

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O Empreendedorismo e a Criação de um Negócio
– *Physalis peruviana*

Carlos Francisco Gomes de Almeida

Lisboa, Novembro de 2014

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA**

**O Empreendedorismo e a Criação de um
Negócio – *Physalis peruviana***

Carlos Francisco Gomes de Almeida

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Prof. Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente – Especialista Carlos da Silva Nunes

Arguente – Especialista Joaquim Negrals de Matos

Vogal – Doutor José Duarte Moleiro Martins

Lisboa, Novembro de 2014

Declaro ser o autor deste Trabalho de Projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente Trabalho de Projeto.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos três amores da minha vida: Vera, Maria e João Pedro.

Vera pela sua presença e apoio constante.

Maria e João Pedro, pois sem eles não teria o mesmo sentido.

Aos meus pais, e à memória dos meus avós por tudo o que sempre me ensinaram.

Aos meus amigos, mesmo ausentes, sempre presentes.

Epígrafe

«Onde se cruzam os teus talentos com as necessidades do mundo, aí está a tua vocação.»

Aristóteles

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos,

Ao Prof. Doutor José Duarte Moleiro Martins, pela sua orientação, transmissão de conhecimento, compreensão e incentivo ao longo deste trabalho.

Ao ISCAL, que, pela qualidade de formação ministrada, contribuiu de forma decisiva para a realização deste projeto.

À Dr.^a Fátima pelo apoio prestado na revisão da literatura.

Ao Eng.^o Luís Manso e Eng.^o João por toda a simpatia e auxílio na transmissão de conhecimentos do fruto Physalis.

Aos meus colegas de turma do ISCAL pelo notável espírito de união, de ajuda mútua e cooperação.

Ao colega de trabalho Mestre João Tavares pela sua paciência, tolerância e apoio.

Uma palavra de consideração e apreço a todos os que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, o meu muito obrigado.

Resumo

A escolha do tema para o Trabalho de Projeto tem a ver com a importância que o empreendedorismo assume no mundo empresarial. De facto, a atividade empreendedora assume um especial destaque nas empresas e na economia dos países. Por essa razão, vários investigadores têm-se debruçado no estudo desta temática de forma a encontrar explicações no contributo do empreendedor para o desenvolvimento económico dos países. Neste sentido, e de acordo com o Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa, (Comissão Europeia, 2003), este fenómeno deve ser estudado pela dimensão mundial que representa e por contribuir para a criação de novas empresas.

Nesse seguimento, a parte prática do trabalho corresponde à criação real de uma empresa, resultante da capacidade empreendedora, do conhecimento e *know-how* adquirido para colocar a(s) ideia(s) em prática, através do aproveitamento das oportunidades oferecidas, não apenas em matérias legislativas estatais traduzidas nos apoios ao PRODER/PDR2014-2020, mas sobretudo pelo mercado, com a introdução de um produto “inovador”.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empreendedor, Plano de Negócios, Vantagem competitiva, Empresa, Rentabilidade.

Abstract

The choice of the theme for the Work Project has to do with the importance the entrepreneurship assumes in the corporate world. In fact the entrepreneurial activity stands out in companies and economy of countries. For that reason, several researchers are studying several themes to find explanations in the entrepreneur's contribution to the economic development of countries. Because of this and according to the Green Book of Spiritual Entrepreneurship in Europe, (European Commission, 2003), this phenomenon should be studied because of the global dimension that represents and for contributing in the creation of new companies.

Pursuing that, the practical part of the work corresponds to the actual creation of a company, resulting from the entrepreneurial capacity, knowledge, and know-how acquired to put an idea or ideas into practice, through advantages of opportunities offered, not only in state legislative matters translated in supports to PRODER/PDR2014-2020, but mainly by the market, with the introduction of an "innovative" product.

Key-words: Entrepreneurship, Entrepreneur, Business Plans, competitive Advantages, Company, Profitability.

Índice

Índice	ix
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Conceito de empreendedorismo	3
2.2. Características e tipos de empreendedor	4
2.3. O empreendedorismo em Portugal.....	9
2.3.1. Empreendedorismo e criação de empresas em Portugal.....	14
3. Plano de Negócios.....	17
3.1. Noção de Plano de Negócios.....	17
3.2. Principais tipos de Planos de Negócios.....	17
3.3. Processo de elaboração de um Plano de Negócios.....	18
4. Síntese da Revisão da Literatura	22
5. Negócio <i>Physalis</i>	26
5.1. Incentivos a produtores em Portugal.....	26
5.1.1. O Programa de Desenvolvimento Rural: PRODER.....	26
5.1.2. Orientações e estrutura do PRODER	27
5.1.3. O apoio à agricultura no âmbito do PRODER	28
5.2. Legislação existente para a venda de produtos	31
6. Enquadramento competitivo do Negócio.....	34
6.1. A conjuntura económica.....	34
6.2. A Ideia de Negócio.....	35
6.3. O Empreendedor	36
6.4. Oportunidades de Negócio captadas	37
7. O Produto - <i>Physalis peruviana</i>	40
7.1. Enquadramento taxonómico.....	40

7.2.	Caracterização da planta.....	40
7.3.	Condições edafoclimáticas ideais.....	41
7.4.	Conteúdo nutricional e propriedades medicinais do fruto	42
7.5.	Mercado.....	43
7.6.	Análise de Mercado.....	44
7.6.1.	Mercados a servir	44
7.6.2.	Alvo e segmentos de mercado a servir	44
7.6.3.	Preços a praticar	44
8.	Descrição das atividades	46
8.1.	Propagação	46
8.2.	Preparação do terreno.....	46
8.3.	Plantação	47
8.4.	Condução do povoamento.....	48
8.5.	Colheita e tratamento pós-colheita.....	50
9.	Estratégia de Negócios Proposta.....	51
9.1.	Análise Externa	51
9.1.1.	PEST	51
9.1.2.	Cinco Forças de Porter (1980)	52
9.2.	Análise Interna	55
9.2.1.	VRIO	55
9.3.	Análise SWOT	57
9.4.	Posicionamento e Vantagem Competitiva do Negócio.....	59
9.5.	Estratégia de <i>Marketing</i>	60
9.5.1.	Política de Produto (<i>Product</i>)	60
9.5.2.	Política de Preço (<i>Pricing</i>).....	61
9.5.3.	Política de Localização / Distribuição (<i>Placement</i>).....	62

9.5.4.	Política de Comunicação (<i>Promotion</i>)	63
9.6.	Estratégia Final do Negócio a Aplicar	63
10.	Estudo de viabilidade económica e financeira da produção de <i>physalis</i>	66
10.1.	Caracterização inicial da exploração	66
10.2.	Ações a implementar	67
10.2.1.	Preparação do terreno	67
10.2.2.	Fertilização de fundo	68
10.2.3.	Instalação de túneis de produção e estufim de germinação	68
10.2.4.	Plantação	68
10.2.5.	Instalação de sistema de rega	69
10.2.6.	Colheita e embalamento	69
10.3.	Investimentos a realizar na exploração agrícola	69
10.4.	Descrição dos investimentos	71
10.5.	Proveitos da exploração agrícola	74
10.5.1.	Cálculo de produção nas duas parcelas de intervenção	74
10.5.2.	Proveitos	75
10.6.	Mão-de-obra na exploração agrícola	75
10.7.	Custos específicos da exploração vegetal	77
10.7.1.	Consultoria técnica	77
10.7.2.	Combustíveis	77
10.7.3.	Caixas e embalagens	78
10.7.4.	Mão-de-obra eventual – colheita	78
10.7.5.	Mão-de-obra eventual – embalamento	79
10.7.6.	Mão-de-obra eventual – arranque de plantas	80
10.8.	Custos de conservação e reparação de equipamentos e construções	81

10.9.	Rentabilidade da exploração agrícola	82
10.10.	Indicadores de rentabilidade.....	83
10.10.1.	Valor Atual Líquido (VAL).....	83
10.10.2.	Taxa interna de rentabilidade (TIR)	84
10.10.3.	Período de retorno do investimento (PRI)	85
10.10.4.	Cálculo dos indicadores de viabilidade.....	86
10.10.5.	Outros cenários.....	87
10.11.	Conclusões de viabilidade económica e financeira da produção de <i>physalis</i> ...	88
11.	Conclusões gerais	89
	Referências Bibliográficas.....	93

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Capacidade dos empreendedores	7
Tabela 2.2 – Número de unidades económicas e empresas no WBGES 2008.....	15
Tabela 5.3 – Montante dos subsídios zona natura 2000	31

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Distribuição da taxa TEA por setores de atividade	10
Figura 2.2 – Motivações para criar um negócio	11
Figura 5.3 – Organização do PRODER.....	27
Figura 7.4 – Caracterização da espécie <i>physalis peruviana</i> : (A) Planta; (B) Flor; (C) Cápsula e (D) Fruto	41
Figura 8.5 – Plantação de <i>physalis peruviana</i> , onde é possível observar os camalhões, a tela e o sistema de armação das plantas.....	48
Figura 8.6 – Sistema de condução em espaldeira, sistema de condução em “X” e sistema de condução em “V”.....	49
Figura 9.7 – As 5 Forças do modelo de Porter (1980)	52
Figura 10.8 – Parcelas de intervenção: (A) Parcela 1, parcela onde será produzida <i>physalis</i> em túnel; (B) Parcela 2, parcela onde será instalada a plantação ao ar livre.....	67

Índice de Quadros

Quadro 7.1 – Condições ideais para cultivo da espécie <i>physalis peruviana</i>	42
Quadro 7.2 – Conteúdo nutricional	43
Quadro 9.3 – Análise VRIO	57
Quadro 10.4 – Amortização anual dos investimentos	70
Quadro 10.5 – Cálculo de produções anuais para as duas parcelas de intervenção	74
Quadro 10.6 – Cálculo da produção total para as duas modalidades de produção ao longo do horizonte de planeamento do projeto.....	74
Quadro 10.7 – Cálculo dos proveitos para os dois tipos de produto ao longo do horizonte de planeamento do projeto.....	75
Quadro 10.8 – Dias de mão-de-obra utilizada na exploração agrícola; respetivos custos e custos com contribuições e seguros.....	76
Quadro 10.9 – Custos específicos da exploração agrícola para o horizonte de planeamento	77
Quadro 10.10 – Custos de mão-de-obra eventual para a colheita de <i>physalis</i>	78
Quadro 10.11 – Custos de mão-de-obra eventual para o embalamento de <i>physalis</i>	80
Quadro 10.12 – Custos de mão-de-obra eventual para o arranque das plantas de <i>physalis</i>	81
Quadro 10.13 – Custos de conservação e reparação de equipamentos e construções dos investimentos a realizar	82
Quadro 10.14 – Rentabilidade da exploração agrícola para o horizonte de planeamento do projeto.....	83
Quadro 10.15 – Cash-flows da exploração agrícola.....	86
Quadro 10.16 – Cenários com preço/kg menos otimistas	87

Lista de Abreviaturas

FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação
IRC	Imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas
IVA	Imposto sobre o valor acrescentado
MBP	Modo de Produção Biológica
PAC	Política Agrícola Comum
PEST	Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos.
PME	Pequenas e médias empresas
PRI	Período de retorno do investimento
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural
SMN	Salário Mínimo Nacional
TIR	Taxa interna de rentabilidade
TSU	Taxa Social Única
VAL	Valor atual líquido
WBGES	<i>World Bank Entrepreneurship Survey</i>

1. Introdução

Atualmente, quer as associações empresariais quer as Universidades fomentam a iniciativa empresarial e a criação de empresas. Por outro lado, os governos anunciam a prioridade no desenvolvimento e crescimento económico que será lançado com a criação de novas empresas.

Segundo Gaspar (2010), a criação da própria empresa é uma situação que independentemente das razões, quase todos os profissionais acabam por pensar no assunto ao longo da sua vida. Quase todos mais tarde ou mais cedo vão ter que enfrentar esta opção.

O mesmo autor menciona ainda que a questão não se prende com o facto de se querer criar um negócio, a questão é mais em como conseguir implementar um negócio de sucesso.

A criação de qualquer negócio tem sempre associada a componente da incerteza e do risco seja ele de ordem económica ou financeira, pessoal, familiar, ou mesmo psicológica. Por essa razão é fundamental que se completem esforços no sentido de tentar reduzir ao mínimo esse risco implícito.

O primeiro passo deverá sempre centrar-se em fazer uma avaliação o mais correta quanto possível das características individuais do empreendedor (es), das suas competências para lidar com as incertezas e riscos inerentes ao tipo de negócio que se pretende criar.

É também de extrema importância um planeamento pormenorizado de forma a não desprezar os pequenos detalhes e ter em conta as potenciais dificuldades e obstáculos que poderão surgir, tentando arranjar antecipadamente soluções para algumas das piores situações que poderão ocorrer. Ainda assim, devemos ter sempre presente a máxima que refere o mesmo autor de que num novo negócio tudo pode correr mal, e, pelo contrário, nada de acordo com aquilo que foi planeado.

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo e diz respeito à criação e implementação de um negócio de *Physalis*, estando dividido em duas partes distintas, a primeira, mais teórica correspondendo à Revisão da Literatura e a segunda naturalmente mais prática, uma vez que traduz o negócio propriamente dito, porém, ainda assim, inicialmente, também ela acompanhada de uma vertente teórica que lhe serve de complemento propedêutico.

A parte teórica do trabalho aborda essencialmente temas como o Empreendedorismo, tipos

e características dos Empreendedores e ainda sobre Planos de Negócios.

Por sua vez a parte prática inicia com um enquadramento sobre os incentivos nacionais / União Europeia para este tipo de negócios agrícolas através dos Programas de Desenvolvimento Rural (PRODER/PDR 2020), isto é, com o término do PRODER, seguiu-se uma fase de transição até à aprovação definitiva do PDR 2020 que se anuncia vir brevemente a materializar-se.

Por fim é feita a exposição narrativa do negócio propriamente dito.

Este Trabalho de Projeto está estruturado em 11 capítulos: no próximo capítulo são abordadas as teorias mais consonantes na explicação do empreendedorismo, tentando transparecer a importância deste tema cada vez mais presente num mercado global, na criação de empresas e de emprego e conseqüentemente no aumento de riqueza para os países. O terceiro capítulo faz uma abordagem ao Plano de Negócios, pois atualmente é uma ferramenta “imprescindível” na criação de um negócio. O quarto capítulo é uma síntese da Revisão da Literatura materializada nos dois capítulos anteriores.

O quinto capítulo já faz parte do Negócio de *Physalis peruviana* propriamente dito, sendo dedicado aos incentivos governamentais/União Europeia existentes para a área específica de negócios agrícolas. Por sua vez, o sexto capítulo conta a história subjacente ao Negócio, a sua origem e as condições que despoletaram o seu aparecimento.

O sétimo capítulo é destinado à apresentação do produto *Physalis* e análise do mercado enquanto o oitavo capítulo é dedicado à descrição das atividades necessárias ao seu cultivo desde a preparação inicial do terreno até à fase da colheita e mesmo do tratamento pós-colheita.

No nono capítulo apresenta-se a estratégia que se propõe para a realização do Negócio através da análise externa onde este se insere, a análise interna, a análise SWOT, o posicionamento e a vantagem competitiva do Negócio e ainda a estratégia de Marketing definida.

O décimo capítulo é reservado ao estudo de viabilidade económica e financeira do Negócio.

No décimo primeiro e último capítulo apresentam-se as conclusões gerais do presente Trabalho.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo foi evoluindo ao longo do tempo, cada vez mais estudos estão relacionados com o tema, em resultado da importância que este assume na economia da era moderna.

O conceito de empreendedorismo é atribuído aos economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say (Rodrigues, 2008). Os dois autores definiam os empreendedores como indivíduos criadores de valor e que assumem o risco empresarial, dando ao empreendedorismo um papel de destaque no desenvolvimento económico (Rodrigues, 2008; Sarkar, 2010).

Segundo Monteiro (2010: 15) «Richard Cantillon, considerado o primeiro precursor da teoria clássica, aborda o papel do empreendedor no capítulo XVIII do seu livro “Essay sur la Nature do Commerce en Général”». Este autor identifica a existência de três agentes no sistema económico: proprietários de terras (capitalistas), empreendedores (árbitros) e mercenários (trabalhadores assalariados).

Na perspetiva de Sarkar (2010), o empreendedorismo pode também surgir de oportunidades identificadas, não estando limitado apenas a projetos inovadores. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011: 381) o empreendedorismo surge como «the process by which individuals, teams or organizations identify and pursue entrepreneurial opportunities» acrescentado apenas «without being immediately constrained by the resources they currently control».

O empreendedorismo é visto por Hisrich e Peters (2004) como um processo de criar algo novo com valor que implica dedicação, tempo e esforço. Em que a pessoa envolvida tem de «assumir os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal» (Hisrich e Peters, 2004: 29).

No *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010: 4) o empreendedorismo é considerado como «qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa», o que significa que um empreendedor não é definido pelo tamanho da organização mas sim pelas ações que desenvolve.

No contexto atual, pode-se descrever o empreendedorismo como o processo através do qual os indivíduos, ao correrem riscos calculados, criam valor para a sociedade, através de produtos ou serviços inovadores, aproveitando oportunidades de negócio existentes.

2.2. Características e tipos de empreendedor

Atualmente, o empreendedorismo é também encarado como uma característica individual que pode ser incentivada ao longo da vida, através da aprendizagem e desenvolvimento de competências (Sharkar, 2007; Portela, Hespanha, Nogueira, Teixeira e Baptista, 2008 e Faria, 2010 e 2012).

Os autores Aveni, Nunes e Cruz (2010) agrupam o empreendedorismo em quatro categorias:

- ✓ O empreendedor;
- ✓ O intra-empendedor;
- ✓ O empreendedor social;
- ✓ O empreendedor do conhecimento.

O primeiro elemento é o mais conhecido e objeto de vários estudos das ciências económicas e de administração. Podendo-se incluir nesta categoria o empreendedorismo cooperativo, o empreendedorismo social, familiar que se distingue de ser empresário.

O intra-empendedor é aquele que faz as coisas acontecer, são os inventores os que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro das organizações. É aquele que testa, cria novos serviços, tecnologias e métodos de uma organização.

O empreendedor social é um indivíduo ou um grupo de indivíduos que usam as suas qualidades empreendedoras para uma mudança social. O empreendedor social nasce quando o seu intuito não é o lucro mas apenas mudanças sociais.

O empreendedor do conhecimento é a pessoa que inova e modifica com a sua forma de atuar, em qualquer área do conhecimento humano.

Portanto, o empreendedor é aquele que inova, cria ou desenvolve uma nova atividade em seu próprio benefício ou em proveito da coletividade.

Sendo o empreendedorismo uma característica do indivíduo, existem estudos que mostram quais são essas qualidades, ou seja aquilo que caracteriza o empreendedor.

Assim, no estudo desenvolvido por Faria (2010) sobre as competências empreendedoras dos estudantes do ensino superior, realça a importância que tem a promoção do empreendedorismo. Esta promoção passa por criar programas que incentivem a inovação e o desenvolvimento de competências essenciais como: o autocontrolo, confiança, persistência, determinação, entre outros.

Este autor identifica as seguintes características comuns aos empreendedores: i) ser arrojado e assumir riscos; ii) detetar oportunidades; iii) tirar partido de uma informação, cuja distribuição é imperfeita; iv) explorar uma mudança, identificar oportunidades onde outros veem problemas; v) deter oportunidades além dos recursos disponíveis; vi) apresentar-se como *homo economicus* singularmente dotado; vii) expor-se como praticante de uma gestão extraordinária; viii) mostrar-se como criador de novas empresas, quer por oportunidade ou por necessidade.

De acordo com Damasceno¹ (2010 *apud Quintas, 2013*) empreendedores são indivíduos com atitude inovadora que identificam, criam oportunidades de negócio, procuram benefícios (individuais ou coletivos) que coordenam os recursos de forma a proporcionar benefícios com as suas inovações num meio inconstante.

Apesar de as características singulares dos empreendedores, Quintas (2013) refere que é importante para além das características individuais, analisar as semelhanças entre as várias definições de empreendedorismo: a tendência de fracassar, permitir riscos nos cálculos, uso de recursos disponíveis de forma mais criativa e ter ideias originais para montar um novo negócio. Para este autor, o empreendedor é aquele que produz os meios com o objetivo de vendê-los para acrescentar valor e aumentar o seu rendimento. Desta forma, o empreendedor arrisca no desenvolvimento de uma atividade, criando grande responsabilidade individual que é a sua principal força.

O empreendedorismo cria novas empresas quando os empreendedores inovam e identificam oportunidades de negócio onde mais ninguém consegue identificar. O empreendedor é um indivíduo com uma grande capacidade de imaginação, que estabelece metas e fixa alvos. Com refere Santos (2011) o empreendedor introduz novos produtos e serviços, tornando a inovação no principal fator que caracteriza o empreendedorismo.

¹ DAMASCENO, L. J. - Metodologia de Investigação Científica.

Também é defendida a ideia de que o empreendedorismo é um meio para a criação de emprego, assumindo um papel decisivo na inovação da economia e no desenvolvimento de um país.

Ao considerar a literatura sobre o tema, concluímos que o empreendedor é um indivíduo que reúne um conjunto de capacidades (tabela 2.1). Deste modo, essas capacidades podem ser agrupadas em três grupos: i) competência empreendedora; ii) capacidade técnica; e iii) capacidade de gestão.

No estudo realizado por Kutzhanova, Lyons e Lichtenstein (2009), foram identificadas quatro dimensões de capacidade: i) competências técnicas – são as capacidades inerentes à produção ou à prestação de serviços pela empresa; ii) competência de gestão – capacidades básicas para a gestão e administração da empresa no seu dia-a-dia; iii) Competência empresariais – que se traduz no reconhecimento de oportunidades e saber aproveitá-las; iv) Competências pessoais – englobam o autoconhecimento, responsabilidade, capacidade emocional e aptidão criativa.

Já O'Hara (2011), identificou um conjunto de elementos chave determinantes para o empreendedorismo²:

- ✓ A capacidade de identificar e explorar uma oportunidade de negócio;
- ✓ O esforço criativo para desenvolver um negócio ou construir algo de valor;
- ✓ A vontade de empreender;
- ✓ Competência para organizar os recursos necessários para responder às oportunidades.

Tem sido defendido pela literatura que, o desenvolvimento desse conjunto de capacidades vai motivar pessoas empreendedoras que devem ser incitadas para desenvolverem o seu potencial como empresários.

² Nesse sentido, Bosma, Wennekers e Amorós (2011) propôs que, em qualquer sociedade, é importante apoiar todas as pessoas com “espírito empreendedor”, não apenas os empresários, uma vez que cada um tem o potencial para inspirar outros a começar um negócio. Argumentando que, a formação educacional deve permitir que as pessoas não apenas desenvolvam competências para iniciar um negócio, mas para serem capazes de serem empreendedoras em qualquer situação da vida.

Tabela 2.1 - Capacidades dos empreendedores

<i>Competências empresariais</i>	<i>Competências técnicas</i>	<i>Competências de gestão</i>
Disciplina interior	Operações específicas para a indústria	Planeamento
Capacidade para assumir riscos	Comunicação	Tomada de decisão
Inovador	<i>Design</i>	Motivar
Atitude de mudança	Pesquisa e desenvolvimento	<i>Marketing</i>
Persistência	Observação do meio envolvente	Finanças
		Vendas

Fonte: elaboração própria

Como referimos as características/capacidades empreendedoras são importantes para o empreendedorismo, no entanto existem obstáculos ao seu desenvolvimento. Assim, Fialho (2012) salienta que o empreendedorismo é condicionado por determinados fatores, entre os quais destaca: i) O aspeto financeiro; ii) A educação e a formação³; iii) Os programas e políticas do governo⁴; iv) A investigação e desenvolvimento; v) A abertura do mercado; vi) As normas sociais e culturais.

Apesar do progresso no que respeita à atividade empreendedora é importante incentivar as pessoas a desenvolver o seu negócio (se é isso que elas pretendem alcançar), os serviços de apoio às empresas e os governos devem avaliar as políticas e efetuar ajustes nesta matéria, permitir o acesso aos mercados, desenvolver uma cultura de apoio, e oferecer um maior acesso ao financiamento, para que possam criar um ecossistema empresarial positivo através do qual as empresas possam progredir. A formação para o desenvolvimento de competências empreendedoras para as empresas vocacionadas para o crescimento teriam como característica o Capital Humano e o suporte no ecossistema do empreendedorismo em geral.

