



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DO CASO DA EMPRESA FRUTEMBAL

Projeto de Mestrado

Maria Dulce Ribeiro Sousa Guerra

Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde

Tomar, novembro de 2014



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Maria Dulce Ribeiro Sousa Guerra

PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DO CASO DA EMPRESA FRUTEMBAL

Projeto de Mestrado

Orientado por:
Doutor António Anacleto Viegas Ferreira
Instituto Politécnico de Tomar

Júri (caso seja conhecido) + Instituição

Projeto
apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos de Saúde

DECLARAÇÃO

Nome: Maria Dulce Ribeiro Sousa Guerra

Endereço Eletrónico: mdulceguerra@gmail.com

Título do projeto de Mestrado:

Plano de Negócios: Estudo do caso da Empresa Frutemba

Orientador:

Professor Doutor António Anacleto Viegas Ferreira

Ano de Conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Gestão de Recursos de Saúde

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTE RELATÓRIO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2014/11/14

Assinatura:_____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Saúl e Emília,
pelo amor, carinho, apoio, confiança e motivação na
realização deste trabalho.

RESUMO

O empreendedorismo é essencial nas sociedades, pois é através deste que as empresas buscam a inovação, preocupando-se em transformar conhecimento em valor.

O Plano de Negócio é um documento que tem como objetivo estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa e/ou a implementação de uma nova estratégia em uma empresa já existente.

Seguindo o objetivo deste trabalho, será relatado um estudo de caso com a aplicação da metodologia de elaboração de um plano de negócios da Empresa Frutembal, visando aplicar os conceitos teóricos levantados na pesquisa bibliográfica sobre os temas empreendedorismo, estratégia e plano de negócios.

Pretende-se demonstrar que uma análise estruturada da Empresa pode desempenhar um importante papel junto do empreendedor, fornecendo-lhe informações e ferramentas para auxiliar a estruturação do seu plano de negócios e, conseqüentemente, facilitar a análise da viabilidade económico-financeira de um novo projeto dentro da Empresa.

O presente estudo desenvolve um Plano de Negócios para a Empresa Frutembal, especializada na produção de embalagens certificadas, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis. Para tal, o objetivo será elaborar um estudo que contemple a estratégia da Empresa, abordando a análise sobre o seu enquadramento no setor; os serviços prestados/produtos; a organização e a gestão; os recursos humanos; a estratégia de marketing; a análise da Empresa; a análise financeira, abordando a implementação de mais um turno laboral para, assim, aumentar a produção de embalagens; e as respetivas conclusões.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Estratégia, Plano de Negócios.

ABSTRACT

Entrepreneurship is essential in today's society, it is through it that companies seek innovation, targeting in turning knowledge into value.

The business plan is a document that aims to structure the main ideas and options that the entrepreneur will analyze to decide on the viability of the company and/or the implementation of a new strategy of an existing business.

Following the aim of this study, a case study will be reported by means of an application of the methodology of drawing up a business plan of the Company Frutemba, aiming to apply theoretical concepts raised in the literature on the topics entrepreneurship, strategy and business plan.

The aim is to demonstrate that a structured review of the Company, can play an important role with the entrepreneur, providing information and tools to assist in the structuring of its business plan, and thus facilitate the analysis of the viability of a new project within the Company.

This current study develops a Business Plan of the Frutemba Company which is specialized in the production of certified packaging, 100% natural, environmentally friendly, biodegradable and recyclable. Therefore, the goal will be to draw up a study that addresses the Company's strategy, addressing the analysis of its environment in the sector; the services/products; organization and management; human resources; marketing strategy; the analysis of the Company; and financial analysis, examining the implementation of another work shift, so that it will make possible to increase the production of packaging and the respective conclusions.

Keywords: Entrepreneurship, Strategy, Business Plan

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi o início de uma nova etapa da minha vida pessoal e profissional.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Anacleto Viegas Ferreira, pela sua disponibilidade, pelo imprescindível auxílio, nas ideias orientadoras para a realização deste trabalho e pelo privilégio que foi trabalhar em conjunto, estimulando-me intelectualmente.

À minha querida família, em especial aos meus pais, irmão, cunhada e sobrinhas, sem a qual nada disto teria sido possível, pelo incentivo e apoio recebido em todos os momentos da minha vida, pelo amor, alegria, carinho, motivação e pela ajuda para transpor todos os obstáculos que cruzaram o meu caminho.

Aos colaboradores da empresa Frutembal, em especial, ao Sr. Saúl, à Graça, à Mara e ao Sr. Lagoa pelo conhecimento, esclarecimento e informações compartilhados.

Aos meus queridos amigos, pela amizade, solidariedade e conforto nos momentos difíceis, pelas risadas compartilhadas e pela aceitação da minha falta de disponibilidade, e, em especial, à Cláudia que me motivou e acompanhou nesta caminhada do mestrado.

A todos os meus colegas de trabalho e de mestrado pelo companheirismo, ajuda, paciência, disponibilidade e motivação.

Aos professores que conheci neste Instituto e que me auxiliaram na construção desta caminhada do saber.

A todos o meu sentido e sincero obrigado.

Maria Dulce Ribeiro Sousa Guerra

Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Novembro de 2014

Índice

DEDICATÓRIA	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	IX
AGRADECIMENTOS	XI
Índice de Figuras	XVII
Índice de Gráficos.....	XIX
Índice de Imagens	XXI
Índice de Tabelas	XXIII
Lista de abreviaturas e siglas.....	XXV
1.Introdução	1
1.1.Importância do Tema	1
1.2.Justificação do Tema.....	2
1.3.Objetivo do Projeto	2
1.4.Estrutura do Projeto.....	3
2.Empreendedorismo	5
2.1.Introdução	5
2.2.Origem e Conceitos do Empreendedorismo.....	5
2.3.Tipos de Empreendedorismo.....	12
2.3.1.Empreendedorismo Empresarial	12
2.3.2.Empreendedorismo Starp-up.....	14
2.3.3. Empreendedorismo Social.....	16
2.4.Fatores Potenciadores para o Empreendedorismo.....	19
2.5.Síntese Conclusiva	23
3.Plano de Negócio.....	25
3.1.Introdução	25
3.2.Sumário Executivo	26
3.3.Apresentação do Negócio.....	26
3.3.1.Justificação para a Escolha da Denominação.....	27
3.3.2.Porquê este Negócio.....	27
3.4.Breve Descrição dos Serviços	27

3.5.Vetores Estratégicos	28
3.6.Visão.....	29
3.7.Missão	29
3.8.Valores	30
3.9.Objetivos	31
3.10.Indicadores de Medida e Critérios de Superação	31
3.11.Localização das Instalações.....	32
3.11.1.Descrição do Local	33
3.11.2.Razão para a Escolha do Local.....	33
3.12.Síntese Conclusiva	34
4.Enquadramento do Setor.....	35
4.1.Introdução.....	35
4.2.Evolução Histórica e Previsional do Setor	36
4.3.Problemas do Setor.....	38
4.4.Enquadramento do Negócio no Setor.....	40
4.5.Vantagem Competitivas da Empresa face ao Setor	41
4.6.Síntese Conclusiva	42
5.Serviços Prestados e Produtos.....	45
5.1.Introdução.....	45
5.2.Descrição dos Serviços.....	46
5.3.Vantagens Distintivas dos Serviços e Produtos.....	47
5.4.Tecnologias a Utilizar	48
5.6.Síntese Conclusiva	51
6.Organização e Gestão.....	53
6.1.Introdução.....	53
6.2.Especialização Funcional Organizacional	53
6.2.1.Organograma	53
6.3.Tecnologias de Informação e Organização Contabilística	55
6.4.Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão.....	56
6.5.Certificações a Obter	58
6.6.Síntese Conclusiva	59
7.Recursos Humanos	61
7.1.Introdução.....	61
7.2.Qualificação dos Recursos Humanos	61

7.3. Análise da adequação do Perfil às Funções.....	62
7.4. Planeamento e Gestão da Formação.....	64
7.5. Políticas de Motivação	65
7.6. Síntese Conclusiva	67
8. Estratégia de Marketing	69
8.1. Introdução	69
8.2. Estudo de Mercado e Sua Segmentação.....	70
8.3. Marketing Mix	72
8.3.1. Política do Produto.....	72
8.3.2. Política do Preço	77
8.3.3. Política da Distribuição	78
8.3.4. Política da Comunicação.....	78
8.4. Síntese Conclusiva	79
9. Análise da Empresa	81
9.1. Introdução	81
9.2. Análise do Ambiente Externo	82
9.2.1. Ambiente Geral ou Macro ambiente	82
9.2.2. Ambiente Específico ou Micro ambiente.....	84
9.3. Modelo das 5 Forças de Porter.....	84
9.3.1. Rivalidades entre Concorrentes.....	85
9.3.2. Poder Negocial dos Clientes	87
9.3.3. Poder de Negociação dos Fornecedores.....	87
9.3.4. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	88
9.3.5. Ameaça de Produtos Substitutos	89
9.4. Fornecedores	90
9.5. Análise do Ambiente Interno	92
9.6. Análise SWOT	93
9.7. Política do Aproveitamento	95
9.8. Layout das Instalações	95
9.9. Política do Controlo de Qualidade	96
9.10. Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho.....	97
9.11. Análise de Risco.....	99
9.12. Síntese Conclusiva	100
10. Análise Financeira	103

10.1.Introdução.....	103
10.2.Plano Financeiro.....	104
10.3.Pressupostos	105
10.4.Demonstração dos Resultados	105
10.5.Indicadores Económicos e Financeiros	110
10.6.Síntese Conclusiva	110
11.Considerações Finais, Limitações e Sugestões para Futuros Projetos	113
11.1.Considerações Finais	113
11.2.Limitações do Projeto.....	114
11.3.Sugestões para Futuros Projetos	115
Bibliografia	117

Índice de Figuras

Figura 1 - A Visão Integrada: Weber, Schumpeter, Mclelland e Drucker	9
Figura 2 - Esquema do Potencial Empreendedor	22
Figura 3 - Critérios Avaliação Qualidade dos Serviços de uma Empresa de Sucesso ...	45
Figura 4 - Ciclo de obtenção da Madeira de Choupo	49
Figura 5 - Descrição do Processo Produtivo da Embalagem	50
Figura 6 - Organograma da Frutembal	54
Figura 7 - Ciclo PDCA - representa as atividades de Gestão da Frutembal.....	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da Produção (Vendas)	41
Gráfico 2 - Ciclo de Vida Comercial do Produto	76

