a barreira ao acesso é zero (Anexo H). Os resultados deste estudo mostram que no futuro a IA pode substituir certas funções dos trabalhadores, o que pode levar a uma diminuição do emprego. Apesar desta previsão não ser clara, pode ser uma das principais preocupações futuras relativamente à força de trabalho (Delloite, 2023).

4.1.5 Contexto Ambiental

Um problema da atualidade prende-se com as alterações climáticas a longo prazo, isto é, as variações dos padrões meteorológicos. Estas variações têm um impacto significativo para a sociedade e meio ambiente, como alterações nos ecossistemas, perda da biodiversidade,

escassez de recursos, segurança alimentar e saúde pública. O ser humano é a principal causa destas mudanças, principalmente pela queima de combustíveis fosseis e emissões de gases.

O impacto das alterações climáticas difere consoante a região e as condições sociais das populações afetadas. Os países mais pobres e desfavorecidos evidenciam uma maior vulnerabilidade às alterações climáticas e às suas consequências. Para tentar solucionar este problema é necessário desenvolver ações coordenadas para promover a sustentabilidade, apostando assim num desenvolvimento sustentável.

A partir de 2024, as grandes empresas e empresas cotadas, exceto microempresas, serão obrigadas a apresentar um relatório sobre sustentabilidade, onde têm de cumprir um conjunto de novas regras ao nível ambiental, social e governação ao abrigo da Diretiva de Comunicação de Informações sobre a Sustentabilidade das Empresas (CSRD). Esta diretiva tem a finalidade de orientar as organizações para a melhoria da gestão da matéria de sustentabilidade, assim como na obtenção de financiamento sustentável. No relatório Europe Sustainable Development Report 2023/24 (2024), Portugal está no vigésimo lugar com um índice de 70 em 100 na concretização dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), onde a média é 72 pontos (Anexo I).

4.1.6 Contexto Legal

As empresas estão ao abrigo do Código do trabalho, publicado em Diário da República Portuguesa, onde está definido as condições dos contratos, licenças, acidentes de trabalho, gestão de férias e remunerações. O Código de Atividade Económica (CAE) refere-se a um código numérico definido na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, onde se agrupam por ramos de atividades, a FS Mota, Lda está inserida no CAE 46690 (Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos), que se refere a atividades de venda e revenda de máquinas e equipamentos.

O sistema legal em Portugal é composto por dois sistemas: sistema fiscal regulado pela Autoridade Tributária e sistema nacional social regulado pela Segurança Social. Estes sistemas declaram a obrigatoriedade de pagamento de impostos como o Imposto Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), este imposto é apurado a uma taxa de 21% no final de cada ano corrente. Existe também a derrama municipal, no caso de Lisboa é de 1,5%, o que corresponde ao proporcional dos rendimentos obtidos no Município de Lisboa. O Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) consiste num tributo plurifásico, uma vez que é liquidado em todas as partes do ciclo económico e varia consoante o tipo de bem/serviço ou com a

região. Outro imposto importante é a Taxa Social Única (TSU) que é dividida em duas taxas, a que fica em cargo do trabalhador a uma taxa de 11% sobre o vencimento bruto e a que fica em cargo da entidade patronal a uma taxa de 23,75%.

4.2. Análise de Mercado Potencial

4.2.1. Modelo das 5 Forças de Porter

O Modelo das 5 Forças de Porter analisa o mercado através da identificação das forças de uma determinada indústria, estas forças determinam a rentabilidade e a rivalidade/competitividade da indústria (Porter, 1980). Este modelo identifica as cinco ameaças mais prováveis que no futuro a empresa poderá ter de enfrentar no seu meio envolvente, bem como identificar as situações onde essas ameaças podem vir a estar mais ou menos presentes, podendo influenciar o desempenho organizacional (Lopes da Costa,R. et al, 2019). Segundo Hitt et al. (2014), estas forças atuam como instrumentos fundamentais numa análise estratégica, nomeadamente, para empresas com o meio envolvente complexo. De seguida, apresenta-se o Modelo das 5 Forças de Porter no setor do comércio a retalho de peças e acessórios industriais. Em Anexo, elaborou-se um quadro onde estão identificadas as variáveis e a sua respetiva classificação em termos quantitativos que varia entre 1 a 5 (1 significa que a ameaça dessa força é baixa e 5 que a ameaça é alta dessa força).

4.2.1.1 Ameaça de entrada de novas empresas no mercado

A ameaça de entrada de novas empresas diz respeito à entrada de novas firmas em determinada indústria ou quando tencionam fazê-lo brevemente. Estas empresas são motivadas a entrar no mercado sobretudo pelo lucro que pode vir a ser obtido face à estrutura da indústria. Por isso, esta ameaça considerar-se alta quando não exige um elevado investimento inicial, existência de subsídios, economias de escala baixas, custo de mudança dos clientes baixo e produtos não diferenciados dos seus concorrentes (Lopes da Costa *et al*, 2019).

O plano exige um elevado investimento inicial, uma vez que consiste na abertura de um novo espaço físico em Sintra, com o objetivo de adquirir novos clientes e, em simultâneo, posicionamento no novo mercado. Por isso, irá exigir um investimento em equipamentos e materiais, bem como admissão de empregados com competências para a execução das tarefas

das suas funções. As economias de escala são altas, dados os baixos custos tendo em conta o volume de vendas. Uma das desvantagens associadas a esta indústria diz respeito à baixa diferenciação dos produtos e ao baixo custo de mudança por parte cliente devido à alta oferta existente na indústria. Esta força tem uma ponderação moderada 3,5 (numa escala de 1 a 5), ver Anexo J.

4.2.1.2 Ameaça de novos produtos substitutos

Esta variável consiste na ameaça dos clientes optarem por produtos semelhantes concorrentes. Considera-se esta ameaça elevada quando existem muitos produtos substitutos e verifica-se uma situação favorável tendo em conta preço-performance, elevado índice de desempenho do produto e facilidade de mudança por parte dos clientes (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Nesta indústria não se verificam muitos produtos substitutos dada a especificidade de alguns produtos que a FS Mota, Lda vende. A relação "price-performance" acaba, muitas vezes, por determinar a escolha dos produtos pelos clientes. Esta ameaça considera-se baixa 2,3 (numa escala de 1 a 5) devido à reduzida oferta de produtos substitutos a um preço competitivo na indústria, ver Anexo J.

4.2.1.3 Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores representa uma ameaça quando influência o valor e a qualidade dos produtos através da redução da oferta dos fornecedores; baixa diferenciação dos produtos dos fornecedores; custos de mudança elevados; escassez de concorrentes; e integração vertical por parte dos fornecedores (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

A FS Mota, Lda apresenta um poder negocial dos fornecedores mediano, dada a crescente existência de fornecedores no mercado, ao risco dos fornecedores não terem os produtos necessário e à diminuição do custo de mudança de fornecedor. Outros fatores importantes para a empresa em estudo que influenciam o poder negocial dos fornecedores são a marca, a reputação e a capacidade de diferenciação dos seus produtos. Por isso, o poder negocial dos fornecedores é moderado 3 (numa escala de 1 a 5), ver Anexo J.

4.2.1.4 Poder negocial dos clientes

O ponto chave para o seu sucesso de uma organização são os clientes, influenciando a lucratividade da empresa. Este poder é considerado uma ameaça quando existem escassez de clientes, baixa diferenciação do produto, lucratividade baixa; e custos de mudança reduzidos (Lopes da Costa, *et al*., 2019).

A zona industrial de Sintra é nacionalmente conhecida pela sua diversidade de empresas industriais trazendo um elevado número de potenciais clientes. A diferenciação do produto face aos concorrentes da FS Mota, Lda é relativamente baixa. Um dos fatores mais importantes são os custos de mudança da clientela, neste caso, são reduzidos tendo em conta a oferta de concorrentes a preços competitivos. Os clientes nesta indústria valorizam a qualidade dos produtos, dada o elevado leque de empresas. No contexto da indústria, o poder negocial dos clientes tem uma ponderação moderada 3 (numa escala de 1 a 5), devido à elevada clientela da empresa, ver Anexo J.

4.2.1.5 Rivalidade entre concorrentes

Esta força relaciona-se diretamente com a rivalidade da concorrência em determinada indústria e quanto maior a rivalidade, menor lucro poderão ter as empresas (Lopes da Costa *et al*., 2019). Desta forma, torna-se importante um conhecimento prévio do mercado, especialmente, no que respeita às estratégias implementadas nesta indústria, podendo ser estratégia de liderança pelos custos ou de diferenciação.

A rivalidade entre concorrentes considera-se elevada quando as empresas dessa indústria praticam uma estratégia de liderança pelos baixos custos, isto significa, pela venda de produtos ou serviços em massa a um preço abaixo da média do mercado, fazendo com que a concorrência tenha de se adaptar a estes valores de venda e lucro. As empresas podem optar pela estratégia de diferenciação para produtos/serviços com uma importância superior, denominado de "valor premium", devido à sua qualidade (Becerra et al., 2013). Esta força também se considera elevada na existência de intensas campanhas publicitárias e a introdução de novos produtos no mercado.Existem alguns fatores que aumenta esta rivalidade como o elevado crescimento do mercado, concorrentes numerosos, interesses estratégicos, capacidade produtiva suficiente face à procura do mercado, custos fixos, entraves à saída e a diferenciação dos produtos (Lopes da Costa *et al*., 2019).

Na indústria de comércio a retalho de peças e acessórios indústrias verifica-se um elevado número de concorrentes o que dificulta entrada e sucesso da FS Mota, Lda na nova localização em Sintra. Para além disso, os concorrentes praticam imensas campanhas publicitárias e descontos, dificultando a fidelização de novos clientes. Deste modo, torna-se fundamental adotar uma estratégia proativa com o objetivo de prever e atenuar eventuais imprevistos. Neste setor a rivalidade entre concorrentes considera-se moderada 3,4 (numa escala de 1 a 5), ver Anexo J.

No Quadro 4. 2, foi elaborado uma classificação do grau de atratividade da indústria em questão, onde é possível analisar cada força do Modelo das 5 Forças de Porter individualizada. Através deste quadro pode-se afirmar que a atratividade da indústria é média.

Quadro 4. 2- Classificação do Grau de Atratividade

Forças do Modelo de Porter	Classificação	Observação	Atratividade do setor face à força em específico
Ameaça de Entrada de Novas Empresas no Mercado	3,5	Ameaça de novas entradas média-alta	Média-alta
Ameaça de Novos Produtos Substitutos	2,3	Ameaça de produtos substitutos média	Média
Poder Negocial dos Fornecedores	3	Poder negocial dos fornecedores média	Média
Poder Negocial dos Clientes	3	Poder negocial dos clientes média	Média
Rivalidade entre Concorrentes	3,4	Rivalidade média	Média
Conclusão			**Média**

Fonte: Elaboração própria

4.3 Oportunidades e Ameaças

Após esta análise externa, torna-se relevante identificar as oportunidades e ameaças do setor, dado que as ameaças podem-se converter em oportunidades. As ameaças e oportunidades estão intrinsecamente interligadas com as tendências do ambiente externo (Freire, 1997). As oportunidades referem-se a acontecimentos no ambiente externo que podem ser aproveitadas em virtude das empresas. Por outro lado, as ameaças dizem respeito a acontecimentos prejudiciais para as empresas. Na tabela seguinte, estão as oportunidades e ameaças do setor.

Tabela 4. 2- Oportunidades e Ameaças

Ambiente Externo	
Oportunidades	**Ameaças**
O1: Projeções de crescimento económico.	A1: Instabilidade política.
02: Incentivos da União Europeia.	A2: Instabilidade dos mercado europeus.
O3: Melhoria da posição de mercado noutras regiões.	A3: Emigração.
O4: Diminuição da inflação.	A4: Escassez de trabalhadores qualificados.
O5: Inovação tecnológica.	A5: Diminuiçaõ da mão de obra.
O6: Aumento do ranking da implementação das ODS.	A6: Alterações climáticas.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4. 3- Origem das oportunidades

Oportunidades (O)	Excertos
O1: Projeções de crescimento económico.	"A projeção do PIB em termos reais indica que irá crescer 1,5% em 2024, em relação a 2023 que tinha crescido 2,2%. ; A projeção do staff do Banco Central Europeu (2024) é crescimento do PIB cerca de 0,5% para 2024, 1,5% para 2025 e 1,6% para 2026 na Zona Euro. ; Segundo o Boletim Económico de Março 2024 do Banco de Portugal, a economia portuguesa irá estar com um crescimento anual de 2% em 2024 e 2,3% em média em 2025 e 2026,"
02: Incentivos da União Europeia.	"Existem alguns incentivos para o investimento como é o caso da "Estratégia Portugal 2030", um Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia com o objetivo de recuperar a economia e proteger o emprego, entre 2021 e 2027, proporcionando mais resiliência, coesão, social e territorial. "
O3: Melhoria da posição de mercado noutras regiões.	"Uma estratégia competitiva alinhada com o meio envolvente colocará os seus pontos fortes e fracos em destaques, bem como as oportunidades e ameaças do mercado, ajudando a definir a estratégia/posicionamento a adotar em relação à indústria (Lopes da Costa,R. et al, 2019)."
O4: Diminuição da inflação.	"O Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor (IHPC) estima que a inflação durante o presente ano desacelere 3,3% ; Para a taxa de inflação o BCE prevê 2,3% para 2024, 2% para 2025 e 1.9% para 2026, ou seja, prevê uma descida gradual da taxa de inflação nos próximos anos"
O5: Inovação tecnológica.	"Nem sempre as empresas têm facilidade em integrarem-se nas novas tendências, especialmente, as Pequenas e Medias Empresas (PMEs), onde somente uma em cada cinco PMEs na União Europeia se moldaram à nova realidade tecnológica (Bettoni et al., 2021)."
O6: Aumento do ranking da implementação das ODS.	"Portugal está no vigésimo lugar com um índice de 70 em 100 na realização dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030, onde a média é 72 pontos "

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4. 4- Origem das Ameaças

Ameaças (A)	Excertos
A1: Instabilidade política.	"Ao nível nacional verifica-se uma instabilidade política devido à demissão do primeiro-ministro, António Costa, no dia 7 de novembro de 2023 na sequência de uma investigação sobre os negócios de lítio e hidrogénio. Após a demissão de António Costa, Marcelo Rebelo de Sousa, o presidente da república, anunciou que iria dissolver a Assembleia da República."
A2: Instabilidade dos mercado europeus.	"Dada a pequena dimensão da economia portuguesa no contexto europeu, uma simples alteração política europeia tem um forte impacto na economia do país. Existem múltiplos acontecimentos como o Covid-19, a Guerra da Ucrânia e Rússia, a Guerra de Israel-Palestina e alterações climáticas que podem influenciar a estabilidade política europeia e, consequentemente, portuguesa. "
A3: Emigração.	"Em 2022, por cada 1000 habitantes 6 900 emigram, o total de emigração desse ano foi de 30 954 habitantes, sendo o grupo etário entre 25-29 anos o que mais emigra"
A4: Escassez de trabalhadores qualificados.	"Quanto à educação, Portugal registou uma taxa de alfabetização cerca de 3% em 2021, em grande parte pelo facto da maioria dos emigrantes são pessoas com alto nível de escolarização"
A5: Diminuiçaõ da mão de obra.	"A população portuguesa é conhecida por ser envelhecida com um índice de envelhecimento de 185; as taxas de natalidade têm-se mantido muito baixa ao longo dos últimos anos em cerca de 8%."
A6: Alterações climáticas.	"uma das grandes preocupações atuais dizem respeito às alterações climáticas que representam uma ameaça à segurança e bem-estar da população"

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE INTERNA

Após realizada uma análise externa, torna-se essencial elaborar uma análise do ambiente interno, de forma a determinar a estratégia a seguir e vantagens competitivas a atingir pela organização.