³ De acordo com Cooney (2012) a forma como o empreendedorismo é ensinado tem de ser alterado, uma vez que o modelo tradicional de empreendedorismo não é mais aplicável ao ambiente atual de negócios.

⁴ Têm sido preocupação dos governos a elaboração de políticas para estimular a prática empreendedora é também preocupação da Comissão Europeia.

Um dos aspetos do empreendedorismo é o estudo do agente que intervém na atividade empreendedora, no sentido de entender quais as características ou traços de personalidade que definem o empreendedor de sucesso.

Há determinadas características que são importantes para o sucesso de um empreendedor.

Para Dingee, Haslett e Smollen (1997) o empreendedor deverá possuir os seguintes atributos:

- Um empreendedor de sucesso deve ter a capacidade de trabalhar mais horas por períodos prolongados de tempo;
- Autoconfiança: Acreditar em si mesmo e na capacidade de alcançar os objetivos propostos;
- Estabelecer metas aliciantes, mas realistas: a capacidade de definir metas e objetivos claros que são desafiantes, mas ao mesmo tempo realistas e possíveis de alcançar;
- Envolvimento de longo prazo: Um compromisso com projetos que estarão concluídos entre cinco a sete anos, requer capacidade para trabalhar com metas a longo prazo, isto significa dedicação total ao negócio para alcançar estes objetivos;
- Utilizar o dinheiro como forma de medir o desempenho: O dinheiro, na forma de salário, lucros ou ganhos de capital, deve ser visto como uma medida de como a empresa está a desenvolver e não como um fim em si mesmo.
- Capacidade de resolução de problemas persistentes: vontade e determinação para resolver problemas para a conclusão das tarefas;
- Assumir riscos moderados: O sucesso empresarial é geralmente o resultado da tomada de decisões com riscos calculados que oferece a possibilidade de sucesso;
- Aprender com o fracasso: Compreender o papel de uma falha pode ser fundamental para evitar problemas semelhantes no futuro. Uma falha pode ser frustrante, mas não deve ser desencorajador;
- Ser crítico: é importante ser crítico em relação ao estilo e substância do próprio desempenho;
- Tomar a iniciativa e procurar a responsabilidade pessoal: é importante aproveitar as oportunidades e colocar-se em situações em que se é pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso. Ser capaz de tomar a iniciativa para resolver problemas ou lacunas de liderança;
- Aproveitar os recursos disponíveis: identificar e explorar a habilidade e ajuda que é relevante para a realização dos objetivos;

- Competir contra normas autoimpostas: determinar o próprio padrão de desempenho, que é alto, mas realista, e, depois competir consigo mesmo?

Porém, nem todo o indivíduo possui todas as características mencionadas. As fraquezas podem ser compensadas com outros membros da equipa de gestão. A avaliação de cada uma das características chave, ou seja se é “forte”, “médio” ou “fraco” é importante, na medida em que mostra a capacidade para empreender.

Segundo Drucker (1985) os empreendedores são pessoas com capacidade de iniciativa, capacidade de organização e sobretudo com sentido de oportunidade a nível do negócio. Este autor defende que ser empreendedor, nada tem a ver com a personalidade, mas sim com o comportamento, conceitos e teorias dentro de uma organização.

Neste sentido, surgem dois tipos de empreendedores: os empreendedores induzidos pela necessidade e os induzidos pela oportunidade. O primeiro, opta pela criação do próprio negócio, quando se depara com uma situação de desemprego; é a forma que encontra para contornar tal situação. O segundo explora o mercado com o objetivo de perceber se um determinado negócio será ou não lucrativo. Por norma, este tipo de empreendedor é motivado pelo desejo de realização. Segundo Meece (2009) no jornal The New York Times⁵, é no período de recessão que se observa um aumento do número de empreendedores casuais, inesperados ou forçados. De acordo com este autor, em tempos de “crise” um número significativo de desempregados opta pela criação do seu próprio negócio.

Na opinião de Souza (2006) a principal característica do empreendedor é a capacidade de inovação. Segundo este autor, os empreendedores procuram constantemente a mudança e procuram explorar novas oportunidades principalmente em situações menos esperadas. Também procuram avaliar os riscos e conseguem lidar com a incerteza. Assim sendo, exploram o conhecimento existente em proveito da criação e inovação de novos produtos.

2.3. O empreendedorismo em Portugal

Em Portugal a atividade empreendedora ainda é pouco significativa, embora tenha registado uma melhoria significativa em 2011 e 2012 face ao ano de 2010.

⁵ Artigo de Jornal.

De acordo com os dados da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2012, a Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TAE)⁶ foi de 7,7%, o que significa que existe cerca de 7 a 8 indivíduos empreendedores em cada 100. Este resultado representa um ligeiro aumento face a 2011, ano em que se registou uma TAE de 7,5%.

Em Portugal, os sectores onde se regista uma maior percentagem de empreendedores são o sector orientado para o consumidor final (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final) com 44,9% dos empreendedores, o sector da transformação (construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista) com 26,2% dos empreendedores, o sector orientado ao cliente organizacional com 23,8% dos empreendedores. O sector extrativo registou apenas 5,1% dos empreendedores. Comparativamente aos resultados de 2010, pela visualização da **Figura 2.1** destaca-se uma diminuição no sector orientado ao consumidor.

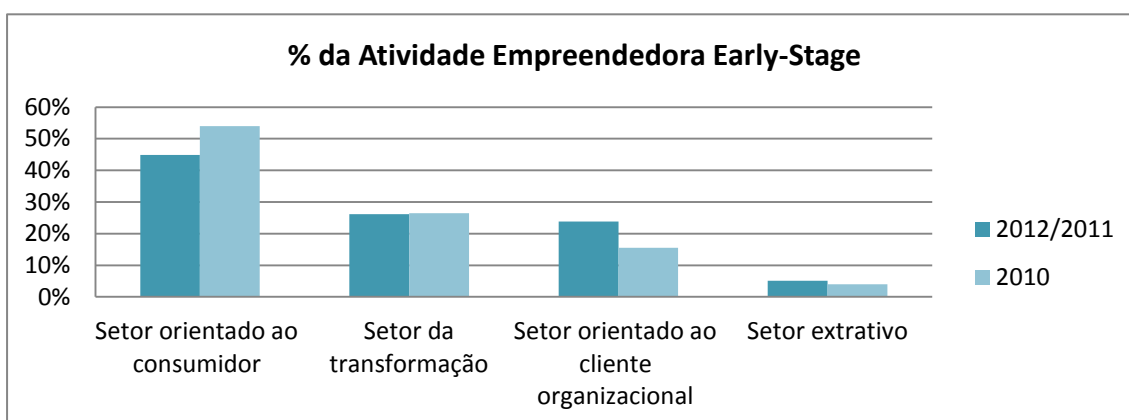


Figura 2.1 - Distribuição da Taxa TEA por Setores de Atividade

Fonte: Adaptado de GEM Portugal (2012: 16, Figura 4)

Este estudo do GEM revela ainda que o número de empreendedores *early-stage* do sexo masculino equivale a cerca do dobro do número de empreendedores do sexo feminino, o que se verifica igualmente nas economias orientadas para a inovação (GEM, 2012).

Com base nos dados do **Figura 2.2** verifica-se que a atividade empreendedora induzida pela oportunidade predomina sobre a atividade empreendedora baseada pela necessidade.

⁶ A Taxa TEA ilustra a proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) que está envolvida num processo de *start-up* (negócio nascente) ou na gestão de negócios novos e em crescimento, em cada País participante.

O estudo de 2012 indica que 58,3% da atividade empreendedora nacional é induzida pelas oportunidades de mercado, principalmente devido ao aumento de rendimento (37,5%), enquanto 20,8% são induzidos pela oportunidade de independência, 26,2% dos empreendedores é induzido pela necessidade. Comparando com os resultados de 2011, verifica-se que existe uma diminuição dos empreendedores *early-stage* motivados pela oportunidade (59,8%, em 2011). Em termos médios, as economias orientadas para a inovação apresentam uma maior percentagem de empreendedores motivados pela oportunidade (53,5%), enquanto que o empreendedorismo de necessidade é mais significativo em economias orientadas por fatores de produção (40,5%).

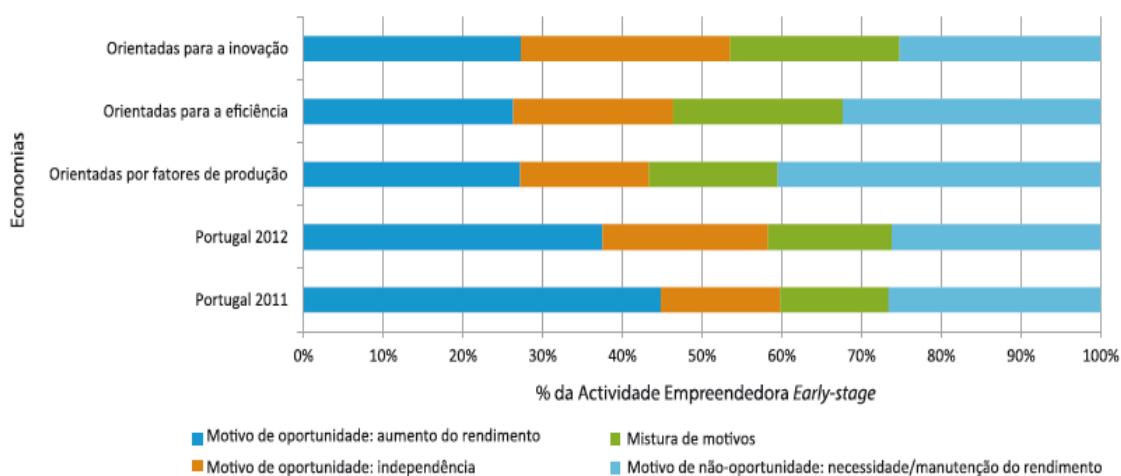


Figura 2.2 – Motivações para criar um negócio

Fonte: GEM Portugal (2012: 21, Figura 6)

O relatório GEM 2012 mostra ainda que a maioria dos empreendedores *early-stage* em Portugal (72,9%) não considera que as suas atividades são extremamente inovadoras. Quanto aos motivos para a desistência de um negócio, em 2012, 44,5% dos indivíduos que cessaram atividade apontam a falta de lucro, e por motivos pessoais (27,4%) e outras razões (13,6%).

De acordo com os especialistas do GEM, a população portuguesa está pouco orientada para o empreendedorismo, destacando a falta de estímulo não só ao êxito individual, como também à criatividade e à inovação.

Ainda com base no estudo GEM (2012), a atividade empreendedora está condicionada por fatores relacionados com as condições estruturais. Neste estudo foram identificadas as seguintes:

- ✓ Apoios financeiros;
- ✓ Políticas governamentais;
- ✓ Programas governamentais;
- ✓ Educação e formação;
- ✓ Transferência de Investigação e desenvolvimento;
- ✓ Infraestrutura Comercial e Profissional;
- ✓ Abertura do mercado;
- ✓ Acesso a infraestruturas físicas;
- ✓ Normas sociais e culturais.

No que respeita aos apoios financeiros, os especialistas consideram que a mesma é insuficiente para a atividade empreendedora. Este facto deve-se às dificuldades que as empresas portuguesas têm em aceder ao crédito. A disponibilidade de financiamento através do capital de risco é uma forma que as empresas encontram para fomentar a atividade empreendedora.

Quanto às políticas governamentais, são de carácter insuficiente, nomeadamente importância dada pelo governo central e local ao apoio ao crescimento das empresas e a falta de favorecimento das empresas novas e em crescimento por parte das políticas públicas, a carga fiscal e a carga burocrática.

Os programas governamentais no que se refere à atividade empreendedora têm sido favoráveis, nomeadamente no que respeita à criação de parques de ciência e tecnologia e incubadoras de empresas e o número de programas de apoio disponíveis para novas empresas. Embora sejam apontados aspetos negativos a esses programas, principalmente a eficiência dos programas e a sua eficácia na prestação de assistência⁷.

⁷ É disso exemplo, o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011, de 16 de dezembro. Este programa destina-se à promoção do empreendedorismo: criação e capacitação de redes de suporte ao empreendedor, de carácter local, de acordo com metodologias selecionadas, ferramentas e planos de ação territoriais, no âmbito do desenvolvimento e apoios a projetos de empreendedorismo; mapeamento para redes locais de oportunidades de negócio de âmbito local que possam ser desenvolvidas por potenciais empreendedores; identificação de equipamentos partilháveis com vista à diminuição das necessidades de investimento inicial; articulação das atividades existentes a nível regional no âmbito do empreendedorismo, para alinhamento de objetivos, eliminação de sobreposições e rentabilização dos recursos disponíveis; divulgação de iniciativas de empreendedorismo, desenvolvimento de competências empreendedoras, apoio aos empreendedores com ideias e projetos empresariais, em fase anterior à criação de empresa, e apoio a empresas em fase de arranque, durante o primeiro ano de atividade comercial; articulação com potenciais financiadores, nomeadamente, com instituições bancárias, redes locais de *business angels*, Programas Operacionais Regionais; e atribuição de acompanhamento técnico durante o primeiro ano de atividade da empresa.

A educação e formação não é de todo positiva. Assim, na opinião dos especialistas os níveis básico e secundário quanto à sua capacidade de promoção da atividade empreendedora é negativa, avaliando de forma positiva o desempenho do ensino superior em gestão e negócios (GEM, 2012 e Comissão Europeia, 2013).

Já a transferência de investigação e desenvolvimento tem uma avaliação negativa em 2012. Embora, a facilidade de acesso das novas empresas e em crescimento à tecnologia e subsídios governamentais à investigação e desenvolvimento sejam positivos. A estrutura comercial e profissional à atividade empreendedora é limitada. A disponibilização de serviços de consultoria, contabilidade, acessória jurídica e finanças é favorável, por outro lado, o custo é o principal obstáculo.

Em relação à abertura do mercado e barreiras à entrada, as novas empresas e em crescimento vêm como um obstáculo o custo de entrada. O acesso a estruturas físicas em termos globais é avaliado de forma positiva. As infraestruturas do país, serviços e utilidades são positivas.

A cultura e normas sociais têm um impacto negativo no fomento do empreendedorismo. Sendo o fator risco aquele que maior impacto tem na condição estrutural, por outro lado, o fomento da inovação e criatividade é visto de forma positiva (GEM, 2012 e Comissão Europeia, 2013).

Um dos principais obstáculos ao empreendedorismo continua a ser a falta de recursos financeiros e o clima económico desfavorável atual para começar um negócio (Comissão Europeia, 2012).

Apesar das limitações existentes à prática empreendedora, a verdade é que estudos empíricos⁸ revelam que o empreendedorismo pode ser determinante para as empresas alcançarem vantagens competitivas.

A vantagem competitiva e o melhor desempenho tão ambicionados pelas empresas não estão nos elevados padrões de qualidade, melhor serviço ou menores custos. Não obstante, encontram-se na adaptabilidade, flexibilidade, velocidade, agressividade e capacidade de inovação, todas estas características são atribuídas ao empreendedorismo (Mokaya, 2012). As empresas com elevada capacidade empreendedora têm um melhor desempenho, maior crescimento e maior rentabilidade.

⁸ Sobre o potencial do empreendedorismo para a criação de emprego, ver Comunicação da Comissão Uma recuperação geradora de emprego, COM (2012) 173 final de 18.4.2012 e Comissão Europeia (2013).

O empreendedorismo pode ser um fator determinante para a vantagem competitiva e sustentabilidade de uma empresa (Weerawardena e O'Cass, 2004).

No estudo realizado por Lee e Hsieh (2010) chegaram à conclusão que o empreendedorismo influencia diretamente a capacidade de marketing, a capacidade inovadora e a vantagem competitiva. A empresa precisa de desenvolver o espírito empreendedor e dois tipos de recursos, o marketing e a inovação para aumentar a sua vantagem competitiva sustentada.

Nesse sentido, para acompanhar a tendência do mercado cada vez mais global, as empresas têm de ser empreendedoras e flexíveis com o meio ambiente e os sistemas que estimulam o empreendedorismo dos colaboradores.

Atualmente, o empreendedorismo é um conceito multidimensional, pois aplica-se a vários aspetos da sociedade atual, ou seja o empreendedorismo não é apenas criar uma nova empresa. Também poderá ter um papel preponderante no desenvolvimento socioeconómico, sendo enquadrado em políticas que o fomentem a vários níveis. Portugal apresenta uma situação pouco favorável no que respeita ao empreendedorismo, sendo a cultura portuguesa o seu principal obstáculo. Contudo, assiste-se a um crescente aumento do ensino do empreendedorismo como forma de preparar as gerações mais novas e não só na sua persecução.

Para que o empreendedorismo em Portugal seja encarado como uma ferramenta no desenvolvimento económico e social é necessário fomentar, educar e motivar as pessoas. Assim, é importante definir medidas muito concretas para fazer do empreendedorismo uma realidade com utilidade prática.

2.3.1. Empreendedorismo e criação de empresas em Portugal

Atualmente existem evidências que estabelecem uma relação direta entre o empreendedorismo e o desenvolvimento de uma região. Esta relação é muitas vezes observada através das ideias inovadoras, que por sua vez, quando bem aceites pelas populações locais têm repercussões no desenvolvimento da própria localidade/sociedade (Ribeiro, Fernandes, Matos e Cabo, 2011).

O *World Bank Entrepreneurship Survey* (WBGES) disponibiliza uma base de dados com informações relativas à criação de empresas e taxa de crescimento de vários países. Com

base nesta fonte de informação, é possível analisar a evolução da criação de empresas entre 2000 e 2007 em Portugal (dados mais recentes disponibilizados pela base de dados).

Na tabela 2.2 apresenta-se, o número total de unidades económicas e o número total de “empresas” e de “novas empresas”. A interpretação de resultados refere-se à comparação entre taxas de criação e encerramento de empresas. Salienta-se que em 2004, existe uma elevada taxa de crescimento de empresas com o elevado acréscimo no registo de novas empresas que representa um fenómeno isolado e específico para Portugal, não existindo um paralelo ao nível da média da União Europeia. O projeto Empresa na Hora não teve um impacto perceptível a nível do registo de empresas, examinando a evolução ao longo deste período de análise de 2000 a 2007 (Sarmiento e Nunes, 2012).

Tabela 2.2 - Número de unidades económicas e empresas no WBGES 2008

	N.º Total de unidades Económicas		Total de empresas	
	Número	Taxa de crescimento (%)	Número	% Total de unidades económicas
Portugal				
2000	1.089.697		267.192	24,5
2001	1.110.490	1,9	308.681	27,8
2002	1.085.004	-2,3	312.000	28,8
2003	1.103.198	1,7	347.683	31,5
2004	1.221.555	10,7	363.412	29,7
2005	1.190.032	-2,6	404.224	34,0
2006	1.132.364	-4,8	416.369	36,8
2007	1.101.979	-2,7	423.719	38,5

Fonte: Sarmiento e Nunes (2012)

Para uma melhor perceção desta tabela 2.2 apresentada, salienta-se o facto de se designarem as empresas como sendo unidades económicas pertencentes apenas ao setor formal da economia, isto é, aquelas que se encontram formalmente registadas no registo notarial oficial do país, enquanto por unidade económica se considera todo o conjunto empresarial, seja ele pertencente ao setor formal ou ao setor informal (incluindo-se aqui

entre outros, os empregados por conta própria e micro negócios), abrangendo dessa forma todo o setor económico.

Segundo Sarmiento e Nunes (2012) o Banco Mundial apresenta cinco indicadores e definições, que permitem efetuar comparações entre diferentes países, independentemente do seu grau de desenvolvimento industrial, cada um ilustrando uma dimensão própria de empreendedorismo:

- i. Total de empresas: número de empresas que se encontram registadas, em cada país, no final do ano;
- ii. Novas empresas: número de novas empresas registadas durante o ano;
- iii. Densidade empresarial: proporção do total de empresas registadas (aquelas existentes no início do ano) no total da população ativa entre os 18 e os 65 anos (rácio das empresas registadas sobre a população ativa em milhares de habitantes);
- iv. Densidade empresarial de novas empresas: proporção do número de novas empresas registadas no total da população ativa entre os 18 e os 65 anos (rácio de novas empresas/população ativa em milhares de habitantes). É uma medida também utilizada para calcular o número de novas empresas registadas per-capita;
- v. Taxa de entrada de novas empresas: proporção de novas empresas registadas no total de empresas registadas (rácio de novas empresas/total de empresas). É utilizada para medir o número de novas empresas face ao número total de empresas.

O tecido empresarial em Portugal é constituído por PME, muitas com estrutura familiar, sendo este fator limitante para a economia portuguesa (Rua e Pinto, 2014).

A nível europeu, verifica-se igualmente uma predominância das PME'S, mas com variações significativas no peso relativo de cada grupo (micro, pequenas, médias e grandes empresas) e dos setores que prevalecem em cada um (Rua e Pinto, 2014).

De acordo com estes autores, a realidade portuguesa é muito diferente da observada na União Europeia, as principais diferenças encontradas são as seguintes:

- Em Portugal, a dimensão média das empresas é menor e, sobretudo, existe um maior número de micro empresas;
- Nos mesmos setores as empresas europeias têm normalmente um valor acrescentado superior às empresas portuguesas;
- A economia portuguesa tem uma componente significativa em setores de menor valor acrescentado;

3. Plano de Negócios

3.1. Noção de Plano de Negócios

O plano de negócios pode ter diferentes definições dependendo da sua finalidade, porém tem pontos comuns:

O Plano de negócios é um documento que é apresentado pelo possível empresário aos potenciais financiadores do projeto. (Projecto Jovem Pro-Empreendedor, 2011).

«A business plan is a written document that describes a business, its objectives, its strategies, the market it is in and its financial forecasts» (Kozlova, s.d.).

Conforme o (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação – IAPMEI, s.d.: 1):

[P]lano de Negócios é o principal documento de estruturação de um projeto empresarial. É a base de apresentação desse projeto a interlocutores externos, com destaque para investidores como a banca, empresas e parceiros, bem como sociedades de capital de risco ou outros investidores. Elaborar um Plano de Negócios força o promotor a refletir, sistematizar, planejar e orçar sobre a oportunidade de negócio detetada.

Para Barringer (2009: 1), «Business Plan is a written document that carefully explains every aspect of a new venture».

Em síntese, o plano de negócios é um documento escrito onde é definido o negócio, ou seja, é um plano que orienta o empreendedor/empresário a colocar em prática a sua ideia de negócio.

3.2. Principais tipos de Planos de Negócios

Os planos de negócios têm diferentes formas, tamanhos e estruturas. Em cada uma das diferentes formas de planos de negócios, o plano retrata a situação concreta que se pretende traduzir e terá maior ênfase em alguns das suas componentes.

De acordo com o IAPMEI (s.d: 4), os planos de negócios mais utilizados são os seguintes:

- Plano Inicial (*Start-up Plan ou Early Stage Plan*): caracteriza-se por definir as linhas gerais e orientadoras do novo negócio. São definidos itens tais como: o tipo de

empresa, o produto ou serviço, o mercado eventual de exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. Neste plano é comum incluir uma análise financeira que inclua uma estimativa de vendas, demonstração de resultados, balanço e as projeções de *cash-flow*. O plano inicia com o sumário executivo e termina com os anexos, apresentando os vários tipos de informação que sustentem e credibilizem o negócio. Sendo este um plano, de negócio que ainda não existe, a sua fundamentação é determinante, bem como a credibilização e experiência da equipa técnica e de gestão.

- Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (*Later Stage Plan*): caracteriza-se por fixar-se numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser realizados internamente na organização dependendo do objetivo a alcançar. A estrutura geral deste tipo de plano deverá explicitar e explicar a nova ideia/produto como um negócio independente do já existente, assumindo todos os custos e proveitos em resultado deste novo negócio. É valorizada a experiência passada da empresa e da equipa de trabalho, pela demonstração concreta de resultados positivos na sua atividade.
- Plano de reestruturação ou de viabilização (*turnaround plan*): este tipo de plano deverá estar focado noutros componentes, como: constrangimentos concretos da empresa na sua fase atual, visão clara das razões internas e externas que originam os problemas existentes, plano de implementação muito detalhado e concreto. É importante ver quais os pontos fracos da empresa que, no momento, estão a prejudicar o negócio, assim como as causas da sua ocorrência.

3.3. Processo de elaboração de um Plano de Negócios

A elaboração de um plano de negócios implica alguns critérios, que passamos a identificar:

- Definir os objetivos do plano;
- Escolher o tipo de plano;
- Recolher dados;
- Estruturar o plano;
- Estabelecer responsabilidades/prazos.

Após a definição destas etapas é importante que os responsáveis pela elaboração do plano, avaliem se o tempo e recursos utilizados na recolha de informação são os suficientes, se os

elementos chave da equipa de gestão estão empenhados na sua preparação e, ainda, se o tipo de plano está de acordo com os seus destinatários.

Finda a fase preparatória, o (s) responsável (eis) pela elaboração do plano estão em condições de iniciarem a sua preparação. Porém, devem ter em conta alguns aspetos para assegurar a eficiência do plano:

- Falta de experiência;
- Falta de empenho;
- Limitação de dados;
- Objetivos pouco realistas;
- Falta de antecipação de problemas.

Existem outros elementos que são imprescindíveis num plano de negócios:

1. Descrição da empresa
 - i. Nome
 - ii. Tipo de sociedade
 - iii. Sede
 - iv. Acionistas
2. Gestão e organização
 - i. Organigrama
3. Mercados e concorrência
4. Marketing e vendas
5. Informação financeira

Estes elementos são importantes e serão alterados de acordo com a estrutura escolhida para o plano. Outras informações poderão ser acrescentadas com base nas necessidades da empresa, o fim a que se destina, o uso que lhe é dado e os objetivos que se pretende alcançar.

Seguidamente apresenta-se como exemplo e com as devidas adaptações, a estrutura de plano de negócios proposta por Monteiro (2010).

No processo de conclusão do plano de negócios destacam-se quatro fases que deverão ser consideradas, no caso de se estabelecer uma estratégia de internacionalização de uma Pequena e Média Empresa (PME), com o objetivo de estabelecer uma aliança estratégica com uma empresa do mesmo ramo mas de outro país:

- 1 - Identificar e avaliar oportunidades:

- ✓ Criação e abrangência da oportunidade;
- ✓ Valores identificados na oportunidade;
- ✓ Riscos da oportunidade;
- ✓ Confrontar as competências pessoais/objetivos com as oportunidades;
- ✓ Verificar a situação da concorrência.

2 - Desenvolver Planos de Negócios:

- ✓ Sumário executivo;
- ✓ O conceito de negócio;
- ✓ Equipa de gestão;
- ✓ Análise estratégica;
- ✓ Mercado e concorrência;
- ✓ Marketing e vendas;
- ✓ Estrutura e operação;
- ✓ Análise estratégica
- ✓ Plano financeiro.

3 - Estabelecer e captar os recursos necessários:

- ✓ Recursos humanos;
- ✓ *Business Angels*;
- ✓ Instituições financeiras;
- ✓ Alianças estratégicas.

4 - Gerir a parceria criada:

- ✓ Identificar possíveis e potenciais problemas;
- ✓ Definir um sistema de controlo;
- ✓ Especialização da equipa de gestão;
- ✓ Entrada em novos mercados.

Contudo, as quatro fases podem ser apresentadas da seguinte forma: a identificação de oportunidades (verificar a potencialidade da oportunidade tendo em conta a aceitação do mercado; análise da concorrência e o ciclo de vida do produto). Portanto, é essencial para o sucesso da parceria o desenvolvimento de um plano de negócios onde conste a estratégia e as ações a seguir.

Depois de definido o modelo de negócio/parceria deve ser escolhido o modelo de financiamento, com base na decisão conjunta e tendo em conta as melhores opções do mercado.

Para que o modelo de negócio tenha ainda maior sucesso é importante que a equipa de gestão tenha experiência e conhecimento na área de internacionalização.

4. Síntese da Revisão da Literatura

Atualmente o empreendedorismo é um tema muito debatido, quer no meio empresarial, quer no meio acadêmico. O empreendedorismo é um conceito amplo, que está relacionado com a capacidade de iniciativa, o desenvolvimento de projetos inovadores e a criação de algo novo.

Para a maioria dos autores estudados, o empreendedorismo é todo um processo que visa criar um novo negócio, uma iniciativa, um projeto que venha acrescentar valor para a sociedade.

Porém, o empreendedorismo não se limita à criação de um novo negócio, ou ao desenvolvimento de um projeto inovador, mas também pode surgir de oportunidades já reconhecidas. Essas oportunidades são identificadas pelo empreendedor como forma de desenvolvimento de uma ideia, de um projeto de um negócio.

O empreendedorismo envolve um conjunto de riscos associados a um novo negócio, que à partida engloba riscos financeiros, psíquicos e sociais derivados da incerteza, como também a recompensa por todo o esforço na concretização do negócio.

Assim sendo, na atividade empreendedora para além da capacidade de inovação, criação e do saber aproveitar as oportunidades existentes, também tem subjacente o risco inerente a todo o processo empreendedor.

O empreendedor é o indivíduo que apresenta capacidades inovadoras, que cria e inventa novos produtos/serviços e assume os riscos associados a essa inovação/criação. Deste modo, o empreendedor não é um indivíduo qualquer, é alguém que possui determinadas características que permitem desenvolver uma atividade empreendedora. Assim, não se pode afirmar que, por exemplo, um empresário é um empreendedor. Um empresário é empreendedor quando cria algo novo, inova e dessa criação e/ou inovação resulta um benefício para a coletividade, num contributo para o aumento da riqueza do país/região. Pelo contrário, quando o empresário não acrescenta nada de novo em relação aquilo que já existe, penso que não pode ser considerado um empreendedor. Por essa razão, se afirma que o empreendedor é alguém que possui determinadas características individuais, que poderão ser incentivadas ao longo da vida através da formação e da própria experiência.

O empreendedor é alguém com capacidades específicas. Vários autores identificam essas características como sendo necessárias para ser empreendedor: a responsabilidade

individual; a capacidade de identificar oportunidades; a capacidade de coordenar recursos de forma a obter benefícios; criador de novas empresas por oportunidade ou necessidade, entre outras.

Do que foi dito, posso afirmar que o empreendedor é o indivíduo que possui capacidade de imaginação, pondo em prática as suas ideias através da definição de metas e da fixação de alvos. Assim, o empreendedor cria novos produtos/serviços ou métodos empresariais, tornando a inovação o elemento chave do empreendedorismo.

O empreendedor deve possuir as seguintes competências: técnicas, de gestão, empresariais e pessoais. As competências técnicas estão relacionadas com atividade da empresa, o que a empresa produz e/ou a prestação de serviços; as competências de gestão estão relacionadas com a forma como é gerida a empresa e as competências empresariais tem a ver com a forma como são aproveitadas as oportunidades que vão surgindo; as competências pessoais estão relacionadas com as características individuais.

Apesar das características individuais serem importantes para o desenvolvimento da atividade empreendedora, existem outros fatores a ter em conta, pois nem todos os indivíduos possuem todas aquelas características. Assim, há que ter em conta fatores como o comportamento, as políticas da própria empresa e da equipa.

A atividade empreendedora está também sujeita a condicionalismos que atrasam a sua persecução. A literatura refere um conjunto de fatores que condicionam a atividade empreendedora, por exemplo, a falta de apoios financeiros para o desenvolvimento/criação de um negócio, a excessiva burocracia existente para implementar um negócio/empresa; a falta de abertura do mercado; fatores culturais.

Em Portugal, por exemplo apesar da atividade empreendedora mostrar sinais de crescimento, existem aspetos que precisam de ser melhorados. Desde logo, a falta de apoios financeiros, e facilidades no acesso ao crédito por parte dos empreendedores; as imposições legais; a falta de estímulo na criação de novos projetos/empresas; a falta de abertura do mercado; a fiscalidade excessiva; e a própria cultura.

No entanto, é fundamental o espírito empreendedor para ajudar na recuperação económica do país e na acumulação de riqueza, no desenvolvimento da sociedade.

O incentivo do empreendedorismo e intraempreendedorismo é certamente uma forma de transformar as empresas, em unidades económicas mais produtivas, mais competitivas e de

certa maneira distintas da concorrência, permitindo desta forma a sua permanência num mercado cada vez mais global e competitivo.

Portugal é um país em que o predomínio das PME é notório face a outros países europeus, o que limita o empreendedorismo. Isto, porque normalmente as PME, incluindo as Microempresas têm maioritariamente uma estrutura familiar, sendo os recursos humanos pouco qualificados sem grande capacidade de inovar/criar coisas novas, limitando-se a fazer/manter o que já foi criado pelos familiares. Além disso, a estrutura financeira limitada não proporciona o investimento em recursos humanos qualificados e em investigação e desenvolvimento.

Assim, penso que o problema terá que ser resolvido através de uma mudança na forma como os apoios/incentivos são estruturados, canalizados para as empresas, uma vez que as PME são aquelas com maior peso na economia portuguesa. Deste modo, as políticas governamentais deveriam ser ajustadas de forma a reduzirem ao máximo as barreiras naturais existentes para a criação de novas empresas, não apenas no acesso ao crédito e em termos burocráticos, mas sobretudo através da criação de meios de apoio fáceis de aceder e próximos dos potenciais empreendedores, de maneira a estimular e captar a criatividade e inovação.

Após o surgir de uma ideia é necessário pô-la em prática. Assim, é importante recorrer ao Plano de Negócios para dessa forma descrever essa ideia/projeto. Por conseguinte, o Plano de Negócios é uma ferramenta imprescindível ao empreendedor. O Plano de Negócios é um documento onde é descrita a ideia de negócio, em que consiste, qual o seu objetivo, as estratégias a seguir, qual o mercado e onde estão incluídas as previsões financeiras. Existem vários tipos de Planos de Negócios, nesse sentido, a escolha vai recair naquela que melhor traduz a finalidade do plano e os seus destinatários. É importante também, na elaboração do plano ter em conta alguns aspetos que poderão ajudar na visibilidade do negócio aquando da sua apresentação, em particular aos investidores. Nesse sentido, em primeiro lugar é necessário estabelecer objetivos, escolher o plano, proceder à recolha de informação/dados, definir uma estrutura e estabelecer prazos. Estes são os primeiros passos na elaboração de um plano, que serão determinantes para o seu sucesso.

No caso de a ideia de negócio envolver a internacionalização da empresa é importante seguir determinadas regras: conseguir identificar oportunidades, avaliar o mercado, a concorrência, o tipo de clientes, limitações/constrangimentos do mercado, uma análise aos recursos necessários e aqueles que realmente dispõem, os riscos envolvidos em todo o

processo de internacionalização. Nestes casos é determinante para o sucesso da internacionalização da empresa, a equipa responsável pelo desenvolvimento do Plano de Negócios tenha conhecimentos específicos na área.

5. Negócio *Physalis*

5.1. Incentivos a produtores em Portugal

5.1.1. O Programa de Desenvolvimento Rural: PRODER

A agricultura contribui para a sustentabilidade económica das zonas rurais. Os agricultores desempenham várias funções: produção de produtos alimentares e não alimentar, gestão do espaço natural, preservação da natureza e desenvolvimento de turismo em espaço rural (Comissão Europeia, 2011).

O apoio ao desenvolvimento rural é um instrumento fundamental ao dispor do país para fomentar a promoção do setor agro-florestal e do progresso territorial sustentado PRODER, 2012).

Com a reforma da Política Agrícola Comum (PAC) iniciada em 2011, apresentada pela Comissão Europeia pretendem-se alterações ao Regulamento de Desenvolvimento Rural. Nesse sentido, em 2014 é dada uma nova prioridade na reestruturação de fundos comunitários, principalmente no que respeita ao Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER). Esta reforma passa por adaptar os instrumentos nacionais e da União Europeia ao desenvolvimento rural, no atual contexto de crise económica, de pressão sobre as finanças públicas e na crescente necessidade de mobilização de recursos para o investimento privado.

O PRODER é um instrumento estratégico e financeiro de desenvolvimento rural do continente, aprovado pela Comissão Europeia⁹. Este instrumento define as orientações fundamentais para a utilização nacional do FEADER, determina a estratégia nacional para o desenvolvimento rural escolhido em função das orientações estratégicas da União Europeia e visa a promoção da sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais e a revitalização económica e social das zonas rurais.

Em linha com as reformas iniciadas relativas ao futuro Programa de Desenvolvimento Rural para o período 2014-2020 (PDR2020), foi elaborado um documento de orientação que define as medidas e modalidades de gestão que deverão constar do programa-PDR2020.

⁹ Decisão C (2007) 6159, em 4 de dezembro.

5.1.2. Orientações e estrutura do PRODER

De acordo com o PRODER (2012), a integração, num único programa, dos todos os instrumentos de apoio ao desenvolvimento rural, permite a sua otimização na articulação de estratégias, na facilidade de coerências, no aumento de sinergias facilitando o ajustamento das várias intervenções.

De forma a concretizar a estratégia definida, o PRODER é organizado da seguinte forma:

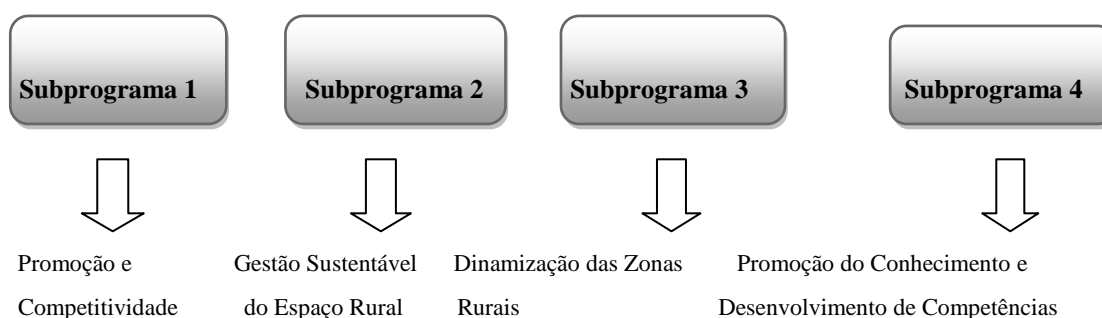


Figura 5.3 – Organização do PRODER

Fonte: PRODER (2012)

O PRODER deverá assentar em três programas: Continente, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma das Madeira. Esta delimitação permite uma maior simplificação da implementação dos apoios do FEADER, assim como a simplificação da gestão e medidas do programa.

Com base na proposta de regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho, em relação ao FEADER e em linha com a estratégia 2020, são estabelecidas seis prioridades e, respetivos domínios para a política de Desenvolvimento Rural no período 2014-2020:

1. Promover a transparência de conhecimentos e a inovação nos setores agrícola e florestal e nas zonas rurais;
2. Melhorar a competitividade de todos os tipos de agricultura e reforçar a viabilidade das explorações agrícolas;
3. Promover as cadeias alimentares e a gestão de risco na agricultura;
4. Restaurar, preservar e melhorar os ecossistemas que dependem da agricultura e das florestas;

5. Promover a utilização eficiente dos recursos e apoiar a passagem para uma economia de baixo teor de carbono e resistentes às alterações climáticas nos setores agrícola, alimentar e florestal;
6. Inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais.

5.1.3. O apoio à agricultura no âmbito do PRODER

No investimento na agricultura os agricultores dispõem, no âmbito do PRODER, de diferentes medidas e ações às quais podem recorrer. Este incentivo assume diferentes formas de acordo com o tipo de beneficiário e/ou tipo de investimento que se pretende fazer.

O agricultor pode desenvolver e/ou dar continuidade a projetos através de novos investimentos e projetos, efetuar a primeira instalação como produtor ou dar continuidade à produção agrícola.

De acordo com o Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP), «O RPU é um regime de apoio aos agricultores, que tem por princípio básico o desligamento total ou parcial da produção» (IFAP, 2014).

O Modo de Produção Integrada (PRODI) e em Modo de Produção Biológico (MPB), candidata pelos agricultores ao RPU tem apoio no PRODER através da Medida 2.2- “Valorização de Modos de Produção” que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento sustentável das zonas rurais, mobilizando os agricultores e outros intervenientes no espaço rural para adesão voluntária a métodos de produção específicos e à manutenção da biodiversidade, através dos pagamentos agroambientais.

No âmbito desta medida, é na Ação 2.2.1 – “Alteração dos Modos de Produção”, estes apoios destinam-se, diretamente, a apoiar os agricultores que visem, de forma voluntária e durante um período de cinco anos, praticar o PRODI ou o MPB na sua unidade de produção, prevendo-se apoios à mudança e manutenção do modo de produção em causa. Os objetivos desta Ação permitem a adoção de formas de exploração compatíveis com a proteção e a melhoria do ambiente, da paisagem e dos recursos naturais e a produção de bens agrícolas reconhecidos pela qualidade associada aos serviços ambientais que incorporam. O PRODER definiu que podem ser beneficiários desta ação pessoas singulares ou coletivas, de natureza pública ou privada, detentoras a qualquer título legítimo de uma unidade de produção onde se exerça a atividade de produção primária de produtos

agrícolas, baldios na aceção da Lei n.º 68/93, de 4 de setembro¹⁰ e agricultores seareiros que pratiquem o Modo de Produção Integrada em culturas hortícolas, horto-industriais e arroz. O tipo, nível e limite do apoio concedido é anual, por hectare de área elegível, distinto em função do modo de produção e do tipo de cultura.

b) Ações do PRODER destinadas ao investimento

Para aumentar a competitividade dos setores agrícola e florestal, pilar fundamental do PRODER, no que respeita à capacidade de produção e oferta concorrencial de bens transacionáveis da agricultura e da floresta, é possível através do Subprograma 1 – Promoção da Competitividade (PRODER, 2012).

Este Subprograma é constituído por várias medidas de entre as quais, a Medida 1.1 – Inovação e Desenvolvimento Empresarial que tem por objetivos incentivar a expansão de sinergias e dimensão nos investimentos e o potencial induzido pela inovação e orientação para o mercado, promover o desenvolvimento da competitividade das fileiras, contribuir para a valorização das empresas de produção agrícola de transformação e comercialização de produtos agrícolas, promover a renovação do tecido empresarial agrícola e contribuir para a melhoria das condições de vida e de trabalho. Para alcançar estes objetivos definiram-se um conjunto de mecanismos por forma a disponibilizar incentivos distintos e ajustados aos vários tipos de agricultores, agentes, empresas e indústrias, bem como à sua inserção em fileiras estratégicas ou não estratégicas. Assim, esta medida do PRODER, assenta em três ações específicas de apoio ao investimento na agricultura e consistem no seguinte:

i) A **ação 1.1.1 – Modernização e Capacitação das Empresas**: esta ação permite o acesso a um conjunto de incentivos a investimentos materiais e imateriais necessários à modernização das técnicas e métodos produtivos nas unidades agrícolas e unidades de transformação e comercialização de produtos agrícolas já existentes. Nesta ação são identificados dois grupos diferentes de apoio ao investimento: as explorações agrícolas e as empresas de comercialização e transformação. Deste modo, esta ação abrange duas componentes:

Componente 1: investimentos nas explorações agrícolas;

Componente 2: transformação e comercialização de produtos agrícolas.

¹⁰ Alterada pela Lei n.º 46/2014, de 29 de Outubro.

ii) A **ação 1.1.2 – Investimentos de Pequena Dimensão:** permite o acesso de forma simplificada ao apoio a investimentos materiais de reduzida dimensão nas explorações agrícolas, através de um sistema que financie valores de pequena dimensão. Esta ação é operacionalizada através de um modelo de acesso simplificado que permite o acesso rápido ao regime de apoio, tendo em conta a natureza do beneficiário.

iii) A **ação 1.1.3 – Instalação de jovens Agricultores:** que se destina a instalar jovens agricultores no quadro de um Plano empresarial de desenvolvimento da sua empresa.

No âmbito do PRODER, os investimentos correspondentes a exploração/valorização agrícola têm enquadramento na Medida 1.1 – Inovação e Desenvolvimento Empresarial do Eixo I – Promoção da Competitividade. A apresentação de Pedidos de Apoio (PA) por parte dos beneficiários às Ações concretizadas pela Medida 1.1 realiza-se por concurso¹¹, divulgado pela Autoridade de Gestão do PRODER (AG PRODER), através de formulário eletrónico, submetendo-se no Balcão do Beneficiário, disponível no sítio da Internet do PRODER. No âmbito desta medida e, tendo em conta o tipo de investimento, os projetos são apresentados a uma das três diferentes ações que a integram.

c) Subsídios Rede Natura

Existem apoios designados de subsídios Rede Natura que contemplam os agricultores que tenham as suas produções agrícolas em zonas consideradas como desfavorecidas, segundo o IFAP (2007):

[e]stas medidas têm por objetivo assegurar a manutenção da atividade agrícola nas zonas desfavorecidas¹², através de uma compensação aos agricultores pelas desvantagens inerentes à produção agrícola nas zonas de montanha e restantes zonas desfavorecidas, em particular nas zonas da Rede Natura 2000.

Este apoio tem por base a atribuição dos seguintes montantes:

¹¹ Nos termos da alínea b) do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 37-A/2008, de 5 de março.

¹² Definidas na Portaria n.º 377/88, de 11 de junho.

Tabela 5.3- Montantes dos subsídios Zona Natura 2000

		Zonas em Rede Natura2000				
Área	Zonas fora da Rede Natura 2000	Zonas de montanha		Restantes zonas		
	Zonas de montanha	Restantes zonas	Com ITI	Sem ITI	Com ITI	Sem ITI
0-3ha	320€/ha	160€/ha	320€/ha	350€/ha	160€/ha	175€/ha
>3ha-7,5ha	150€/ha	75€/ha	150€/ha	165€/ha	75€/ha	83€/ha
>7,5ha-30ha	70€/ha	35€/ha	70€/ha	77€/ha	35€/ha	40€/ha
>30ha-150ha	20€/ha	10€/ha	20€/ha	22€/ha	10€/ha	11€/ha

Fonte: IFAP (2007)

5.2. Legislação existente para a venda de produtos

Os produtos hortofrutícolas possuem uma característica importante que os distingue dos outros produtos alimentares. Para um mesmo produto, existe uma grande variedade de formas, cores, aspetos, texturas, podendo ainda ser colocado à venda de acordo com diferentes formas de preparação, acondicionamento e embalagem (IFAP, 2007).

A União Europeia definiu um conjunto de regras que definem as características para cada um dos frutos e hortícolas, criando normas de comercialização, com o objetivo de facilitar a livre concorrência, facilitar o controlo da qualidade inclusive dos produtos provenientes de outros países, incentivar os produtores para produzirem produtos de qualidade e para contribuir para a própria segurança dos consumidores (Gabinete de Planeamento e Políticas - GPP, 2011).

O Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011, da Comissão Europeia de 7 de junho, estabelece quais as frutas e produtos hortícolas que estão sujeitos a estas normas de comercialização.

O Regulamento (CE) n.º 1135/2001 da Comissão, de 8 de junho de 2001, alterou as disposições em matéria de calibragem, de apresentação e de rotulagem das normas de comercialização fixadas para certos produtos hortícolas frescos.

Estas regras são conhecidas como “Normas de Qualidade para Frutos e Hortícolas” e determinam os limites mínimos de aceitação para que cada produto seja avaliado em fresco e os graus de classificação: Extra (muito boa qualidade), I (Boa qualidade) e II (Qualidade corrente). Estabelecem as condições mínimas de acondicionamento e de embalagem durante o transporte e a sua rotulagem. As regras baseiam-se essencialmente em parâmetros de apreciação visual, tais como a frescura, tamanho, forma, cor, brilho, tipo e dimensão dos defeitos, acondicionamento e embalagem (GPP, 2011).

Com a definição das regras de comercialização pretende-se que sejam do conhecimento geral. Qualquer operador comercial dentro do espaço da União Europeia é obrigado a normalizar os seus produtos, independentemente do processo de produção utilizado e o local de destino dos produtos, desde que estes se destinem ser entregues ao consumidor no seu estado fresco (GPP, 2011).