Índice de Imagens

Imagem 1, 2 e 3 - Apresentação de embalagens produzidas	27
Imagem 4 e 5 - Localização das instalações e imagem da Empresa	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Determinantes do empreendedorismo bem sucedido dos principais autores	10
Tabela 2 - Empreendedorismo Corporativo	14
Tabela 3 - Diferença entre Empreendedorismo Empresarial e o Social.....	19
Tabela 4 - Perspetivas para a Natureza do Empreendedorismo	23
Tabela 5 - Indicadores de medida e critérios de superação	32
Tabela 6 - Principais riscos do Setor da Indústria da Madeira.	39
Tabela 7 - Análise das Funções dos Colaborador e suas Responsabilidades	63
Tabela 8 - Colaboradores dos últimos 3 anos e previsão dos próximos 5 anos	64
Tabela 9 - Escalão dos incentivos mensais dos colaboradores da Frutembal	67
Tabela 10 - Análise do Ambiente Geral ou Macro ambiente – análise PEST.....	83
Tabela 11 - Análise do Ambiente Específico ou Micro ambiente.....	84
Tabela 12 - Análise da rivalidade entre concorrentes diretos.....	86
Tabela 13 - Análise do poder negocial dos clientes perante a Frutembal	87
Tabela 14 - Análise do poder negocial dos fornecedores da Frutembal.....	88
Tabela 15 - Análise de ameaças de entradas de novos concorrentes diretos.....	89
Tabela 16 - Análise de ameaça de produtos substitutos no mercado	90
Tabela 17 - Alguns Fornecedores e respetivos Fornecimentos	91
Tabela 18 - Análise do Ambiente Interno da Frutembal	92
Tabela 19 - Análise SWOT da Frutembal	94
Tabela 20 - Demonstração dos Resultados da Frutembal - 2011-2013	106
Tabela 21 - Demonstração dos Resultados Previsionais da Frutembal - 2014-2016 ...	108
Tabela 22 - Demonstração dos Resultados Previsionais da Frutembal - 2017-2019 ...	109

Lista de abreviaturas e siglas

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AMA	American Marketing Association
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
EMBAR	Associação Nacional de Recuperação e Reciclagem de Embalagens e Resíduos de Madeira.
FIFO	First In First Out
GCI	Global Competitiveness Index
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GROW	Group Recycling of Wood
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
ICNF	Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas
IPA	Instituto Português de Acreditação
IRC	Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas
IUC	Imposto Único de Circulação
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
KPMG	Advisory – Consultores de Gestão, S.A.
MAMAOT	Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
PDCA	Planear, Fazer, Verificar e Atuar
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
PFN	Programas Florestais Nacionais
SHST	Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho
SIG	Software Integrado de Gestão
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SPQ	Sistema Português da Qualidade

1.Introdução

1.1.Importância do Tema

A globalização e a mudança para uma economia baseada no conhecimento têm revelado com maior dimensão a necessidade vital de se instituir soluções inovadoras nas empresas existentes.

Num país em que a taxa de desemprego está a aumentar, a Economia está cada vez mais dependente das empresas, nomeadamente da sua capacidade de gerar emprego e da sua grande flexibilidade como instrumentos para pôr em prática a capacidade empreendedora e inovadora, aumentando a riqueza do país.

Este estudo tem grande importância, pois contribui não só para o desenvolvimento e aprofundamento dos conhecimentos adquiridos pela autora, mas também para a empresa objeto de estudo, pois representa um documento de auxílio para a Empresa melhorar, organizar e planear o seu negócio no futuro.

O Plano de Negócios é uma poderosa ferramenta para as empresas, desde o seu nascimento (start-up) até à sua maturidade. Este plano é importante pois utiliza os recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos-chave, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades, de forma a ajudar a empresa a manter-se no mercado. Essa ferramenta é vital para a sua continuidade, mesmo para aquelas que não procuram qualquer tipo de recurso financeiro, capitalização ou posicionamento de mercado. Independente do tamanho e tipo de empresa é fundamental elaborar um Plano de Negócios.

Este plano de negócio é um Plano de Crescimento ou Plano de Expansão e compreende um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão, com recurso à própria empresa, aplicando a implementação de mais um turno laboral, que permitirá aumentar a sua produção e manter a qualidade atual.

É importante sublinhar que o desenvolvimento de todo o Plano de Negócio será pautado por metodologias e referências bibliográficas, contribuindo para todas as fases de pesquisa, estratégia e análise que precedem o estudo da Empresa, que o torna imprescindível para a elaboração do Projeto.

De referir que, para além da pesquisa bibliográfica, a autora passou vários dias na empresa a recolher dados, a fazer perguntas, a recolher informação para poder realizar este estudo, de forma a torná-lo o mais perto possível da realidade.

Uma vez efetuado o estudo, além de proporcionar informações para a decisão a ser tomada acerca da abertura ou não de mais um turno de trabalho, este plano atuará também como guia, direcionando as ações a serem tomadas caso seja viável e orientando a Empresa nas diferentes formas de melhorar, crescer e ser líder de mercado.

1.2.Justificação do Tema

Com a crise mundial é importante surgirem planos de negócios que contribuam para o progresso e sucesso empresarial. Um dos grandes problemas das empresas Portuguesas é conseguir arranjar soluções para crescerem, tornarem-se auto sustentáveis e líderes de mercado. Assim, a autora achou relevante dar o seu contributo para esta temática, apresentando um plano de negócio de uma Empresa Portuguesa.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de fortalecer, aplicar e avaliar o plano de negócios da Empresa em estudo, a Frutembal, a fim de se tornar numa ferramenta imprescindível para esta poder e saber como atuar melhor no mercado (clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e ambiente), ajudando-a a definir uma estratégia competitiva e, consequentemente, tornando-a mais competitiva. Neste contexto, é relevante a análise das particularidades que interferem no processo estratégico da Empresa, procurando-se identificar a melhor forma de atuação.

A génese e a motivação do presente projeto estão relacionadas com o facto de a Empresa em questão ser uma Empresa familiar. A Frutembal esteve sempre presente na vida da autora, assim como as suas dificuldades e as vitórias alcançadas.

A escolha é também fundamentada com a preocupação ambiental e ecológica da Empresa, causa pela qual a autora tem particular interesse.

1.3.Objetivo do Projeto

Um Plano de Negócios bem estruturado permite ajudar o empreendedor a planear e a focar as suas ideias, arranjar estratégias para colocar em prática dentro da empresa, e deve ser

utilizado como uma ferramenta de acompanhamento e definição de metas e análise de riscos.

Assim, neste trabalho pretende-se realizar uma análise estruturada da Frutembal, um plano de negócios bem organizado, e respectivas implicações, e implementar um projeto que visa criar mais um turno laboral na Empresa e, logo, um aumento na produção de embalagens certificadas, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, mantendo a qualidade.

Os objetivos propostos são divididos em gerais e específicos, caracterizando-se do seguinte modo:

Objetivos gerais

- ✓ Formular e aperfeiçoar um processo orientado para o desenvolvimento de um plano de negócio, integrando as suas valências principais;
- ✓ Enquadrar esse processo num possível modelo conceptual de Plano de Negócio;
- ✓ Testar o modelo proposto através da sua aplicação à situação real, delimitando o seu âmbito de aplicabilidade.

Objetivos específicos

- ✓ Criar o Plano de Negócio específico à Frutembal, para que esta possa melhorar, progredir e contribuir para que se destaque no mercado.

Através do aumento da produtividade, a Frutembal terá uma maior capacidade para comercializar o seu produto, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional, com a mesma ou melhor qualidade a que está acostumada a servir os seus clientes.

1.4.Estrutura do Projeto

Este projeto encontra-se dividido em 11 capítulos, sendo o capítulo 1 a introdução e o capítulo 2 a revisão da literatura sobre o empreendedorismo e os diferentes tipos de empreendedorismo. Os capítulos seguintes, até ao capítulo 9, integram a caracterização da Frutembal, assim como análises e avaliações do negócio e toda a envolvência com a comunidade e o mundo em seu redor. Sucede-se o capítulo 10, constituído pelo projeto

idealizado e a sua análise financeira. Por último, o capítulo 11, com as conclusões finais sobre o trabalho desenvolvido.

No capítulo 1 constará a justificação e o enquadramento do tema deste estudo, descrevendo-se os objetivos, a pertinência do tema e a estrutura do presente projeto.

No capítulo 2 será realizada uma revisão da literatura, sendo consideradas as definições, a apresentação e a caracterização sobre o tema empreendedorismo, com base nas várias posições de autores conceituados.

No capítulo 3 efetuar-se-á a apresentação do plano de negócio, no qual se descreve a missão, os valores, os objetivos e os vetores estratégicos.

No capítulo 4 será apresentado o enquadramento do negócio no setor da madeira, através da descrição tanto dos problemas como da evolução do setor.

No capítulo 5 proceder-se-á à descrição dos serviços prestados, no qual são apresentadas as vantagens distintivas dos respetivos serviços e apresenta os processos produtivos.

No capítulo 6 descrever-se-á toda a organização e gestão da Frutembal, definindo a estrutura organizativa, a organização contabilística e, entre outros, o planeamento e controlo da Gestão.

No capítulo 7 serão expostas as necessidades de Recursos Humanos, nomeadamente as necessidades de formação.

No capítulo 8 definir-se-á a estratégia de Marketing, apresentando-se o estudo, a segmentação do mercado e o Marketing Mix da Frutembal.

O capítulo 9 corresponde à análise da Empresa, mostrando a análise externa e interna do ambiente, apresentando o modelo das 5 forças de Porter e a análise SWOT. Aborda também a política de aprovisionamento, a política de controlo de qualidade, a segurança, higiene e saúde no trabalho e a análise de risco.

No capítulo 10 apresentar-se-á a análise financeira do projeto, os mapas da Demonstração de Resultados por natureza da Frutembal e a análise da sua viabilidade económica-financeira.

As Considerações Finais do Trabalho, as limitações do projeto e as sugestões para futuros projetos, serão apresentadas no último capítulo, ou seja, no capítulo 11.