5.1. Cadeia de Valor

Para uma organização obter uma vantagem competitiva tem de se focar apenas em atividades inerentes e não, na organização como um todo. No que diz respeito à cadeia de valores, Porter (1985) considera importante identificar e descrever a sequência de processos e atividades que as organizações deveriam executar ao entregar o produto/serviço ao cliente. Este autor desagrega as organizações em duas atividades estratégicas, atividades primárias e suporte ou de apoio, com o objetivo de clarificar quais delas se diferenciam e quais os valores correspondentes a cada atividade. Estas atividades contribuem para alcançar uma vantagem competitiva e originar valor.

As atividades primárias referem-se a atividades diretamente ligadas ao desenvolvimento, comercialização do produto e assistência após a venda. As atividades de apoio auxiliam a realização das atividades primárias. O objetivo destas atividades são a maximização da sua margem de lucro, acrescentado valor às empresas. Na tabela que se segue, apresenta-se a cadeia de valores para a empresa em questão.

Tabela 5. 1- Cadeia de Valor

Atividades Primárias	
Logística de Entrada	Encomendas de clintes; Encomendas de fornecedores; Gestão de stocks.
Operações	Receção das encomendas, Controlo da qualidade; Armazenado em sítio próprio.
Logística de Saída	Processamento de encomendas; Distribuição do material em viatura própria ; Distruição de material através de transportadora; Armazenamento.
Marketing e Vendas	Aposta nas redes sociais; Campanhas publicitárias e promocionais.
Serviço Pós-venda	Disponibilidade de esclarecimento de dúvidas caso necessário, assim como troca ou devolução se o produto não satisfazer o cliente.
Atividades de Apoio	
Compras	Encomendas a fornecedores; Veículos de transporte; Material de escritório e armazém.
Desenvolvimento Tecnológico	Software de getão de recursos, incluindo a gestão de cliente, fornecedores, stocks e faturação; Iluminação com tecnologia LED.
Gestão de Recursos Humanos	Seleção e recrutamento; Gestão dos colaboradores; Mapa de férias; Mapa de tarefas; Motivação através de prémios pelo desempenho e objetivos; Processamento de salários; Formação.
Infraestruturas da Empresa	Novo espaço físico terá uma zona de atendimento ao cliente, um escritório e um armazém.

Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir que a FS Mota, Lda tem algumas atividades que acrescentam valor e constituem uma vantagem competitiva. Relativamente às atividades primárias, destaca-se a Logística de Saída, uma vez que a empresa disponibiliza a entrega ao cliente por carrinhas próprias para encomendas com destino ao distrito Setúbal e Lisboa. Quando surgem encomendas para fora destes distritos, esta empresa tem parcerias com algumas transportadoras (Correios CTT, TNT e DPD), o que permite a aquisição de novos clientes que de outra maneira não seria possível e, ainda, acrescentar valor, dado que estas transportadores entregam os produtos em 24h para qualquer zonas do país.

Outra atividade primária que se destaca é o Marketing e Vendas, desempenha um papel muito importante dado o valor acrescentado que pode gerar para a empresa através do relacionamento com os clientes e ainda campanhas publicitárias para a promoção do novo espaço. A aposta nas redes sociais e no site, onde os clientes podem saber os produtos que a empresa vende, se há stock e o preço, também é essencial para a garantir uma vantagem competitiva. No que respeita às atividades de apoio, a empresa tem uma boa estrutura organizacional e boas práticas de gestão que levam a uma eficiência operacional. A FS Mota, Lda tem uma preocupação para tentar acompanhar o desenvolvimento tecnológico através do uso de um software atualizado que lhe permita gerir os recursos da empresa.

5.2. Matriz de VRIO

De acordo com a RBV, as empresas fazem uma análise interna onde combinam os seus recursos, competências e capacidades. O acrónimo VRIO significa Valor, Raridade Imitabilidade e Organização. Um recurso é valioso quando tem capacidades que o ajudam a atingir o sucesso empresarial; raro quando os ativos se diferenciam da concorrência; inimitável quando a empresa possui recursos escassos e/ou existe dificuldade da concorrência obter o mesmo recurso; e organizado quando os recursos são utilizados de uma forma eficaz que beneficiam a organização (Barney & Hesterly, 2019),

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode influenciar positivamente a adaptabilidade das organizações (Lopes da Costa et al., 2019). A FS Mota, Lda, desde o início da sua atividade, desenvolve recursos e capacidades de forma a identificar a estratégia mais

eficaz, alcançando assim uma vantagem competitiva sustentável. Na tabela seguinte, realizou-se uma Matriz VRIO para a empresa em estudo.

Tabela 5. 2- Matriz VRIO

Recurso/ Capacidade	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Força/ Fraqueza
Antiguidade	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Qualidade do produto	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Qualidade de serviço ao cliente	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Diversidade de produtos	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Know-how colaboradores	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Reconhecimento da Organização	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Publicidade	SIM	NÃO	-	-	Paridade Competitiva	Fraqueza
Envolvimento com o ambiente externo	SIM	NÃO	-	-	Paridade Competitiva	Fraqueza

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Matriz VRIO da FS Mota, Lda consegue-se afirmar que existe vantagem competitiva sustentável em virtude da antiguidade, qualidade do produto, qualidade de serviço ao cliente, diversidade de produtos, conhecimento dos colaboradores, estrutura organizacional forte e reconhecimento da organização. Existem três recursos/ capacidades que se encontram em paridade competitiva o que significa que não se consegue obter uma vantagem a partir deste recurso, traduzindo-se numa fraqueza para a empresa. Esta matriz auxilia na gestão de recursos de uma organização e identifica as suas principais forças e fraquezas.

5.3. Forças e Fraquezas

Os pontos fortes referem-se aos recursos e capacidades internas que geram uma vantagem competitiva em relação à concorrência (Kotler, 2017). Contrariamente, os pontos fracos dizem

respeito a fatores negativos que colocam a empresa em desvantagem competitiva e interferem na sua performance (Freire, 1997). Na tabela seguinte, estão as forças e fraquezas do negócio.

Tabela 5. 3- Forças e Fraquezas

Ambiente Interno	
Forças	**Fraquezas**
FO: Antiguidade. FO2: Qualidade do produto. FO3: Diversidade de produtos. FO4: Colaboradores experientes. FO5: Satisfação geral dos clientes. FO6: Reconhecimento da marca no mercado.	FR1: Produtos com poucas caraterísticas diferenciadores. FR2: Fraca ligação com meio envolvente. FR3: Fraca divulgação da marca.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5. 4- Origem das Forças

Forças (FO)	Excertos
FO: Antiguidade.	"A empresa em questão é a F.S.Mota, Lda, atua no setor do comércio a retalho desde 1984, e dedica-se à venda de acessórios de manutenção industrial, sendo o seu foco o ramo hidráulico e pneumático."
FO2: Qualidade do produto.	"produtos de qualidade a baixo custo."
FO3: Diversidade de produtos.	"A FS Mota, Lda destaca-se pela diversidade e qualidade dos seus produtos, tendo ao dispor dos seus clientes e parceiros mais de 30 mil artigos"
FO4: Colaboradores experientes.	"Com mais de três décadas de existência a FS Mota, Lda, encontra-se hoje capaz de prestar todo o apoio necessário no que diz respeito a acessórios industriais através de uma equipa técnica e comercial, motivada, dinâmica e altamente especializada. "
FO5: Satisfação geral dos clientes.	"focando-se na satisfação dos clientes através de um bom serviço ao cliente "
FO6: Reconhecimento da marca no mercado.	"Esta empresa tem um grande reconhecimento do mercado e um vasto leque de cliente,"

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5. 5- Origem das Fraquezas

Fraquezas (FR)	Excertos
FR1: Produtos com poucas caraterísticas diferenciadores.	"A estratégia de diferenciação acontece quando as empresas procuram satisfazer as necessidades dos seus clientes de uma forma diferente e única, trata-se de um produto ou serviço com um valor superior, valor "premium", devido à sua qualidade, ao seu design, aos extras ou serviço pós-compra, sendo o foco desta estratégia o atributo associado ao produto/serviço (Becerra et al., 2013)."
FR2: Fraca ligação com meio envolvente.	"Porter (1980) defende que a lucratividade de uma empresa está interligada intrinsecamente à adaptabilidade de lidar com o ambiente externo"
FR3: Fraca divulgação da marca.	"Marketing tem o objetivo de criar valor para os seus clientes de forma sustentada, valorizando a marca, serviço ou produto em questão."

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE COMPETITIVA

Após realizada a análise SWOT, torna-se fundamental interligar as variáveis com o intuito planificar estratégia a ser utilizada, aliando estas variáveis através da análise SWOT qualificada. A SWOT qualificada consiste em cruzar as variáveis do ambiente interno com as do ambiente externo, apesar destas não se cruzarem entre si, e propor ações consoante as ligações entre as variáveis com o objetivo de implementação do plano.

Quadro 6. 1- SWOT Qualificada

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
Ambiente Externo	**Oportunidades**	FO1+O1: Aumentar a carteira de clientes. FO2+FO3+O1: Aumentar o posicionamento no mercado. FO6+O3+O5: Apostar em publicidade através das redes sociais.	FR1+O5: Utilizar a técnologia para diferenciar os produtos. FR1+O6: Angariação de novos clientes em virtude da preocupação com sustentabilidade empresarial, uma vez que cada vez mais esta componente é valorizada FR2+O2: Utilizar os incentivos da EU e benefícios fiscais a favor da empresa FR3+O6: Criação de um Website dinâmico e atualizado.
	Ameaças	FO4+A1+A2: Agir de forma proativa; FO5+A1+A2: Planeamento com os objetivos de crescimento do negócio.	FR2+A3+A4+A5: Aumento de incentivos aos jovens qualificados para trabalharem em Portugal.

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 7 - Objetivos do Plano

Segundo Freire (1997), os objetivos de uma organização devem ser quantificados e controlados com o intuito de garantir a sua realização. Estes objetivos podem-se relacionar com inúmeros fatores, como a rentabilidade; posicionamento; inovação tecnológica; desempenho organizacional; gestão administrativa; produtividade; recursos e crescimento curto, médio e longo prazo.

Cawley e Gilmor (2016) defendem que as organizações devem ter um conjunto de objetivos gerais e específicos para ajudar a construir uma estrutura e liderança forte. Os objetivos são dividos em dois grupos: os big goals (objetivos gerais a médio/longo prazo) e os objetivos específicos (curto prazo). Os objetivos deste plano serão apresentados na tabela seguinte.

Tabela 7. 1- Objetivos da FS Mota, Lda

Objetivos Big Goals	Objetivos Específicos
Investir em Marketing Digital; Liderança no mercado; Captar novos clientes; Obter o retorno incial; Aumentar o seu volume de negócios; Aumentar o leque de fornecedores; Melhoria da eficiência operacional.	Iniciar a sua atividade na Grande Lisboa a Janeiro de 2025; Alcançar os 400.000€ de vendas até 2028; Payback de 5 anos na perspetiva do projeto.

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 8 - ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

De forma a alcançar os objetivos propostos numa organização deve ser determinada uma estratégia de crescimento, bem pormenorizada detalhando as principais metas a serem alcançadas. Nesse sentido, utilizar-se-á a Matriz de Ansoff (Revisão da literatura- Figura 2.2) que identifica as oportunidades de crescimento, através de análises e reflexões sobre formas de expansão do mercado e de desenvolvimento de novos produtos. Segundo a Matriz de Ansoff, a FS Mota, Lda vai adotar a estratégia de desenvolvimento de mercado, que consiste no aumento das vendas através de produtos existentes noutros mercados, atraindo assim novos clientes (Al-Bos-tanji, 2015).

Segundo as Estratégias genéricas de Porter existem quatro tipos de estratégias, sendo estratégia de diferenciação, liderança pelo custo, foco pela diferenciação e foco pela liderança custo (Barney & Hesterly, 2015)(Revisão da literatura- Figura 2.3). Estas estratégias surgem com o objetivo das empresas atingirem uma vantagem competitiva, dado que para um bom desenvolvimento organizacional a longo prazo é necessário obter uma vantagem competitiva sustentável, podendo-se focar num mercado ou apenas numa parte dele (Porter, 1985). Estas estratégias são utilizadas para planear e definir a estratégia dentro de um mercado mais restrito de concorrência. A estratégia adotada pela FS Mota, Lda é a liderança pelos custos, uma vez que a empresa destaca-se pela venda de produtos ou serviços em massa a um preço abaixo da média do mercado, sem interferir na sua qualidade e no valor do produto para o cliente, focando-se no processo e na padronização dos produtos/serviços (Li et al., 2008).

CAPÍTULO 9- DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

9.1 Políticas de Marketing

Inconscientemente, o marketing influencia-nos diariamente na escolha de determinado bem ou serviço. Segundo Kotler (2009), o marketing consiste num conjunto de ações que concretizam transações de trocas, sendo o objetivo a lucratividade das empresas, o que inclui identificar e avaliar oportunidades do mercado e formalizar e implementar estratégias de projeção das empresas para o mercado-alvo. *Marketing Association* (2017), defende que o marketing se trata de um conjunto de atividades com a finalidade de criação valor no mercado

onde estão inseridos, o que envolve todas as áreas da organização, onde originam relacionamentos entre a organização e os clientes (Sanclemente-Téllez, 2017).