Em Portugal as medidas implementadas pela UE, através da Direção Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural são as seguintes:

- Sistema de identificação da carne de bovina e normas de rotulagem da carne, especialmente concebidos para permitir a rastreabilidade completa do produto desde os pontos de venda até à exploração agrícola de origem.
- Incentivos financeiros disponíveis ao abrigo da política de desenvolvimento rural para os agricultores melhorarem a qualidade dos produtos.
- Incentivos concretos para transformação em agricultura biológica.

Os produtos com características mais tradicionais caracterizam-se não só pela região onde são produzidos, mas também pelos métodos utilizados na sua produção. Para certificar a origem de produto que o consumidor adquiriu, a União Europeia criou três logotipos de qualidade (GPP, 2012):

- Um produto rotulado com o logótipo Denominação de Origem Protegida (DOP) deve possuir características comprovadas que resultam unicamente da qualidade das terras e das competências dos produtores da região de produção à qual está associado¹³;
- Um produto rotulado com o logótipo Indicação Geográfica Protegida (IGP) possui uma característica ou reputação específicas que o associam a determinada zona onde é realizada pelo menos uma fase do processo de produção¹⁴;
- O logótipo Especialidade Tradicional Garantida (ETG) utiliza-se para produtos com características peculiares, que possuem ingredientes tradicionais ou foram produzidos segundo métodos tradicionais¹⁵.

Para além destas distinções existe ainda a certificação em Modo Produção Biológica, que difere das outras certificações, pois atesta um método de produção que mantém a estrutura e a fertilidade do solo, promove um elevado bem-estar animal e evita o uso de produtos autorizados na agricultura convencional, nomeadamente pesticidas sintéticos, herbicidas, fertilizantes químicos, promotores de crescimento (como os antibióticos) e ou organismos geneticamente modificados (GPP, 2012).

¹³ Regulamento (CE) n.º 510/2006, de 20 de março de 2006; Regulamento (CE) n.º 1898/2006, de 14 de dezembro de 2006; Regulamento (CE) n.º 471/2008, de 29 de maio de 2008 e Regulamento (CE) n.º 628/2008, de 02 de julho de 2008.

¹⁴ Regulamento (CE) n.º 510/2006, de 20 de março de 2006; Regulamento (CE) n.º 1898/2006, de 14 de dezembro de 2006 e Regulamento (CE) n.º 471/2008, de 29 de maio de 2008.

¹⁵ Regulamento (CE) n.º 509/2006, de 20 de março de 2006 e Regulamento (CE) n.º 1216/2007, de 18 de outubro de 2007.

6. Enquadramento competitivo do Negócio

6.1. A conjuntura económica

Os anos mais recentes inserem-se numa conjuntura de crise financeira, económica e também social, à escala planetária.

Alguns países da zona euro, entre os quais Portugal, tiveram inclusivamente de ser intervencionados pela *troika*¹⁶.

No caso português em particular, estando sujeito a esta intervenção externa, teve consequências a vários níveis que se refletiram socialmente numa mudança significativa de determinados pressupostos de empregabilidade, pensões,..., que à partida pareciam seguros e intocáveis, deixaram de o ser.

Isto, de um modo geral, afetou setor público e privado, mas concretamente na função pública, traduziu-se numa perda do valor dos rendimentos do trabalho, congelamento de carreiras, despedimentos, originando desemprego e deixando os trabalhadores numa situação mais precária e de alguma insegurança no emprego, no sentido de não estar à partida garantida a sua empregabilidade no médio / longo prazo ou mesmo no curto-prazo.

A mudança nos empregos, refletida na mobilidade geográfica, no posto de trabalho, ou, mesmo na área de trabalho desenvolvida nalguns casos ao longo de uma vida, passou a fazer parte do quotidiano empresarial português.

¹⁶ Segundo o site do Economias, disponível em <http://www.economias.pt/significado-de-troika/>, *Troika* é a designação atribuída à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia. Tem origem na palavra russa *troika*, que designa um comité de três membros. Na política, a palavra *troika* designa uma aliança de três personagens do mesmo nível e poder que se reúnem para a gestão de uma entidade ou para completar uma missão.

A *troika* é assim composta por uma equipa de consultores, analistas e economistas responsáveis pela negociação com os países que solicitam um pedido de resgate financeiro, de forma a consolidar as suas contas públicas. Esta equipa desloca-se aos países e analisa exaustivamente as despesas e receitas dos Estados durante algumas semanas, contando com a colaboração dos vários organismos do Estado e dos partidos da oposição, assim como das ordens profissionais e associações de apoio ao consumidor.

Após a análise da *troika* é elaborado um memorando, onde são apresentadas medidas a executar para estabilizar as contas públicas, os prazos e os montantes de dinheiro que serão entregues ao país.

Grécia, Irlanda e Portugal são os três países europeus que solicitaram o resgate financeiro no século XXI.

Sucedem-se notícias nos órgãos de comunicação social do aumento de casos de pobreza e são mesmo relatadas algumas situações graves de isolamento e pobreza. Para fazer face a estes problemas, muitos portugueses optaram pela emigração. O relatório estatístico do Observatório da Emigração fala mesmo em 95 mil que emigraram em 2012 e em 110 mil em 2013. Ao jornal público de 13 de Novembro de 2014, o investigador José Carlos Marques, do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, admitiu que o mais provável é que em 2014 este número voltasse a aumentar ligeiramente.

É neste contexto de crise global e peculiarmente neste encadeamento nacional que se enquadra este Negócio de *Physalis*.

Por outro lado, autores aqui já abordados, concretamente Meece (2009) que, com base no seu estudo, constatou que é no período de recessão que se observa um aumento do número de empreendedores casuais, inesperados ou forçados. E que em tempos de “crise” um número significativo de desempregados opta pela criação do seu próprio negócio.

6.2. A Ideia de Negócio

Por experiência humana, qualquer obra antes de ser concebida, tem de ser sonhada ou imaginada, ou de qualquer outra forma formada mentalmente pelo seu criador e posteriormente pensada, amadurecida e, por fim, se for esse o entendimento e houver condições para tal, concretizada. Este Negócio concreto, não foge à regra e harmoniza-se na íntegra nestes aspetos referidos, iniciando-se com o aparecimento de uma Ideia do Negócio.

Para se compreender o aparecimento da Ideia, tem de se recuar ao ano 2012 com a inscrição do empreendedor num Mestrado em Gestão e Empreendedorismo. Isto não significa que já houvesse uma ideia de negócio e que a frequência deste Mestrado em particular, fosse direcionada no sentido de adquirir valências e melhorar as competências para a criação desse negócio.

Porém, à medida que o curso avançou, o empreendedor foi adquirindo conhecimentos e desenvolvendo competências que abriram os seus horizontes em relação ao popularmente conhecido “mundo dos negócios” que à primeira vista parecia algo complexo e abstrato, mas através desse *know-how* adquirido tornava-se mais próximo e possível.

Durante os vários trabalhos desenvolvidos no curso, o empreendedor que até tinha uma profissão estável, e, também por essa razão nunca tinha colocado a circunstância de algum

dia fazer algo radicalmente diferente, no sentido de deixar o conforto da “segurança profissional” e atrever-se a “caminhar no desconhecido”, começou a encarar o “mundo dos negócios” numa perspetiva diferente, onde o que antes era impensável ou inatingível passou a ser possível e alcançável.

Esse *know-how* adquirido permitia-lhe agora captar oportunidades que antes nem seriam colocadas como hipótese.

Adquiriu uma quinta, pelo gosto de viver no campo e passar a ter nos tempos livres, as possibilidades inerentes à vida rural, entre outras coisas, poder cultivar alguns legumes de forma biológica para consumo familiar. Mas, inicialmente, não mais do que isso.

No entanto, pelas suas capacidades adquiridas, rapidamente se apercebeu que tinha imenso espaço agrícola que não estava a ser rentabilizado. Viu de imediato um conjunto de oportunidades para captar, e, pouco tempo depois já se tinha apercebido que tinha uma localização geográfica privilegiada para eventuais escoamentos de produtos e em termos de fertilidade do solo.

O difícil seria escolher o produto adequado, uma vez que produzir o mesmo que a concorrência, estando estes já instalados no mercado, não daria a vantagem competitiva desejada. Porém, ficou a hipótese de avançar com um projeto agrícola.

6.3. O Empreendedor

Para os autores Costa e Ribeiro (2007: 4), um negócio para ser bem sucedido, é necessário haver um binómio projeto/empreendedor, isto é, não basta ser um empreendedor com grande capacidade empreendedora para levar a bom termo o seu projeto, é também imprescindível ter uma excelente ideia de negócio, pois os potenciais empreendedores de sucesso que este autor teve oportunidade de constatar, possuíam uma ideia clara do que pretendiam concretizar, conseguindo a grande maioria dos casos descrever com enorme detalhe os seus objetivos.

Por outro lado, o mesmo autor afirma que outros que tinham excelentes ideias, capazes de gerarem bons negócios, no entanto, as suas características pessoais e competências estavam muito aquém para levarem por diante aquele projeto. Assim, também não basta apenas ter uma excelente ideia de negócio, é necessário que aliado a essa ideia esteja uma pessoa capaz de conduzir o seu próprio destino, não se deixando impressionar facilmente com a adversidade, e de fixar objetivos e alcançá-los. Descreve ainda, fruto da sua

experiência a coordenar a formação de jovens empresários e de contactar centenas de projetos de negócio para avaliação, que em alguns casos «boas ideias de menos bons empreendedores, foram passadas a outros mais capazes de as colocarem em prática».

Assim, pode afirmar-se que um negócio para ter êxito ou pelo menos ter possibilidades de ser bem sucedido é fundamental uma boa ideia de negócio e um empreendedor com capacidade para a colocar em prática.

Quer na aprendizagem das aulas do Curso de Mestrado e Empreendedorismo ou através das várias literaturas estudadas, ou mesmo pela experiência profissional adquirida, é consensual a reflexão de que as pessoas que trabalham naquilo de que gostam, trabalham muito mais motivadas e por isso produzem mais e melhor. E em casos em que é necessário, mais facilmente se disponibilizam para trabalhar mais horas por dia. Além disso, quando se entra num “novo negócio”, o empreendedor tem maiores probabilidades de sucesso em áreas das quais possui maiores conhecimentos ou experiência.

Neste caso concreto, o empreendedor enquanto criança/adolescente, passava grande parte do seu tempo na quinta dos seus avós, que, apesar de já não produzirem para venda como haviam feito com sucesso anos atrás, ainda antes do empreendedor ter nascido, continuavam a cultivar para consumo familiar.

Estes anos da infância e parte da adolescência do empreendedor passado numa quinta em que se cultivavam as mais variadas frutas e legumes, deu-lhe conhecimento e alguma experiência na área da agricultura, mas deu-lhe algo ainda mais importante que foi o gosto pelo campo e pela vida ao ar livre, e, em última análise, pela atividade agrícola.

Fica deste modo bem patente de que avançar para um projeto agrícola, é para o empreendedor muito motivante, ter o seu próprio negócio e poder colocar em prática todas as suas características inatas e as competências adquiridas numa área que conhece, tem alguma experiência e gosta de trabalhar. Enfim, é a nível pessoal muito realizador, pois de alguma forma, transforma um sonho em realidade.

6.4. Oportunidades de Negócio captadas

Este Negócio de *Physalis peruviana*, surge assim como resultante de um conjunto de oportunidades que se apresentaram.

O sucesso do empreendedor ter terreno agrícola fértil e bem localizado, é apenas o primeiro dos pormenores significativos para poder avançar com a sua ideia.

A sua experiência e gosto pela agricultura já referidos, aliado à formação académica na área de Contabilidade, Gestão e Empreendedorismo, são também fatores positivos importantes a ter em conta.

Não menos relevante, é a sua situação financeira, porque tem alguns capitais próprios que, não sabendo se seriam ou não suficientes para não carecer de recorrer a capital alheio davam-lhe à partida alguma segurança e estabilidade neste âmbito. Se tivesse de o fazer, seria sempre uma limitação e um obstáculo que teria de ultrapassar, eventualmente, no caso de não conseguir o financiamento necessário, ou, em caso positivo, a taxa de juro não ser a mais adequada, e dessa forma, passar a ser outro impedimento à implementação do Negócio.

A oportunidade de poder comercializar um produto “inovador” a nível nacional, uma vez que em Portugal a fruta *Physalis peruviana* é ainda desconhecida da maioria dos consumidores, e, no pouco mercado existente, a procura é superior à oferta.

Como este produto em Portugal está ainda numa fase “embrionária”, há uma procura dos poucos e pequenos produtores já instalados e a produzir, de quererem formar uma associação de produtores, encontrando-se entre eles o Engenheiro Luís Manso que é possivelmente a pessoa mais entendida no fruto *Physalis peruviana* em Portugal, o que permitiria a transmissão/partilha de *Know-how*, fundamental, no atual mundo competitivo dos negócios.

A associação de produtores é ainda importante pelo prisma da economia de escala, pois permite tornar um conjunto de pequenos produtores num “grande” fornecedor aquando da negociação com grandes clientes.

Acresce ao aspeto referido, a realidade do Engenheiro Luís Manso já ter conseguido entrar no mercado através de um grande cliente, uma vez que é fornecedor da empresa da marca Continente.

A crescente preocupação dos consumidores com a saúde e bem-estar, traduzida num maior cuidado com a alimentação, aumentando a propensão para dessa forma, alterar, alguns dos seus hábitos alimentares, especialmente para produtos biológicos e/ou produtos que lhes reconheçam propriedades benéficas e saudáveis, é com certeza uma oportunidade favorável à realização deste Negócio.

No caso de, futuramente, se concluir ser benéfico internacionalizar e houver condições viáveis para isso ocorrer, convém ainda salientar, que este produto é muito apreciado em

alguns países da União Europeia, nomeadamente Alemanha, Holanda e Reino Unido que têm outra capacidade de mercado não apenas pela sua dimensão, mas também pelo poder de compra dos seus consumidores. E estes mercados são abastecidos essencialmente pela Colômbia, sendo também este o maior produtor mundial de *Physalis*.

Por último, as políticas do Estado no setor agrícola, vertida nos apoios do PRODER/PDR 2020, serão sempre uma mais-valia quando se pretende recorrer a uma candidatura neste âmbito.

7. O Produto - *Physalis peruviana*

7.1. Enquadramento taxonómico

Reino: *Plantae*

Divisão: *Angiospermae*

Ordem: *Solanales*

Família: *Solanaceae*

Género: *Physalis*

Espécie: *Physalis peruviana* L.

7.2. Caracterização da planta

Mais conhecida em Portugal por tomate-de-capucho, a *physalis* é uma planta herbácea que pode atingir os dois metros de altura. Possui uma raiz profunda que se caracteriza por ser fibrosa e ramificada. O caule é herbáceo e com pilosidades. As folhas, em forma de coração, apresentam padrão de crescimento simpodial, são aveludadas e depois de maduras amarelecem e caem. As flores são hermafroditas, de corola amarela e cálice verde. É no interior do cálice que se forma o fruto sendo totalmente coberto pelo cálice durante todo o seu desenvolvimento. O cálice tem a função de proteger o fruto contra insetos, pássaros, agentes patogénicos e condições climáticas adversas. Quando o fruto amadurece, o cálice apresenta uma coloração acastanhada, sendo a coloração do cálice um indicador a observar na determinação do ponto de colheita. O fruto da espécie *Physalis peruviana* consiste numa baga carnosa, de formato globoso e coloração verde (de início) a amarela (madura). O diâmetro do fruto oscila entre 12,5 e 25 mm, pesa entre 4 e 10 gramas e possui 100 a 300 sementes que podem facilmente ser germinadas em condições de humidade (Brighenti, 2011; Herrera, Fischer e Chacón 2012).

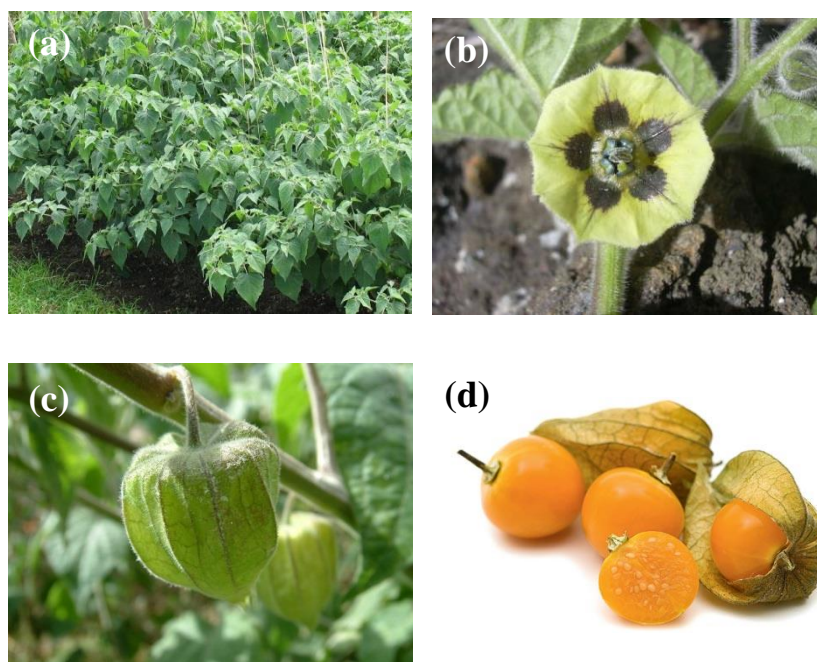


Figura 7.4 – Caracterização da espécie *Physalis peruviana*: (a) planta; (b) flor; (c) cápsula e (d) fruto

Fonte: Altermista (2014); Germoplasma (2014); Pereira, (2014).

7.3. Condições edafoclimáticas ideais

Na escolha de uma espécie a introduzir num determinado local, com o objetivo de se produzir algum fruto, é sempre necessário avaliar as condições edafoclimáticas desse local e compreender a sua adaptabilidade à espécie desejada. As condições ideais de cultivo da *physalis* são semelhantes ao do tomateiro (*Lycopersicon esculentum* M.), sendo esta uma espécie muito tolerante a diferentes tipos de condições uma vez que está adaptada ao clima mediterrâneo e a diferentes tipos de solo. Apesar da elevada adaptabilidade, a planta *physalis* não tolera encharcamento (solos predominantemente argilosos) nem geadas e apresenta fraco desenvolvimento em solos pouco profundos (> 20 cm) (Brighenti, 2011; Muniz, 2011; Zeist, Zanin, Chagas, Giacobbo e Resende, 2014).

As condições ideais para o cultivo de *physalis* são apresentadas no Quadro 7.1:

Quadro 7.1 - Condições ideais para cultivo da espécie *Physalis peruviana*

Características do terreno	Condições ideais
Textura	Franca
pH	5,5 – 6,5
Profundidade	40 – 60cm
Drenagem	Boa
Teor de Matéria Orgânica	> 4%
Temperatura	18 – 22 ^o C
Precipitação	1.000 – 1.800mm
Humidade Relativa	70 – 75%
Altitude	1.800 – 2.800m

Fonte: Brighenti (2011)

A fim de ser conhecida a adaptabilidade da cultura ao solo deverão ser conduzidas análises ao solo.

7.4. Conteúdo nutricional e propriedades medicinais do fruto

Propriedades medicinais (Brighenti, 2011):

- Purifica o sangue;
- Fortalece e estimula o sistema imunológico;
- Anti-inflamatório;
- Ativo contra o colesterol

Propriedades nutricionais:

Quadro 7. 2 - Conteúdo nutricional:

Elemento	Conteúdo em 100 g de fruto
Energia (cal)	73,00
Água (g)	78,90
Proteínas (g)	1,10
Gorduras (g)	0,20
Carboidratos (g)	19,60
Fibra (g)	4,90
Sódio (mg)	1,00
Potássio (mg)	320,00
Cálcio (mg)	8,00
Fósforo (mg)	55,00
Ferro (mg)	1,20
Vitamina A – Betacaroteno (I.U)	648,00
Vitamina B1 – Tiamina (mg)	0,10
Vitamina B2 – Riboflavina (mg)	0,03
Vitamina B3 – Niacina (mg)	1,70
Vitamina C – Ácido Ascórbico (mg)	43,00

Fonte: Brighenti (2011)

7.5. Mercado

A Colômbia é o maior produtor de *physalis* do mundo, sendo depois seguida pela África do Sul e por fim o Brasil em terceiro lugar. Na Colômbia a *physalis* assume grande

importância económica desde 1985, sobretudo na exportação. Este fruto é consumido *in natura* e processado (Muniz, 2011; Rodrigues, Penoni, Soares, Silva e Pasqual, 2013).

Em Portugal, a *physalis* é ainda um fruto desconhecido por grande parte da população. O mercado nacional para este pequeno fruto ainda não está muito evoluído, pelo que será necessário tornar este produto e os benefícios do seu consumo conhecidos nacionalmente. De momento os maiores consumidores, no nosso país, são as indústrias de pastelaria, que utilizam a *physalis* como elemento decorativo (Manso, 2013).

A transformação da *physalis* em doce e em fruta desidratada são os principais subprodutos comercializados internacionalmente, mas com presença residual no mercado nacional (Manso, 2013).

7.6. Análise de Mercado

7.6.1. Mercados a servir

À partida, pretende-se comercializar o produto no mercado nacional, nomeadamente metade da produção ao cliente “Luís Manso” e a outra metade a granel em diversos locais entre os quais, os de venda de produtos biológicos em Lisboa.

No futuro próximo, pondera-se proceder à internacionalização, concretamente em países da União europeia, designadamente Alemanha, Reino Unido e Holanda.

7.6.2. Alvo e segmentos de mercado a servir

Um segmento de mercado é uma classificação de potenciais clientes feita com base numa ou mais características de forma a identificar grupos de clientes com necessidades semelhantes e procurem produtos/serviços semelhantes (nas suas qualidades identificáveis de funcionalidade, preço, design).

- **Identificação do alvo do Negócio de Physalis peruviana** - são os consumidores em geral, pretende chegar a toda a população que procura o benefício de um alimento natural e saudável para melhorar a sua dieta alimentar. Público que se preocupa com saúde, bem-estar físico e psicológico.

7.6.3. Preços a praticar

Depois de uma análise do mercado, concluiu-se que o preço do produto *Physalis peruviano* irá variar dependendo do facto de se tratar de produtos embalados ou produtos a granel.

Os que serão vendidos ao cliente Luís Manso serão embalados e transportados até ao local designado para a entrega, na zona de leiria. Por essas razões, terão um acréscimo de gastos para os colocar disponíveis para venda, e, como tal, entendeu-se que serão comercializados ao preço de 5 €/kg.

Por sua vez, a metade da produção que será vendida a granel, em relação ao transporte, não se pode concluir se haverão mais gastos ou não que a metade da produção que será transportada para a zona de Leiria, uma vez que, está ainda dependente da procura que efetivamente se vier a verificar e da localização dos futuros clientes. Todavia, em relação à circunstância de serem comercializados a granel e não embalados, suprime os custos diretos ou indiretos com o embalamento, tornando possível praticar preços mais reduzidos e ainda assim, obter a margem de lucro pretendida.

Dessa forma, chegou-se à conclusão que o preço a praticar mais indicado para a parte da produção que se pretende comercializar a granel, será de 4 €/kg.

8. Descrição das atividades

8.1. Propagação

Com o intuito comercial, o sistema de propagação mais utilizado é por sementes (reprodução sexuada), dado que estas apresentam uma elevada taxa de germinação (85 a 95%), germinando em 10-15 dias. Para tal, as sementes devem ser extraídas de frutos provenientes de plantas vigorosas e sãs (sem apresentarem sinais de doença). Para extrair as sementes, os frutos devem ser triturados numa liquidificadora de baixa velocidade, lavando-se posteriormente as sementes com águas. Após a extração das sementes estas deverão repousar no mínimo duas semanas para posteriormente acelerar o processo de germinação (nesta altura evitar ao máximo a humedificação das sementes) (Rosa, 2012).