2. Empreendedorismo

2.1. Introdução

No mundo atual, as mudanças são cada vez mais constantes e incertas, refletindo-se nos comportamentos e nas condições da sociedade. Tais eventos conduzem a uma necessidade de procurar novos modelos de trabalho, de modo a dar resposta aos problemas e desafios que vão surgindo.

Assim, no cenário atual, de rápidas mudanças e de uma economia global, o desafio é fomentar a produtividade e a competitividade nas empresas. Para tal, não basta apenas criar uma empresa, mas, sim, torná-la sustentável, através de novas formas de pensar e agir empenhadas na inovação.

Devido a esta diversidade de contextos e motivações, surge a figura do empreendedor e a sua ação, o empreendedorismo.

O empreendedorismo é um fenómeno global, relativamente novo, que decorre de profundas mudanças nas relações nacionais e internacionais, na sociedade industrial entre o modo de produção, os mercados de trabalho e a formação profissional. Deste modo, ser empreendedor é imprescindível no novo século e é a base do seu sucesso pessoal e empresarial.

Ao longo deste capítulo, pretende-se fazer uma pesquisa exploratória e bibliográfica sobre o tema, ou seja, um levantamento bibliográfico dos principais conhecedores/mentores, e aprofundar os conhecimentos acerca do empreendedorismo, através de uma revisão da literatura, com um particular destaque para a origem e definição do conceito de empreendedorismo, a caracterização dos diferentes tipos de empreendedorismo, e mostrar quais os fatores potenciadores do empreendedorismo.

2.2. Origem e Conceitos do Empreendedorismo

O empreendedorismo é um conceito que assumiu diversas vertentes ao longo do tempo.

O começo da atividade empresarial remonta ao início da história da humanidade (Murphy *et al*, 2005).

Segundo a visão antropológica, as primeiras formas da atividade empresarial são consequência da troca de recursos existentes e de alimentos, em resposta às necessidades de sobrevivência das tribos e dos clãs (Murphy *et al*, 2005).

As primeiras abordagens ao empreendedorismo surgem na Grécia Antiga, pelo filósofo grego Xenophon, entre 430 a.C. e 355 a.C., que descreve as atividades dos indivíduos livres e as características associadas ao empreendedorismo (Karayiannis, 2003).

No período da Roma Antiga, aproximadamente 50 a.C., em consequência do desenvolvimento dos sistemas de controlo social, regulações e instituições, surgem novos caminhos para a atividade empresarial com a introdução de impostos na agricultura (Murphy *et al*, 2005).

No início da Idade Média, entre 500 e 1000 d.C., aparecem novas formas de empreendedorismo, associadas ao período de guerra, sendo o principal meio para a geração de valor (Murphy *et al*, 2005). Na época, a propriedade e o “*status quo*” perdem relevância, pois, por si só, não ofereciam garantia de sucesso. Nesse sentido, a inovação desencadeia um papel fundamental, introduzindo melhorias na estratégia militar.

Após a pacificação religiosa do Ocidente, período entre o século X e o século XV, a arquitetura e a engenharia passaram a constituir as principais formas de empreendedorismo. Posteriormente, monges e puritanos foram os principais empreendedores, principalmente na agricultura (Murphy *et al*, 2005).

Por volta do século XV, surgiu a palavra empreender, que teve origem no latim *imprehendere*, que significa, empresa laboriosa e difícil, ou ainda, pôr em execução (Schmidt e Bohnenberger, 2008).

Por outro lado, a palavra entrepreneur, que deriva do verbo francês entreprendre, significa aquele que assume riscos e começa algo novo (Dornelas, 2001).

Em plena Revolução Industrial, no início do século XVIII, o termo empreendedorismo foi introduzido pela primeira vez em 1734, por Richard Cantillon, escritor e economista franco-irlandês, autor do livro, “*Essai sur la Nature du Commerce en Général*” (Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral), que procurava diferenciar o empreendedor, indivíduo que assume o risco, do capitalista, indivíduo que fornecia o

capital. Brewer (1992) explica que num sistema de mercado, para que algo fosse vendido, era necessário, primeiramente, que o produto fosse fabricado, transportado e armazenado e, para isso, era necessário que alguém assumisse os riscos destas operações.

No século XVIII, o Capitalista e o Empreendedor foram finalmente diferenciados, devido ao início da Industrialização, através da Revolução Industrial. Na nova conceção, o indivíduo assumia riscos, planeava, supervisionava e organizava (Filion, 1998).

No início do século XIX, em 1803, segundo Drucker (1987), Dolabela (1999), Leite (2002), Dornelas (2003), foi o economista francês Jean-Baptiste Say, que mencionou pela primeira vez o termo “empreendedor” num contexto científico, para designar um indivíduo que transfere recursos económicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

A partir do século XX estabeleceu-se um importante marco conceitual para o empreendedorismo, através das obras de um dos mais importantes Economistas desse século, o austríaco Joseph Schumpeter, que define o empreendedor como sendo um agente de mudanças, adotando o termo de “destruição criadora” do capitalismo e distinguindo o conceito de empresário do de empreendedor. A “destruição criativa”, termo cunhado por ele no livro “Capitalism, Socialism and Democracy”, explica a forma com que o mercado de livre competição substitui certos produtos e processos por outros produtos de maior qualidade e métodos produtivos mais eficientes, destruindo as formas antigas no processo de mudança (Schumpeter, 1942).

Um dos conceitos, ainda hoje utilizado, pertence ao economista Schumpeter. Através de seus estudos, Filion (1998) demonstrou interesse pelo tema empreendedorismo, considerando o empreendedor como sendo o motor do sistema económico, procurando novas oportunidades no mercado e assumindo riscos. Assim, foi Schumpeter quem difundiu o termo empreendedorismo, ao associá-lo, claramente, à inovação.

Em 1999, Drucker afirma que o empreendedorismo exige algum risco no negócio. Descreve os empreendedores como indivíduos que aproveitam as oportunidades para produzir as mudanças. Nesse sentido, os empreendedores não devem limitar-se aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender, mas

mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar os seus objetivos.

O empreendedorismo permanece atual, porém a sua definição é muito complexa, pois o seu conteúdo pode variar dependendo do lugar e do autor. O empreendedorismo recebeu fortes contribuições vindas de outras áreas, tais como, a psicologia e a sociologia, o que originou algumas variações na sua definição (Oliveira, 2010). Assim, o estudo do empreendedorismo tornou-se presente em, praticamente, todas as áreas do conhecimento.

Hisrich e Peters (1998) defendem que a definição mais profunda de empreendedorismo considera três perspectivas: negócios, gestão e indivíduo. Os autores referem que, apesar de existirem várias definições de empreendedorismo, tais são consensuais em alguns aspetos: na iniciativa, na organização e na reorganização de mecanismos sociais e económicos, que transformam recursos em resultados, e na aceitação do risco e/ou do insucesso.

Fillion (1999), faz uma distinção entre o papel do empreendedor e o do proprietário de pequenos negócios. Destaca que muitas pessoas têm um papel empreendedor, sem terem criado uma empresa. Outros são proprietários de pequenos negócios porque o compraram e não porque o criaram, não apresentando papel de um empreendedor.

O empreendedorismo é a capacidade de criar ou de identificar oportunidades de negócio e explorá-las, numa perspectiva de criação de valor, de lucro, ou seja, a capacidade de um indivíduo em identificar uma oportunidade relevante e rentável e não simplesmente qualquer oportunidade (Shane e Venkataraman, 2000).

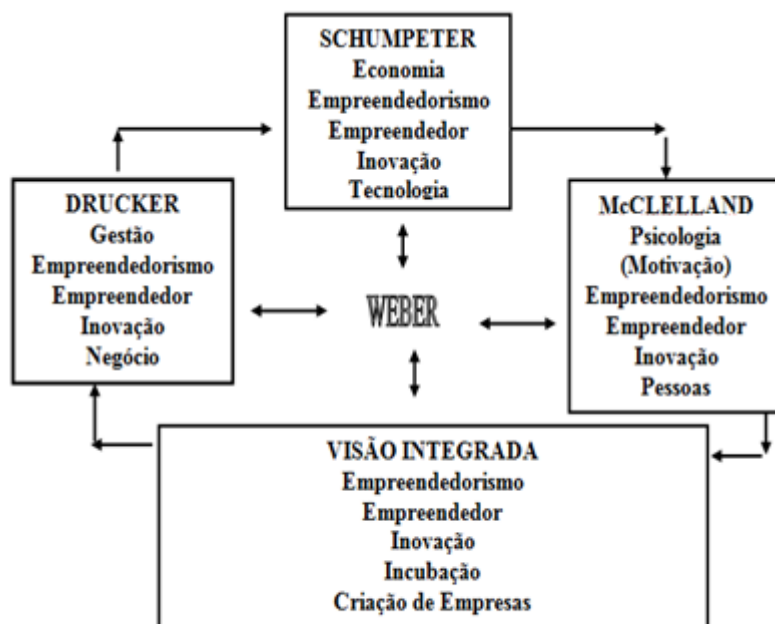
De acordo com Oliveira (2010), o empreendedorismo é um processo evolutivo e inovador das capacidades e habilidades profissionais direcionadas à alavancagem dos resultados das empresas e à consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes.

O final do século XX foi marcado por estudiosos da corrente de pensamento comportamentalista como Max Weber, David C. McClelland, Brockhaus, Lorrain, Dussauet e Fillion. Apesar dos estudos realizados pelos comportamentalistas, não há evidências científicas, suficientes, capazes de traçar um perfil definitivo da personalidade empreendedora. Entretanto, existem algumas características comuns àqueles indivíduos empreendedores, como: criatividade, inovação, liderança, assumir riscos moderados,

flexibilidade nas decisões, necessidade de realização, iniciativa, envolvimento a longo prazo e sensibilidade (Filion, 1999).

Ao estabelecer uma visão integrada acerca do empreendedorismo, a partir dos três teóricos designadamente Drucker, na gestão, McClelland, na psicologia e Schumpeter, na economia, podemos analisar e identificar se em determinado procedimento ou negócio está ou não presente o fenómeno do empreendedorismo. Aprender a identificar e analisar o fenómeno do empreendedorismo é fundamental para que possamos disseminar o espírito de empresa. O espírito empreendedor, resultante de uma visão integrada da percepção da atitude e do comportamento, pode ser visualizada graficamente na figura 1 (Leite, 2006).