9.1.1 Marketing Mix

O Marketing Mix compreende a combinação de variáveis que as empresas utilizam para garantir a quantidade espectável a ser vendida ao público-alvo (MASB, 2021). O conceito anterior igualmente conhecido pelos 7P´s do Marketing é composto por sete elementos, nomeadamente, Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Processos, Pessoas e Ambiente Físico. Estes elementos são uma peça fundamental para a concretização e definição de uma estratégia de marketing e para estruturar o posicionamento da organização. Através destas variáveis é possível formular estratégias tendo em conta os objetivos previamente definidos (Kotler & Armstrong, 2021).

9.1.1.1 Produto

O produto caracteriza-se pelo bem/ serviço que satisfaz as necessidades dos consumidores, assim como proporcionar uma sensação de benefício para quem o consume (Baynast *et al.*, 2018). A FS Mota, Lda tem um grande reconhecimento no mercado e um vasto leque de clientes, focando-se na sua satisfação através de um bom serviço e produtos de qualidade a baixo custo. Com o passar dos anos, esta empresa teve de se ir adaptando às exigências do mercado, alargando a sua oferta de produtos, com cerca de 30 mil artigos para venda e mais de 1,5 milhões de peças em stock para entrega imediata, cobrindo assim várias áreas do setor industrial.

Os produtos estão divididos em 10 principais áreas de produtos de acessórios de manutenção industrial como rolamentos, mangueiras industriais, vedantes, ferramentas, filtros, iluminação, sinalização, rolamentos, cabos de comando e transmissões, sendo o seu foco o ramo hidráulico e pneumático. Esta empresa não tem uma especialização num pequeno número de produtos, o que significa, que tem a capacidade de satisfazer várias necessidades dos seus clientes.

9.1.1.2 Preço

Os consumidores estão cada vez mais atentos e sensíveis aos preços devido à crescente oferta de produtos a baixo preço (Baynast *et al.*, 2018). Existem diversos fatores, como o tipo de produto, existência de produtos substitutos, o risco associado à compra e facilidade de mudança por parte dos clientes que são sensíveis ao preço. O preço é muito mais do que um valor associado à aquisição de serviço e/ou produto. A definição do preço de um produto está relacionada com a credibilidade de um produto e com a sua qualidade, sendo a razão pela qual devem ser considerados os custos da empresa, preços dos concorrentes e a perceção do valor dos clientes (Kotler, 2009). O preço tem uma ligação de dependência com as oscilações da procura do mercado. Por este motivo, existem três formas de cálculo do preço: pela margem de custos, valor associativo do cliente ao produto ou comparação com os concorrentes.

A FS Mota, Lda para ter preços competitivos garantindo a qualidade dos produtos determina o preço em tabela e os respetivos descontos consoante a sua concorrência, dado que a sua estratégia é de liderança pelo custo, o que significa que pratica preços abaixo dos concorrentes. Apesar do preço estar tabulado tem uma componente variável que permite ajustar em algumas situações adversas.

Nos últimos anos, o preço teve algumas variações devidas às instabilidades económicas provocadas por diversos motivos, especialmente, em virtude da inflação. Os preços, normalmente, oscilam pela diminuição da procura, mudança de preços dos concorrentes, capacidade em excesso, crescimento económico e inflação.

9.1.1.3 Distribuição

A distribuição refere-se à forma como a empresa irá disponibilizar os produtos/ serviços que tem para oferecer e como obtêm os seus fornecedores. Esta distribuição consiste na entrega em determinados locais, com as quantidades desejáveis e as características pedidas, e no momento certo, tanto no momento de venda como no pós-venda (Baynast *et al.*, 2018). Por isso, este elemento do marketing mix corresponde ao percurso do produto desde a origem até às mãos do cliente, a profundidade do canal de distribuição depende da quantidade de intermediários da organização.

Atualmente, a FS Mota, Lda está sediada na Torre da Marinha no concelho do Seixal, onde se localiza as infraestruturas necessárias para o funcionamento da empresa. Este plano prossupõe a aquisição de um novo estabelecimento na zona industrial de Sintra, onde será

necessária uma zona de armazenamento de stock, zona de atendimento ao público e um escritório para a administração. Os clientes da FS Mota, Lda poderão comprar os seus produtos nestes dois estabelecimentos.

Esta empresa, ainda, disponibiliza a entrega ao cliente por carrinhas próprias com o intuito de alcançar todos os clientes do distrito de Lisboa e Setúbal. Quando surgem encomendas para fora desses distritos a FS Mota, Lda tem parcerias com algumas transportadoras (Correios CTT, TNT e DPD), o que permite a aquisição de novos clientes que de outra maneira não seria possível,.

9.1.1.4 Comunicação

Presentemente, uma das ferramentas mais importantes do marketing de uma empresa é forma de comunicação com os seus clientes, isto é, a transmissão das mensagens pretendidas pela empresa ao público-alvo. Há uma grande variedade de meios de comunicação como a publicidade, promoções e merchandising (Baynast *et al*., 2018). A promoção do produto é uma variável importante para diferenciar o produto da concorrência, se for bem executada aumenta a procura, a reputação e posicionamento no mercado. Através desta ferramenta torna-se possível influenciar e conquistar novos clientes.

A empresa em estudo, sempre soube a importância do papel da comunicação numa organização, principalmente com os seus clientes, com a venda direta dos vendedores aos consumidores promovendo a criação de relacionamentos profissionais com os mesmos. Deste modo, com a abertura de uma nova empresa em Lisboa prevê-se o mesmo relacionamento com os clientes e ainda campanhas publicitárias e promocionais para a promoção do novo espaço. Para isso, terá uma montra para exposição de novos produtos e promoções de modo a incentivar à compra dos mesmos.

Outra forma de comunicação que a FS Mota, Lda vai implementar respeita à aposta nas redes sociais e no seu site. Com os avanços tecnológicos é crucial um website de qualidade, onde os clientes podem saber os produtos que a empresa vende, se há stock e o preço. Também irá investir semanalmente nas redes sociais, especialmente, no Facebook e Instragram com descontos promocionais tendo o objetivo de não ter produtos obsoletos em stock.

9.1.1.5 Processos

Os processos dizem respeito à descrição dos procedimentos e da sequência funcional dos sistemas operacionais utilizados por uma organização, particularmente da forma como criam e entregam o valor aos seus clientes (Wirtz & Lovelock, 2018). A centralização dos procedimentos de uma organização deve ser orientada para a satisfação dos clientes, o que está diretamente relacionada com a eficiência dos processos e qualidade do serviço/produto.

A FS Mota, Lda tem três procedimentos, sendo a Pré-venda, Compra do Produtos e Pós-venda. O primeiro procedimento refere-se ao período antes da compra, onde é definido a estratégia para os potenciais clientes. Neste procedimento, os clientes pedem orçamentos e informações dos produtos desejados e é fornecida uma resposta rápida por parte da empresa com as devidas informações. O processo de venda refere-se à venda de determinado produto fornecido pela FS Mota, Lda. Por último, o processo de pós-venda que consiste nas ações definidas e aplicadas após a compra do cliente de forma a fornecer uma experiência diferenciada. Nesta empresa, este processo é feito através da disponibilidade de esclarecimento de dúvidas caso necessário, assim como troca ou devolução do produto.

9.1.1.6 Pessoas

O papel das pessoas dentro de qualquer organização é muito importante, não apenas para desenvolver a atividade, mas também, para alcançar os objetivos propostos. O funcionamento de uma empresa só acontece se os seus trabalhadores forem capazes de comunicar e cumprir o seu propósito. Um bom capital humano numa organização influencia vários aspetos como a sua imagem e produtividade operacional (Chiavenato, 2006).

Deste modo, a expansão da FS Mota, Lda irá garantir um recrutamento de profissionais altamente motivados e com capacidades para o desempenho das suas funções. A empresa terá de investir no desenvolvimento de competências interpessoais e profissionais dos seus colaboradores através de formações, garantindo manutenção da sua motivação e do seu conhecimento.

9.1.1.7 Ambiente Físico

O ambiente físico refere-se a todos os recursos tangíveis da empresa quer sejam infraestruturas, aspeto dos profissionais, higienização do estabelecimento ou carrinhas. Estes recursos estão

interligados com o ambiente interno do serviço fornecido e merecem alguma atenção devido à imagem da marca e ao julgamento dos clientes (Kotler & Armstrong, 2021).

Neste caso, será necessário a aquisição de um estabelecimento na zona industrial de Sintra. Este novo espaço terá uma zona de balcão, um escritório, um armazém, uma copa (zona de refeição), duas casas de banho e estacionamento gratuito em frente ao estabelecimento.

Para o funcionamento da atividade da empresa, existe a necessidade de investir em mobilário, o que inclui o balção, prateleiras, secretárias, estantes, entre outras. O equipamento referente a tarefas administrativas como telefones, computadores, impressora, entre outras. Também será necessário um investimento numa carrinha ligeira comercial, permitindo ao vendedor entregar encomendas para qualquer parte da Grande Lisboa.

9.2 Tecnologia

A importância da tecnologia tem aumentado com o passar dos anos. Para o sucesso empresarial o investimento nas inovações tecnológicas tornou-se num fator crucial. Um investimento nas novas tecnologias permite à FS Mota, Lda aumentar a produtividade e eficiência, aprimorar a experiência do cliente, alcançar novos mercados e tornarem-se mais ágeis e adaptáveis a eventuais mudanças, ganhando uma vantagem competitiva face à concorrência.

O software utilizado pela empresa é o PHC Software que se dedica à gestão de recursos para as PME e permite a organização da empresa, incluindo a gestão de cliente, fornecedores, stocks e faturação. Os equipamentos tecnológicos necessários são os computadores, terminal de multibanco e todas as tecnologias indispensáveis para execução das tarefas dos colaboradores. A iluminação da FS Mota, Lda na nova localização será toda com tecnologia LED, diminuindo o consumo elétrico.

9.3 Organização

Nos primeiros anos do projeto a estrutura organizacional do projeto será simples e flexível, contando com 2 funcionários para o balcão, 1 vendedor de rua, 1 para o armazém e 1 funcionários na administração. No total haverá um investimento em 5 colaboradores, podendo sofrer alterações caso haja necessidade. No Ano 4 do projeto, será necessário mais um funcionário para o cargo de vendedor de balcão.

Os serviços de limpeza, advogacia e contabilidade serão em regime outsoursing como já acontece na empresa atualmente. No processo de recrutamento e seleção os profissionais são selecionados consoante o currículo do candidato e apenas se obtiverem capacidades e conhecimentos para o desempenho das suas funções. Para este processo serão analisados a formação académica, a experiência profissional, carácter, perfil, responsabilidade, conhecimentos, versatilidade e proatividade.

Os vendedores de balção são a cara da empresa, o que significa que têm de garantir a satisfação dos clientes através de uma boa comunicação, criação de relacionamentos, capacidade de resolução de problemas e conhecimento técnico. Estes colaboradores vendem os produtos disponíveis em loja. O vendedor de rua será responsável por captar novos clientes. O colaborador de armazém terá a responsabilidade de organizar e gerir o stock. A gestora para o novo espaço será responsável pela área operacional, financeira, administrativa, gestão de fornecedores e parcerias.

O vencimento inicial destes colaboradores serão de 820€, 820€, 820€ e 2200€, respetivamente, com um aumento salarial de 2% ao ano a partir do segundo de implementação do plano (Anexo K). Além do vencimento base os colaboradores têm direito a receber um subsídio de alimentação (6€ por dia de trabalho), as organizações têm a obrigação de pagar o seguro de acidente de trabalho cerca de 1% da remuneração mensal, o Encargo da Segurança Social (11%) e o Imposto das Pessoas Singulares (IRS) com a taxa média de 15%.

9.3 Plano Financeiro

Um dos principais objetivos deste plano prende-se em analisar a viabilidade económico-financeira da expansão da FS Mota, Lda para cinco anos de exploração através do modelo financeiro do IAPMEI com base em previsões de vendas e despesas registados na sede da empresa. Esta análise financeira tem o propósito de apoiar a gestão na tomada de decisão na implementação deste plano e para estratégias futuras através da elaboração de demonstrações financeiras previsionais e indicadores sobre a viabilidade económica-financeira do projeto, nomeadamente, VAL, TIR e Período de Recuperação do Investimento do projeto. Considerando estas variáveis procede-se à realização de análises de cenários de forma a apurar o impacto na viabilidade económica, caso se verifique uma alteração de alguns elementos.

9.3.1 Pressupostos

Importa mencionar os pressupostos relevantes deste plano de negócios (Tabela 9.1).

Tabela 9. 1 - Pressupostos Análise Financeira

Pressupostos	
Aumento salarial	2% p/ ano
IRC	21%
Derrama Municipal	2%
IRS	15%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4%
TSU Empresa	24%
TSU Colaboradores	11%
Fundo de compensação - Investimento financeiro	1%
Fundo de compensação - Encargos	0%
Seguros Acidentes Trabalho	1%
IVA taxa normal	23%
IVA taxa intermédia	13%
IVA taxa reduzida	6%
Taxa inflação	2% p/ ano
Prazo Médio de Pagamento e Recebimento	1 mês
Taxa de Juro	8%
Custo do capital próprio (Rcp)	4%
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	3%
Beta unlevered (Bu)	84%
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	5%

Fonte: Elaboração Própria

9.3.2 Previsão de Vendas e Custos

As previsões de vendas são baseadas nas vendas efetuadas no ano anterior, no ano 2023, onde foi atingido um volume de vendas de 400 000€. Tendo em conta que a empresa não tem um forte reconhecimento na zona de Sintra, estabeleceu-se um valor de menos 30% para o primeiro ano do projeto. Nos anos seguintes, estabeleceu-se um crescimento anual do volume de vendas de 15% até ao final do período do plano (Anexo L).

O Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC) realizou-se consoante a margem aplicada na organização. Dado o aumento no volume de vendas ao longo dos anos, consequentemente, aumenta o CMVMC no decorrer dos anos. As existências iniciais serão 0 no primeiro ano e nos anos seguintes definidas consoante o stock que a FS Mota, Lda pretende dispor aos seus clientes com o foco na satisfação das suas necessidades (Anexo M).

Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) baseiam-se nos valores que a FS Mota, Lda atualmente regista na sua sede. O novo estabelecimento comercial será

comprado na zona industrial de Sintra com cerca de 200 metros quadrados, no valor de 280 000€ (Anexo N). No Anexo O, elaborou-se uma explicação dos FSE´s para uma melhor compreensão.

9.3.3 Capital Fixo e Amortizações

Para a implementação do presente plano de expansão da FS Mota, Lda torna-se necessário o investimento em ativos fixos, tanto tangíveis como intangíveis para a prática da atividade da empresa que corresponde a um total de 312 326€, todo o investimento será realizado no primeiro ano (Anexo P). A explicação dos investimentos encontra-se no Anexo Q. As depreciações e amortizações serão apresentadas conforme o Decreto Regulamentar nº 25/2009 para todo o investimento.