O substrato a ser utilizado na propagação deve ser de boa qualidade, ou seja, ter uma boa percentagem de matéria orgânica e ser permeável (terá de conter elementos que melhorem a drenagem do solo, por exemplo, uma percentagem de areia). Um substrato contendo composto por 25% de areia e 75% turfa será o ideal para “acolher” as sementes.

Desde a germinação das sementes até à primeira colheita demora cerca de três meses, pelo que a propagação das plantas (sementeira) deve ser feita em estufa durante os meses frios, nomeadamente Novembro, Dezembro e Janeiro (Klinac, 1986; Manso, 2013).

A transplantação para o campo deverá ser feita quando as temperaturas forem favoráveis (superior a 15°C).

8.2. Preparação do terreno

Escolhida a área de plantação, devem ser recolhidas amostras de solo para análise que permitirá conhecer a estrutura química do solo e a sua adaptabilidade à cultura.

As operações básicas de preparação do solo devem ser realizadas com uma antecedência de três meses antes da transplantação. A área escolhida deve estar bem exposta ao sol, não estar sujeita a ventos fortes e não se situar num local de acumulação de ar frio ou humidade (normalmente associado a zonas baixas) (Rosa, 2012; Zeist et al., 2014).

Antes da plantação, o terreno deve ser mobilizado em profundidade, por fim a promover o arejamento, passando-se posteriormente com uma fresa para alisar o terreno. Após a marcação da linha de plantação deverá ser aberto um rego por forma a incorporar o

estrupe curtido (matéria orgânica) em toda a linha. Após o fecho do rego, devem ser realizados, sempre que possível, camalhões. Os camalhões têm a finalidade de elevar a planta acima do solo, promovendo o desenvolvimento das raízes num solo mais leve e arejado e com menor probabilidade de encharcamento. Após realização dos camalhões, estes devem ser cobertos com uma tela anti ervas, que irá manter, ao mesmo tempo, a humidade ao nível radicular (Figura 7.5). A tubagem da rega gota-a-gota deve ser instalada entre a tela anti ervas e o camalhão (Muniz, 2011; Manso, 2013).

8.3. Plantação

As plantas estarão prontas para ir para o campo quando atingirem 15 a 20 cm de altura, 0,5 cm de diâmetro e possuírem 3 a 4 folhas. Antes da plantação devem ser removidos os rebentos novos (ladrões) que se encontrem em desenvolvimento, pois estes vão retirar energia aos ramos principais diminuindo a sua produtividade (Rosa, 2012; Rodrigues et al., 2013).

Neste período é essencial garantir a satisfação das necessidades hídricas das plantas, pelo que se considera fundamental possuir o sistema de rega gota-a-gota (sistema mais aconselhável) já instalado na altura da plantação. Na altura da plantação deve-se adicionar a matéria orgânica totalmente decomposta (por exemplo, estrume curtido), adubos e químicos e outros corretivos conforme os resultados das análises ao solo (Muniz, 2011; Herrera et al., 2012).

A plantação deve ser realizada em dias chuvosos e encobertos para impedir a desidratação das plantas na altura da plantação. Após a plantação é colocado o sistema de tutoramento onde serão presos os ramos das plantas.



Figura 8.5 - Plantação de *Physalis peruviana*, onde é possível observar os camalhões, a tela e o sistema de armação das plantas

Fonte: Elaboração própria

8.4. Condução do povoamento

O cultivo da *physalis* é considerado bastante simples e a maior parte da gestão ainda é realizada de acordo com as técnicas utilizadas para a cultura do tomateiro. Deverão ser adotadas práticas de adubação, controlo de insetos ou pragas e tutoramento. Estas práticas serão levadas a cabo com o objetivo de melhorar a aparência e qualidade do fruto. Com uma gestão adequada da plantação, as plantas poderão permanecer no campo até dois anos (Klinac, 1986).

O controlo de ervas infestantes deverá ser realizado periodicamente e, sempre que possível, de forma manual para não danificar o sistema radicular das plantas. Deve ser evitado o uso de herbicidas, pelo menos no primeiro ano de desenvolvimento das plantas (Herrera et al., 2012; Rosa, 2012).

O sistema de poda mais utilizado em *physalis* consiste em deixar 6 a 8 ramos principais por planta com a eliminação constante de novos rebentos (ladrões), ramos secos ou doentes.

A *physalis*, por se tratar de um arbusto que forma ramificação muito densa e devido ao facto de os seus ramos crescerem da horizontal decaindo para o solo, necessita de um sistema de suporte. O tutoramento é obrigatório sendo o seu espaçamento definido pelo sistema de tutoramento utilizado. O tipo de tutoramento utilizado e o sistema de “amarre” dos ramos dependerá da densidade de plantação, da topografia do terreno, da disponibilidade de materiais e dos seus custos. Existem os seguintes sistemas de tutoramento: Sistema de condução em espaldeira, sistema de condução em “X” e sistema de condução em “V” (Figura 8.6) (Brighenti, 2011).



Figura 8.6 – Sistema de condução em espaldeira, sistema de condução em “X” e sistema de condução em “V”

Fonte: Brighenti (2011)

8.5. Colheita e tratamento pós-colheita

A colheita da *physalis* representa uma boa parte dos custos de mão-de-obra e deve ser bem planeada. Durante todo o processo de colheita os trabalhadores devem ter sempre em mente o cuidado com o manuseamento do fruto. Pequenos danos no fruto implicam consequências graves no armazenamento, diminuindo rapidamente a qualidade comercial do fruto (Muniz, 2011).

O ponto de colheita determina a maior ou menor resistência do fruto ao manuseamento, maior ou menor capacidade de completar a sua maturação e sua aparência e qualidade. Existem vários métodos para definir o ponto ideal de colheita do fruto, sendo a cor do cálice o mais utilizado pelos produtores (Muniz, 2011; Rosa, 2012).

O ponto de colheita depende do destino a dar aos frutos: se a finalidade for embalar de imediato os frutos deverão ser colhidos num grau de maturação mais avançado (cálice de cor acastanhada); se o destino dos frutos for o armazenamento poderão ser colhidos mais verdes, pois irão continuar a amadurecer depois de colhidos (cálice de cor amarelada e aveludada ao toque) (Herrera et al., 2012; Manso, 2013).

A colheita deve respeitar as seguintes recomendações (Brighenti, 2011):

- Deve ser realizada de manhã, evitando a colheita de frutos contendo humidade excessiva;
- Devem ser utilizadas tesouras de pontas compridas para a colheita, colocando-se os frutos numa caixa com capacidade máxima 10 kg;
- É de evitar o manuseamento excessivo dos frutos, assim como a exposição solar excessiva;

A *physalis* apresenta um longo período de colheita. Uma vez iniciada a colheita, esta terá de ser contínua e semanal.

Após a colheita, e com o objetivo de garantir uma boa conservação do fruto após embalamento, o cálice, que envolve a *physalis*, deve ser seco de forma homogênea recorrendo, por exemplo, a um desumidificador. Caso se opte pelo armazenamento do fruto, antes do embalamento, este deve ser feito a uma temperatura de 4°C com humidade relativa de cerca de 90% (Brighenti, 2011).

9. Estratégia de Negócios Proposta

9.1. Análise Externa

Na análise externa devem ser considerados dois níveis de profundidade, o enquadramento da envolvente global e o enquadramento a que a organização pertence.

9.1.1. PEST

A análise do Ambiente geral conhecida como análise PEST, cujas iniciais correspondem às primeiras letras das variáveis *políticas-legais, económicas, Sócio-culturais e tecnológicas*. Esta análise permite reconhecer que fatores podem influenciar as decisões de longo prazo e sobre os quais a organização não tem domínio.

Seguidamente faz-se o enquadramento desta análise no que diz respeito ao Negócio de Physalis:

- **Fatores Políticos-Legais**

- Estabilidade política-governamental;
- Elevada carga fiscal e comercial;
- Legislação Laboral rígido;
- Cumprimento de Legislação da proteção ambiental;
- Cumprimento de Legislação do PRODER / PDR 2020.

- **Fatores Económicos**

- Diminuição das taxas de inflação;
- Nível de desemprego elevado;
- Aumento dos spreads bancários;
- Maiores restrições de acesso ao crédito;
- Diminuição do consumo das famílias.

- **Fatores Sócio-culturais**

- Decréscimo da taxa de crescimento da população;
- Crescente preocupação dos consumidores com o bem-estar físico;
- Distribuição dos rendimentos díspares;
- Descentralização da população;
- Mobilidade social da população.

- **Fatores Tecnológicos**

- Uso de novas tecnologias;

9.1.2. Cinco Forças de Porter (1980)

Para que a empresa possa traçar uma estratégia, deve primeiramente compreender a influência do ambiente externo no mercado e como isso poderá afetar o seu negócio. Por esse motivo, *Michael Porter* elaborou em 1980 o modelo das “Cinco Forças” que ainda hoje é uma ferramenta utilizada quando se pretende analisar a estrutura externa envolvente ao setor de indústria onde o negócio está inserido. A análise consiste em verificar o poder que cada uma das cinco forças tem e a partir daí pensar-se a estratégia que melhor serve os interesses da empresa. O modelo das “Cinco Forças” de Porter está representado na Figura seguinte:

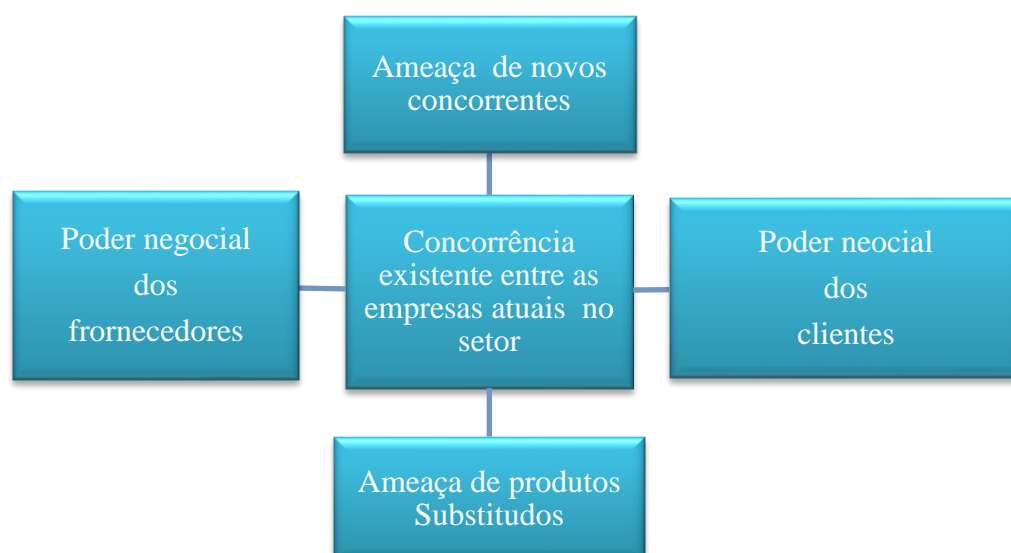


Figura 9.7 – As 5 Forças do modelo de Porter (1980)

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

Martins (2010: 32), argumenta que as forças influenciam as decisões estratégicas das empresas, que «quanto mais forte for cada uma das dessas forças, maior é a limitação das empresas relativamente à sua capacidade de elevar os preços e ganhar lucros avultados».

Seguidamente faz-se uma análise dos elementos que na prática, pelo menos potencialmente, farão parte de cada uma dessas forças e certamente terão a capacidade de influenciar as decisões estratégicas deste Negócio concreto de *Physalis peruviana*. No entanto, convém salientar que, por se tratar de um novo negócio que ainda não se encontra implementado e o facto de ambicionar comercializar um produto “inovador” no mercado

onde pretende inicialmente competir, limita muito a identificação prática de cada um desses elementos, e, por essas razões, na maioria dos casos que serão apresentados, convém referi-los como sendo potenciais e não reais.

- POTENCIAIS CLIENTES:

- Engenheiro Luís Manso – Leiria
- Mercados de venda de produtos biológicos: Supermercados Brio existentes no Chiado, Campo de Ourique, Alcântara, Carnaxide e Estoril.
- Hipermercados e Supermercados da marca Continente, Pingo Doce, Minipreço, Lidl, Intermarché.
- Lojas Tradicionais.
- Mercarias.
- Encomendas online.
- Mercado Municipal do Cartaxo.
- Feira de Santarém.
- Vizinhos, amigos e conhecidos.

- POTENCIAIS FORNECEDORES:

Trata-se de um Negócio que depois da instalação inicial não necessita de ser abastecido uma grande diversidade de produtos. No entanto, sempre que houver necessidade de adquirir quaisquer alfaías agrícolas, existem diversos fornecedores no mercado:

- Lavricartaxo – Cooperativa Agro – Pecuária do Cartaxo, C.R.L.
- AKI com cerca de 27 lojas em Portugal, entre as quais uma delas em Santarém.

Por outro lado, como é um produto que será produzido em modo de produção biológico, haverá necessidade de recorrer a fertilizantes biológicos. Estes também podem ser encontrados em inúmeras lojas. Apresentam-se alguns exemplos:

- Horto do Rossio.
- Adubos Deiba
- Bosk.
- Germisem Sementes.

- **POTENCIAIS CONCORRENTES:**

Todos os outros agricultores que estão recentemente instalados ou a instalar-se no mercado para produzirem *physalis*, seja eles associações ou produtores individuais, onde se poderão enumerar alguns:

- Associação APROFIS - Leiria.
- Fresh Fresh Portugal, Lda - Leiria.
- Real Garden - Faro.
- Mauro Bonito - Loulé - Produtor em fase de projeto
- Rui Serra - Anadia - Produtor em fase de projeto
- Paulo e Ana Sofia Carvalho - Anadia - Produtor em fase de projeto
- José castanheira - Santa Comba Dão - Produtor em fase de projeto

- **PRODUTOS SUBSTITUTOS:**

Mesmo sendo um produto diferente dos existentes e com características muito particulares, pode considerar-se que praticamente todos os outros frutos existentes no mercado nacional potencialmente, podem ser considerados como produtos substitutos. Enumeram-se alguns exemplos daqueles que mais facilmente poderão ser considerados como substitutos, pelo facto de possuírem características mais próximas:

- Mirtilo.
- Framboesa.
- Groselha.
- Amora.

Seguidamente faz-se a análise das forças competitivas presentes no mercado onde a se pretende inserir o negócio de *Physalis*:

- **Poder negocial dos clientes - Intensidade Média**

- As grandes superfícies na sua qualidade de intermediários para o acesso aos consumidores têm um poder elevado.
- Inexistência do poder negocial dos consumidores finais.

- **Ameaças da entrada de novos concorrentes - Intensidade Elevada**

- O clima favorável para a produção nacional e os apoios do PDR à instalação, justifica a entrada de novos concorrentes.
- Elevado potencial de existirem novas entradas, porque o mercado oferece boa rentabilidade e boas perspectivas de crescimento.
- O acesso ao mercado poderá ser facilitado devido à falta de barreiras existentes à entrada.
- Baixo poder de compra para se adquirirem os terrenos para a sua produção.
- **Poder negocial dos fornecedores - Intensidade Reduzida**
 - Os produtores de Physalis necessitam de fornecedores de equipamentos e ferramentas agrícolas adequadas que existem em grande abundância no mercado, logo os fornecedores como estão sujeitos a uma concorrência elevada, não têm eles mesmos grande poder negocial.
- **Ameaça de novos produtos (produtos substitutos) - Intensidade Média**
 - Podemos identificar como produtos substitutos praticamente todos os outros frutos existentes no mercado.
 - Por ser um produto de qualidade diferenciada, com características diferentes dos existentes, logo, inovador no mercado nacional, tem elevada potencialidade de crescimento da procura à medida que vai sendo conhecido do consumidor, no entanto, está dependente do valor que o consumidor lhe venha a atribuir.
 - Produto com preço elevado quando comparado com a maioria dos possíveis substitutos.
- **Rivalidade da Indústria - entre os concorrentes existentes - Intensidade Média**
 - O número de concorrentes existentes é insignificante quando se trata do mesmo produto.
 - Relativamente aos produtos substitutos a concorrência é elevada.

9.2. Análise Interna

9.2.1. VRIO

Barney (1991), desenvolveu um modelo denominado VRIO, sigla que representa ‘Valor’, ‘Raridade’, ‘Imitabilidade’ e ‘Organização’. Esse elemento integrador parte de quatro questões que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo:

A questão do valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?

A questão da raridade: O recurso é actualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

A questão da imitabilidade: As empresas sem esse recurso enfrentam problemas de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?

A questão da organização: As outras políticas e processos da empresa estão organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Se a resposta a estas questões é SIM, então estamos perante uma Competência Distintiva, ou seja, quando uma competência específica se pode considerar uma FORÇA da empresa.

Com esta análise pretende-se identificar quais as capacidades, recursos e competências que permitem à empresa obter vantagens competitivas sustentáveis. Os recursos da empresa traduzem-se nos ativos, capacidades, processo organizativo, atributos da empresa, informação e conhecimento, que permitem a conceção e a implementação da estratégia delineada (Barney, 1991). Dessa forma, faz-se uma análise para reconhecer os principais recursos do Negócio de *Physalis* e posteriormente no Quadro 9.3, serão classificados possibilitando identificar aqueles que mais contribuem para a competitividade da empresa.

Principais Recursos do negócio de *Physalis*:

- Terrenos agrícolas
- Localização geográfica
- *Know-How* explícito
- Recursos Humanos
- Marketing/Vendas
- Cultura de inovação
- Preocupação socio ambiental
- Produto inovador
- Consciência ambiental
- Tecnologia
- Infraestruturas

Quadro 9.3 – Análise VRIO

Recursos	Valor	Raridade	Imitabilidade	Exploração	Implicações Competitivas
Terrenos agrícolas	Sim	Não	Sim	Sim	Vant. Comp. Temporária
Localização geográfica	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
<i>Know-How</i> explícito	Sim	Sim	Não	Sim	Vant. Comp. Temporária
Recursos Humanos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Marketing/Publicidade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Cultura de inovação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Preocupação Socio ambiental	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Produto inovador	Sim	Sim	Sim	Sim	Vant. Comp. Sustentável
Consciência Ambiental	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Tecnologia	Sim	Não	Sim	Sim	Vant. Comp. Temporária
Infraestruturas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vant. Comp. Sustentável

Fonte: Elaboração própria

9.3. Análise SWOT

Com o objetivo de criar medidas para contrariar as ameaças e explorar as oportunidades identificadas na análise ao ambiente externo, existe um modelo de referência conhecido como análise SWOT que significa *Strengths*: forças; *Weaknesses*: fraquezas; *Opportunities*: oportunidades; *Threats*: ameaças.

Este modelo relaciona a análise do ambiente externo com o ambiente interno da empresa, traduzindo essa relação numa análise dos seus pontos fortes e fracos com as principais tendências do seu meio envolvente representadas por oportunidades e ameaças.

Segue-se a análise SWOT do negócio de *physalis*:

Análise Interna:

Corresponde aos principais aspetos que diferenciam a empresa ou o (s) produto (s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa – decisões e níveis de performance que são controlados pela empresa.

➤ **Pontos Fortes:** Vantagens internas da empresa ou produto (s) em relação aos seus principais concorrentes:

- Fidelização de um “grande” cliente;
- Produto inovador e de qualidade;
- Entrega imediata nos pontos de vendas;
- Investimento promocional;

➤ **Pontos Fracos:** Desvantagens internas da empresa ou produto (s) em relação aos seus principais concorrentes:

- Preços elevados;
- Inexperiência no mercado;
- Pequeno produtor;
- Estar dependente apenas de um cliente.

Análise Externa:

Corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São fatores provenientes do Mercado e do Meio Envolvente – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas.

➤ **Oportunidades:** Aspeto positivo da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa:

- Apoios governamentais à agricultura (PDR 2020);
- Aproveitamento das condições naturais do País para produzir um fruto considerado tropical;

- Reduzido número de concorrentes no mercado;
- Produto muito procurado em países com grande poder de compra, nomeadamente países nórdicos, Alemanha, Reino Unido e Holanda;
- Há uma procura de produtores de *Physalis* para formarem uma associação;
- Tendência para o produto passar a ser conhecido pelos consumidores.
- **Ameaças:** Aspectos negativos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.
 - Produto desconhecido dos consumidores;
 - O aparecimento de produtos concorrentes semelhantes e uma possível falha de expectativas de vendas;
 - O Produto não ter o impacto desejado pela empresa, devidas às suas novas características;
 - Aparecimento progressivo de outros concorrentes;
 - Tendência para o aumento da Concorrência a médio / longo prazo.

Estratégias decorrentes da Análise SWOT:

- Procurar fidelizar-se com outros clientes de forma a evitar dependência excessiva.
- Integrar na associação de produtores que estão a tentar criar, com o objetivo de ganhar escala, para aumentar a capacidade de negociação com grandes superfícies comerciais ou mesmo internacionalização.

9.4. Posicionamento e Vantagem Competitiva do Negócio

Pretende-se que o Posicionamento do Negócio *Physalis peruviana* transmita a ideia de que o produto é direcionado para pessoas que se preocupam com a sua saúde e gostam de pautar os seus costumes alimentares por produtos naturais e saudáveis.

O lançamento do Negócio *Physalis peruviana* assenta em vetores como a promoção de hábitos saudáveis junto das famílias portuguesas, aliada à promoção da própria produção por ser um produto biológico e que por esse motivo, além de mais saudável, também transmite ao consumidor a preocupação do Negócio com o meio ambiente.

Este Negócio *Physalis peruviana*, além de ser “inovador” em Portugal, estrategicamente ambiciona associar-se ao Engenheiro Luís Manso, e, dessa forma, adquirir *know-how* explícito que lhe apresentará as competências necessárias para desenvolver a produção de uma forma distinta e melhor que os seus potenciais concorrentes e, concludentemente, ser líder na qualidade do seu produto. Assim, a Vantagem competitiva do Negócio passa pela Diferenciação, traduzida pela perceção do mercado de que se trata de um produto com uma qualidade superior em termos de benefícios para o consumidor.

Os Valores que Diferenciam o Negócio *Physalis peruviana* são a Inovação, a Qualidade e a Confiança.

9.5. Estratégia de *Marketing*

Nesta fase, o objetivo é transformar os princípios básicos da estratégia em ações concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. Todas as ações da empresa e não só da publicidade comunicam com o cliente.

A conquista do mercado nacional que este negócio de *Physalis Peruviana* pretende, assenta na distribuição, inovação e comunicação, estando sempre ao lado do seu consumidor, oferecendo-lhe benefícios alimentares claros e enriquecedores de saúde e bem-estar.

O *Marketing-Mix* é constituído por quatro elementos, também designados os quatro “P’s” do *Marketing*.

A estratégia de *Marketing Mix* proposta é a seguinte:

9.5.1. Política de Produto (*Product*)

Inicialmente, metade da produção será comercializado para o cliente “Luís Manso”, que fará um controlo de qualidade, isto é, aleatoriamente verificará peso, estrutura e estado de conservação, uma vez que estes produtos naturais tendem a degradar-se se a colheita não for feita na altura correta. Posteriormente, este cliente “Luís Manso” fará a revenda para as empresas Continente, e, por sua vez, estas farão a venda ao consumidor final.

A outra metade será vendida a granel. Esta parte a granel será vendida tanto a intermediários como diretamente ao consumidor final.

Em qualquer dos casos, este Negócio *Physalis Peruviana* tem como política de Produto, atuar, para que o produto seja percebido como sendo de qualidade, cultivado em modo

biológico, saboroso, e com imensos benefícios para a saúde e bem-estar.

Transmitindo confiança ao cliente/consumidor.

A embalagem tem diversas funções como promover a empresa; permitir uma identificação fácil e ajudar à criação de imagem e posicionamento.

Na produção que será comercializada para o cliente “Luís Manso”, os produtos são transportados embalados, logo é utilizada a embalagem para aumentar a agressividade comercial.

No planeamento de curto prazo, metade da produção destina-se a vendas a granel, com o objetivo deste Negócio conseguir aumentar as suas vendas e diversificar os clientes. Nesta situação, inicialmente não utilizará embalagens para ser possível comercializar a preços mais baixos. No entanto, planeia no médio/longo prazo, passar a utilizar a embalagem também nesta metade da produção, para assim, divulgar e promover o seu produto inovador e diferenciado, com o objetivo de criar uma marca registada que permitirá ganhar notoriedade e naturalmente “conquistar” os potenciais consumidores.