Figura 1 - A Visão Integrada: Weber, Schumpeter, McClelland e Drucker



Fonte: Leite (2006)

Praag (1999), compilou numa tabela, apresentada em seguida, os determinantes do empreendedorismo bem sucedido, apresentados pelos principais estudiosos das teorias do empreendedorismo (Tabela 1).

Tabela 1 - Determinantes do empreendedorismo bem sucedido dos principais autores

Autores	Começo como empresário	Sucesso como empresário	Começo e torna-se um empresário de sucesso
Cantillon			<ul style="list-style-type: none"> • Vigilância e capacidade de previsão • Portador de riscos
Say	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação suficiente para obter capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de julgamento; • Perseverança; • conhecimento do mundo; • dos negócios e das ocupações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portador de riscos
Marshall	<ul style="list-style-type: none"> • Jovens amantes de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência, capacidade geral – dependente do contexto familiar e educação; • Conhecimento do mercado; • Portador de riscos; • Liderança; • Capital próprio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa sorte • Pai empresário
Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade para começar é maior se existirem menos alternativas para a distinção social, mais ambição, energia e criatividade. 		<ul style="list-style-type: none"> • Liderança
Knight	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para obter capital; • Disponibilidade/ Motivação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para lidar com a incerteza; • autoconfiança; • capacidade de previsão e capacidade intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa Sorte
Kirzner	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilância 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e liderança para explorar as oportunidades de lucro 	

Fonte: Praag (1999)

Nos anos 80, o empreendedorismo cresceu e disseminou-se por inúmeras ciências humanas. A transição foi marcada por dois eventos: a publicação da primeira enciclopédia sobre Empreendedorismo (Encyclopaedia of Entrepreneurship - 1982), contendo o que

havia de melhor e mais moderno sobre o assunto e a primeira grande conferência anual (a conferência de Babson) dedicada à pesquisa nesta área de conhecimento (Filion, 1998).

Para a Comissão Europeia (2003) o empreendedorismo é acima de tudo “uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para concretizar com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado económico”. Neste sentido, a Comissão Europeia (2003) atribui importância ao empreendedorismo, pelo seu contributo ao nível da criação de emprego; do crescimento económico; da melhoria da competitividade; do aproveitamento do potencial dos indivíduos; da exploração dos interesses da sociedade, nomeadamente, a proteção do ambiente, a produção de serviços de saúde, serviços de educação e segurança social.

Foi criado em 1999, com a participação de alguns países, o projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Em 2010, o GEM tem a participação de 59 países, entre os quais Portugal, e inclui pela primeira vez, a Região Autónoma dos Açores, no âmbito dos estudos regionais de empreendedorismo (GEM, 2010).

O GEM (2013) desenvolve o maior estudo independente de empreendedorismo realizado em todo o mundo, efetuando uma avaliação periódica da atividade empreendedora, aspirações e dificuldades dos indivíduos dos diversos países. Este projeto tem como principal objetivo analisar a relação entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico, assim como determinar as condições que estimulam e retardam as dinâmicas empreendedoras de cada país participante, tratando-se, deste modo, no maior estudo sobre dinâmicas empreendedoras a nível mundial.

Em termos gerais, no GEM (2013), o empreendedorismo é definido como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos”.

2.3. Tipos de Empreendedorismo

Existem três tipos de empreendedorismo: o empreendedorismo empresarial (intra-empreendedorismo ou empreendedorismo interno), o empreendedorismo start-up (que cria novos negócios/empresas) e o empreendedorismo social (que cria empreendimentos com missão social).

2.3.1. Empreendedorismo Empresarial

O Empreendedorismo Corporativo segundo Antoncic e Hisrich (2003), é o empreendedorismo aplicado às organizações e empresas já existentes, independentemente do seu tamanho ou do mercado em que atua. Está relacionado não somente à criação de novos negócios corporativos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, práticas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

O termo intrapreneuring (intra-empreendedorismo) é um neologismo criado em 1978, pelo Consultor Canadense Gifford Pinchot III, largamente utilizado em todo o mundo, como abreviatura do conceito de corporate entrepreneurship (empreendedorismo corporativo).

Pinchot III (1989) propôs uma série de argumentos e conceitos, sustentando que um profissional não precisaria, necessariamente, de abandonar o seu emprego numa grande empresa ou organização para se tornar um empreendedor. O intra-empreendedorismo contempla: a implementação de melhorias, produtos ou serviços agregados, novos produtos ou serviços e resolução de problemas de organização ou empresa. Na obra de Pinchot (1989) os intra-empreendedores têm responsabilidades superiores aos dos demais trabalhadores e são tratados como aqueles que “assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização ou empresa.”

Para Drucker (2002) o intra-empreendedor foi introduzido na literatura empresarial para designar uma pessoa que tem espírito empreendedor, mas ao invés de montar um negócio próprio para viabilizar as suas ideias, usa a estrutura da empresa onde trabalha.

Atualmente, os empresários necessitam de promover uma política favorável à formação de um espírito empreendedor, envolvendo os colaboradores numa busca pelo novo, pela melhor forma de desenvolver algo, um constante aperfeiçoamento, uma conduta que

acentua a vantagem competitiva, a dedicação e o compromisso, tendo por base os seus valores, crenças, procedimentos e atitudes. Este conjunto é o que define a sua cultura, a qual é partilhada por todos que dela fazem parte. Este sistema de viver e de se organizar é que define o perfil do empreendedor de uma organização. Ou seja, o empreendedor corporativo é fruto de uma cultura empresarial, na qual ele está inserido (Dornelas, 2001; Drucker, 2002).

Segundo Bringhenti *et al* (2002), o comportamento intra-empendedor pode ser favorecido na instituição desde que esta esteja empenhada em proporcionar aos seus trabalhadores um ambiente que permita que os indivíduos exerçam a sua criatividade com a maior liberdade possível. Para que isto ocorra é necessário:

- ✓ Sensibilizar os altos executivos (cargos de chefia);
- ✓ Ter um executivo que defenda o processo;
- ✓ Ter estruturas para valorizar a criatividade (grupos, prémios, promoções);
- ✓ Manter uma comunicação aberta;
- ✓ Envolver a área de recursos humanos;
- ✓ Desenvolver a aceitação de mudanças;
- ✓ Encorajar novas ideias;
- ✓ Permitir maior integração;
- ✓ Tolerar erros;
- ✓ Definir objetivos claros e oferecer liberdade para alcançá-los e
- ✓ Reconhecer os esforços individuais e coletivos.

Na tabela seguinte (tabela 2) podemos observar as várias definições e os diferentes autores do empreendedorismo corporativo.

Tabela 2 - Empreendedorismo Corporativo

Empreendedorismo corporativo	
Burgelman (1983)	Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem na diversificação através de desenvolvimentos internos. Tal diversificação requer combinações de novos recursos para ampliar a ação da empresa a outras áreas, ou mesmo às suas atuais áreas, de atuação, correspondendo ao conjunto de oportunidades que a empresa está buscando.
Vesper (1984)	Empreendedorismo corporativo envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo que dada a permissão pela alta gerência para fazê-la.
Spann, Adams, & Wortman (1988)	Empreendedorismo corporativo é o estabelecimento de uma organização separada para a introdução de um novo produto ou serviço, ou criando um novo mercado ou, ainda, utilizando uma nova tecnologia.
Jennigs & Lumpkin (1989)	Empreendedorismo corporativo é definido como a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se ela desenvolve um número maior que a média de novos produtos ou mercados.
Guth & Ginsberg (1990)	Empreendedorismo corporativo envolve dois tipos de fenômenos e de processos que os cercam: 1) o nascimento de novos negócios dentro de organizações existentes, isto é, inovações internas; e 2) a transformação das organizações através da renovação das áreas-chave sobre as quais a empresa é sustentada, ou seja, renovação estratégica.
Schendel (1990)	Empreendedorismo corporativo envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e, ainda, a transformação de um negócio estagnado, que necessita ser reformulado e renascer.
Covin & Slevin (1991)	Empreendedorismo corporativo envolve a extensão do domínio de competência da empresa e corresponde a um conjunto de oportunidades através da combinação de novos recursos gerados internamente na organização". (Citando Burgelman, 1984).
Zahra (1993)	Empreendedorismo corporativo é um processo de renovação organizacional de duas diferentes, mas relacionadas dimensões: inovação e novos negócios, e renovação estratégica.
Zahra (1995, 1996)	Empreendedorismo corporativo é a soma da inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas. Novos negócios significam que a empresa desenvolverá novas atividades através da expansão de suas operações em mercados existentes ou novos mercados.
Chung & Gibbons (1997)	Empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa à transformação de idéias individuais em ações coletivas através do gerenciamento das incertezas.

Fonte: Dornelas (2003)

2.3.2. Empreendedorismo Start-up

O Empreendedorismo start up, tal como o nome indica, é um tipo de empreendedorismo que cria novos negócios. Empreendedorismo start up é utilizado de forma a unir duas palavras com significado próprio. O empreendedor é um sujeito capaz de deixar os

integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para criar e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe.

Segundo Gitahy (2011) o empreendedorismo start up popularizou-se nos anos 90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, mas só passou a ser conhecido no mundo quando as empresas (.com) passaram a atuar no mercado eletrónico. O empreendedorismo start-up é um modelo de empresa jovem ou embrionária, numa etapa de construção dos seus projetos, que está fortemente ligada à pesquisa, à investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras. A palavra start up está diretamente associada ao empreendedorismo e inovação, dos quais dispomos de vários exemplos conhecidos, nomeadamente, a Apple, Google, Facebook, e outras, que cresceram positivamente no mercado e alcançaram posição de liderança.

A arte de empreender requer dedicação, foco no seu negócio e ter iniciativa. Assumir responsabilidades e fazer as coisas acontecerem através da criatividade, da gestão dos riscos inerentes ao processo, da habilidade de vislumbrar o futuro como uma oportunidade de negócio inovador, e até mesmo quando se enfrentam obstáculos e dificuldades. Assim, o empreendedor start up reconhece o negócio como algo que é dele, ao qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender o seu modelo de negócio (Johnson, 2001).

O empreendedorismo Start up é composto igualmente, por pequenas empresas criadas em casa, constituídas por pequenos capitais de investimento. Estas exploram áreas inovadoras de determinado setor, obtendo um grande crescimento nos primeiros meses de existência, em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados (Longhi, 2011).