9.3.4 Fundo de Maneio

Como referido nos pressupostos, o Prazo Médio de Pagamentos (PMP) é de 1 mês, por isso torna-se fundamental assegurar que o fundo de maneio consegue cobrir todas as suas obrigações no mês seguinte. Neste sentido, existe a necessidade de apurar os pagamentos e a dívida que irá ser regularizada no mês a seguir. Estes valores englobam as Compras, Pagamentos, Crédito, Inventário e Encargos a Entregar ao Estado (Anexo S).

9.3.5 Financiamento

A expansão da FS Mota, Lda irá precisar de um capital total de 450 000€, sendo financiado da seguinte forma: 61,11% capital próprio e 38,89% empréstimo bancário, o que corresponde a um montante de 275 000€ e 175 000€ (Tabela 9.1). O empréstimo bancário foi negociado com o atual banco da empresa, o Santander, no valor de 175 000€, por um período de 5 anos, a taxa nominal anual de 7,5% (Tabela 9.2). No Anexo T, elaborou-se um mapa do serviço de dívida que corresponde à totalidade dos pagamentos de juros e reembolso de capital, que uma empresa tem de efetuar num determinado período.

Tabela 9. 2 - Fonte de Financiamento

Fonte de financiamento	Valor	Debt to Equity
Capital Próprio	**275 000,00 €**	61,11%
Capital Alheio **(Empréstimo Bancário)**	**175 000,00 €**	38,89%
Total de Financiamento	**450 000,00 €**	100%

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9. 3 - Cobertura de Financiamento

Cobertura do Financiamento	
Capitais Alheios	
Empréstimo Bancário	38,89%
Horizonte Temporal (anos)	5
Imposto de Selo	4,00%
Taxa de Juro	7,50%

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 10 - REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Após analisado o mercado torna-se possível fazer um planeamento dos requisitos requeridos para a execução do plano, de forma a maximizar o sucesso do mesmo. Os requisitos correspondem a todas as ações relacionadas com a cumprimento do projeto, nomeadamente, Licenciamento, Localização, Capital Próprio e Financiamento, Recrutamento e Seguros.

A escolha da localização da aquisição de um novo espaço torna-se fundamental para identificar quais os impostos municipais aplicáveis ao projeto e as licenças necessárias. Considerando que que se trata de um plano de expansão não é necessário a licença por parte da Câmara de Lisboa para a execução do mesmo. A implementação do plano financeiro necessita de 275 000€ de capital próprio e 175 000€ de financiamento através de um empréstimo bancário com 7,5% de taxa de juro.

Relativamente ao recrutamento, a FS Mota, Lda garante um recrutamento de profissionais altamente motivados e com capacidades para o desempenho das suas funções. A empresa vai contratar no primeiro ano 2 funcionários para o balcão, 1 vendedor de rua, 1 para o armazém e 1 funcionário na administração, na totalidade haverá um investimento em 5 colaboradores. Segundo Decreto Lei n.º 159/99, de 11 de Maio, a empresa está obrigada a ter um seguro para eventuais acidentes de trabalho.

CAPÍTULO 11- AVALIAÇÃO FINANCEIRA

11.1 Demonstrações Financeiras

Para realizar uma análise da performance económica e financeira do projeto importa apurar a Demonstração de Resultados Previsional e o Balanço Previsional, de modo a permitir avaliar os principais indicadores económicos e, consequentemente, averiguar a viabilidade do projeto. Com a Demonstração de Resultados Previsional verifica-se que a implementação do projeto proporciona no primeiro ano de atividade resultados líquidos positivos, sendo 21 693€, refletindo-se num crescimento do resultado líquido ao longo do projeto. No que toca ao Balanço Previsional, revela-se equilibrado na sua estrutura de capitais, tendo a tendência de crescimento no decorrer do projeto. Por último, a Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional não revela necessidade de tesouraria, uma vez que o inflow supera o outflow em todos os anos de exploração do projeto. Segue a tabela 11.1, 11.2 e 11.3 com a Demonstração

de Resultados Previsional, Balanço Previsional e Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional, respetivamente.

Tabela 11. 1- Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Vendas e Serviços prestados	-	280 000	328 440	385 260	594 276	606 162
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	0	-	-	-	-	-
CMVMC	-	(81 667)	(95 795)	(112 368)	(173 331)	(176 797)
FSE	-	(44 481)	(21 311)	(21 737)	(22 172)	(22 615)
Gastos com o Pessoal	-	(103 011)	(105 071)	(106 845)	(125 659)	(127 996)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	50 842	106 263	144 311	273 114	278 753
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(13 164)	(13 164)	(13 164)	(12 447)	(6 529)
EBIT (Resultado Operacional)	-	37 678	93 099	131 147	260 667	272 225
Juros e Gastos Similares Suportados	(13 650)	(13 650)	(13 650)	(10 920)	(8 190)	(5 460)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(13 650)	24 028	79 449	120 227	252 477	266 765
Imposto	-	(2 335)	(17 876)	(27 051)	(56 807)	(60 022)
IRC	-	(2 179)	(16 684)	(25 248)	(53 020)	(56 021)
Derrama Municipal	-	(156)	(1 192)	(1 803)	(3 787)	(4 001)
Resultado Líquido	(13 650)	21 693	61 573	93 176	195 670	206 743

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11. 2 - Balanço Previsional

Balanço						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Ativo						
Ativo não corrente	**312 326**	**299 871**	**287 432**	**275 006**	**263 425**	**257 779**
Ativos fixos tangíveis	311 776	298 795	285 815	272 834	260 387	253 859
Ativos intangíveis	550	367	183	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	710	1 434	2 172	3 038	3 921
Ativo corrente	**168 785**	**248 304**	**296 453**	**377 770**	**589 441**	**769 071**
Inventários	-	24 500	28 739	33 710	51 999	53 039
Clientes	-	28 307	33 204	38 948	60 079	61 280
EOEP	7 435	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	161 350	195 497	234 510	305 112	477 363	654 751
Total do Ativo	481 111	548 176	583 884	652 776	852 866	1 026 850
Capital Próprio	**306 111**	**345 349**	**416 048**	**516 199**	**736 145**	**945 642**
Capital Social	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000
Prestações suplementares	44 761	62 306	71 432	78 407	102 683	105 437
Resultados Transitados	-	(13 650)	8 043	69 616	162 792	358 462
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	(13 650)	21 693	61 573	93 176	195 670	206 743
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	**175 000**	**140 000**	**105 000**	**70 000**	**35 000**	**35 000**
Financiamentos obtidos (MLP)	175 000	140 000	105 000	70 000	35 000	35 000
Passivo corrente	**-**	**62 826**	**62 836**	**66 577**	**81 721**	**46 208**
Fornecedores	-	13 210	10 364	11 829	17 978	16 890
EOEP	-	14 616	17 473	19 748	28 743	29 318
Financimentos obtidos (CP)	-	35 000	35 000	35 000	35 000	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	175 000	202 826	167 836	136 577	116 721	81 208
Total Capital Próprio + Passivo	481 111	548 176	583 884	652 776	852 866	1 026 850

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11. 3- Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsional

Mapa de Tesouraria						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Cash Flow operacional	**-**	**30 251**	**78 538**	**109 546**	**191 166**	**215 093**
Inflow	-	323 528	399 084	468 126	709 829	744 378
Ano corrente						
Clientes	-	316 093	370 777	434 922	670 881	684 299
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Clientes	-	-	28 307	33 204	38 948	60 079
Inventários						
EOEP	-	7 435	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	293 277	320 546	358 579	518 664	529 284
Ano corrente						
Fornecedores	-	147 516	115 727	132 089	200 752	188 600
Gastos com Pessoal	-	64 785	66 081	67 075	79 024	80 428
EOEP						
IRC						
IRS	-	9 864	10 061	10 263	12 034	12 275
IVA	-	45 268	58 995	69 807	109 788	111 983
TSU	-	22 852	23 309	23 775	27 879	28 437
FCT	-	658	671	684	802	818
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Fornecedores	-	-	13 210	10 364	11 829	17 978
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	-	2 335	17 876	27 051	56 807	60 022
IRS	-	-	1 644	1 677	1 710	2 006
IVA	-	0	9 054	11 799	13 961	21 958
TSU	-	-	3 809	3 885	3 962	4 646
FCT	-	-	110	112	114	134
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	**481 111**	**3 896**	**(39 524)**	**(38 945)**	**(18 914)**	**(37 705)**
Inflow	494 761	17 546	9 126	6 975	24 276	2 755
Capital e Prestações Suplementares	319 761	17 546	9 126	6 975	24 276	2 755
Financiamentos	175 000	-	-	-	-	-
Outflow	13 650	13 650	48 650	45 920	43 190	40 460
Financiamentos						
Amortização de dívida	-	-	35 000	35 000	35 000	35 000
Dividendos e juros						
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	13 650	13 650	13 650	10 920	8 190	5 460
Cash Flow de Investimento	**(319 761)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Inflow						
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-
Outflow						
Ativos fixos	319 761	-	-	-	-	-
Cash no início do ano	**0**	**161 350**	**195 497**	**234 510**	**305 112**	**477 363**
Cash no final do ano	**161 350**	**195 497**	**234 510**	**305 112**	**477 363**	**654 751**
Necessidades de Tesouraria	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Fonte: Elaboração Própria

11.3 Rácios

Para realizar uma análise completa da avaliação do projeto, procedeu-se à análise de vários indicadores e rácios permitindo verificar a situação atual e evolução futura da empresa. No Anexo V, pode-se observar os resultados os indicadores de Rentabilidade do Negócio, da Atividade operacional, do Retorno, da Liquidez e Financeiros.

Em relação à Rentabilidade do Negócio, analisou-se a Margem Operacional e a Margem Líquida que apresentam sempre valores positivos, o que significa que tem uma rentabilidade operacional e líquida das vendas. A rendibilidade económica do ativo (ROA) avalia o retorno dos capitais totais investidos, independentemente de estes serem próprios ou alheios. Este rácio apresentou uma evolução considerável no decorrer do projeto de 20%, tendo um valor de 4% no ano 1 e 11% no quinto ano. A rotação do ativo analisa a eficiência da utilização dos ativos da empresa. Este rácio apresenta o resultado mais alto no quarto ano.

O ROI (Return on Investment) interliga o rendimento com o investimento, demonstrando a taxa de retorno e o sucesso do investimento, uma vez que identifica se está a gerar lucros para as empresas. Este rácio apresenta valores positivos durante todo o projeto, embora o valor diminua no último ano, em virtude da contração de mais 1 trabalhadores no ano 4. Por outro lado, o ROE (Return on Equity) correlaciona o resultado líquido com o capital próprio da empresa, permitindo verificar se os investimentos estão a ser utilizados de uma forma eficiente, consequentemente, quanto maior o valor deste rácio, maior a eficiência da organização. O ROE atinge o valor máximo no quarto ano com cerca de 27%.

Relativamente à Liquidez Geral, o projeto apresenta valores superiores a 100% em todos os anos do projeto, significando que tem capacidade de assumir as suas obrigações. Os valores revelam que as responsabilidades do projeto conseguem ser cumpridas exclusivamente através de meios financeiros líquidos.

Tendo em conta os indicadores financeiros foram analisados a Autonomia Financeira, o Endividamento e a Solvabilidade. O rácio da autonomia financeira consiste da divisão do Capital Próprio pelo Passivo, pelo que identifica a independência da organização quanto ao capital alheio. Com base neste rácio, este projeto revela uma autonomia de 92% face ao capital alheio. Diretamente relacionado com o rácio da autonomia financeira está o rácio do endividamento, sendo este complementar do primeiro. Através do cálculo deste rácio pode-se afirmar que o projeto apresenta um nível de endividamento de 8%. Em relação ao rácio de

solvabilidade cerca de 1,264 demonstra que a empresa possui capital próprio para dar resposta ao total dos créditos.

11.4 Avaliação do Projeto

Para avaliar o projeto utiliza-se o Valor Atual Líquido, a Taxa Interna de Rendibilidade e o Período de Recuperação do Investimento (Anexo W). A avaliação realiza-se tendo em conta três perspetivas: Pós-financiamento, Pré-financiamento e Investidor.

Segundo a perspetiva Pós-financiamento, o custo de capital de uma empresa ou projeto é a medida ponderada do custo do capital próprio e do custo do capital alheio corrigido do efeito fiscal. No presente plano de negócios procedeu-se ao cálculo e posterior uso do $\beta\mu$ do setor de atividade. Por sua vez, o $\beta\mu$ não pode ser estimado a partir das ações duma empresa, já que normalmente as mesmas têm dívida na sua estrutura de capitais. Esta informação irá ser crucial na obtenção do WACC, uma vez que este engloba o Custo do Capital nominal do Capital Próprio (Ke), e o Custo nominal do Capital alheio (Kd), ambos a valores de mercado porque o objetivo é saber qual o custo para a empresa obter o financiamento que necessita, tendo em conta o estado do mercado atual. O valor do WACC é de 4,31%.

O Valor Atual Líquido obtido é de 465 159€, e como este valor é superior a 0€, significa que o projeto é economicamente viável pelo que permite reaver o valor do investimento, remunerar os acionistas à taxa pretendida e ainda gerar excedente. A Taxa Interna de Rendibilidade é de 30%, representando um valor supeior à taxa WACC (4,31%), confirma-se a viabilidade económica do projeto. O Período de Recuperação do Investimento (Payback) permite saber quanto tempo irá demorar até conseguir reaver o valor do investimento realizado, sendo que este corresponde a 4 anos e 9 meses. Por isso, pode-se considerar que é um projeto economicamente viável segundo esta perspetiva.

A perspetiva Pré-financiamento apenas considera financiamento pelo capital próprio, ou seja, pela taxa de rendibilidade do capital próprio (4,5%). O VAL é de 458 167€, e como apresenta um valor positivo, o projeto é economicamente viável. A Taxa Interna de Rendibilidade é de 30,41%, representando um valor supeior à taxa de rendibilidade do capital próprio (4,5%), confirma-se a viabilidade económica do projeto. O Payback corresponde a 4 anos e 9 meses, o que corresponde a um tempo inferior ao do projeto, considerando-se um projeto economicamente viável segundo esta perspetiva.

Por último, a perspetiva do Investidor atualizada pela taxa de rendibilidade do capital próprio (4,5%), onde o VAL do projeto é de 453 000€, o que permite reaver o valor do

investimento. A Taxa Interna de Rendibilidade é de 43,28%, representando um valor supeior à taxa de rendibilidade do capital próprio (4,5%), confirma-se a viabilidade económica do projeto. O Payback corresponde a 4 anos e 6 meses, o que corresponde a um tempo inferior ao do projeto.