9.5.2. Política de Preço (*Pricing*)

A Política de preços ajuda a posicionar os produtos. O preço de um produto terá que obedecer a alguns critérios, o primeiro é que esse preço consiga cobrir os custos totais de produção e obter alguma margem de lucro. A existência de alternativas faz com que a procura seja variada, logo, variações no preço provocam alterações significativas.

A concorrência é outro aspeto a ter em consideração, o facto de os concorrentes diretos estabelecerem um preço, faz com que a margem de manobra não seja muita grande. E, neste caso concreto, apesar de não haver ainda muitos concorrentes instalados no mercado, existem já produtores e associações que estão, também eles, numa fase inicial. Fez-se uma pesquisa de mercado junto desses produtores e associações para verificar preços praticados.

Salientar os elevados benefícios do produto de forma a haver uma menor sensibilidade ao preço. A relação preço/qualidade foi equacionada aquando da decisão/negociação do preço do produto.

Observa-se que o preço do produto praticado pelos hipermercados da marca Continente é de 11,99 €/kg vendidos ao kg a granel, porém, com um preço por kg mais elevado quando vendido em pequenas embalagens de 125g.

Levou-se também em consideração, o facto de este Negócio estar agora a entrar no mercado, não sendo por isso fácil chegar de imediato aos pontos de venda no consumidor final sem passar grande parte da produção por intermediários. Por essa razão, equacionou-se uma estratégia de penetração, que significa praticar um preço experimental ligeiramente mais baixo. Contudo, é importante não esquecer que o preço do produto é um indicador de qualidade, e, por isso, concluiu-se ser mais indicado nesta primeira fase, praticar valores médios, resultantes da pesquisa do mercado mencionada.

Desse modo, chegou-se aos seguintes valores:

- *Physalis peruviana* embalada = 5,00 €/Kg
- *Physalis peruviana* a granel = 4,00 €/Kg

Perante as variáveis apresentadas e tendo em conta o mercado e a situação inicial deste Negócio de *Physalis Peruviana*, considera-se que o posicionamento é o mais correto.

9.5.3. Política de Localização / Distribuição (*Placement*)

Os canais de distribuição onde este Negócio pretende atuar, são distintos, conforme se trate da produção embalada ou da produção a granel.

No primeiro caso, o produto será distribuído diretamente no cliente, concretamente na região de Leiria.

No caso da produção para venda a granel, a distribuição está planeada, essencialmente:

- Mercados de venda de produtos biológicos;
- Por amostras experimentais, gerar contactos para venda direta a Hipermercados e Supermercados;
- Lojas Tradicionais (loja de pequena dimensão, com um posicionamento descaracterizado e pouco rigoroso no mercado);
- mercearias;
- Livres Serviços;
- Mercado local;
- Dar a conhecer a vizinhos, amigos e conhecidos.

9.5.4. Política de Comunicação (*Promotion*)

A política de comunicação é uma das variáveis mais importantes do Marketing-Mix. Inclui as estratégias de publicidade, relações públicas, promoções, entre outras que visam, neste caso concreto, dar a conhecer e promover positivamente este Negócio de *Physalis peruviana* junto dos consumidores.

O *Mix* promocional proposto passa pelas seguintes ações:

Publicidade – Criação de uma página na *web* para dar a conhecer o Negócio e o seu Produto; Como encomendar, como comprar ou mesmo como visitar.

Venda Pessoal – Através de apresentações e demonstrações dos seus produtos a proprietários de pequenas mercearias tradicionais, a especialistas de negociação para Hipermercados e Supermercados, vendas no mercado local de frutas, vizinhos, amigos e conhecidos, mercados de venda de produtos biológicos,..., e dessa forma procurar estimular o interesse dos consumidores.

Promoções – O facto de vender o produto a granel ao consumidor final pelo preço de 4,00 €/kg poderia considerar-se uma excelente promoção, uma vez que nos Hipermercados ou Supermercados, concretamente da marca Continente pertencente à empresa Modelo Continente Hipermercados, S.A., praticam preços aproximados de 12 €/Kg. Apesar de se estar a mencionar este aspeto como uma promoção, pois o “baixo preço” foi equacionado também para “atrair” o consumidor, a verdade é que neste caso concreto, não se encaixa dentro do conceito de promoção, mas sim dentro da estratégia de Política de Preço.

Para se tratar de uma promoção, teria de se enquadrar dentro de um “limitado” período de tempo pré-definido em que o produto seria vendido temporariamente, por um preço abaixo do preço normalmente praticado pela empresa, o que não é o caso.

9.6. Estratégia Final do Negócio a Aplicar

Os Negócios surgem de oportunidades descortinadas pelo (s) empreendedor (es), e essas oportunidades surgem de mudanças, ou alguma forma de alterações da conjuntura existente até então. Podem ser alterações de diversa natureza, como novas tecnologias quer de produtos, ou de processamentos, organização; alterações no mercado, através de novas modas ou alterações nos estilos de vida dos consumidores; em fatores externos como alterações na legislação, (...).

No caso concreto deste Negócio de *Physalis peruviana*, as mudanças/alterações verificadas e que deram origem ao aparecimento da oportunidade na ótica do empreendedor, foram as alterações legislativas traduzidas pelos apoios do PRODER/PDR 2014-2020, resultantes, em sentido amplo, de uma preocupação estratégica com a agricultura de um modo sustentado, por parte da União Europeia, e, em sentido restrito, de alguns governantes de países dessa zona Euro. Não menos importante, foram as recentes alterações do estilo de vida e do consumo, com a crescente preocupação pela saúde e bem-estar, refletida na procura de melhoria dos hábitos alimentares, nomeadamente de produtos biológicos ou com características percecionadas como saudáveis.

Depois do empreendedor descortinar a oportunidade, passar para a ideia de Negócio, verificar objetivos e metas que pretende atingir, definir as estratégias, e, finalmente colocar em prática as ações que levam ao arranque e desenvolvimento do Negócio vai uma grande distância, pois o mais difícil é começar a agir e dar o primeiro passo, uma vez que quando se cria um novo negócio pela primeira vez, entra-se no caminho do desconhecido e isso por si só, é muitas vezes intimidante para qualquer um. Não pode deixar-se de se colocar a Questão: “E se correr mal?”

As dificuldades económicas que o país atravessa, o declínio dos salários e a degradação das condições de empregabilidade, particularmente no setor público, onde se insere o empreendedor, foram outras das mudanças / alterações que contribuiriam para que este superasse esses naturais receios de que poderia correr mal, e ajudaram a tomar a decisão de efetivamente avançar.

Posteriormente à decisão difícil de avançar, é necessário colocar em prática um determinado conjunto de ações para iniciar e desenvolver o Negócio, de acordo com a estratégia previamente definida, que no caso concreto, passa pelas seguintes etapas essenciais:

Primeiramente concorrer aos Apoios ao PDR 2020.

Seguidamente, proceder à instalação prática do Negócio no terreno de forma a iniciar a produção.

O passo seguinte, passa por se unir com o cliente Luís Manso, na associação de produtores que se pretende criar, não apenas para “ganhar escala”, mas sobretudo para poder adquirir *know-how* com alguém que é, generalizadamente, considerado o ícone no conhecimento do produto *physalis peruviana*. Além disso, este cliente já se encontra num patamar em que

consegue comercializar para um grande distribuidor do mercado como é o Continente. Essa associação tem ainda a ambição de conseguir exportar para países europeus, como Alemanha, Holanda e Reino Unido, países estes, com maior poder de compra e com um mercado muito maior em termos quantitativos de potenciais clientes.

A estratégia passa assim, por, na altura mais adequada, seguramente, no médio/longo prazo, enveredar pela internacionalização, e, juntamente com os outros produtores associados, entrar nos mercados dos países referidos. Através de uma estratégia de divulgação do produto para tentar conquistar nichos de mercado nesses países, optando por uma política de preço, de forma a tornar o produto mais competitivo que o da concorrência, nomeadamente a Colômbia que é atualmente o grande abastecedor desses países europeus.

No entanto, talvez a estratégia mais premente, passe por utilizar formas de divulgação, de modo a introduzir este produto saudável nos hábitos alimentares da generalidade dos consumidores nacionais.

Pretende-se que a nível nacional seja reconhecido pelas suas qualidades, apostando na diferenciação e inovação, minimizando o impacto ambiental por ser um produto de origem biológica.

Pela análise estratégica deste Negócio *Physalis peruviana*, verifica-se que se pretende apostar na estratégia de diferenciação e inovação baseada na qualidade.

As medidas estratégicas abaixo indicadas podem no futuro ser aplicadas, a fim de estabelecer uma marca para este Negócio no mercado:

- *Marketing* direcionado ao cliente com foco no “bem-estar” e “saúde”.
- Expansão da rede de distribuição através da associação que será criada e que poderá conduzir à internacionalização do produto a países como Alemanha, Holanda ou Reino Unido.

10. Estudo de viabilidade económica e financeira da produção de *physalis*

10.1. Caracterização inicial da exploração

O estudo de viabilidade económica e financeira aqui apresentado, terá por base a produção de *physalis* (fruto da planta da espécie *Physalis peruviana*) em duas parcelas distintas que estão representadas na Figura 10.8. As parcelas de intervenção estão localizadas na freguesia de Pontével, concelho do Cartaxo.

Prevê-se a produção de *physalis* em túnel e ao ar livre. A Parcela 1, com 0,76 hectares, corresponde à parcela onde serão instalados 5.100 m² de túneis para a produção. A Parcela 2, com 0,80 hectares, corresponde à parcela que irá receber 6.000 m² de plantação ao ar livre. Assim, a área de intervenção das parcelas, onde se pretende instalar a produção de *physalis*, terá uma área total de 11.100 m², ou 1,11 ha.

A vantagem de produzir *physalis* em túnel está relacionado com o facto de a produção se estender todo o ano (12 meses), uma vez que as plantas não sofrem as consequências das primeiras geadas. A produção ao ar livre inicia-se normalmente em Maio/Junho e estende-se até Dezembro (cerca de 7 meses).

A opção pela produção de *physalis* deve-se à adequabilidade do solo das duas parcelas para a sua produção e pela possibilidade de recuperar rapidamente o investimento realizado, com garantias de escoamento da produção. A procura por este fruto exótico tem aumentando e grande parte do produto consumido é importado da Colômbia. Tem havido procura crescente por parte de intermediários nacionais, com destino final à exportação e uma reduzida oferta de produto nacional com certificado de modo de produção biológico (MPB).

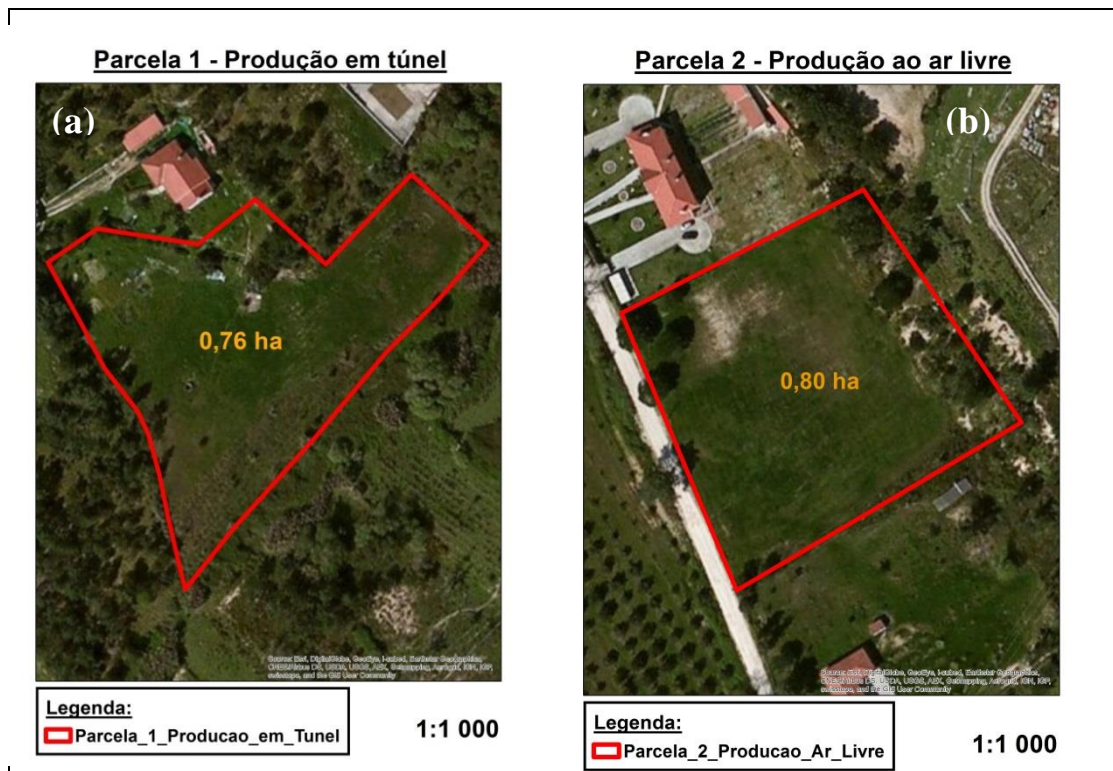


Figura 10.8 – Parcelas de intervenção. (a) Parcela 1, parcela onde será produzida physalis em túnel; (b) Parcela 2, parcela onde será instalada a plantação ao ar livre

Fonte: Elaboração própria (Adaptado do Google maps)

10.2. Ações a implementar

10.2.1. Preparação do terreno

Para a preparação do terreno, prevê-se em primeiro lugar proceder à limpeza da vegetação espontânea com recurso a uma grade de discos ligeira e, seguidamente, à realização de camalhões. As vantagens do sistema de camalhões derivam dum maior desenvolvimento das raízes estimulado pelo gradiente de humidade que se instala no interior de um camalhão. As raízes internas permitem à planta superar os períodos de asfixia em presença de elevada pluviosidade, enquanto as mais profundas permitem-lhe superar os períodos de menor disponibilidade hídrica. Para além disto, a superfície do terreno tenderá a ser mais seca, reduzindo as patologias fúngicas que requerem uma película de água para se desenvolverem e que atacam o colo e as partes da planta que apoiam no solo.

A posição das plantas pode ser marcada e deve ser colocada a matéria orgânica no solo, ao longo das linhas de plantação, a uma profundidade de 10 a 15 cm e com uma altura de

15cm, o que irá proporcionar às raízes das novas plantas um bom ambiente para se desenvolverem.

10.2.2. Fertilização de fundo

A fertilização de fundo deve ser planeada conforme os resultados da análise de solo a realizar. Os adubos fosfatados e potássicos devem ser aplicados em toda a área, preferencialmente a lanço e incorporados a 20 cm de profundidade.

A aplicação de azoto deve ser efetuada aquando da plantação e não na forma de nitrato, pois esta forma tem-se mostrado tóxica. Na forma de amónio é mais solúvel e é mais rapidamente absorvido pelas plantas.

A aplicação de matéria orgânica regularmente duas vezes por ano é recomendável.

10.2.3. Instalação de túneis de produção e estufim de germinação

Na Parcela 1, serão instalados 5.100 m² de túneis destinados à produção de *physalis*. A utilização de túneis na produção de *physalis* permite obter uma produção constante, regular e por um período de cerca de 12 meses.

A instalação de um estufim de germinação, que terá cerca de 150m², tem como objetivo propagar as plantas a partir de semente (propagação sexuada), que irão renovar a plantação a cada dois anos.

10.2.4. Plantação

Para a plantação, devem ser abertas covas com dimensões de 30cm x 30cm x 30cm, em linha reta, com armação de camalhões, conforme mencionado no ponto 9.2.1. As plantas não devem ser muito enterradas, mantendo um espaço entre o sistema radicular e o caule. Quando tapado o buraco, deve aconchegar-se a terra em redor, pressionando um pouco, e regar bem de modo a que a água atinja todo o sistema radicular.

O compasso de plantação utilizado neste estudo é de 0,8 m x 1,5 m, o que resulta numa densidade de 9.250 plantas para os 11.100 m² (5.100 m² de túneis + 6.000 m² de plantação ao ar livre), mantendo sempre bons acessos e praticabilidade da exploração.

10.2.5. Instalação de sistema de rega

A recomendação geral é que cada planta deve receber cerca de 20 litros de água por semana. O sistema de rega gota-a-gota é o mais utilizado e também o mais económico, direcionando o abastecimento de água diretamente para as raízes. Assim, a planta mantém-se seca o que reduz os problemas de incidências de fungos, que aparecem com frequência quando existem condições de humidade. O sistema de rega é composto por pelo menos uma linha colocada de um dos lados das plantas, por baixo da tela anti ervas, de forma a garantir um adequado fornecimento de água.

10.2.6. Colheita e embalagem

A colheita da *physalis* representa uma boa parte dos custos de mão-de-obra e deve ser bem planeada. Prevê-se a contratação de mão-de-obra eventual para a colheita dos frutos e para o seu embalagem.

As necessidades de mão-de-obra eventual para a colheita foram calculadas com o pressuposto de que um trabalhador consegue apanhar 30 kg de fruto por dia (oito horas de trabalho), recebendo para tal 35€/dia.

As necessidades de mão-de-obra eventual para o embalagem foram calculadas com o pressuposto de que um trabalhador consegue embalar, em cuvettes de 250 g, 45 kg de fruto por dia (oito horas por dia), recebendo para tal 30€/dia.

10.3. Investimentos a realizar na exploração agrícola

Para efeitos de cálculo de vida útil do projeto e das respetivas amortizações anuais dos investimentos, considerou-se o ano 2015 como o ano de início dos investimentos.

O período de vida útil do projeto, calculado com base na vida útil média de todos os investimentos, é de 9 anos. Assim, o horizonte temporal de análise deste projeto vai até 2024 (sendo 2023 o ano de fim de vida útil do projeto). No Quadro 9.4 são apresentados os valores das amortizações dos *dossiers* de investimento para o projeto de produção de *physalis*. Os valores para cada *dossier* de investimento são baseados em orçamentos e faturas pró-forma reunidos junto dos fornecedores e prestadores de serviços.

Quadro 10.4 - Amortização anual dos investimentos

N.º Dossier	Designação	Investimento	Quant.	Valor residual	Amortização Anual	Realização (ano-mês)
1	Análises ao solo	200,00 €	2	0,00 €	66,67 €	2015-01
2	Preparação do terreno	7.000,00 €	2	2.333,33 €	466,67 €	2015-02
3	Tela anti ervas	1.400,00 €	2	0,00 €	175,00 €	2015-02
4	Painéis solares	6.500,00 €	1	2.166,67 €	433,33 €	2015-02
5	Furo artesiano	7.500,00 €	1	2.500,00 €	500,00 €	2015-02
6	Reservatório de água	4.000,00 €	2	1.333,33 €	266,67 €	2015-02
7	Sistema de rega gota-a-gota	9.600,00 €	2	0,00 €	960,00 €	2015-03
8	Túneis de produção	51.000,00 €	5.100	8.500,00 €	4.250,00 €	2015-03
9	Estufim para propagação	6.000,00 €	150	1.000,00 €	500,00 €	2015-03
10	Adubação química	1.000,00 €	1	0,00 €	200,00 €	2014-04
11	Incorporação de MO	1.500,00 €	1	0,00 €	300,00 €	2014-04
12	Plantas	1.387,50 €	9.250	0,00 €	462,50 €	2014-04
13	Sistema de tutoramento	8.700,00 €	2	0,00 €	1.087,50 €	2014-04
14	Plantação	3.000,00 €	2	0,00 €	1.000,00 €	2014-04
15	Material para podar e colher	850,00 €	1	0,00 €	106,25 €	2014-05
16	Desumidificador	2.200,00 €	1	0,00 €	275,00 €	2015-07
17	Balança	600,00 €	1	0,00 €	75,00 €	2015-07
18	Caixas e cuvettes	800,00 €	1	0,00 €	160,00 €	2015-07
19	Certificação biológica	150,00 €	1	0,00 €	50,00 €	2015-10
20	Marketing Agrícola	1.500,00 €	1	0,00 €	500,00 €	2015-12
TOTAL		114.887,50 €	-	17.833,33 €	11.834,58 €	-

Fonte: Elaboração própria

A amortização anual apresentada no Quadro 9.4 representa o valor considerado para a amortização tendo em conta o seu período de vida útil. Por exemplo, para o *dossier* n.º 8 – Túneis de produção, a vida útil deste investimento é de 12 anos (construção) pelo que a sua amortização anual será de 51.000,00€ divididos pelos 12 anos de vida útil.

O valor residual de um investimento representa o seu valor de venda esperado após o fim de vida útil do projeto, ou seja, para este caso, em 2024. Assim, investimentos com vida útil superior a 9 anos (período de vida útil do projeto) terão um valor, em 2024, correspondente ao valor do investimento subtraído das amortizações anuais. Caso o período de vida útil do projeto seja inferior a 9 anos então o seu valor residual será nulo.

10.4. Descrição dos investimentos

Dossier 1. Análises ao solo

Análise sumária ao solo com o objetivo de conhecer a estrutura química e orgânica do solo. Os parâmetros avaliados serão: Textura de campo, pH, fósforo extraível (P), potássio extraível (K), percentagem de matéria orgânica, condutividade elétrica, calcário total (C_aCO_3) e necessidade em cal (se necessário) para elevar os valores de pH para 6,5. Este investimento será realizado nas duas áreas de plantação.

Dossier 2. Preparação do terreno

Limpeza de matos com recurso a gradagem ligeira, modelação e preparação de terreno, armação em camalhões e instalação de tela anti ervas.

Dossier 3. Tela anti ervas

A tela anti ervas é utilizada nas linhas de forma a diminuir os custos com manutenção da plantação. A existência desta tela diminui o crescimento de vegetação espontânea concorrente em nutrientes e água, com a *physalis*.

Dossier 4. Painéis solares

Para fornecer eletricidade à bomba de furo, sistema de rega, de um modo mais eficiente, reduzindo custos através da utilização de energias renováveis.

Dossier 5. Furo Artesiano

É fundamental para o funcionamento da exploração agrícola, especialmente para as plantas, que haja disponibilidade de água. Para tal é necessária a captação de águas subterrâneas por forma a cumprir este requisito. Este *dossier* terá de contemplar também uma bomba submersível para que se consiga puxar a água do furo.

Dossier 6. Reservatório de água

Por forma a evitar a utilização permanente da bomba de furo, sempre que for necessário regar a plantação, é importante a aquisição de um reservatório de água que terá como fim acumular água proveniente do furo que será utilizada para o sistema de rega gota-a-gota.

Dossier 7. Sistema de rega gota-a-gota

Prevê-se a instalação de um sistema de rega com uma linha de gota-a-gota na exploração. Os gotejadores poderão ser espaçados em 0,8 metros.

Dossier 8. Túneis de produção

Instalação de 5.100 m² de túneis com o intuito de proteger as plantas das geadas, prolongando-se assim a produção por todo o ano.

Dossier 9. Estufim para propagação

Pretende-se construir uma estufa de 150m², de paredes retas, em aço galvanizado, coberta com plástico térmico. Esta estufa destina-se à produção de plantas destinadas à produção nos túneis e ao ar livre em 11.100 m², uma vez que as plantas adultas devem ser removidas da produção a cada dois anos (máximo) e substituídas por plantas jovens.

Dossier 10. Adubação química

Adição de adubos NPK¹⁷ ao solo em quantidades relacionadas com os resultados das análises de solo.

Dossier 11. Incorporação de matéria orgânica

A incorporação de compostos orgânicos decompostos é realizada com o objetivo de elevar a matéria orgânica do solo para os 4%.

Dossier 12. Plantas

Pretende-se adquirir 9.250 plantas da espécie *Physalis peruviana*, em raiz nua com tamanho superior a 15cm para instalar em 1,11 hectares (5.100 m² de estufa + 6.000 m² de plantação ao ar livre). As plantas serão instaladas num compasso de 1,5 metros x 0,8 metros.