Para Hermanson (2011), start up são os negócios de pequeno porte, recém-criados ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de uma rápida e consistente obtenção de lucros. Salientando que uma start up não é necessariamente aplicada a tecnologia, pelo contrário, é todo e qualquer negócio em fase de constituição. Este tipo de empreendedorismo surge mais na área da tecnologia porque os custos são mais baixos para criar uma empresa de software do que uma industrial.

Para Dornelas (2005) tanto o empreendedor start up como o empreendedor empresarial têm satisfação pelo trabalho que desenvolvem, mas é difícil para o empreendedor corporativo ter o mesmo grau de paixão que o empreendedor start-up, pois para o empreendedor corporativo a organização ou empresa não é dele, a não ser, que lhe seja dada a possibilidade de receber retornos pelos riscos assumidos (não só financeiros, mas reconhecimento, promoção, prêmios); já o empreendedor start up sente prazer em fazer acontecer, é apaixonado pelas suas ideias, por isso corre riscos ao defendê-las.

De acordo com Hermanson (2011), o empreendedorismo de start up distingue-se do empreendedorismo corporativo, pois refere-se a negócios recém-criados, que estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado que possuem risco apesar de serem empreendimentos com baixos custos iniciais e serem altamente escaláveis. Este tipo de empreendedorismo caracteriza-se pela criação de riqueza, procura de investimento junto a capitalistas de risco, criação de estratégias e culturas organizacionais, não seguindo regras, e atuar no horizonte de curto prazo.

Segundo Kawasaki (2011), uma empresa start up possui um número ilimitado de metas, entre as quais, existem sete pontos nos quais todos os negócios se devem concentrar:

- ✓ Comprovar a concepção da ideia;
- ✓ Criar especificações completas de projeto;
- ✓ Concluir um protótipo;
- ✓ Levantar capital;
- ✓ Levar aos consumidores uma versão que possa ser testada;
- ✓ Levar aos consumidores uma versão final;
- ✓ Equilibrar receita e despesa.

2.3.3. Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social tem a finalidade, segundo Vieira (2001), de criar valores sociais por meio da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, económico e comunitário.

De acordo com Dees (2001), o empreendedorismo social surgiu como um processo alternativo dinâmico e estratégico, dotado de mecanismos capazes de tornar sustentáveis os produtos, os serviços, as organizações e, principalmente, a gestão de pessoas. Podemos dizer que, o empreendedorismo social combina a paixão por uma missão social com a disciplina, a inovação e a determinação, alicerçadas aos valores da cidadania, além de assumir uma atitude de inconformismo e crítica face às injustiças sociais existentes.

Por sua vez, Bill Drayton, fundador da Ashoka¹ e considerado o pai do conceito de empreendedorismo social, defende que a função do empreendedor social é reconhecer quando uma parte da sociedade está bloqueada e apresentar novos procedimentos para a desbloquear, resolvendo o problema mudando o sistema, difundindo a solução e convencendo sociedades inteiras a dar novos saltos (Ashoka, 2013).

O empreendedor social apresenta características semelhantes às dos empreendedores empresariais. O que diferencia o social, do empresarial, é o facto do primeiro possuir um forte apelo pelo bem-estar social. É importante lembrar que empreendedores sociais são diferentes dos empreendedores tradicionais. Enquanto que os empreendedores tradicionais correm riscos em benefício próprio ou da organização, a característica chave dos empreendedores sociais é que eles correm riscos em benefício das pessoas a quem a sua organização serve (Brinckerhoff, 2000).

Para Melo Neto e Froes (2002) o empreendedorismo social difere do empreendedorismo de negócios em dois aspetos. Em primeiro lugar, por não produzir bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais; e em segundo lugar, é direcionado não somente ao mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como a exclusão social, pobreza e risco de vida. Assim, emerge o empreendedorismo social, onde a paixão por uma missão social se une às características do empreendedor tradicional.

Dees (1998), afirma que o empreendedorismo social surge para suprimir as falhas oriundas das atuações ineficientes dos organismos governamentais. Tendo em conta as questões sociais e a pobreza, surge a necessidade de inclusão social, através de ações centradas não apenas em aspetos económicos, mas no desenvolvimento social e humano. É neste

¹ A Ashoka é uma organização internacional, sem fins lucrativos, de apoio ao empreendedorismo social, criada em 1980 pelo norte-americano Bill Drayton.

contexto que emerge o empreendedorismo social, como via promissora da renovação da intervenção social, onde a paixão por uma missão social se une às características do empreendedorismo tradicional.

A ideia de empreendedorismo social evolui a partir da necessidade de integrar a parte económica e social da comunidade, procurando o benefício e o bem-estar da sociedade. É uma ação coletiva que envolve indivíduos da comunidade, procurando a sua integração e desenvolvimento. Através de ações, procuram solucionar os problemas da comunidade e produzir bens e serviços para a mesma. Ou seja, visa fundamentalmente procurar soluções para os problemas sociais consoante as necessidades da comunidade, avaliando o sucesso do projeto através do desempenho, do impacto social das ações e das atitudes e comportamentos (Melo Neto e Froes, 2002).

Dees (1998), sugere que as características do empreendedorismo social incluem:

- Reconhecimento e a procura de novas oportunidades de negócio que crie valor social;
- Envolvimento contínuo em inovação e modificação;
- Tomada de ações corajosas sem aceitar as limitações existentes dos recursos.

Contudo para Sullivan *et al* (2003), o empreendedorismo social é definido por quatro dimensões:

- A virtuosidade da sua missão em criar um melhor valor social;
- Os objetivos e as ações direcionadas para a complexidade do setor;
- A capacidade de reconhecer oportunidades de negócio que criam melhores valores sociais para os respetivos clientes;
- Propensão para assumir riscos, pro-atividade e capacidade de inovação na tomada de decisão.

Na tabela 3, podemos observar as principais características do empreendedorismo empresarial e do empreendedorismo social e perceber as suas diferenças.

Tabela 3 - Diferença entre Empreendedorismo Empresarial e o Social

Empreendedorismo Empresarial	Empreendedorismo Social
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços	Produz bens e serviços à comunidade
Tem o foco no mercado	Tem o foco na procura de soluções para os problemas sociais
A sua medida de desempenho é o lucro	A sua medida de desempenho é o impacto social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa respeitar pessoas de situação de risco social e promovê-las

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2002).

2.4.Fatores Potenciadores para o Empreendedorismo

O GEM Portugal (2011) identificou 9 condições estruturais, que são utilizadas para melhor entender os fatores impulsionadores do empreendedorismo num país:

“1. Apoio Financeiro – Disponibilidade de recursos financeiros, capital próprio e fundos de amortização de dívida para empresas novas e em crescimento, incluindo bolsas e subsídios.

2. Políticas Governamentais – Grau em que as políticas governamentais relativas a impostos, regulamentações e sua aplicação são neutras no que diz respeito à dimensão das empresas e grau em que estas políticas incentivam ou desincentivam empresas novas e em crescimento.

3. Programas Governamentais – Existência de programas, em todos os níveis de governação (nacional, regional e municipal), que apoiem directamente negócios novos e em crescimento.

4. Educação e Formação – Grau em que a formação sobre a criação ou gestão de negócios novos e em crescimento é incluída no sistema de educação e formação, bem como a qualidade, relevância e profundidade dessa educação e formação para criar ou gerir negócios pequenos, novos ou em crescimento.

5. *Transferência de Investigação e Desenvolvimento – Grau em que a I&D a nível nacional conduz a novas oportunidades comerciais, assim como o nível de acesso à I&D por parte dos negócios pequenos, novos ou em crescimento.*
6. *Infra-estrutura Comercial e Profissional – Influência das instituições e serviços comerciais, contabilísticos e legais, que permitem a promoção dos negócios pequenos, novos ou em crescimento.*
7. *Abertura do Mercado/Barreiras à Entrada – Grau em que se impede que os acordos e procedimentos comerciais sejam alvo de mudanças e substituições, impossibilitando empresas novas e em crescimento de estar em concorrência e de substituir fornecedores e consultores de forma recorrente.*
8. *Acessos a Infra-estruturas Físicas – acesso a recursos físicos (comunicação, transportes, utilidades, matérias-primas e recursos naturais) a preços que não sejam discriminatórios para negócios pequenos, novos ou em crescimento.*
9. *Normas Culturais e Sociais – Grau em que as normas sociais e culturais vigentes encorajam (ou não desencorajam) iniciativas individuais que levam a novas formas de conduzir negócios e actividades económicas e, por sua vez, contribuem para uma maior distribuição da riqueza e do rendimento.”*

World Economic Forum (2011) faz referência a um estudo importante, o Global Competitiveness Report 2011-2012, no qual participaram 139 países e que assenta em doze pilares: (1) instituições, (2) infraestruturas, (3) ambiente macroeconómico, (4) saúde e educação primária, (5) educação superior e formação profissional, (6) eficiência do mercado de bens, (7) eficiência do mercado de trabalho, (8) sofisticação do mercado financeiro, (9) prontidão tecnológica, (10) tamanho do mercado, (11) sofisticação dos negócios e (12) inovação. De acordo com este estudo, em relação à competitividade, Portugal ocupa a 46ª posição a nível mundial e a 26ª posição entre os países do GEM, o que demonstra que ainda há muito a fazer para melhorar.

Existem vários fatores que influenciam o empreendedorismo: fatores psicológicos, fatores ambientais, fatores sociodemográficos e fatores de formação, assim como a componente social, política, cultural, económica e infraestrutural (Almeida, 2003).

A Comissão Europeia tem vindo a adotar uma estratégia mais sistemática sobre o ensino do empreendedorismo. Esse propósito torna-se mais evidente na comunicação intitulada “Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem”, que demonstra a necessidade de criar na sociedade europeia um ambiente mais favorável ao empreendedorismo, com base numa política integrada, que tenha como objetivo não só mudar as mentalidades, mas também melhorar as competências e suprimir os obstáculos que dificultam a criação, a transmissão e o crescimento das empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

As vantagens associadas ao ensino do empreendedorismo nas universidades têm sido reconhecidas por vários autores. Fillion (1999), propõe a necessidade de se promover um programa nacional de educação empreendedora que englobe todos os níveis escolares, em particular a formação técnica e de nível superior. Por sua vez, Vesper (1990) defende que este tipo de educação no ensino superior, facilita o processo de criação de uma consciência empreendedora.