11.5 Análise de Cenários

O plano de expansão da FS Mota, Lda baseia-se em pressupostos, projeções e previsões, o que envolve alguns riscos e incertezas que têm de ser considerados. Deste modo, existe a necessidade de analisar esses fatores e variações que influenciam a viabilidade económica do projeto através de uma análise de cenários. Neste caso, as variáveis mais suscetíveis a variações que impactam a rentabilidade do projeto são Volume das Vendas, Gastos com o Pessoal e Fornecimento Serviços Externos.

Deste modo, a análise de cenários realizou-se tendo em conta um cenário otimista e outro pessimista com variações em todas as rubricas referidas de 10% para cima e para baixo, respetivamente. O cenário otimista apresenta um VAL de 922 120€, TIR de 48% e um Payback de 4 anos (Anexo Y). Com isto, é possível referir que para o cenário otimista o projeto é viável. No cenário pessimista, apresenta um VAL de 101 663€, TIR de 11% e um Payback de 5 anos e 9 meses (Anexo X). Devido às fragilidades de ser uma PME verifica-se uma sensibilidade às variáveis analisadas originando uma inviabilidade do projeto.

Tabela 11. 4 - Análise Financeira Cenários

ANÁLISE DE VIABILIDADE- Cenário Pessimista	
Cenário Otimista	
VAL	101 663 €
TIR	11%
Payback	5 anos e 7 meses
Cenário Pessimista	
VAL	922 120 €
TIR	48%
Payback	4 anos

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 12 – CONCLUSÃO

O principal objetivo deste projeto respeita à avaliação da análise económico-financeira do mesmo. Este projeto visa expandir a FS Mota, Lda para a zona industrial de Sintra através da aquisição de um novo empreendimento. Este estudo verifica algumas limitações dada a incerteza política e financeira do mercado internacional devido às atuais guerras e à instabilidade política portuguesa, o que influência as projeções do mercado. Por este motivo, poderá verificar-se algum desvio do real impacto destas instabilidades ao nível económico.

Este plano divide-se em várias partes, nomeadamente, revisão da literatura, análise externa, análise interna, mercado, competitiva, políticas de implementação e a análise económico-financeira. Relativamente ao ambiente externo, na análise PESTEL verificamos uma tendência de crescimento económico ao nível europeu e nacional em virtude do crescimento do PIB e da diminuição taxa de inflação.

O Modelo das 5 Forças de Porter permitiu concluir que a atratividade da indústria é moderada, sendo a maior ameaça a entrada de novos concorrentes no setor e a rivalidade entre concorrentes. A elaboração do Matriz VRIO identificou a existência de uma vantagem competitiva sustentável devido à antiguidade, qualidade do produto, qualidade de serviço ao cliente, diversidade de produtos, conhecimento dos colaboradores, estrutura organizacional forte e reconhecimento da organização.

De seguida elaborou-se uma análise SWOT qualifica que consiste em cruzar as variáveis do ambiente interno com as do ambiente externo. Desta análise, identificam-se as potenciais oportunidades que consiste no aumento da carteira de cientes, posicionamento no mercado e aposta em publicidade nas redes sociais e as potenciais ameaças que são a falta de mão de obra, uma vez que uma alta percentagem dos jovens emigra. Pode-se afirmar que os objetivos específicos são cumpridos ao longo do projeto, dado que o início da atividade do projeto verifica-se a 2025, o volume de vendas até 2028 é de 523 789€ e payback são 4 anos e 9 meses.

Com a análise efetuada ao projeto, podemos constatar que abertura de um novo espaço físico será um bom investimento para a FS Mota, Lda , dado que as conclusões retiradas dos mapas construídos apresentam viabilidade económica-financeira, devido ao principal critério de decisão (VAL), ser positivo nas três perspetivas: Pós-financiamento, Pré-financiamento e Investidor. A perspetiva mais adequada para este projeto é a Pós-financiamento, onde o custo de capital de uma empresa ou projeto é a medida ponderada do custo do capital próprio e do custo do capital alheio corrigido do efeito fiscal. O valor do WACC é de 4,31 % e após a

atualização dos CF's Totais com o WACC, pode-se extrair um VAL de 465 159€, tendo este uma taxa interna de retorno modificada de 30%. Para além destes critérios referidos, é de grande importância salientar que o projeto irá recuperar o seu investimento após 4 anos e 9 meses.

A análise de cenários visa entender a sensibilidade de determinadas variáveis, nomeadamente, Volume das Vendas, Gastos com o Pessoal e Fornecimento Serviços Externos, procedendo à elaboração de dois cenários, ou seja, o Pessimista e o Otimista. Todos estes cenários resultam de uma diferente combinação da variação das variáveis críticas, mencionadas anteriormente. Desta análise é possível referir que para um cenário positivo verifica-se resultados bastantes elevados e, para um cenário pessimista uma invabilidade do projeto.

Em conformidade com os mapas e conclusões apresentadas, pode-se afirmar que este projeto de investimento irá ser viável para a FS Mota, Lda.

BIBLIOGRAFIA

Accenture. (2024). *Accenture Pulse of Change* : https://www.accenture.com/us-en/about/company/pulse-of-change#pbi-tab

Al-Bostanji, G.M. (2015). Impact of applying of ansoff model on marketing performance for saudi foodstuff companies. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 71-81. https://core.ac.uk/download/pdf/234694034.pdf

Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113-124. https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf

Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. *McGraw-Hill, New York*.

Amazon Web Services & Strand Partners . (2024). *Unlocking Europe's Ai Potential In The Digital Decade:* https://www.unlockingeuropesaipotential.com/executive-summary

American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Assembleia República Portuguesa. (2024). *Orçamento do Estado 2024*. [Online] Available at: https://oe2024.gov.pt [Acedido em Março 2024].

Banco Central Europeu. (2024). *Projeções macroeconómicas*. [Online] Available at:

https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/index.pt.html [Acedido em Março 2024].

Banco de Portugal. (2024). Boletim Económico- março 2024 . [Online] Available at: https://www.bportugal.pt/page/boletim-economico-marco-2024 [Acedido em Março 2024].

Barney, J. & Hesterly, W. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and Cases. *Pearson, New York, NY*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*,99-120. https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf

Barney,J. & Hesterly,B. (2015). Strategic management and competitive advantage. *England: Pearson Education Lmited*.

Barroco, D. (2023). *Plano de Negócios: Destilaria Hotel.* [Tese de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/29590

Baynast, A., Lendrevie, J. & Lévy, J. (2018). Mercator 25 anos: o Marketing na era digital. *Alfragide: Publicações Dom Quixote.*

Becerra, M., Santaló, J., Silva, R. (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 16-26. https://www.researchgate.net/publication/257087378_Being_better_vs_being_different_Differentiation_competition_and_pricing_strategies_in_the_Spanish_hotel_industry

Bettoni, A., Matteri, E., Gladysz, B., & Carpanzano. (2021). *An AI adoption model for SMEs: A conceptual framework.* IFAC- PapersOnLine. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896321008259

Borden, N. H. (1957). Note on concept of the marketing mix. *Cambridge: Massachusetts, Harvard Business School Publishing.* https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=16974

Bracker, J. (1980). The histórical development of strategic management concept. *Academy of Management Review*, 219-224.

Bracker, J. (1988). The historical development of strategic management concept. *Academy of Management Review*, 219-224. https://web.archive.org/web/20170808134630id_/http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/The-Historical-Development-of-the-Strategic-Management-Concept.pdf

Brandenburger, M. & Stuart, W. (1996). Value-based business strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1270-1291. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x

Cacciolatti, L. & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 5597-5610. https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v69y2016i12p5597-5610.html

Cawley,M, & Gilmor, D. A. (2016). "Culture Economy", "Integrated Tourism" and "Sustainable Rural Development": Evidence from Western Irland, IN. G.M. Robinson. *Sustainable rural sytems: Sustainable agriculture and rural communities*, 145-160.

https://www.researchgate.net/publication/289793441_'Culture_economy'_'integrated_tourism'_and_'sustainable_rural_development'_Evidence_from_Western_Ireland

Comissão Europeia. (2024). *Plano de Recuperação e Resiliência de Portugal*. . [Online] Available at*:* https://portugal.representation.ec.europa.eu/estrategia-e-prioridades/plano-de-recuperacao-para-europa_pt . [Acedido em Abril 2024].

Delloite. (2023). *Digital Consumer Trends 2023 – The Portugal Cut:* https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends.html

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the develop- The authors declare no conflicts of interest. ment of new ventures? *Strategic Management Journal*, 1165-1185. https://www.researchgate.net/publication/40966855_Does_Business_Planning_Facilitate_the_Development_of_New_Ventures

Diário da República. (2024). Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro. [Online] Available at*:* https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/25-2009-489774 [Acedido em Abril 2024].

Dias, F. (2014). *A Análise Financeira da Expansão da Microempresa Timofer para a Grande Lisboa*. [Tese de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8487

European Sustainable Development Report 2023/24. (2024). *Chapters of the European Sustainable Development Report 2023/24* https://eu-dashboards.sdgindex.org/chapters

Firoz Suleman, M., Rashidirad, M., & Firoz Suleman, S. (2019). The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, 167-176. https://www.researchgate.net/publication/332654913_The_applicability_of_Porter's_generic_strategies_in_pure_online_firms_A_case_study_approach

Freire, A. (1997). Estratégia Sucesso em Portugal. *Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo*.

Freixe, M. (2011). *Metodologia Científica- Fundamentos Métodos e Técnicas.* Lisboa: Instituto Piaget.

Gürel, E. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *J. Int. Soc. Res. 10*, 994-1006. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3380665

Grant, R. M. . (2021). Contemporary strategy analysis. *John Wiley & Sons*.

Hambrick . (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 567-575. https://www.jstor.org/stable/257462

Hax, Arnoldo C. & Majluf, Nicolas S.,. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 99-109. https://www.jstor.org/stable/25061099

Hitt, A.; Ireland, D. & Hoskisson, E. (2014). Administraçãoestratégica. *Cengage Learning*.

Hsieh, Y.H., Chen, H.M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. . *Academy Strategic Management*. https://www.academia.edu/32577046/STRATEGIC_FIT_AMONG_BUSINESS_COMPETITIVE_STRATEGY_HUMAN_RESOURCE_STRATEGY_AND_REWARD_SYSTEM

Instituto Estatística Nacional. (2024). *População*. [Online] Available at*:* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE [Acedido em Abril 2024].

Kaleka, A., Berthon, P. (2006). Learning and locale: The role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage. *Journal of Business Research*, 1016-1024. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296306001007

Kampa J P, & Borsato M. (2007). A Study on the Application of Business Plans in New Product Development Processes. *Complex Systems Concurrent Engineering*, 203-210. https://www.academia.edu/29464464/A_Study_on_the_Application_of_Business_Plans_in_New_Product_Development_Processes

Kennedy, M., N. (2003). Product Development for the Lean Enterprise: Why Toyota's System Is Four Times More Productive and How you can Implement It.

Kharabsheh. (2015). The impact of competitive strategies on responsive market orientation. proative market orientation. learning orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 423-435. https://www.researchgate.net/publication/277951874_The_impact_of_competitive_strategies_on_responsive_market_orientation_proactive_market_orientation_learning_orientation_and_organizational_performance

Kokkinos, K.; Karayannis, V.; Samaras, N. & Moustakas, K. (2023). Multi-scenario analysis on hydrogen production development using PESTEL and FCM models. *Journal of Cleaner Production*. https://www.researchgate.net/publication/372897525_Multi-scenario_analysis_on_hydrogen_production_development_using_PESTEL_and_FCM_models

Kotler, P. (2009). Marketing Management. *Pearson Prentice Hall*. *https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1086826*

Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing. *Harlow: Pearson Education*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2504902

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing . *Pearson education*.

Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.K. (2015). Franchise Core Competency and Its Relationship with Environmental Uncertainty, Competitive Advantage, and Financial Performance: An Empirical Assessment of Food-Service Franchise Firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1151-1173. https://www.researchgate.net/publication/277920099_Franchise_Core_Competency_and_Its_Relationship_with_Environmental_Uncertainty_Competitive_Advantage_and_Financial_Performance_An_Empirical_Assessment_of_Food-Service_Franchise_Firms

Li, C.B., Li, J.J. (2008). Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both? *Journal of International Marketing*, 1-22. https://www.researchgate.net/publication/247837401_Achieving_Superior_Financial_Performance_in_China_Differentiation_Cost_Leadership_or_Both

Lopes da Costa, R., Pereira, L. & António, N. (2019). Estratégia organizacional - Do estado da arte à implementação prática. (1a ed.). *Coimbra: Actual*

Lovelock, C. & Wirtz, J (2018). Essentials of Services Marketing. (3rd edition). *Pearson. https://www.researchgate.net/publication/282206596_Essentials_of_Services_Marketing_3rd_edition*

McCarthy, J. E. . (1960). Basic marketing . *Homewood, Illinois, Irwin: A managerial approach.* https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&seq=7

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 11-24. https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf

Murray, A.I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 390-400. https://www.proquest.com/docview/210943668?sourcetype=Scholarly%20Journals

PORDATA. (2024). Estatísticas Portugal. [Online] Available at*:* https://www.pordata.pt/portugal [Acedido em Março 2024].

Portal dos Incentivos. (2024). *Incentivos Fiscais*. [Online] Available at*:* https://portaldosincentivos.pt/index.php/incentivos-fiscais [Acedido em Abril 2024].

Porter, M. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profiatability. *Financial analysts journal*, 30-41. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10694

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 61-78. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Porter,M. (1985). Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: The Free Press*. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193

Portugal 2030. (2024). Programas 2030. [Online] Available at*:* https://portugal2030.pt/programas/ [Acedido em Abril 2024].

Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa. (|2024). Decreto Lei n.º 159/99, de 11 de Maio. https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1174&tabela=leis

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1444115

Ramalho, L. (2023). *Business Plan for Canine Rescue*. [Tese de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://www.iscte-iul.pt/tese/14632

República Portuguesa- Administração Interna. (30 de Março de 2024). *Eleições Legislativas*. [Online] Available at*:* https://www.eleicoes.mai.gov.pt/legislativas2024/resultados/globais [Acedido em Março 2024].