Dossier 13. Sistema de tutoramento

Instalação do sistema de tutoramento, incluindo postes, cabos, cordas, esticadores. Este investimento realiza-se com o objetivo de manter a planta ereta e assim evitar perdas de frutos por contacto com o solo e facilitar o processo de colheita e manutenção da produção.

Dossier 14. Plantação

Mão-de-obra para plantação de *Physalis peruviana* (9.250 unidades) nas duas áreas de intervenção.

Dossier 15. Material para podar e colher

¹⁷ Significa Nitrogénio, Fósforo e Potássio

Aquisição de material para condução do povoamento como por exemplo tesouras de poda, roçadoras, etc... Aquisição de material associado à colheita, tais como tesouras, plantadores, cintos, baldes de recolha, bate estacas, e higrómetro¹⁸.

Dossier 16. Desumidificador

Pretende-se adquirir um desumidificador elétrico para realizar a secagem do cálice que envolve o fruto, o que permitirá obter boa conservação do fruto.

Dossier 17. Balança

Para pesar a produção é necessário adquirir uma balança. Prevê-se aquisição de uma balança eletrónica precisa (divisão = 0,1g) por forma a proceder corretamente ao embalamento nas caixas de 100 ou 250g.

Dossier 18. Caixas e cuvettes

Para embalamento e armazenamento dos frutos.

Dossier 19. Certificação biológica

A grande mais-valia destes produtos é a possibilidade de os certificar como produtos biológicos. Para além de aumentar o seu valor comercial, garante uma produção equilibrada e sustentada.

Para tal, pretende-se no prazo máximo dois anos proceder à certificação do modo de produção biológico (MPB) junto de uma entidade credenciada.

Dossier 20. Marketing Agrícola

A correta colocação do produto no mercado através do desenvolvimento de uma marca reconhecida pelo consumidor da grande distribuição é uma mais-valia para o produtor.

Deve preparar-se uma estratégia de comunicação adequada ao consumidor alvo para que o produtor atinga os seus objetivos de venda da produção.

O plano de marketing prevê a conceção de marca e imagem, registo de marca, conceção e produção de estacionário e ainda pesquisa de mercado.

¹⁸ Instrumento que serve para medir a humidade presente na atmosfera.

10.5. Proveitos da exploração agrícola

10.5.1. Cálculo de produção nas duas parcelas de intervenção

A produção de *physalis* nas duas parcelas de intervenção vai ser distinta uma vez que na Parcela 1 a produção estender-se-á durante todo o ano, enquanto que na Parcela 2 a produção durará 7 meses.

Quadro 10.5 - Cálculo de produções anuais para as duas parcelas de intervenção

	Parcela 1 – Produção em túnel	Parcela 2 – Produção ao ar livre
Área =	5.100 m ²	6.000 m ²
Compasso =	1,5 m x 0,8 m	1,5 m x 0,8 m
Plantação =	4.250 plantas	5.000 plantas
Produção =	3 kg/ planta/ano	1 kg/planta/ano
Produção total anual=	12.750 kg	5.000 kg

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10.6 - Cálculo da produção total para as duas modalidades de produção ao longo do horizonte de planeamento do projeto

Produção	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Em túnel (kg)	6.375*	12.750	12.750	12.750	12.750	12.750	12.750	12.750	12.750
Ar livre (kg)	2.500*	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL (kg)	8.875	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750

*No primeiro ano admite-se apenas 50% da produção por questões de afinação do processo produtivo e por ser o ano de instalação

Fonte: Elaboração própria

10.5.2. Proveitos

Os proveitos foram calculados tendo como pressuposto que metade da produção total anual será vendida a granel (não embalada) e outra metade será vendida embalada. Segundo pesquisas de mercado, junto de outros produtores e de associações, apresentaram-se valores médios de **5,00 €/kg** para o fruto physalis embalado e **4,00 €/kg** para venda a granel. Assim, é possível estimar os proveitos da exploração até ao final do ano 2023:

Quadro 10.7 - Cálculo dos proveitos para os dois tipos de produto ao longo do horizonte de planeamento do projeto

Produto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A granel (€)	17.750	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Embalado (€)	22.188	44.375	44.375	44.375	44.375	44.375	44.375	44.375	44.375
TOTAL (€)	39.938	79.875	79.875	79.875	79.875	79.875	79.875	79.875	79.875

Fonte: Elaboração própria

10.6. Mão-de-obra na exploração agrícola

Este projeto prevê a criação de dois postos de trabalho para gerir a exploração agrícola. Os custos com a mão-de-obra foram estimados com base no Salário Mínimo Nacional (SMN), incluindo custos com obrigações para com o estado, nomeadamente a Taxa Social Única (TSU) de 23,75%.

Cada trabalhador irá dedicar à exploração agrícola cerca de 22 dias de trabalho por mês (dias úteis), tendo direito a 24 dias úteis de férias por ano. Posto isto, cada posto de trabalho criado resultará em 240 dias úteis de trabalho por ano, ou seja, 1.920 horas anuais (sendo que se consideram 8 horas diárias). Este tempo dedicado à exploração pelos dois postos de trabalho tem um custo associado que foi calculado segundo os seguintes pressupostos de rendimento:

SMN = 505,00 €

TSU = 23,75%

Rendimento total mensal = 625 €

Custo diário = 28,41 €/dia

Quadro 10.8 - Dias de mão-de-obra utilizada na exploração agrícola; respetivos custos e custos com contribuições e seguros

Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mão-de-obra utilizada na exploração (dias)									
Trabalhador 1	120* ¹	240	240	240	240	240	240	240	240
Trabalhador 2	120* ¹	240	240	240	240	240	240	240	240
TOTAL	240	480	480	480	480	480	480	480	480
Custo da mão-de-obra utilizada na exploração (€) *²									
Trabalhador 1	3.409	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818
Trabalhador 2	3.409	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818	6.818
TOTAL	6.818	13.636	13.636	13.636	13.636	13.636	13.636	13.636	13.636
Contribuições e Seguros (€) *³									
	1.772	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545
TOTAL	1.772	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545	3.545

*¹ Dado que o ano 2015 é o de arranque e que só vai haver metade da produção, a necessidade de mão-de-obra para este ano é também inferior.

*² Os valores apresentados foram arredondados à unidade por uma questão gráfica, alguma discrepância nos valores terá a ver com o arredondamento.

*³ Contribuições e Seguros = 26% dos custos de mão-de-obra. Consideram-se custos com seguros pessoais, de instalações e equipamentos.

Fonte: Elaboração própria

10.7. Custos específicos da exploração vegetal

Os custos específicos anuais da exploração agrícola são apresentados em seguida e contemplam a contratação de mão-de-obra eventual, os custos com combustíveis e consumíveis. A eletricidade não é contemplada nesta rubrica pois irão ser instalados painéis solares para fornecer energia à exploração.

Quadro 10.9 - Custos específicos da exploração agrícola para o horizonte de planeamento

	Designação	2015	2016	(...)	2023
1	Consultoria técnica	300,00 €	-	(...)	-
2	Combustíveis	1.996,88 €	3.993,75 €	(...)	3.993,75 €
3	Caixas/Embalagens	0,00 €	1.420,00 €	(...)	1.420,00 €
4	Mão-de-obra eventual - Colheita	5.177,08 €	10.354,17 €	(...)	10.354,17 €
5	Mão-de-obra eventual - Embalamento	986,11 €	1.972,22 €	(...)	1.972,22 €
6	Mão-de-obra eventual – Arranque de plantas	0,00 €	449,65 €	(...)	449,65 €
7	Custos de plantação	0,00 €	1.000,00 €	(...)	1.000,00 €
	Total	8.460,07 €	19.189,79 €	(...)	19.189,79 €

Fonte: Elaboração própria

10.7.1. Consultoria técnica

Custos com o aconselhamento e formação na área da produção de pequenos frutos, nomeadamente de *physalis*.

10.7.2. Combustíveis

Custos com deslocações, por exemplo, para realizar entregas de produto. A estimativa de custos com deslocações representa 5% dos proveitos.

10.7.3. Caixas e embalagens

As caixas de colheita e as embalagens para embalagem do produto, são materiais que necessitam de ser repostos frequentemente. No primeiro ano não há custos com estes consumíveis pois está incluído no plano de investimento (Dossier 18). Para os restantes anos o cálculo dos custos com caixas e embalagens foi feito tendo por base que cada caixa de 250 gramas custa 0,04€ e que o projeto prevê o embalamento de 50% da produção.

10.7.4. Mão-de-obra eventual – colheita

Além dos dois postos de trabalho criados, a exploração irá necessitar de contratar mão-de-obra eventual para conseguir proceder à colheita da *physalis* em tempo útil. Assim, tendo em conta o tempo que cada trabalhador, do posto de trabalho criado, irá despende para a colheita, será necessário calcular o número de dias necessários para a mão-de-obra eventual. Pressupostos:

- 1 Trabalhador apanha 30 kg por dia;
- Custo diário da mão-de-obra eventual = 35 €;
- N.º de dias necessários para apanhar a produção em túnel = 425 dias;
- N.º de dias necessários para apanhar a produção ao ar livre = 166,6 dias;
- N.º total de dias para apanhar toda a produção (17.750 kg) = 591,6 dias;
- N.º de dias que os 2 postos de trabalho irão dedicar à colheita = 148 dias;

Pelos pressupostos é perceptível que, mesmo com os 148 dias de tempo dedicado à colheita pelos postos de trabalho, será necessário contratar dois trabalhadores eventuais. Assim teremos os seguintes custos:

Quadro 10.10 - Custos de mão-de-obra eventual para a colheita de *physalis*

	Produção em túnel	Produção ao ar livre	Total
2 Trabalhadores apanham	30 kg x 2 = 60 kg/dia	30 kg x 2 = 60 kg/dia	-
Produção anual	12.750 kg/ano	5.000 kg/ano	17.750 kg/ano
Custo diário da mão-de-obra	35 € x 2 = 70€/dia	35 € x 2 = 70€/dia	-
N.º dias necessários	212,5 dias/ano	83,3 dias/ano	~296 dias/ano
N.º de dias dos postos de trabalho	106,3 dias/ano	41,7 dias/ano	~148 dias/ano
N.º de dias de mão-de-obra eventual	106,3 dias/ano	41,7 dias/ano	~148 dias/ano
Total de custo	7437,50 €/ano	2916,67 €/ano	10.354,17 €/ano

Fonte: Elaboração própria

Para o primeiro ano, como há apenas metade da produção, considerou-se que a necessidade de mão-de-obra eventual representava metade dos custos apresentados na velocidade cruzeiro do projeto.

Para que sejam atingidos os objetivos definidos para a mão-obra-eventual, dos 240 dias de trabalho previstos para cada posto criado, **cada** trabalhador deverá dedicar 74 dias (148 dias/2), ou cerca de 3 meses, à colheita do fruto *physalis*.

10.7.5. Mão-de-obra eventual – embalamento

Para além dos dois postos de trabalho criados, a exploração irá necessitar de contratar mão-de-obra eventual para conseguir proceder ao embalamento dos frutos em tempo útil. Assim, tendo em conta o tempo que cada trabalhador, do posto de trabalho criado, irá despender para o embalamento, será necessário calcular o número de dias necessários para a mão-de-obra eventual.

Lembrando que a exploração irá embalar apenas metade da produção de *physalis* (a outra será vendida a granel) os custos de contratação de mão-de-obra eventual para o embalamento foram calculados com os seguintes pressupostos:

- 1 Trabalhador embala 45 kg por dia;
- Custo diário da mão-de-obra eventual = 30 €;
- N.º de dias necessários para embalar a produção de túnel = 141,7 dias;
- N.º de dias necessários para embalar a produção de ar livre = 55,6 dias;
- N.º total de dias para embalar metade de toda a produção (8.875 kg) = 197,2 dias;
- N.º de dias que os 2 postos de trabalho irão dedicar ao embalamento = 131,5 dias;

Pelos pressupostos é perceptível que, mesmo com os 131,5 dias de tempo dedicado ao embalamento pelos postos de trabalho, será necessário contratar um trabalhador eventual. Assim teremos os seguintes custos:

Quadro 10.11 - Custos de mão-de-obra eventual para o embalamento de *physalis*

	Produção em túnel	Produção ao ar livre	Total
1 Trabalhador embala	45 kg/dia	45 kg/dia	-
½ Produção anual	6375 kg/ano	2.500 kg/ano	8.875 kg/ano
Custo diário da mão-de-obra	30 €	30 €	-
N.º dias necessários	141,7 dias/ano	55,6 dias/ano	197,2 dias/ano
N.º de dias dos postos de trabalho ($\frac{2}{3}$)	94,4 dias/ano	37,0 dias/ano	131,5 dias/ano
N.º de dias de mão-de-obra eventual ($\frac{1}{3}$)	47,2 dias/ano	18,5 dias/ano	65,7 dias/ano
Total de custo	1.416,70 €/ano	555,6 €/ano	1.972,22 €

Fonte: Elaboração própria

Para o primeiro ano, como há apenas metade da produção, considerou-se que a necessidade de mão-de-obra eventual representava metade dos custos apresentados na velocidade cruzeiro do projeto.

Para que sejam atingidos os objetivos definidos para a mão-obra-eventual, dos 240 dias de trabalho previstos para cada posto criado, **cada** trabalhador deverá dedicar 65,8 dias (131,5 dias/2), ou cerca de 3 meses, ao embalamento do fruto *physalis*.

10.7.6. Mão-de-obra eventual – arranque de plantas

Esta mão-de-obra está relacionada com o facto de passados, no máximo dois anos, a plantação deverá ser substituída por novas plantas e para tal é necessária arrancar as plantas que estão no campo. Para segurança no cálculo de custos optou-se por entrar logo com este no segundo ano. Pressupostos:

- 1 Trabalhador arranca 30 plantas por hora (oito horas por dia = 240 plantas/dia);
- Custo diário da mão-de-obra eventual = 35 €;
- N.º de dias necessários para arrancar as plantas da Parcela 1 = 17,7 dias;
- N.º de dias necessários para arrancar as plantas da Parcela 2 = 20,8 dias;
- N.º total de dias para apanhar toda a plantação (9.250 plantas) = 38,5 dias;
- N.º de dias que os 2 postos de trabalho irão dedicar ao arranque = 25,7 dias;

O período de tempo para o arranque das plantas deve ser o mais reduzido possível. Assim para se conseguir realizar o arranque em menos de duas semanas é necessário contratar um trabalhador eventual, para acelerar o processo.

**Quadro 10.12 - Custos de mão-de-obra eventual para o arranque das plantas de
*physalis***

	Produção em túnel	Produção ao ar livre	Total
1 Trabalhador arranca	240 plantas/dia	240 plantas/dia	-
Densidade de plantação	4.250 plantas/ano	5.000 plantas/ano	9.250 plantas
Custo diário da mão-de-obra	35 €	35 €	-
N.º dias necessários	17,7 dias/ano	20,8 dias/ano	38,5 dias/ano
N.º de dias dos postos de trabalho ($\frac{2}{3}$)	11,8 dias/ano	13,9 dias/ano	25,7 dias/ano
N.º de dias de mão-de-obra eventual ($\frac{1}{3}$)	5,9 dias/ano	6,9 dias/ano	12,8 dias/ano
Total de custo	206,60 €/ano	243,10 €/ano	449,70 €/ano

Fonte: Elaboração própria

Para o primeiro ano, como há apenas metade da produção, considerou-se que a necessidade de mão-de-obra eventual representava metade dos custos apresentados na velocidade cruzeiro do projeto.

Para que sejam atingidos os objetivos definidos para a mão-obra-eventual, dos 240 dias de trabalho previstos para cada posto criado, **cada** trabalhador deverá dedicar 12,8 dias (25,7 dias/2) ao arranque das plantas.

10.8. Custos de conservação e reparação de equipamentos e construções

- Custos de conservação e reparação dos equipamentos = 4% do investimento
- Custos de conservação e reparação das construções = 2% do investimento

Quadro 10. 13 - Custos de conservação e reparação de equipamentos e construções dos investimentos a realizar

N.º	Designação	Investimento	Classificação	Custo anual
1	Análises ao solo	200,00 €	-	-
2	Preparação do terreno	7.000,00 €	Construção	140,00€
3	Tela anti ervas	1.400,00 €	Equipamento	56,00 €
4	Painéis solares	6.500,00 €	Construção	130,00 €
5	Furo artesiano	7.500,00 €	Construção	150,00 €
6	Reservatório de água	4.000,00 €	Construção	80,00 €
7	Sistema de rega gota-a-gota	9.600,00 €	Equipamento	384,00 €
8	Túneis de produção	51.000,00 €	Construção	1.020,00 €
9	Estufim para propagação	6.000,00 €	Construção	120,00 €
10	Adubação química	1.000,00 €	-	-
11	Incorporação de MO	1.500,00 €	-	-
12	Plantas	1.387,50 €	-	-
13	Sistema de tutoramento	8.700,00 €	Equipamento	348,00 €
14	Plantação	3.000,00 €	-	-
15	Material para podar e colher	850,00 €	Equipamento	34,00 €
16	Desumidificador	2.200,00 €	Equipamento	88,00 €
17	Balança	600,00 €	Equipamento	24,00 €
18	Caixas e cuvettes	800,00 €	Equipamento	32,00 €
19	Certificação biológica	150,00 €	-	-
20	Marketing Agrícola	1.500,00 €	-	-
Total para conservação e reparação de equipamentos = 966,00 €				
Total para conservação e reparação de construções = 1.640,00 €				

Fonte: Elaboração própria

10.9. Rentabilidade da exploração agrícola

A rentabilidade da exploração agrícola deste Negócio de *Physalis peruviana* está exposta no Quadro seguinte:

Quadro 10.14 - Rentabilidade da exploração agrícola para o horizonte de planeamento do projeto

Designação	2015	2016	(...)	2023
Vendas	39.937,50 €	79.875,00 €	(...)	79.875,00 €
Subsídios	0,00 €	0,00 €	(...)	0,00 €
Proveitos da Exploração	39.937,50 €	79.875,00 €	(...)	79.875,00 €
Custos Específicos da Exploração Vegetal	8460,07 €	19.189,79 €	(...)	19.189,79 €
Conservação e reparação de equipamentos	966,00 €	966,00 €	(...)	966,00 €
Conservação e reparação de construções	1640,00 €	1640,00 €	(...)	1640,00 €
Mão-de-obra na exploração agrícola	6.818,18 €	13.636,36 €	(...)	13.636,36 €
Amortizações anuais	11.834,58 €	11.834,58 €	(...)	11.834,58 €
Contribuições e Seguros	1.772,73 €	3.545,45 €	(...)	3.545,45 €
Custos da Exploração	19.656,98 €	38.977,61 €	(...)	38.977,61 €
Impostos indiretos (25%)	2.111,49 €	7.265,70 €	(...)	7.265,70 €
Custo da Operação	36.603,05 €	58.077,89 €	(...)	58.077,89 €
Rendimento empresarial líquido	18.169,04 €	33.631,69 €	(...)	33.631,69 €

Nota:

- Proveitos da Exploração: Valores do Quadro 10.7;
- Custos Específicos da Exploração Vegetal: Valores do Quadro 10.9;
- Conservação e reparação de equipamentos/construções: Valores do Quadro 10.13;
- Mão-de-obra na exploração agrícola: Valores do Quadro 10.8;
- Amortizações anuais: Valores do Quadro 9.4;
- Contribuições e Seguros: Valores do Quadro 10.8;
- Custos da Exploração = (∑ Todos os custos) – Amortizações anuais;
- Impostos indiretos (IRC) = [Proveitos da Exploração – (Custos da Exploração + Amortizações)] x 25%;
- Custos da Operação = Custos da Exploração + Impostos Indiretos + Amortizações;
- Rendimento empresarial líquido = Proveitos da Exploração – Custos da Exploração – Impostos.

Fonte: Elaboração própria

10.10. Indicadores de rentabilidade

10.10.1. Valor Atual Líquido (VAL)

O Valor Atual Líquido (VAL) tem como objetivo avaliar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual de todos os seus cash-flows. Por valor atual entende-se o valor hoje de um determinado montante a obter no futuro. Como qualquer investimento apenas gera cash-flow no futuro, é necessário atualizar o valor de cada um

desses cash-flows e compará-los com o valor do investimento (Gomes, 2011; Nunes, 2014).

Para atualizar os cash-flows futuros é utilizada uma taxa a que se chama taxa de desconto. A taxa de desconto utilizada neste projeto foi a taxa REFI que corresponde à taxa de juro de referência do Banco Central Europeu e é de 0,05%.

Se,

- **VAL > 0:** Estamos perante um projeto economicamente viável, uma vez que o VAL superior a zero permite cobrir o investimento inicial, bem como a remuneração mínima exigida pela taxa REFI e ainda gerar um excedente financeiro;
- **VAL = 0:** O projeto é economicamente viável, uma vez que permite a completa recuperação do investimento inicial, bem como a obtenção mínima exigida pela taxa REFI. Um projeto com um VAL = 0 corre sérios riscos de se tornar inviável;
- **VAL < 0:** Estamos perante um projeto economicamente inviável.

Quanto maior for o VAL, maior será a probabilidade do projeto ser viável economicamente, já que um VAL positivo significa que as receitas geradas são superiores aos custos. A fórmula de cálculo do VAL é a seguinte (onde CF_i = *Cash-flow* no ano i e t = taxa de desconto):

$$VAL = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+t)^i} \quad (10.1)$$

10.10.2. Taxa interna de rentabilidade (TIR)

A taxa interna de rentabilidade (TIR) representa a rentabilidade gerada por determinado investimento, ou seja, representa uma taxa de juro tal, que se o capital investido tivesse sido colocado a essa taxa, obteríamos exatamente a mesma taxa de rentabilidade final. Por outras palavras, representa uma taxa que se utilizada como taxa de desconto, torna o VAL igual a zero. A partir do momento em que a rentabilidade dos projetos de investimento seja conhecida, o critério de decisão sobre o investimento consiste simplesmente em aceitar os que apresentam uma TIR superior ao custo de financiamento acrescido de uma

determinada taxa de risco que lhes esteja associada. A fórmula de cálculo da TIR é a seguinte (onde CF_i = *Cash-flow* no ano i e t = TIR) (Gomes, 2011; Nunes, 2014):

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+t)^i} = 0 \quad (10.2)$$

10.10.3. Período de retorno do investimento (PRI)

O Período de Retorno do Investimento (PRI), ou *pay back period*, representa o tempo que demora a recuperar os montantes investidos através dos cash-flows gerados por esse mesmo investimento. Por outras palavras, representa o tempo necessário para que o VAL atinja valores positivos (Gomes, 2011; Nunes, 2014).

Devido à facilidade de compreensão, o prazo de recuperação do investimento é um dos indicadores preferidos pelos empresários (Nunes, 2014).

10.10.4. Cálculo dos indicadores de viabilidade

Taxa REFI = 0,05%

Taxa IRC (imposto) = 25%

Quadro 10.15 - Cash-flows da exploração agrícola

Designação	Sit. Inicial	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Proveitos da Exploração	0 €	39.938 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €	79.875 €
Amortizações	0,00€	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €	11.835 €
Custos da Exploração	0,00€	19.657 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €	38.978 €
Rendimento da Exploração	0,00€	18.169 €	33.632 €	33.632 €	33.632 €	33.632 €	33.632 €	33.632 €	33.632 €	33.632 €	17.833 €
Cash-flow incremental	- 114.887,50 €	18.160 €	33.598 €	33.581 €	33.565 €	33.548 €	33.531 €	33.514 €	33.497 €	33.481 €	17.744 €
Free Cash-flow for the Firm (FCFF)	- 114.887,50 €	- 96.728 €	- 63.129 €	- 29.548 €	4.016 €	37.564 €	71.095 €	104.609 €	138.107 €	171.587 €	

Nota:

- O valor residual apresentado no ano 2024 corresponde ao valor esperado de venda dos equipamentos, calculado através do valor do custo dos equipamentos deduzido das suas respetivas amortizações anuais: Valores do Quadro 9.3;
- **Rendimento da exploração** = Proveitos da Exploração – Custos da Exploração – Impostos;
- **Cash-flow incremental** = Rendimento da Exploração no ano i – Rendimento da Exploração no ano 0 (situação inicial)
- **Free Cash-flow for the Firm (FCFF)** = Rendimento da Exploração no ano i + FCFF no ano i-1 (ano anterior)

Exemplo: FCFF para o ano 2018 = Rendimento da Exploração no ano 2018 + FCFF no ano 2017 = 33.632 € + (-29.548 €) = 4.016 €

Fonte: Elaboração própria

VAL = 189.331,84 €

TIR = 22,50 €

Nota:

No cálculo do VAL e da TIR, foi considerado o valor residual dos equipamentos.