De acordo com a Comissão Europeia (2003), desde meados dos anos 90, o número de empresas tecnológicas criadas no seio das Universidades tem aumentado, mas de forma inferior à registada nos Estados Unidos.

Segundo Almeida (2003), a inovação é o motor de desenvolvimento do empreendedorismo e emerge devido a vários fatores, tais como: a ocorrência de fatos não previstos, incoerências, mudanças industriais e de mercado, modificações demográficas e expansão de conhecimentos. Assim, existe um conjunto de fatores ambientais que favorecem o empreendedorismo, tais como o sistema de apoio social e familiar, as fontes de financiamento, a comunidade local, as agências públicas e a envolvente cultural, política e económica. De acordo com Fillion (1999) as famílias que apresentem um empreendedor, têm maior probabilidade de originar novos empreendedores, pois dispõem de um modelo que é admirado e consequentemente seguido.

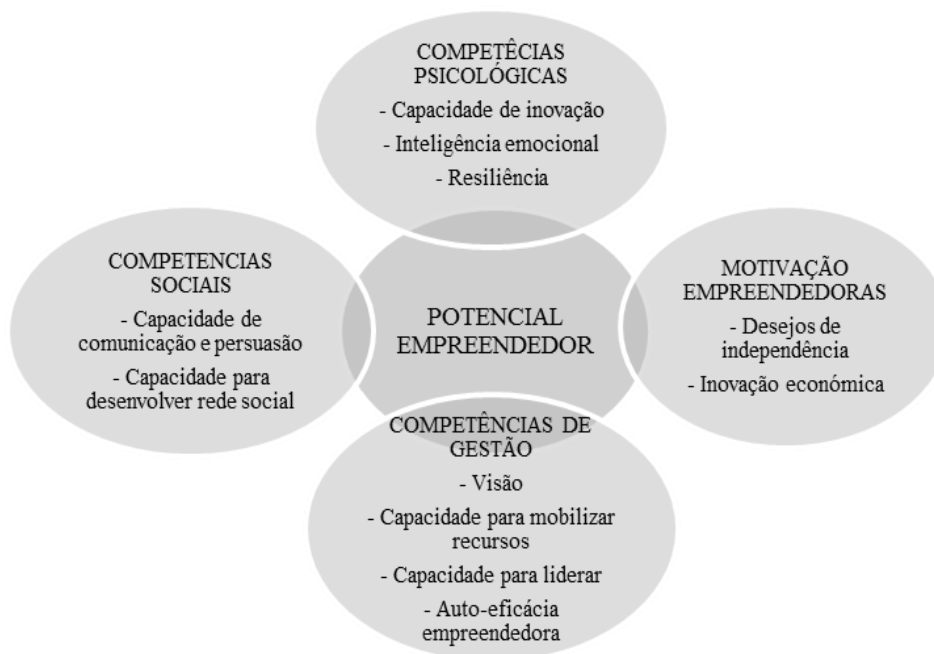
Santos *et al* (2010), são autores de um estudo que resume o potencial empreendedor em três competências e motivações, particularmente:

- Competências psicológicas, que abrangem a capacidade de inovação, a inteligência emocional e a resiliência;

- Competências sociais, que incluem a capacidade de comunicação e persuasão e capacidade para desenvolver uma rede social;
- Competências de gestão, que se focam na visão definida como a capacidade para visualizar e antecipar objetivos, metas e realizações futuras, na capacidade para mobilizar recursos, na capacidade para liderar e na autoeficácia empreendedora;
- Motivações empreendedoras, que contêm o desejo da independência económica.

De seguida , é apresentada uma representação gráfica das principais ideias deste estudo.

Figura 2 - Esquema do Potencial Empreendedor



Fonte: Adaptado de Santos *et al* (2010)

Na tabela que se segue (tabela 4) são expostas as sete partes relacionadas com as perspetivas da natureza do empreendedorismo para formar um conjunto ordenado desse processo, mencionadas por Dornelas (2003) .

Tabela 4 - Perspetivas para a Natureza do Empreendedorismo

Parte	Processo
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais colaboradores para desenvolver as suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte: Dornelas (2003)

2.5.Síntese Conclusiva

No cenário atual, de rápidas mudanças e de uma economia globalizada, o desafio dos empresários é incrementar a produtividade e a competitividade das suas empresas. Para tal, o desafio não é apenas criar um negócio, mas sim, torná-lo sustentável, requerendo bem mais do que técnicas e infraestruturas, mas modos e estratégias de pensar e agir associados à inovação. O conceito de empreendedorismo atravessou mudanças ao longo do tempo. Como foi referenciado através dos dados bibliográficos apresentados, nem sempre um gestor é empreendedor e vice-versa, apesar de ser o ideal de qualquer negócio.

Devido ao momento de intenso progresso científico e tecnológico, o qual é atravessado por diversos setores sociais, todos evidenciam as diversas influências do empreendedorismo para o desenvolvimento individual e económico no contexto da sociedade industrial. Assim, torna-se possível estabelecer uma visão geral sobre o empreendedorismo e firmada a compreensão sobre ele, que é o estímulo essencial para a busca das oportunidades e, sobretudo, das inovações.

A importância do empreendedorismo é incontestável, pois contribui para a criação de emprego, para a promoção da criatividade e da inovação, para o desenvolvimento da economia e da sociedade de um país e constitui cada vez mais uma opção profissional para muitos empreendedores. Assim, a promoção e valorização do empreendedorismo e de uma cultura empreendedora numa sociedade, afirma-se vital, ao nível do desenvolvimento social, económico, tecnológico e organizacional. Deste modo, a implementação de uma estratégia focada na educação para o empreendedorismo torna-se fundamental para a mudança de atitudes e comportamentos.

De uma forma geral, podemos dizer que o conceito de empreendedorismo passa pela obtenção de lucro financeiro e benefícios, por fazer planos e estabelecer metas, ter visão de negócio, fazer acontecer, não ter medo, assumir e saber lidar com os riscos, estar atualizado, ir atrás dos sonhos e, principalmente, saber inovar, criar, agir e gerir.

As organizações necessitam de profissionais empreendedores preocupados com o negócio, com a gestão do conhecimento para assim transporem a barreira da concorrência e elevar a instituição ao âmbito da inovação. Na Era do Conhecimento, com forte evolução tecnológica e altos mercados competitivos, os negócios de sucesso são aqueles que detêm o conhecimento dos seus colaboradores como fonte de competitividade.

Em suma, para o crescimento do empreendedorismo no mundo, cabe a cada um de nós, parte ativa da sociedade, aprender e aproveitar as oportunidades empreendedoras para fazer a diferença.

3.Plano de Negócio

3.1.Introdução

O Plano de negócios, deriva da tradução e do modelo americano “business plan”, de acordo com Nagakawa (2011).

Para Simoneaux & Stroud (2011), um plano de negócios bem elaborado ajuda a traçar o caminho, desde onde a empresa se encontra hoje, até onde se deseja que ela chegue no futuro, identificando metas, obstáculos e rotas desejadas ao longo do caminho.

Dornelas (2005), refere que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam de saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planeamento e desenvolvimento inicial de uma start-up.

A estratégia de negócio de uma empresa consiste na escolha de um rumo, uma direção estratégica, que permita à empresa atingir um nível de desempenho superior (ex: lucros mais elevados) e uma vantagem competitiva. A estratégia tem a ver com as ações e decisões de afetação de recursos, que os executivos tomam, para a empresa prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível de desempenho (performance), superior ao dos concorrentes (Serra *et al*, 2010).

Num mercado tão competitivo como o atual, existem alguns fatores que fazem a diferença e que podem transformar uma empresa em líder de mercado.

Na elaboração de um estudo, independentemente da sua natureza, torna-se necessário um enquadramento, particularmente justificativo e de suporte do mesmo, para que este seja de maior compreensão e conhecimento.

Um dos aspetos mais importantes, senão o que mais orienta para o pleno exercício da empresa, é a determinação da missão, da visão e dos valores, para implantar uma "cultura", de forma a ajudar a definir a empresa e a posição que esta ocupa para os seus colaboradores e clientes.

Assim, o presente capítulo pretende apresentar a Empresa Frutembal, mencionando o plano de negócio ao qual está associada, através da caracterização da sua atividade, expondo o plano estratégico, a visão, a missão, os valores e os objetivos da Frutembal, indicando a sua localização, a descrição dos seus serviços e respetiva funcionalidade.

3.2.Sumário Executivo

O sumário executivo tem como principal objetivo expor o plano de negócios da empresa, mostrando quais as suas competências, qual o objetivo pretendido e quais as perspectivas financeiras do negócio.

A Frutembal foi fundada a 15 de Fevereiro de 1984 por cinco sócios, sendo atualmente constituída só por dois deles. Iniciou a sua atividade na Rua da Fabrica, nº10 em Pilado, Marinha Grande, no distrito de Leiria, onde labora até aos dias de hoje. É uma sociedade por quotas, constituída por dois sócios com partes iguais, com um Capital Social de €397.088.00, com uma faturação anual confortável.

Destaca-se no mercado de embalagens de madeira de choupo, fina, laminada e agrafada. A Empresa é um exemplo de muito trabalho e dedicação, que no seu início enfrentou algumas dificuldades, mas, com a cooperação dos seus colaboradores, tem vindo a crescer e a conquistar o mercado nacional e internacional. A sua equipa é composta por 68 colaboradores, incluindo um sócio-gerente. Explora o comércio de embalagens finas de madeira de choupo, laminada e agrafadas, de vários tamanhos, formatos e cores com características biológicas, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, com certificação, sendo o seu único produto.

A Frutembal fabrica e comercializa diretamente os seus produtos aos seus clientes, sem intermediários, permitindo deste modo uma baixa considerável no preço final do produto.

3.3.Apresentação do Negócio

O setor de atividade é a produção e exportação de embalagens finas (cestos) de madeira de choupo, laminada e agrafada, de variados tamanhos, formas e cores, com características biológicas, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis (Imagens 1, 2 e 3).