Rifna, E,J.; Pandiselvam, R., Kothakota, A.; Rao, S.; Dwivedi, M.; Kumar, M.; Thirumdas, R. & Ramesh, V. (2022). Advanced process analytical tools for identification of adulterants in edible oils – A review. *Food Chemistry*. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030881462101904X

Santos, R. (2023). *Plano de negócios: Unidade industrial de reciclagem de Pet Flakes. [Tese de mestrado*, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://www.iscte-iul.pt/thesis/15339

Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration,*, 92-95. https://www.proquest.com/docview/822641999?sourcetype=Scholarly%20Journals

Song, J. ; Sun, Y. & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 276-289. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032117307037

Sousa, R., da Silveira, G.J. (2020). Advanced services and differentiation advantage: an empirical investigation. *International Journal of Operations & Production Management*, 1561-1587. https://www.semanticscholar.org/paper/Advanced-services-and-differentiation-advantage%3A-an-Sousa-Silveira/ed74a81f4b5e0c7312757155365485f6bcab16a2

Teoli, D., Sanvictores, T., An, J. (2022). SWOT Analysis. In StatPearls. *Treasure Island (FL). StatPearls Publishing.*

The Chartered Institute Of Marketing. (2009). Marketing and the 7Ps. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1581307

Valadão, A. (2020). *Plano de Negócios no setor dos lacticínios: A Análise da Viabilidade económica-financeira da criação de produtos lácteos na ilha Terceira: Bioter*. [Tese de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/20906

Viltard, L. L. (2015). The death of the business plan: more than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives. *Independent Journal of Management & Production*, 1097-1114. https://www.researchgate.net/publication/285385701_THE_DEATH_OF_THE_BUSINESS_PLAN_More_than_ever_learning_plans_and_not_business_plans_are_meant_to_analyze_most_of_business_growth_alternatives

ANEXOS

Anexo A- Resumo dos conceitos de estratégia

Autor	Conceito
Quinn (1980)	Estratégia define-se como um padrão estruturado onde seja possível alocar os recursos da empresa sustentada nas competências e as limitações organizacionais através da integração de metas, políticas e medidas, visualizando a organização como um todo.
Hambrick (1980	Estratégia traduz-se no agrupado de tomadas de deliberações que orientam uma organização, influenciando a sua estrutura e os seus processos, com o objetivo da melhoria do desempenho organizacional
Bracker (1988)	Estratégica consiste numa análise ambiental, para determinar posicionamento da empresa e a melhor maneira de aproveitar os seus recursos.
Hax e Majluf (1988)	Estratégia diz respeito a metas de longo prazo, planos de ação e alocação de recursos.
Porter (1996)	Estratégia diz respeito à posição que a empresa tem face aos seus concorrentes, importando, assim, fazer as coisas de uma maneira diferenciadora para se destacar. Este autor baseasse nas necessidades dos clientes para atingir o posicionamento estratégico que pretende.
Freire (1997)	Estratégia define-se como um plano estruturado que engloba e incorpora os propósitos, táticas e comportamentos de uma organização, a fim de alcançar o sucesso.

Fonte: Elaboração Própria

Anexo B- Cronograma da tese

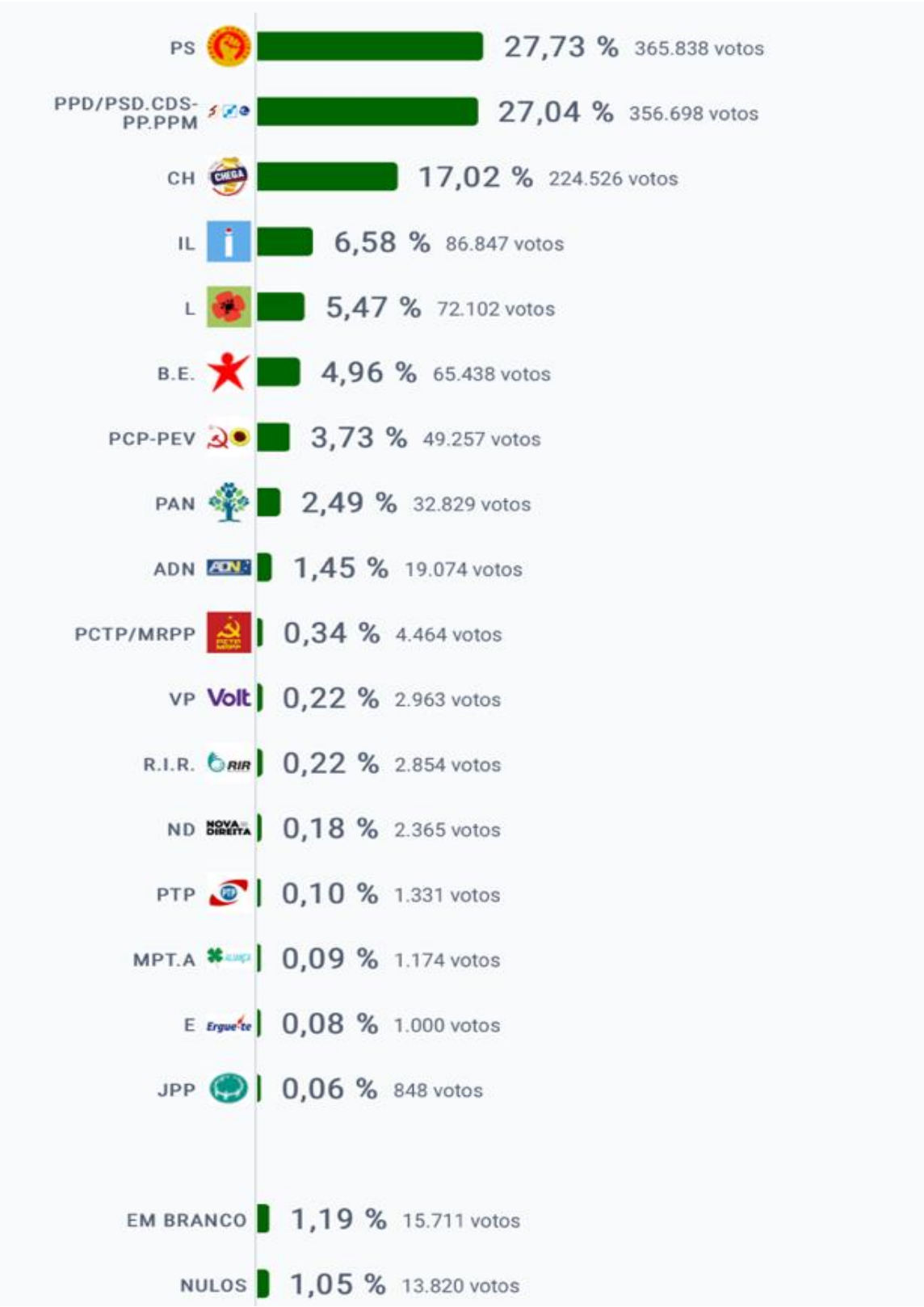
Tarefas/Mês	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto
Introdução										
Revisão da Literatura										
Metodologia										
Análise de Mercado										
Análise Interna										
Análise Competitiva										
Objetivos do Plano										
Estratégia de Desenvolvimento										
Definição de políticas de implementação										
Requisitos para a implementação										
Avaliação Financeira										
Conclusões										

Fonte: Elaboração Própria

Anexo C- Resultado das eleições legislativas 2024

Fonte: Ministério da Administração interna, Eleições Legislativas 2024

Anexo D- Resultado das eleições legislativa de Lisboa 2024



Fonte: Ministério da Administração interna, Eleições Legislativas 2024

Anexo E- Cenário macroeconómico 2023-2024

Quadro 1.7. Cenário macroeconómico 2023-2024

(milhões de euros)

	2022	2023 e	2024 p	2023 e	2024 p
	INE	Ministério das Finanças — OE2024		Ministério das Finanças — PE 2023-2027	
PIB e componentes da despesa (taxa de crescimento real, %)					
PIB	**6,8**	**2,2**	**1,5**	**1,8**	**2,0**
Consumo privado	5,6	1,1	1,1	0,6	1,3
Consumo público	1,4	2,0	2,3	2,6	1,2
Investimento (FBCF)	3,0	1,3	4,1	3,4	5,3
Exportações de bens e serviços	17,4	4,3	2,5	4,3	4,0
Importações de bens e serviços	11,1	1,8	3,2	3,7	4,1
Contributos para o crescimento do PIB (p.p.)					
Procura interna	4,4	1,0	1,8	1,6	2,1
Procura externa líquida	2,4	1,2	-0,3	0,2	-0,1
Evolução dos preços (taxa de variação, %)					
Deflator do PIB	5,0	6,9	2,9	5,7	3,0
IHPC	8,1	5,3	3,3	5,1	2,9
IPC	7,8	4,6	2,9	-	-
Evolução do mercado de trabalho (taxa de variação, %)					
Emprego (ótica de Contas Nacionais)	1,5	1,1	0,4	0,3	0,5
Taxa de desemprego (% da população ativa)	6,0	6,7	6,7	6,7	6,4
Produtividade aparente do trabalho	5,2	1,1	1,2	1,4	1,5
Remunerações por trabalhador	5,7	8,3	5,0	6,9	4,9
Saldo das balanças corrente e de capital (em % do PIB)					
Capacidade/necessidade líquida de financiamento face ao exterior	-0,4	3,8	1,8	2,4	1,0
Saldo da balança corrente	-1,3	1,4	0,1	0,4	-0,5
da qual: saldo da balança de bens e serviços	-2,4	1,2	0,9	-0,7	-0,5
Saldo da balança de capital	0,9	2,4	1,7	2,1	1,5

Notas: e = estimativa; p = previsão.

Fonte: Orçamento de Estado 2024 (2024, p.37)

Anexo F- Contributos para a taxa de crescimento real do PIB e perspetivas de crescimento: Portugal e área euro

Gráfico 1.58. Contributos para a taxa de crescimento real do PIB

(pontos percentuais)

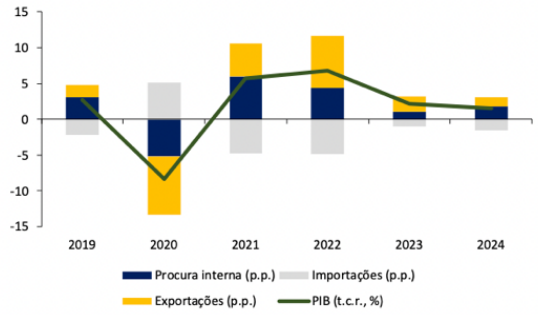
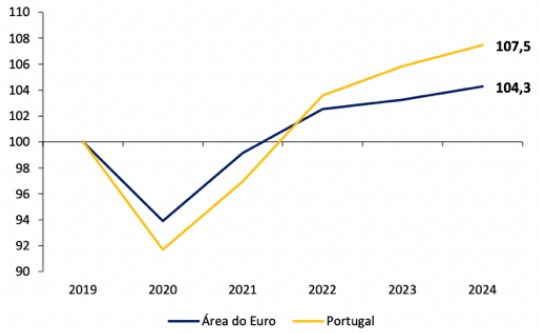


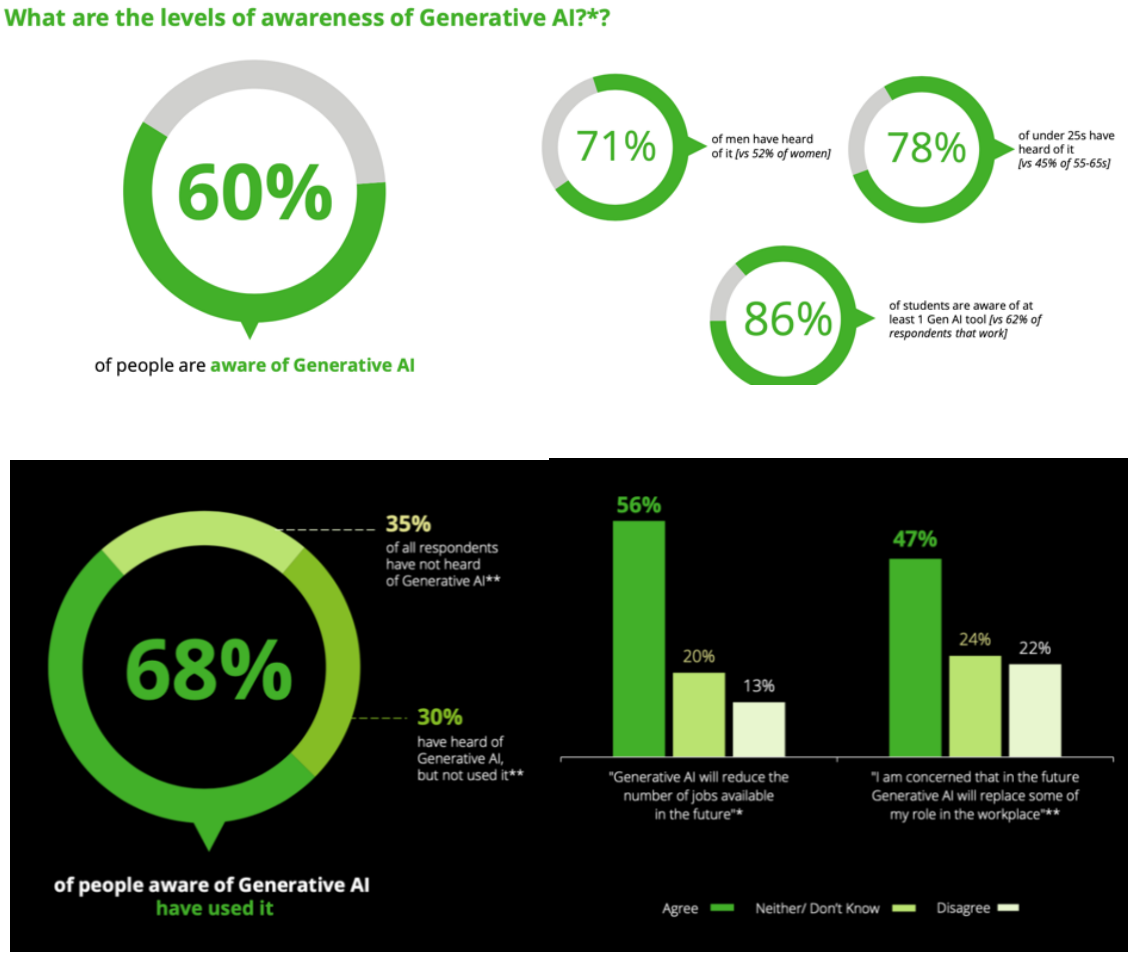
Gráfico 1.59. Perspetivas de crescimento: Portugal e área do euro – 2019-2024

(índice 2019 = 100)