10.10.5. Outros cenários

Quadro 10.16 – Cenários com Preço /Kg menos otimistas

	Preço/kg de physalis	VAL	TIR
1	Preço = 3,50 €	76.364 €	10,12%
2	Preço = 2,85 €	1.115 €	0,16%
3	Preço = 2,84 €	- 389	- 0,06%

Fonte: Elaboração própria

1 – 3,50 €: Cenário menos otimista (que o inicialmente proposto) com preço menor por quilo de *physalis*. O projeto mantém viabilidade económica;

2 – 2,85 €: Preço crítico. Indica o preço mínimo a que se poderá vender o quilo de *physalis*. Apesar do valor do VAL ser positivo, a TIR quase igual a zero indica que o investimento está a ser rentabilizado à taxa mínima exigida, neste projeto taxa REFI (0,05%);

3 – 2,84 €: Inviabilidade do projeto.

10.11. Conclusões de viabilidade económica e financeira da produção de *physalis*

O presente projeto de investimento referente à instalação de uma plantação de *Physalis peruviana* no montante global de **114.887,50 €** apresenta viabilidade económica.

A partir do cash-flow incremental da operação atualizado à taxa REFI do BCE (0,05%) estimado para um período de 9 anos (data de fim de vida útil do projeto), acrescido do valor residual após o final do termo da operação em 2023, pode concluir-se que o projeto tem boa viabilidade económico-financeira, apresentado um VAL positivo de **189.331,84 €** e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de **22,50%**, o que garante *a priori* uma adequada remuneração dos capitais próprios investidos. O período de recuperação do investimento (PRI) prevê-se em 4 anos.

O projeto apresenta resultados líquidos positivos desde o arranque de atividade, em 2015, com valores de 18.169,04 € no primeiro ano (1.514 €/mês) e 33.631,69 € nos restantes anos até 2024 (2.803 €/mês).

11. Conclusões gerais

O presente Negócio foi projetado para se submeter aos apoios governamentais e da União Europeia no âmbito do PRODER que neste momento se encontra num regime transitório, uma vez que ainda não foram publicados os regulamentos do “novo PRODER” que passará a denominar-se de PDR 2020 (Programa de Desenvolvimento Rural para 2014-2020). Neste “regime transitório” mantêm-se em vigência os regulamentos do quadro anterior utilizando os recursos financeiros do novo quadro.

A criação destes apoios surge como resultante de uma das prioridades do desenvolvimento económico em Portugal que passa pela reabilitação do tecido produtivo no setor agrícola.

Desta forma, o PRODER/PDR 2020 através de apoios a fundo perdido cofinancia investimentos na atividade agrícola, florestal e animal. No que respeita à atividade agrícola, traduzido no Prémio de Instalação para Jovens Agricultores e no Apoio ao Investimento.

Para se obterem estes apoios é necessário cumprir determinadas condições impostas pelas regras do PRODER/PDR 2020. De um modo geral, estas normas definem à partida quem está em condições de se poder candidatar e em caso positivo terá sempre de se elaborar uma candidatura através de um projeto que será submetido para aprovação.

Esse projeto é avaliado e poderá ser ou não aprovado, mediante a conclusão de que cumpre ou não as exigências do PRODER. Para satisfazer essas exigências esse projeto tem de mostrar valia técnica, viabilidade económica e ainda que o (s) empreendedor (es) mostre capacidade técnica para a atividade ou vontade de adquirir formação e/ou recurso a técnico competente.

Pelas razões apresentadas, este Negócio de *Physalis peruviana* apesar de ter sido projetado para se submeter aos apoios referidos, os cálculos apresentados para verificar a sua viabilidade económica não incluem qualquer cofinanciamento do PRODER / PDR 2020, justamente pelo facto de não haver garantia real da aprovação do projeto, e, nesse sentido, incluir essas ajudas seria partir dum pressuposto errado uma vez que há a possibilidade de não se vir a verificar.

Demonstrou-se que perante o cenário mais conjeturável, o projeto de investimento referente à instalação de uma plantação de *Physalis peruviana* no montante global de **114.887,50 €**, apresenta viabilidade económica.

O período de recuperação do investimento (PRI) prevê-se em 4 anos.

O projeto apresenta resultados líquidos positivos desde o arranque de atividade, em 2015, com valores de 18.169,04 € no primeiro ano (1.514 €/mês) e 33.631,69 € nos restantes anos até 2024 (2.803 €/mês).

A nível económico, é uma mais-valia a nível nacional, pois o produto será bastante direcionado para a exportação contribuindo para a balança comercial do nosso país.

É uma produção em modo biológico pelo que tem benefícios ambientais, ao mesmo tempo que valoriza o produto.

Está localizada numa zona privilegiada e com bons acessos que permitirá escoar o produto sem incorrer em custos excessivos de transporte.

Por ser um negócio agrícola e se incluir dentro dos parâmetros de exigências do âmbito do PRODER/PDR 2020, poderá, mediante aprovação, ter ajudas financeiras na sua implementação.

De entre os vários produtos agrícolas é dos que proporciona uma maior rentabilidade, desde logo pelo facto do tempo de crescimento e maturação das plantas ser curto o que possibilita um rápido retorno do investimento.

Como a produção e comercialização deste fruto em Portugal está numa fase inicial, a procura é elevada e a oferta é insuficiente, há uma procura de produtores para formarem uma associação, facto que vem trazer vantagens no poder de negociação com os “grandes clientes” e mesmo para enfrentar a possibilidade de exportação.

Há uma crescente preocupação dos consumidores com a saúde e o bem-estar, resultando num maior cuidado com a alimentação o que perspectiva crescimento da procura. Além disso, ainda é pouco conhecido do consumidor português, portanto, à medida que vai sendo mais popular junto dos potenciais consumidores, a procura, terá naturalmente a mesma tendência de crescimento.

Pela generalidade dos autores estudados no presente Trabalho, verifica-se que os governos dos países começam a ter atenção à realidade demonstrada pelos vários estudos realizados que foram convincentes de que o empreendedorismo é um dos principais motores geradores de criação de emprego e de novas empresas, que, em última análise, contribuem não apenas para a diminuição dos encargos dos Estados com a Segurança Social originados pelos desempregados, mas também através das contribuições obrigatórias dos

trabalhadores e das “novas empresas” criadas que fomentam a criação de riqueza nos países em que se inserem.

Ainda sobre os autores estudados conclui-se que há duas razões fundamentais que levam os indivíduos a serem empreendedores e a criarem o seu próprio negócio, são elas a oportunidade e a necessidade. Nesse sentido, o empreendedorismo deve-se a uma destas razões ou em alguns casos a ambas em simultâneo.

Alguns autores associam o empreendedorismo à inovação na maioria dos casos concretizada na criação de um produto inovador.

Por seu lado este negócio de *Physalis peruviana* surge com a oportunidade que o empreendedor avistou ao verificar que tinha adquirido uma quinta com terrenos que não estavam a ser rentabilizados e possuíam uma boa localização e clima favorável para a exploração.

A oportunidade legal dada pela aposta do Estado no setor agrícola vertida nos apoios do PRODER/PDR 2020.

A aposta em Portugal num produto que se pode considerar “inovador”, porque a *Physalis peruviana* é um fruto ainda bastante desconhecido da generalidade dos portugueses, conseqüentemente a produção pelo menos em termos comerciais, é ainda quase inexistente, ou, pelo menos, muito reduzida e circunscrita.

O facto de este produto ser muito apreciado nalguns países da União Europeia com grande poder de compra, nomeadamente a Alemanha, Reino Unido, Holanda e países nórdicos e que o de importam essencialmente da Colômbia, país não pertencente à União Europeia, logo sujeito a custos com taxas alfandegárias e também a custos elevados no transporte por ser um país distante, o que, naturalmente, resulta no encarecimento unitário do produto.

A produção em Portugal tem pelo menos estas duas vantagens apresentadas em relação à Colômbia, por isso, ganhando escala através da associação de produtores que se pretende criar, a exportação para estes países da União europeia referidos é uma possibilidade e uma oportunidade no horizonte do empreendedor deste negócio.

Se tal vier a suceder, verificar-se que este negócio dará também ele um contributo às exportações do país, contribuindo dessa forma para o aumento de riqueza do mesmo. Caso contrário, mesmo comercializando apenas em Portugal contribuirá para baixar as importações, uma vez que apesar de não estar ao nível dos países da União europeia

referidos em termos de quantidades, a verdade é que Portugal também importa este produto, uma vez que a procura supera a oferta.

A criação deste negócio com os postos de trabalho que pretende criar e ainda com a contratação de mão-de-obra eventual demonstrado no estudo de viabilidade, desde logo contribui para a diminuição do desemprego e, em contrapartida para o aumento dos contribuintes do Estado, criando dessa forma riqueza para o país.

Conclui-se desta forma que a criação do negócio de *Physalis peruviana* está em harmonia com a revisão de literatura apresentada.

Referências Bibliográficas

- ALTERVISTA - Peruvian ground-cherry (*Physalis Peruviana*). Photo Gallery. *Altervista* [Em linha]. (2014) [Consult. 11 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.luirig.altervista.org/photos-search/index2.php?rcn=32587>
- AVENI, Alessandro; NUNES, Carlos; CRUZ, Lucineide - Um estudo do comportamento de mulheres empreendedoras no distrito federal [Em linha]. (2010). [Consult. 12 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.facsenac.edu.br/portal/images/documentos/revista-nova-gestao/3artigo-1ed.pdf>
- BARNEY, Jay - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17:1 (1991) 99-120.
- BARRINGER, Bruce - *Preparing Effective business Plans: An Entrepreneurial Approach*. Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 100132318326.
- BOSMA, Niels; WENNEKERS, Sander; AMRÓS, José - *Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe* [Em linha]. (2011). [Consult. 5 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200>
- BRIGHENTI, Alberto (2011) - *A cultura da physalis*. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2011. Pós-graduação em recursos energéticos vegetais.
- CAMELO, Suzana - *Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise*. Aveiro: Universidade de Aveiro, Seção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. 2007. Dissertação de mestrado.
- COMISSÃO Europeia - Livro Verde Espírito Empresarial na Europa COM (2003) 27 [Em linha]. (21 Jan. 2003). [Consult. 10 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/Greenpaper.pdf?PHPSESSID=052c5c1bd2293663c3b7660bdfed2ee6>
- COMISSÃO Europeia - Decisão da Comissão C (2007) 6159 [Em linha]. (2007). [Consult. 2 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.proder.pt/ResourcesUser/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Comunit%C3%A1ria/Decisao_Comissao2007_6159.pdf
- COMISSÃO Europeia - *A política agrícola comum explicada* [Em linha]. (2012). [Consult. 1 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.gpp/PAC/PAC_explicada/PAC_parceria.pdf
- COMISSÃO Europeia - *A Política Agrícola Comum explicada* [Em linha]. (2012). [Consult. 1 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.gpp/PAC/PAC_explicada/PAC_história_continua.pdf

- COMISSÃO Europeia - *Uma recuperação geradora de emprego* [Em linha]. (2012). [Consult. 1 Nov. 2014]. Disponível em: http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D7619%26langId%3Dpt&ei=wbtoVdjzHMbTU6jigQg&usg=AFQjCNECREY0PigfBc1CnuEme_ekG4ptfw&sig2=-RRoCYjHuWcroHNcGzEOfQ
- COMISSÃO Europeia - *Comunicação da comissão plano de ação «empreendedorismo 2020»*, Relançar o espírito empresarial na Europa [Em linha]. (2013). [Consult. 25 Nov. 2014]. Disponível em: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/PT/1-2012-795-PT-F1-1.Pdf>
- COONEY, Thomas - *Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses* [Em linha]. (2012). [Consult. 10 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.oecd.org/cfe/leed/Cooney_entrepreneurship_skills_HGF.pdf
- COSTA, Horácio; RIBEIRO, Pedro - *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*. 8ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 2007. ISBN 978-972-452-0.
- DINGEE, Alexander; HASLETT, Brian; SMOLLEN, Leonard - *Characteristics of a Successful Entrepreneurial Management Team*. In *Pratt's Guide to Venture Capital Sources*. 1997. pp. 23-28 [Em linha]. (1997). [Consult. 10 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.simon.rochester.edu/fac/raith/Entrepreneurship/Waasdorp%20et%20al/Week%20handouts/Character%20of%20Successful%20Entrepreneurial%20Team.pdf>
- DRUCKER, Peter - *Innovation and Entrepreneurship*. Nova Iorque: Harper & Row, 1985. ISBN 0887306187.
- FARIA, Maria - *Questionário de Competências Empreendedoras (QCE): Aplicação a Estudantes do Ensino Superior*. In *comunicação no I Seminário Internacional. Contributos da Psicologia em Contextos Educativos*. Braga: Universidade do Minho, 2010. pp. 287-301.
- FARIA, Maria - *Promoção do Empreendedorismo Parental*. *Revista de Psicologia*. ISSN 0214-9877. 4:1 (2012) 103-109.
- FIALHO, Maria - *Empreendedorismo Feminino no Poder Local: Projeto de Intervenção* [Em linha]. (2012). [Consult. 1 Jun. 2014]. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/3952/1/Empreendedorismo%20Feminino%20no%20Poder%20Local.pdf>
- GASPAR, Fernando - *O Processo empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-601-4.
- GERMOPLASMA – *Physalis peruviana*. *Banco de Germoplasma catie* [Em linha]. (2014). [Consult. 11 Nov. 2014]. Disponível em: http://bancofermo.plasma.catie.ac.cr/physalis_peruviana.php

- GLOBAL Entrepreneurship Monitor - *Estudo sobre o Empreendedorismo* [Em linha]. (2010). [Consult. 2 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>
- GLOBAL Entrepreneurship Monitor - *Estudo sobre o Empreendedorismo* [Em linha]. (2012). [Consult. 2 Jun. 2014]. Disponível em: http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM_PORTUGAL_2012.pdf
- GOMES, Vânia - *Avaliação de Projetos de Investimento: Elaboração de um Estudo de Viabilidade Económico-Financeira*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2011. Dissertação de mestrado.
- GABINETE de Planeamento e Políticas - *A agricultura na economia portuguesa. Envolvente, importância e evolução recente 2010* [Em linha]. (2011). [Consult. 14 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.gpp.pt/pb1/period/Agricultura_Economia_Portuguesa_2011.pdf
- GABINETE de Planeamento e Políticas - *Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020 documento de orientação* [Em linha]. (Mai. 2012). [Consult. 14 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.gpp.pt/pac2013/Programacao/Doc_orientacao_PDR2014-20.pdf
- HERRERA M., Axel; FISCHER, Gerhard; CHACÓN S., María - Agronomical evaluation of cape gooseberries (*Physalis peruviana* L.) from central and north-eastern Colombia. *Agronomía Colombiana*. 30:1 (2012) 15-24.
- HITT, Michael; IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert - *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness & Globalization 11ª ed.*. Mason (Ohio): South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 9781285425177.
- HISRIC, Robert; PETERS, Michael - *Empreendedorismo*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. ISBN 8536303506.
- IAPMEI - *Como elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projeto de sucesso*. [Em linha]. [Consult. 5 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>
- INSTITUTO de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. - *Manutenção de Zonas Desfavorecidas 2007-2013* [Em linha]. (2007). [Consult. 1 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_drural/GC_mzd_R#.VSL6ryN0w1I
- INSTITUTO de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. - *Regime de Pagamento Único (RPU)* [Em linha]. (2014). [Consult. 10 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_ajudas/GC_rpu_R#.VSL4_yN0w1I

- KLINAC, D. (1986) - Cape gooseberry (*Physalis peruviana*) production systems. *New Zealand Journal of Experimental Agriculture*. ISSN 0301-5521. 14 (1986) 425-430.
- KOZLOVA, Olga - What makes a good business Plan? *In A Practical Guide to Business Start-Up* [Em linha]. [Consult. 10 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.hw.ac.uk/documents/what-makes-good-business-plan.pdf>
- KUTZHANOVA, Nailya; LYONS, Thomas; LICHTENSTEIN, Gregg - Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, ISSN 0891242409336547. 23:3 (2009) 193-210.
- LEE, Jia-Sheng; HSIEH, Chia-Jung - A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research* [Em linha]. (Set. 2010). [Consult. 30 Mai. 2014]. Disponível em: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/763/748>
- MANSO, Luís - Manual Técnico: *Produção comercial de Physalis em Portugal*. Leiria, 2013.
- MARTINS, José Moleiro - *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-602-1.
- MEECE, Mickey - On to plan B: Starting a business. *The New York Times* [Em linha]. (22 Ago. 2009). [Consult. 31 Mai. 2014]. Disponível em: http://www.nytimes.com/2009/08/23/business/smallbusiness/23venture.html?_r=0
- MOKAYA, Samuel - Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*. 1:4 [Em linha]. (2012). [Consult. 30 Mai. 2014]. Disponível em: http://ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._1_No._4/12.pdf
- MONTEIRO, Marco - *Empreendedorismo e a Criação de Negócios: o Caso da Empresa*. Coimbra: Faculdade de Economia Universidade de Coimbra. 2010. Dissertação de mestrado.
- MUNIZ, Janaína - *Sistemas de Condução e Espaçamento para o cultivo de Physalis (Physalis peruviana L.) no Planalto Catarinense*. Lages: Universidade do Estado de Santa Catarina. 2011. Dissertação de mestrado
- NUNES, Paulo a) - Ciências Económicas e Empresariais: Gestão: Conceito de VAL (Valor Actual Líquido). *Enciclopédia Temática Knoow.net* [Em linha]. (2014). [Consult. 11 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/val.htm>
- NUNES, Paulo b) - Ciências Económicas e Empresariais: Gestão: Conceito de TIR (Taxa interna de Rentabilidade). *Enciclopédia Temática Knoow.net* [Em linha]. (2014). [Consult. 11 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/tir.htm>

- NUNES, Paulo c) - Ciências Económicas e Empresariais: Gestão: Conceito de PRI (Prazo de Recuperação do Investimento). *Enciclopédia Temática Knoow.net* [Em linha]. (2014). [Consult. 11 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/pri.htm>
- O'HARA, Bernard - *Entrepreneurship in Ireland*. Dublin: Gill and Macmillan, 2011. ISBN 9780717149766.
- PEREIRA, Alexandre - Estágio no Sítio dos Herdeiros. *Blog dedicado a Agroecologia, Permacultura, Orgânicos e Agricultura sem venenos* [Em linha]. (2014). [Consult. 11 Nov. 2014]. Disponível em: <http://estagiositiodosherdeiros.blogspot.pt/2010/07/como-produzir-physalis-peruviana-1.html>
- PORTELA, José; HESPANHA, Pedro; NOGUEIRA, Cláudia; TEIXEIRA, Mário; BAPTISTA, Alberto - *Microempreendedorismo em Portugal. Experiências e perspectivas*. Lisboa: NSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, 2008.
- PORTER, Michael - Grupos Estratégicos. In *Competitividade Strategy, The Free Pass* [Em linha]. (Maio 1980). [Consult. 23 Jul. 2014] Disponível em: http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1505/Textos_Apoio/anexo2_grupos_estrategicos.pdf
- PRODER - *Programa de Desenvolvimento Rural 2007-2013* [Em linha]. (Jan. 2012). [Consult. 04 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.proder.pt/conteudo.aspx?menuid=366&eid=298>
- PROJECTO Jovem Pro-Empreendedor - Guia Prático Como criar uma Empresa-Elaboração de um Plano de Negócios - *Manuais do Empreendedor* [Em linha]. (2011). [Consult. 1 Jun. 2014]. Disponível em: <http://jovemproempreendedor.com/media/guiapraticocomoelaborarumplanodenegocios.pdf>
- QUINTAS, Júlio – O Empreendedorismo Feminino: Estudo no Mercado de Huambo - Angola [Em linha]. (2013). [Consult. 5 Jun. 2014]. Disponível em: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3885/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL_J%C3%BAlio%20Quintas.pdf
- RODRIGUES, Filipe; PENONI, Edwaldo; SOARES, Joyce; SILVA, Renata; PASQUAL, Moacir - Caracterização fenológica e produtividade de physalis peruviana cultivada em casa de vegetação. *Bioscience Journal*. ISSN 1981-3163. 29:6 (2013) 1771-1777.
- RODRIGUES, Sofia - *Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”* [Em linha]. (2008). [Consult. 3 Jun. 2014]. Disponível em: <http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>
- ROSA, Gustavo - *Potencial produtivo de Physalis peruviana no litoral de Santa Catarina*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. Trabalho de conclusão do Curso de Agronomia.

- RIBEIRO, Maria; FERNANDES, António; MATOS, Alda; CABO, Paula - Empreendedorismo, inovação e desenvolvimento local: as micro e pequenas empresas no interior norte de Portugal. Gestão de bens comuns e desenvolvimento regional sustentável. In *17º Congresso da APDR: actas*. Bragança - Zamora, 2011. [Consult. 2 Jun. 2014]. Disponível em: http://www.apdr.pt/data/documents/Actas_Proceedings_17_congresso_APDR.pdf
- RUA, Orlando; PINTO, Juliana - Empreendedorismo e Plano de Negocio no Setor Agrícola. Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica, 2014. ISBN 978-972-788-964-8.
- SARKAR, Soumodip - *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN 9789725922699.
- SARKAR, Soumodip - *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN 9789725922699.
- SANTOS, Filipe - A importância do empreendedorismo Social. *Revista Impulso Positivo*. 02 (2011) 10-16.
- SARMENTO, Elsa; NUNES, Alcina - Criação de Empresas em Portugal e Espanha no período 2000-2007: Análise Comparativa com Base no World Bank Group Entrepreneurship Survey (WBGES). *Tourism & Management Studies*. ISSN 1646-2408. 8 (2012) 116-131.
- SOUZA, Lucas - Empreendedorismo: da génese à contemporaneidade. In *Empreendedorismo além do plano de negócios*. São Paulo: Atlas, 2006. pp. 3-20.
- WEERAWARDENA, Jay; O’Cass, Aron - Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*. 33:5 (2004) 419-428.
- ZEIST, André; ZANIN, Daniel; CHAGAS, Rafael; GIACOBBO, Clevison; RESENDE, Juliano - Produtividade, desenvolvimento vegetativo e trocas gasosas de *Physalis* peruviana cultivada em ambiente protegido e a campo. *Enciclopédia Biosfera*. 10:18 (2014) 4015-4023.
- DECRETO-LEI nº 37-A/2008. D.R. I Série-A. 46 (05-03-2008) 1392 (2) -1392(8).
- LEI nº 68/93. D.R. I Série-A. 208 (04-09-1993) 4666-4673.
- PORTARIA nº 377/88. D.R. I Série-A. 134 (11-06-1988) 2460-2461.
- REGULAMENTO (CE) nº 1135/2001. J.O. 154 (09-06-2001) 9-11.
- REGULAMENTO (CE) nº 1135/2001. J.O. 154 (09-06-2001) 9-11.
- REGULAMENTO (CE) nº 510/2006. J.O. 93 (31-03-2006) 12-25.

REGULAMENTO (CE) nº 1898/2006. J.O. 369 (23-12-2006) 1-19.

REGULAMENTO (CE) nº 509/2006. J.O. 93 (31-03-2006) 1-10.

REGULAMENTO (CE) nº 834/2007. J.O. 275 (19-10-2007) 3-15.

REGULAMENTO (CE) nº 471/2008. J.O. 140 (29-05-2008) 3-4.

REGULAMENTO (CE) nº 628/2008. J.O. 173 (03-07-2008) 3-5.

REGULAMENTO (CE) nº 543/2011. J.O. 157 (15-06-2011) 1-163.3-4.

REGULAMENTO (CE) nº 1216/2007. J.O. 275 (18-10-2007) 3-15.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS nº 54/2011. D.R. I Série-A. 240 (16-12-2011) 5315.