Imagem 1, 2 e 3 - Apresentação de embalagens produzidas



Fonte: www.frutembal.pt (2014)

3.3.1. Justificação para a Escolha da Denominação

O nome da empresa provém da junção das palavras frutas e embalagens, que é o ramo inicial da atividade da empresa, embalagens de fruta, logo resulta a palavra: Frutembal (fruta+embalagem).

3.3.2. Porquê este Negócio

A Frutembal inovou com a conceção de uma embalagem ecológica para o transporte e conservação de frutas e legumes e que fosse, simultaneamente, um produto “amigo” do meio ambiente: 100% natural, ecológico, biodegradável e reciclável.

O aspeto ecológico foi um verdadeiro “pensamento inovador”, assente nos pilares da Empresa, já que para a altura em que foi criada, na década 80, estas questões ainda não eram uma grande preocupação na Europa.

3.4. Breve Descrição dos Serviços

A empresa oferece os seguintes serviços:

- Estudo, desenvolvimento e desenho de novos produtos para os seus clientes. Conforme as necessidades de cada cliente é elaborado um estudo pormenorizado à medida das funcionalidades, com diferentes tamanhos, formatos e cores.
- Stocks concertados, conduzindo a uma estratégia de entrega “*just in time*”. Assim o cliente evita todos os custos inerentes à armazenagem e movimentação de mercadorias.

- Distribuição e entrega, sem intermediários, dos produtos diretamente aos seus clientes. Com um simples telefonema, e-mail ou fax, o cliente pode solicitar a encomenda e a entrega da mercadoria no dia e na hora desejadas.
- Tratamento dos choupais e dos respetivos terrenos, de onde provém parte da matéria-prima.

3.5.Vetores Estratégicos

A estratégia passa por definir qual o melhor caminho ao nível do negócio, ou seja, qual o melhor caminho para atingir os objetivos, aos quais a Frutemba se propõe atingir. A estratégia integra direções da Empresa a médio/longo prazo, de forma a que o êxito e a sobrevivência da Empresa sejam garantidos.

Vetores estratégicos da Frutemba:

- Implementar uma forma de aumentar a produção, mantendo a qualidade a um menor custo;
- Cumprir os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como a melhoria contínua da sua eficiência, tendo como princípio fundamental a satisfação contínua das necessidades identificadas pelos seus clientes, quer do produto, quer do serviço prestado;
- A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade visa a melhoria contínua dos processos e a prevenção de Não Conformidades, considerando os fornecedores como parceiros na obtenção da mesma;
- Promover a satisfação dos seus colaboradores, através da melhoria das condições de trabalho e motivação, de modo a garantir o envolvimento dos mesmos com o Sistema de Gestão da Qualidade, e o seu comprometimento para o correto e eficaz desenvolvimento dos objetivos e metas a que se propõe alcançar;
- Pretende praticar preços competitivos e manter bons índices de rentabilidade, de modo a satisfazer e otimizar os recursos disponíveis, reforçando a performance positiva da Empresa.

3.6.Visão

A visão é a realidade futura desejada e alinhada com as aspirações da Empresa. Compreende algo que ainda não se tem, uma ilusão, um sonho, que se acredita poder vir a ser real, uma utopia, sobre os negócios e sobre a Empresa. A visão deve ser mobilizadora e motivadora para todos os elementos da Empresa.

A visão da Frutemba é:

- Ser reconhecida, pela sua excelência, como líder de mercado das empresas de comercialização e produção de embalagens, para o mercado agroalimentar, contribuindo com a fabricação de um cesto com qualidades e características que contribuem para a conservação dos alimentos e para manter a qualidade destes;
- Ser reconhecida como uma empresa que oferece os produtos com a melhor qualidade, com várias certificações, eficiente, fácil de fazer negócios, com grande foco no cliente e no mercado;
- A longo prazo, a Frutemba deseja ser líder de mercado entre os demais concorrentes nacionais.

3.7.Missão

A missão é uma etapa fundamental da Empresa, deve ser delineada com os objetivos pretendidos e em consonância com a visão e os valores, de forma a permitir obter soluções de qualidade. Deve ser expressa para poder servir de orientação para os colaboradores, e para projetar a cultura da Empresa.

A Frutemba tem como missão:

- A produção de embalagens de madeira, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis (cestos), para o transporte de produtos agroalimentares, na sua maioria, sendo esta a sua missão principal;
- A Empresa procura de forma determinada gerar produtos e soluções inovadoras, que se adaptem às necessidades dos seus clientes, criando valor para estes;

- Além da preocupação ecológica, a Frutembal tem igualmente uma preocupação ambiental, cuidando e reflorestando os terrenos de exploração da madeira de choupo que explora;
- A satisfação dos seus colaboradores, proporcionando-lhes condições de trabalho, formação e transporte para o local de trabalho.

3.8.Valores

Os valores são um conjunto de intuições, que estruturam ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da Frutembal. Os valores são a linha orientadora ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões dos colaboradores da Empresa, que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam concretizando a Missão, na direção da Visão.

Os Valores (princípios) da Frutembal:

- Garantir a qualidade dos seus produtos;
- Melhoria Contínua;
- Incentivar a inovação;
- Aperfeiçoamento e valorização dos colaboradores, reconhecendo-os como fator essencial para o sucesso;
- Conhecimento técnico;
- Trabalho em equipa;
- Profissionalismo no relacionamento e troca de informações com clientes, fornecedores e colaboradores;
- Foco no sucesso do cliente;
- Transformar crises em oportunidades;
- Empreendedorismo com ética, transparência e confiança;
- Investir em infraestrutura e processos;

- Promover o menor custo;
- Eliminar desperdícios;
- Responsabilidade sócio ambiental.

3.9.Objetivos

Os objetivos são os fins que a Frutembal pretende atingir. Efetivamente, os objetivos traduzem os resultados essenciais que a Empresa necessita para o cumprimento da sua missão e que lhe permitam atingir a sua visão.

Os objetivos da Frutembal são:

- Desenvolver uma melhoria contínua dos seus produtos e serviços, visando a satisfação total dos seus clientes. Por isso, no que concerne ao objetivos, a empresa tem o cliente como principal preocupação, tudo o que faz e o que pensa fazer, procurando prestar um serviço que responda à total satisfação das necessidades e expetativas dos clientes, adequando as respostas, tornando-as mais próximas dos mesmos;
- Pretende oferecer ao mercado serviços de mão-de-obra qualificada, na área das embalagens de madeira com produtos de alta qualidade, agilidade no atendimento, amostra de produtos, visitas sem compromisso, para melhor atender as necessidades dos clientes;
- Deseja aumentar as suas vendas nos próximos 5 anos de 80 a 100%, com a produção do mesmo tipo de produtos, mantendo a qualidade dos produtos e serviços, sendo, para tal, necessário recorrer à contratação de novos colaboradores.

3.10.Indicadores de Medida e Critérios de Superação

O indicador de medida da Frutembal corresponde aos elementos quantitativos e qualitativos mais importantes que permitam determinar o grau de realização dos seus objetivos.

Os indicadores descritos, são agrupados na tabela apresentada seguidamente, para uma melhor objetividade e síntese de leitura. Os objetivos traçados são avaliados por indicadores de medida, com vista a uma meta – resultado esperado pela Empresa num determinado período de tempo.

Tabela 5 - Indicadores de medida e critérios de superação

Vetor Estratégico	Objetivos	Indicadores de Medida	Metas	Critério de Superação
Qualidade do produto	Garantir o mínimo de reclamações pelos clientes	Taxa de Reclamações apresentadas por escrito durante o ano	1%	Ausência de Reclamações durante o período de avaliação
	Diminuir o número de lapsos/falhas que impliquem repetição da tarefa.	Número de lapsos/falhas ocorridas durante o ano	1%	Sem Erros/Falhas
Qualidade do serviço	Garantir o mínimo de reclamações pelos clientes, quanto a entrega dos produtos.	Taxa de Reclamações apresentadas por escrito durante o ano	1%	Ausência de Reclamações durante o período de avaliação
	Garantir o mínimo de reclamações pelos clientes, fornecedores e colaboradores quanto ao relacionamento.			
	Garantir o mínimo de reclamações pelos clientes, fornecedores e colaboradores quanto à comunicação			
Satisfação dos clientes	Maximizar o Grau de Satisfação dos clientes.	Grau de satisfação	> 90%	Ausência de clientes insatisfeitos
Qualidade avistada				

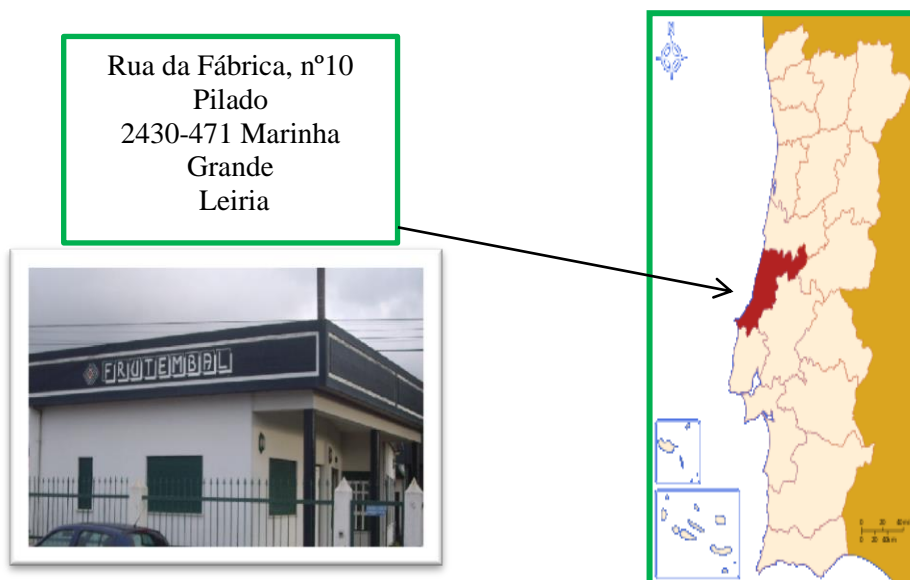
Fonte: Elaboração Própria

3.11.Localização das Instalações

A localização para um qualquer projeto/negócio empreendedor é de extrema importância, uma vez que influencia, em muito, o sucesso ou o insucesso deste.

A localização das instalações será apresentada através das imagens seguintes, que demonstram o local correspondente à morada mencionada.