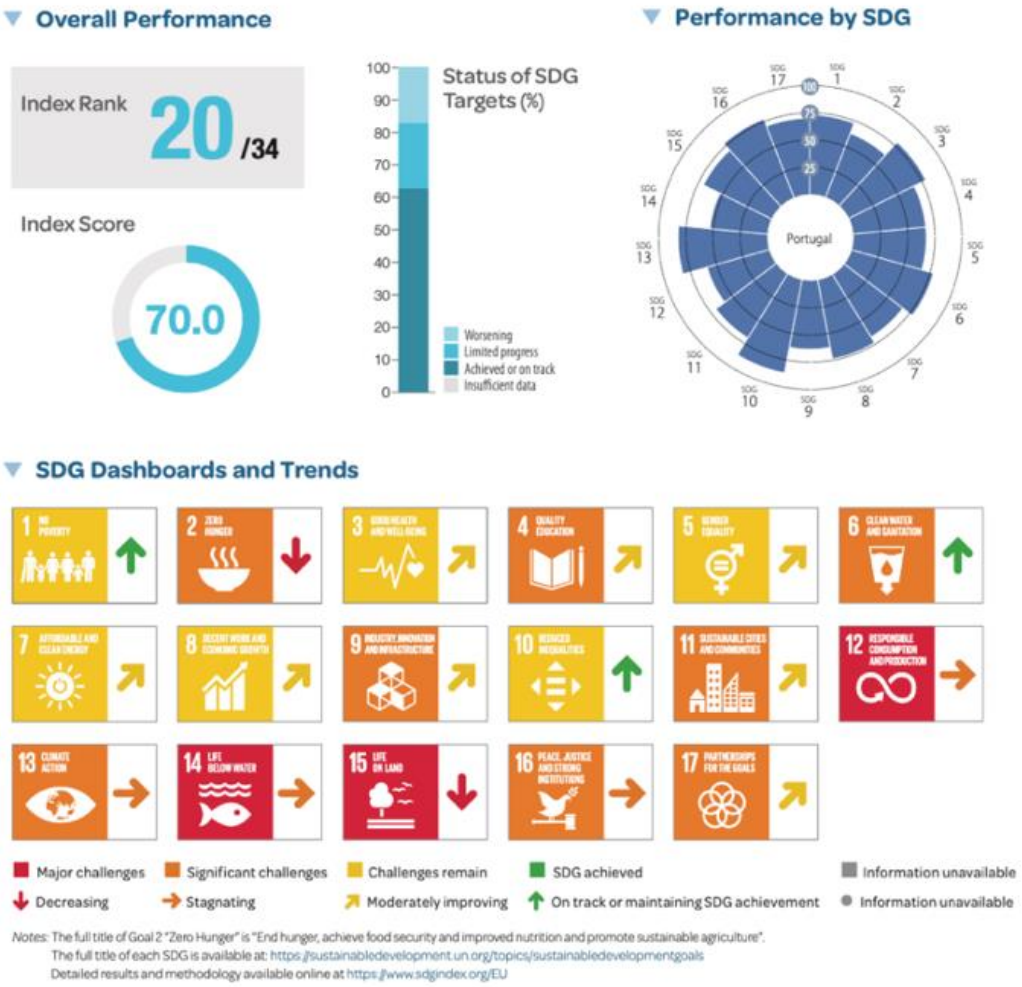
Fonte: Orçamento de Estado 2024 (2024, p.38)

Anexo G- Tabelas relacionadas com o estudo The Portugal Cut faz parte do survey Global Digital Consumer Trends da Deloitte



Fonte: Digital Consumer Trends 2023 – The Portugal Cut

Anexo H- Posição de Portugal na execução das ODS



Fonte: Europe Sustainable Development Report 2023/24 (2023, p.98)

Anexo I- Análise das 5 Forças de Porter

Análise Cinco Forças de Porter							
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de Entrada de Novas Empresas no Mercado	**Baixa**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Alta**
Economias de escala	Baixa					X	Alta
Diferenciação do produto	Baixa		X				Alta
Dificuldade de acesso a matérias primas	Baixa			X			Alta
Custo de mudança para os clientes	Baixa	X					Alta
Necessidade de capital	Baixa					X	Alta
Número de empresas concorrentes	Baixa				X		Alta
Incentivos/Subsídios para a criação do negócio	Baixa				X		Alta
Crescimento do mercado	Baixa				X		Alta
Valor da força	**Baixa**			**3,5**			**Alta**
Ameaça de Novos Produtos Substitutos	**Baixa**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Alta**
Existência de produtos substitutos	Baixa			X			Alta
Fidelidade dos clientes	Baixa	X					
Relação "price-performance"	Baixa			X			Alta
Valor da força	**Baixa**			**2,3**			**Alta**
Poder Negocial dos Fornecedores	**Baixo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Alto**
Existência de um grande número de fornecedores	Baixo				X		Alto
Custo de mudança de fornecedor	Baixo			X			Alto
Grande quantidade fornecedores de produtos substitutos	Baixo	X					Alto
Risco dos fornecedores não terem os produtos necessário	Baixo				X		Alto
Valor da força	**Baixo**			**3**			**Alto**
Poder Negocial dos Clientes	**Baixa**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Alta**
Número de clientes	Baixa			X			Alta
Diferenciação do produto	Baixa		X				Alta
Custo de mudança para os clientes	Baixa				X		Alta
Leque de escolha de produtos alternativos	Baixa		X				Alta
Importância da qualidade dos produtos para os clientes	Baixa					X	Alta
Valor da força	**Baixa**			**3**			**Alta**
Rivalidade entre Concorrentes	**Baixa**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Alta**
Número de concorrentes	Baixa					X	Alta
Crescimento do mercado	Baixa				X		Alta
Rentabilidade do setor	Baixa				X		Alta
Constituição de novas empresas no setor	Baixa				X		Alta
Procura no setor	Baixa				X		Alta
Custo de mudança para os clientes	Baixa	X					Alta
Existência de produtos substitutos	Baixa		X				Alta
Valor da força	**Baixa**			**3,4**			**Alta**

Fonte: Elaboração Própria

Anexo J- Gastos com o Pessoal

GASTOS COM PESSOAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Staff					
Gestora	1	1	1	1	1
Vendedor de balção	2	2	2	3	3
Vendedor de rua	1	1	1	1	1
Colaborador de armazém	1	1	1	1	1
Total	5	5	5	6	6
Remuneração Fixa					
Aumento do Salário base		**2%**	**2%**	**2%**	**2%**
Gestora	30 800 €	31 416 €	32 044 €	32 685 €	33 339 €
Vendedor de balção	22 960 €	23 419 €	23 888 €	36 548 €	37 279 €
Vendedor de rua	11 480 €	11 710 €	11 944 €	12 183 €	12 426 €
Colaborador de armazém	11 480 €	11 710 €	11 944 €	12 183 €	12 426 €
Total	76 720 €	78 254 €	79 819 €	93 599 €	95 471 €
Subsídio de alimentação					
Total	7 245 €	7 390 €	7 210 €	8 825 €	8 825 €
Custos de Segurança Social	18 221 €	18 585 €	18 957 €	22 230 €	22 674 €
Custos de seguros	767 €	782 €	798 €	936 €	955 €
Fundos de Compensação	58 €	59 €	60 €	70 €	72 €
Total de custos	19 046 €	19 427 €	19 815 €	23 236 €	23 701 €
Custos Laborais Totais	**103 011 €**	**105 071 €**	**106 845 €**	**125 659 €**	**127 996 €**

Fonte: Elaboração Própria

Anexo K- Previsão de Vendas Anuais

Previsão de vendas anuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Vendas	280 000,00 €	322 000 €	370 300 €	425 845 €	489 722 €
IVA	64 400,00 €	74 060 €	85 169 €	97 944 €	112 636 €
Total	**344 400,00 €**	**396 060 €**	**455 469 €**	**523 789 €**	**602 358 €**

Fonte: Elaboração Própria

Anexo L- Previsão CMVM Anual

Previsão de Anual CMVMC	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Existencias iniciais	0 €	24 500 €	28 175 €	32 401 €	49 000 €
Compras	106 167 €	97 592 €	112 231 €	179 932 €	163 334 €
Existencias finais	24 500 €	28 175 €	32 401 €	49 000 €	49 000 €
IVA	24 418 €	22 446 €	25 813 €	41 384 €	37 567 €
TOTAL CMVMC	81 667 €	93 917 €	108 004 €	163 334 €	163 334 €

Fonte: Elaboração Própria

Anexo M- Fornecimento de Serviços Especializados

FSE	Taxa de IVA	CF/CV	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Energia e fluidos							
Combustível	23%	CV	2 400 €	2 448 €	2 497 €	2 547 €	2 598 €
Água	23%	CV	300 €	306 €	312 €	318 €	325 €
Eletricidade	23%	CV	2 496 €	2 546 €	2 597 €	2 649 €	2 702 €
Deslocações e transporte							
Transporte de mercadorias	23%	CV	24 190 €	614 €	626 €	639 €	652 €
Serviços especializados							
Publicidade	23%	CF	1 000 €	1 020 €	1 040 €	1 061 €	1 082 €
Trabalho especializado	23%	CV	11 400 €	11 628 €	11 861 €	12 098 €	12 340 €
Conservação e reparação	23%	CV	777 €	793 €	808 €	825 €	841 €
Serviços diversos							
Seguro	23%	CF	438 €	447 €	456 €	465 €	474 €
Renda	23%	CF	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comunicação	23%	CF	1 260 €	1 285 €	1 311 €	1 337 €	1 364 €
Limpeza, higiene e conforto	23%	CV	84 €	86 €	87 €	89 €	91 €
Materiais							
Material de escritório	23%	CV	136 €	139 €	141 €	144 €	147 €
Total FSE							
Custos Fixos		CF	2 698 €	2 752 €	2 807 €	2 863 €	2 920 €
Custos Variáveis		CV	41 783 €	18 559 €	18 930 €	19 309 €	19 695 €
IVA	23%		10 231 €	4 901 €	5 000 €	5 100 €	5 201 €
Total FSE			**44 481 €**	**21 311 €**	**21 737 €**	**22 172 €**	**22 615 €**

Fonte: Elaboração Própria

Anexo N - Explicação FSE´s

Explicação dos FSE's	
Energia e fluídos	Combustíveis – Para o cálculo deste valor foi feita uma estimado um custo de 200 € mensais. Água – Esta rubrica tem como referencia os valores atualmente registados na FS Mota,Lda, sendo será 25 € mensais. Eletricidade – Este valor baseia-se em valor atualmente registado na sede da empresa, uma vez que o espaço tem uma dimensão idêntica. O valor será 208 € mensais.
Deslocação e transporte	Transporte de mercadorias- Diz respeito ao transporte realizado por transportadoras, este valor consoante a transportadora escolhida e a quantidade, por isso foi calculado uma estimativa de 50€ mensais tendo em conta os os valores atualmente registados na FS Mota,Lda. No primeiro será realizado um investimento num veículo de cerca de 23 590€.
Serviços especializados	Publicidade – a FS Mota, Lda irá investir em publicidade nas redes sociais, nomeadamente Instragram e Facebook. Também irá investir na distribuição de flyers, cartões de visita, canetas, calendários e autocolantes. Este valor teve por base os atuais valores do mercado pedidos para estes serviços de 1 000€. Trabalhos especializados – Existem dois tipos de trabalhos especializados que a empresa tem, o que inclui o valor da contabilidade, uma empresa de advogados e limpeza, 450€, 250€ e 250€, respetivamente. Conservação e reparação – Esta rubrica refere-se à manutenção das máquinas utilizadas, e veículos necessários, o que engloba todos os custos associados os respetivos seguros, IUC e inspeção. Este valor foram considerados segundo a gerente da empresa e será de 777€ anual.
Serviços diversos	Seguro – Considerando o valor atualmente pago na sede da empresa, o seguro tem um custo de 438€ anual. Comunicação – Este custo refere-se ao pacote de telemóveis de valor mensal por telemóvel e por cada telefone e será de 1 260€ anual. Limpeza, higiene e conforto – Inclui o material necessário para a limpeza e desinfeção da empresa, como material de limpeza, papel para secar as mãos, papel higiénico, sacos de lixo, entre outros. O que custa cerca de 84€ por ano.
Materiais	Material de escritório – Dizem respeito ao papel de impressora, cadernos, agendas, canetas, entre outros.O custo anual desta rubrica é de 136€.

Fonte: Elaboração Própria

Anexo O -Ativos do Projeto

ATIVOS			
Ativo Fixo Tangível		**Ativo Fixo Inangível**	
Edificios e outras construções	280 000 €	Software de Gestão	550 €
Equipamento Administrativo	1 600 €		
Equipamento Básico	1 546 €		
Equipamento ligeiro	4 956 €		
Equipamento de transporte	23 674 €		
Total sem IVA	**311 776 €**	**Total sem IVA**	550,00 €
IVA (23%)	71 708 €	IVA (23%)	127 €
TOTAL c\IVA	**383 484 €**	**TOTAL c\IVA**	**677 €**
	TOTAL:	**312 326 €**	

Fonte: Elaboração Própria

Anexo P - Explicação dos Investimentos

Explicação dos Investimentos	
Edificios e outras construções	A FS Mota, Lda irá adquiri um empreendimento no valor de 280 000€.
Equipamento Administrativo	Para o funcionamento da FS Mota, Lda no novo espaço físico serão necessários 2 computadores, um para a gerente e outro para a zona do atendimento ao cliente. O computador para a zona do atendimento cliente irá servir para tanto o registo de vendas como de encomendas. Cada computador tem o custo de 800€.
Equipamento Básico	Dizem respeito ao papel de impressora, cadernos, agendas, canetas, rato, tesouras, calculadoras, telemóveis, equipamento de incêncio, material de higiene e limpeza no valor de 1 546€.
Equipamento ligeiro	Refere-se a mobílias, nomeadamente, à bancada, secretárias, cadeiras, estantes, armários, entre outros. Esta rubrica na totalidade tem um valor de 4 956€.
Equipamento de transporte	Carrinha Comercial para a utilização do vendedor de rua cerca de 23 590€.
Software de Gestão	A empresa irá utilizar o PHC Software que se dedica à gestão de recursos para as PME e permite a organização da empresa, incluindo a gestão de cliente, fornecedores, stocks e faturação. Este Software tem o valor de 550€ anual.

Fonte: Elaboração Própria

Anexo Q - Depreciações por tipo de investimento

Depreciações por tipo de investimento						
Ativos	Ano 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ativos Fixos Tangíveis	311 776 €	298 795 €	285 815 €	272 834 €	260 387 €	253 859 €
Ativo Intangível	550 €	367 €	183 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL DAS DEPRECIAÇÕES	312 326 €	299 162 €	285 998 €	272 834 €	260 387 €	253 859 €

Fonte: Elaboração Própria

Anexo R - Fundo de Maneio

Fundo de Maneio						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Necessidades de Fundo de Maneio	**7 435**	**52 807**	**61 942**	**72 659**	**112 078**	**114 320**
Clientes	-	28 307	33 204	38 948	60 079	61 280
Inventários	-	24 500	28 739	33 710	51 999	53 039
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	7 435	-	-	-	-	-
IVA	7 435	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber						
Recursos de Fundo de Maneio	**-**	**27 826**	**27 836**	**31 577**	**46 721**	**46 208**
Fornecedores	-	13 210	10 364	11 829	17 978	16 890
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	14 616	17 473	19 748	28 743	29 318
IRS	-	1 644	1 677	1 710	2 006	2 046
IVA	0	9 054	11 799	13 961	21 958	22 397
TSU	-	3 809	3 885	3 962	4 646	4 739
FCT	-	110	112	114	134	136
Outras dívidas a pagar						
Fundo de Maneio	7 435	24 981	34 106	41 081	65 357	68 112
Variação Fundo de Maneio	7 435	17 546	9 126	6 975	24 276	2 755

Fonte: Elaboração Própria

Anexo S - Serviço de Dívida

Serviço de dívida							
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda		0	1	2	3	4	5
Capital em dívida no início do período		175 000	175 000	175 000	140 000	105 000	70 000
Amortização de dívida		-		35 000	35 000	35 000	35 000
Capital em dívida no final do período		175 000	175 000	140 000	105 000	70 000	350 000
Juros e Gastos Similares Suportados		13 650	13 650	13 650	10 920	8 190	5 460

Fonte: Elaboração Própria

Anexo T - Capital Próprio

Capital Próprio						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	10
Capital Próprio						
Capital Social	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000
Prestações suplementares	44 761	62 306	71 432	78 407	102 683	105 437
Resultado Líquido	(13 650)	21 693	61 573	93 176	195 670	206 743
Resultados Transitados		(13 650)	8 043	69 616	162 792	358 462
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Outras Variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio	306 111	345 349	416 048	516 199	736 145	945 642
Variações Capital Próprio	306 111	39 239	70 699	100 151	219 946	209 498
Variações Capital Próprio (sem Prestações suplementares)	261 350	21 693	61 573	93 176	195 670	206 743

Fonte: Elaboração Própria

Anexo U - Rácios financeiros

Rácios Financeiros							
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda		0	1	2	3	4	5
Rentabilidade do Negócio							
Margem Operacional			18%	32%	37%	46%	46%
Margem liquida			8%	19%	24%	33%	34%
Rentabilidade do Ativo			4%	11%	14%	23%	20%
Atividade operacional							
Turnover do ativo		0%	51%	56%	59%	70%	59%
Retorno							
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)		0%	6%	13%	16%	24%	21%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)			6%	15%	18%	27%	22%
Liquidez							
Liquidez geral			395%	472%	567%	721%	1664%
Financeiros							
Autonomia Financeira		64%	63%	71%	79%	86%	92%
Endividamento		36%	37%	29%	21%	14%	8%
Solvabilidade		275%	270%	348%	478%	731%	1264%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo V - Avaliação Financeira

Avaliação Financeira "3 métodos"						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)	O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (Investimento pós-financiamento) incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de atualização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = Rcp*CP /(CP+CA)+ Rca*(1-ti)*CA/ (CP+CA). com Rcp = re = Rf + Bu*(Rm-Rf) e Rca = Taxa de remuneração (juro efetiva) do capital alheio. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.					
+ EBIT	-	37 678	93 099	131 147	260 667	272 225
- Imposto	(3 071)	(5 406)	(20 947)	(29 508)	(58 650)	(61 251)
+ Depreciações e Amortizações	-	13 164	13 164	13 164	12 447	6 529
- Variação Fundo de Maneio	(7 435)	(17 546)	(9 126)	(6 975)	(24 276)	(2 755)
- CAPEX	(312 326)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**214 748**
Valor residual						321 970
FCFF com VR	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**536 718**
Perpetuidade						4 980 546
FCFF com perpetuidade	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**5 195 293**
Factor de atualização - WACC	1,00	0,96	0,92	0,88	0,84	0,81
FCFF descontado VR	(322 832)	26 737	70 022	95 002	160 639	434 591
FCFF descontado acumulado VR	**(322 832)**	**(296 095)**	**(226 073)**	**(131 072)**	**29 568**	**464 159**
FCFF descontado perpetuidade	**(322 832)**	**26 737**	**70 022**	**95 002**	**160 639**	**4 206 727**
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(322 832)**	**(296 095)**	**(226 073)**	**(131 072)**	**29 568**	**4 236 295**
ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/ Valor Residual**	**C/ Perpetuidade**				
VAL	**464 159**	**4 236 295**				
TIR	**30%**	**83%**				
Payback	**4,82**	**4,82**	anos			
Valor Residual	**321 970**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	**4 980 546**					
2. Investimento (Pré-financiamento) Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM	O método dos FCFF, na ótica do investimento, ignora a forma de financiamento, o que equivale a considerar 100% Capital Próprio. Taxa de atualização (Capital Asset Pricing Model) = Rcp = re = Rf + Bu*(Rm-Rf). A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.					
+ EBIT	-	37 678	93 099	131 147	260 667	272 225
- Imposto	(3 071)	(5 406)	(20 947)	(29 508)	(58 650)	(61 251)
+ Depreciações e Amortizações	-	13 164	13 164	13 164	12 447	6 529
- Variação Fundo de Maneio	(7 435)	(17 546)	(9 126)	(6 975)	(24 276)	(2 755)
- CAPEX	(312 326)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**214 748**
Valor residual						321 970
FCFF com VR	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**536 718**
Perpetuidade						4 767 935
FCFF com perpetuidade	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**4 982 683**
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,96	0,92	0,88	0,84	0,80
FCFF descontado VR	(322 832)	26 688	69 764	94 478	159 461	430 608
FCFF descontado acumulado VR	**(322 832)**	**(296 144)**	**(226 380)**	**(131 902)**	**27 559**	**458 167**
FCFF descontado perpetuidade	(322 832)	26 688	69 764	94 478	159 461	3 997 594
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(322 832)**	**(296 144)**	**(226 380)**	**(131 902)**	**27 559**	**4 025 153**
ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/Valor Residual**	**c/ Perpetuidade**				
VAL	**458 167**	**4 025 153**				
TIR	**30,41%**	**82,03%**				
Payback	**4,83**	**4,83**	Anos			
Valor Residual (VR)	**321 970**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	**4 767 935**					
3. Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital CAPM	Avaliação na Ótica do Investidor (ou do Capital Próprio) (Free Cash Flow to Equity). No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o valor líquido e a remuneração do capital do investidor (ou do acionista da empresa). Os Cash Flows (FCFE) = Cash flows na ótica do Investimento + Cash Flows de financiamento em cada ano.					
+ EBIT	-	37 678	93 099	131 147	260 667	272 225
- Imposto	(3 071)	(5 406)	(20 947)	(29 508)	(58 650)	(61 251)
+ Depreciações e Amortizações	-	13 164	13 164	13 164	12 447	6 529
- Variação Fundo de Maneio	(7 435)	(17 546)	(9 126)	(6 975)	(24 276)	(2 755)
- CAPEX	(312 326)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(322 832)**	**27 890**	**76 190**	**107 828**	**190 189**	**214 748**
Juros e Gastos Similares Suportados	(13 650)	(13 650)	(13 650)	(10 920)	(8 190)	(5 460)
Financiamentos obtidos	175 000	-	-	-	-	-
Amortização de financiamentos	-	-	(35 000)	(35 000)	(35 000)	(35 000)
FCFE	**(161 482)**	**14 240**	**27 540**	**61 908**	**146 999**	**174 288**
Valor residual						321 970
FCFE com VR	**(161 482)**	**14 240**	**27 540**	**61 908**	**146 999**	**496 258**
Perpetuidade						**3 869 623**
FCFE com perpetuidade	**(161 482)**	**14 240**	**27 540**	**61 908**	**146 999**	**4 043 910**
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,96	0,92	0,88	0,84	0,80
FCFE descontado VR	**(161 482)**	**13 626**	**25 218**	**54 243**	**123 249**	**398 147**
FCFE descontado acumulado VR	**(161 482)**	**(147 856)**	**(122 638)**	**(68 395)**	**54 854**	**453 000**
FCFE descontado	**(161 482)**	**13 626**	**25 218**	**54 243**	**123 249**	**3 244 419**
FCFE descontado acumulado	**(161 482)**	**(147 856)**	**(122 638)**	**(68 395)**	**54 854**	**3 299 273**
ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/ Valor Residual**	**c/ Perpetuidade**				
VAL	**453 000**	**3 299 273**				
TIR	**43,28%**	**98,85%**				
Payback	**4,55**	**4,55**	anos			
Valor Residual	**321 970**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	**3 869 623**					

Fonte: Elaboração Própria

Anexo W - Cenário Pessimista

Demonstração de Resultados						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Vendas e Serviços prestados	-	252 000	266 036	280 855	389 905	357 933
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	(73 500)	(77 594)	(81 916)	(113 722)	(104 397)
FSE	-	(48 929)	(25 631)	(28 758)	(32 267)	(36 203)
Gastos com o Pessoal	-	(112 587)	(114 839)	(116 808)	(137 343)	(139 913)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	16 984	47 972	53 372	106 573	77 419
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(13 164)	(13 164)	(13 164)	(12 447)	(6 529)
EBIT (Resultado Operacional)	-	3 820	34 808	40 208	94 126	70 890
Juros e Gastos Similares Suportados	(13 650)	(13 650)	(13 650)	(10 920)	(8 190)	(5 460)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(13 650)	(9 830)	21 158	29 288	85 936	65 430
Imposto	-	-	(1 428)	(4 639)	(19 336)	(14 722)
IRC	-	-	(1 333)	(4 330)	(18 046)	(13 740)
Derrama Municipal	-	-	(95)	(309)	(1 289)	(981)
Resultado Líquido	(13 650)	(9 830)	19 730	24 649	66 600	50 708

Balanço						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Ativo						
Ativo não corrente	**312 326**	**299 942**	**287 575**	**275 223**	**263 729**	**258 171**
Ativos fixos tangíveis	311 776	298 795	285 815	272 834	260 387	253 859
Ativos intangíveis	550	367	183	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	781	1 577	2 389	3 341	4 313
Ativo corrente	**168 785**	**211 430**	**211 174**	**215 970**	**279 631**	**298 289**
Inventários	-	22 050	23 278	24 575	34 117	31 319
Clientes	-	25 476	26 895	28 393	39 418	36 186
EOEP	7 435	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	161 350	163 903	161 001	163 002	206 096	230 784
Total do Ativo	**481 111**	**511 372**	**498 749**	**491 193**	**543 359**	**556 460**
Capital Próprio	**306 111**	**309 655**	**334 207**	**360 399**	**438 772**	**489 481**
Capital Social	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000
Prestações suplementares	44 761	58 135	62 957	64 500	76 273	76 273
Resultados Transitados	-	(13 650)	(23 480)	(3 750)	20 899	87 499
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Liquido	(13 650)	(9 830)	19 730	24 649	66 600	50 708
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	**175 000**	**140 000**	**105 000**	**70 000**	**35 000**	**35 000**
Financiamentos obtidos (MLP)	175 000	140 000	105 000	70 000	35 000	35 000
Passivo corrente	**-**	**61 717**	**59 542**	**60 794**	**69 587**	**31 980**
Fornecedores	-	12 786	9 054	9 729	13 374	11 989
EOEP	-	13 931	15 488	16 064	21 213	19 991
Financimentos obtidos (CP)	-	35 000	35 000	35 000	35 000	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	175 000	201 717	164 542	130 794	104 587	66 980
Total Capital Próprio + Passivo	481 111	511 372	498 749	491 193	543 359	556 460

Fonte: Elaboração Própria

Anexo X - Cenário Otimista

Demonstração de Resultados						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Vendas e Serviços prestados	-	308 000	397 412	512 781	870 080	976 230
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	0	-	-	-	-	-
CMVMC	-	(89 833)	(115 912)	(149 561)	(253 774)	(284 734)
FSE	-	(40 032)	(17 388)	(15 963)	(14 654)	(13 452)
Gastos com o Pessoal	-	(93 434)	(95 303)	(96 881)	(113 976)	(116 079)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	84 700	168 809	250 376	487 677	561 965
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(13 164)	(13 164)	(13 164)	(12 447)	(6 529)
EBIT (Resultado Operacional)	-	71 536	155 645	237 212	475 230	555 436
Juros e Gastos Similares Suportados	(13 650)	(13 650)	(13 650)	(10 920)	(8 190)	(5 460)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(13 650)	57 886	141 995	226 292	467 040	549 976
Imposto	-	(9 953)	(31 949)	(50 916)	(105 084)	(123 745)
IRC	-	(9 290)	(29 819)	(47 521)	(98 078)	(115 495)
Derrama Municipal	-	(664)	(2 130)	(3 394)	(7 006)	(8 250)
Resultado Líquido	(13 650)	47 933	110 046	175 377	361 956	426 232

Balanço						
Plano de negócio: Análise da Viabilidade Económico-Financeira da Expansão da FS Mota, Lda	0	1	2	3	4	5
Ativo						
Ativo não corrente	**312 326**	**299 801**	**287 288**	**274 789**	**263 121**	**257 387**
Ativos fixos tangíveis	311 776	298 795	285 815	272 834	260 387	253 859
Ativos intangíveis	550	367	183	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	639	1 290	1 955	2 734	3 529
Ativo corrente	**168 785**	**279 896**	**384 317**	**558 951**	**964 960**	**1 381 945**
Inventários	-	26 950	34 774	44 868	76 132	85 420
Clientes	-	31 138	40 177	51 840	87 962	98 693
EOEP	7 435	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	161 350	221 808	309 367	462 243	800 866	1 197 832
Total do Ativo	481 111	579 696	671 605	833 740	1 228 081	1 639 332
Capital Próprio	**306 111**	**375 761**	**499 993**	**689 741**	**1 094 264**	**1 535 662**
Capital Social	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000	275 000
Prestações suplementares	44 761	66 478	80 664	95 035	137 603	152 768
Resultados Transitados	-	(13 650)	34 283	144 329	319 706	681 662
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Liquido	(13 650)	47 933	110 046	175 377	361 956	426 232
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	**175 000**	**140 000**	**105 000**	**70 000**	**35 000**	**35 000**
Financiamentos obtidos (MLP)	175 000	140 000	105 000	70 000	35 000	35 000
Passivo corrente	**-**	**63 935**	**66 612**	**73 999**	**98 817**	**68 670**
Fornecedores	-	13 635	11 918	14 727	24 900	25 518
EOEP	-	15 301	19 695	24 272	38 916	43 152
Financimentos obtidos (CP)	-	35 000	35 000	35 000	35 000	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	175 000	203 935	171 612	143 999	133 817	103 670
Total Capital Próprio + Passivo	481 111	579 696	671 605	833 740	1 228 081	1 639 332

Fonte: Elaboração Própria