Imagem 4 e 5 - Localização das instalações e imagem da Empresa



Fontes: Elaboração própria.

3.11.1.Descrição do Local

A Frutembal não está inserida numa zona industrial, nem numa zona comercial, localizando-se numa aldeia do distrito de Leiria, concretamente na morada supraindicada.

3.11.2.Razão para a Escolha do Local

No caso da Frutembal, a escolha do local teve em conta vários fatores determinantes:

- O terreno já pertencia a três dos sócios e com as dimensões pretendidas para a instalação das suas infraestruturas;
- Proximidade da área de residência dos sócios, o que facilita a contratação de pessoas locais;
- Inserida num meio rural que promove o emprego e o desenvolvimento local;
- Boas acessibilidades rodoviárias, com uma autoestrada com saída relativamente próxima;

- Inserida na região centro e litoral de Portugal, logo encontra-se num ponto central do País;
- Próxima de plantações de choupos (matéria-prima).

3.12.Síntese Conclusiva

O plano de negócios é uma ferramenta ou processo de extrema importância, pois constitui um conjunto de dados e informações referente ao objetivo do empreendedor, através do qual ele poderá, de maneira estruturada, avaliar e apresentar a viabilidade económico-financeira e/ou o possível êxito do empreendimento que vai criar.

A Frutembal produz embalagens finas de madeira de choupo de grande qualidade para acondicionar e transportar produtos agroalimentares e, por ser uma embalagem certificada, 100% natural, ecológica, biodegradável e reciclável, vai ao encontro das necessidades dos seus clientes, produtores agroalimentares, que desejam apresentar-se no mercado com uma imagem de alta qualidade que se impõe de forma simples e óbvia.

Durante a história da Frutembal, o gerente (Sócio-fundador) procurou construir uma empresa sólida, capaz de sobreviver com naturalidade à instabilidade económica do país. E foi com esta postura que se tornou sinónimo de especialidade em cestos de madeira de choupo.

A constante preocupação da empresa em oferecer sempre o melhor atendimento e relacionamento torna-a moderna, atingindo excelência no padrão de atendimento aos clientes e assegurando, a sua satisfação e o contínuo aumento da qualidade e produtividade. Não esquecendo nunca a cooperação dos seus colaboradores e fornecedores, a Empresa reconhece-os como fator essencial para o seu sucesso.

4.Enquadramento do Setor

4.1.Introdução

A importância que a floresta tem em Portugal e no mundo é reconhecida em termos ambientais, ecológicos, económicos e sociais. Em Portugal, a expansão da floresta está associada à industrialização e ao aumento da procura de matérias-primas do setor da madeira.

A indústria do setor da madeira é baseada no processamento da madeira, desde a plantação até à transformação em objetos de uso diário, passando pela extração, o corte, o armazenamento e a transformação. O produto final desta atividade é muito variado, dadas as funções completamente distintas que pode desempenhar: embalagens de madeira, móveis, tábuas de madeira, material de construção ou para a obtenção de celulose para a fabricação do papel, entre outros derivados da madeira.

A Indústria da Madeira inclui não só o corte em seções, a moldagem e a finalização, mas também todo o processo de corte de árvores do solo, e o replantar das mesmas áreas, reflorestando-as, dando, desta forma um contributo importante para a preservação da natureza e a manutenção do meio ambiente.

A floresta ocupa mais de um terço do território Português, e é fonte de emprego, exportações, vendas, lazer, biodiversidade, proteção do solo, regulação da qualidade e do ambiente.

Segundo a EMBAR, Associação Nacional de Recuperação e Reciclagem de Embalagens e Resíduos de Madeira (2004), o setor da madeira ocupa um lugar preponderante no nosso País, através da sua industrialização, na qual se enquadra a produção de embalagens de madeira. Apesar da atual tendência da utilização de outros materiais na produção de embalagens, nomeadamente o plástico e o cartão, as embalagens de madeira continuam a ser indispensáveis na logística moderna. São por isso, o principal suporte físico dos mais variados produtos, permitindo não só o seu embalamento, mas também o seu armazenamento e transporte.

A Frutembal utiliza como matéria-prima a madeira de choupo e, está inserida no setor de atividade da indústria da Madeira, sendo o seu produto final uma embalagem de madeira de choupo fina, laminada e agrafada, 100% natural, ecológica, biodegradável e reciclável. Desta forma, contém as condições ideais para ser utilizada em produtos alimentares, que é onde atua.

O presente capítulo pretende efetuar uma caracterização aprofundada do setor da atividade em que o negócio se insere, apresentando uma abordagem histórica do setor e da embalagem de madeira e a respetiva evolução, expondo deste modo a sua situação no país ao longo do tempo, assim como, mostrar os principais problemas deste negócio e quais as suas características que o tornam único.

4.2.Evolução Histórica e Previsional do Setor

A história da floresta portuguesa não difere da dos outros países da Europa. Segundo o Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAMAOT) e o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF) (2013), em Portugal a floresta ocupa 39% do território continental, ou seja, cerca de 3,45 milhões de hectares. A estrutura da floresta nacional é resultante de políticas empreendidas no século XIX. Apenas nos anos 70 do século XX, o Estado iniciou políticas de suporte às florestações em propriedades privadas, especialmente no Sul onde predominam as grandes propriedades. Com o Programa Florestal do Banco Mundial, o património florestal foi significativamente aumentado e, apenas nos últimos 20 anos, foi iniciado um plano, tendo permitido um considerável crescimento da área florestada nas regiões do Norte e do Centro do País. A florestação foi durante mais de um século a componente principal da política florestal em Portugal e caracterizou-se por ter sido imposta pelo Estado.

A partir da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, parte da florestação passou a estar inserida nas medidas de florestação dos terrenos agrícolas. Desta forma, em seis anos florestou-se cerca de 166 400 ha, o que corresponde a um acréscimo de mais de 5% da área florestal existente em 1995 (Alves *et al* , 2003).

Segundo o MAMAOT e ICNF (2013), a floresta portuguesa é marcada por características ambientais específicas, derivadas do clima mediterrânico. Deste modo, o pinheiro-bravo, o eucalipto e o sobreiro representam 3/4 dos povoamentos florestais do Continente. Não se

sabe exatamente a prevalência do choupo em Portugal, mas o relatório do ICNF sobre a adaptação das florestas às alterações climáticas, mostra-nos a distribuição a nível nacional, em 2013, de algumas espécies de árvores: o pinheiro – bravo com 28%, o eucalipto com 23%, o sobreiro com 22%, as azinheiras com 13% e outras folhosas, onde se insere o choupo, com 3%. Apresenta ainda outras espécies que se encontram com percentagem reduzidas.

A floresta portuguesa constitui o ponto de partida para um conjunto de atividades industriais distribuídas por grupos: indústria da pasta e do papel, indústria dos painéis, também dita dos aglomerados, indústrias da madeira e do mobiliário e indústrias de produção de embalagens de madeira.

A existência da embalagem, ao longo da sua história, é justificada por uma série de funções estruturais, de entre as quais podemos salientar a que é considerada a sua função básica: conter fisicamente algo.

Na época dos Descobrimentos, com as novas Rotas Marítimas e Comerciais, dá-se início ao comércio, numa escala global, impondo o desenvolvimento de embalagens mais resistentes e que conservassem por mais tempo os alimentos. A madeira, o tecido e o barro eram os materiais mais utilizados. O Homem deparou-se com dificuldades, devido à falta de materiais e de tecnologias que permitissem a criação de embalagens mais eficientes para a conservação de alimentos.

A necessidade sempre fomentou a evolução e o desenvolvimento, assim quando o Homem sentiu necessidade de armazenar água e alimentos, serviu-se do que existia na natureza. Mais tarde, com o desenvolvimento da habilidade manual, o Homem passou a fabricar os recipientes, surgindo as tigelas de madeira. Durante algum tempo, a madeira foi provavelmente o material mais usado para produzir embalagens.

Depois da segunda Guerra Mundial (após 1945), a embalagem teve um grande impulso, pois alteraram-se os hábitos e os costumes no consumo e conservação de alimentos. Assim, nos anos 60, a embalagem tornou-se um elemento fundamental, para impor uma imagem de marca, uma identificação que fornecesse um valor adicional a um produto, para que este não fosse ignorado face à elevada competitividade, o que elevou a embalagem à categoria de veículo de comunicação, tornando-se um poderoso meio de comunicação personalizado.

Nos anos 80, as embalagens tornaram-se mais relevantes, havendo uma maior exigência e responsabilidade por parte dos consumidores, no que respeita aos problemas ambientais, o que contribuiu para um maior desenvolvimento de embalagens de madeira, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis.

Nos nossos dias, a embalagem adquiriu uma personalidade própria, pois os aspetos visuais, a forma e a cor são cada vez mais considerados, assim como o tamanho e a variedade das embalagens.

Em resumo, a embalagem foi evoluindo a par das necessidades do Homem. Primeiro surgiu a necessidade de conter, depois de transportar e armazenar. Com o tempo, foi necessário proteger e conservar os alimentos, daí a importância do desenvolvimento e produção de embalagens de madeira 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, que contêm todas as características necessárias para as exigências da indústria alimentar do mundo atual.

4.3.Problemas do Setor

As florestas representam um potencial que pode e deve ser transformado em bens e serviços para melhorar a qualidade de vida da sociedade. Contudo, o problema está em desenvolver mecanismos para maximizar os benefícios em termos de melhor uso; regular a distribuição das riquezas produzidas, onde o papel do governo é fundamental; e garantir a sustentabilidade económica do processo.

Um dos problemas do setor são as plantações florestais, pois, se não houver a preocupação de florestar e de reflorestar, a médio e longo prazo pode-se correr o risco de não se obter resposta às necessidades internas, obrigando à dependência de importações, elevando assim o custo dos produtos.

Como é do conhecimento público, aumentaram grandemente os fogos florestais em Portugal, constituindo-se assim um verdadeiro “problema nacional”. Os incêndios são uma preocupação constante para todos os cidadãos, mas também para as indústrias que laboram no setor da madeira.

A embalagem de madeira tem como principais desvantagens, o custo, o espaço requerido para armazenagem e o facto de requerer operações manuais, podendo vir a contribuir para

a possível substituição da embalagem de madeira em benefício das embalagens de plástico e de cartão.

No setor da madeira existem riscos variados, sendo, por isso, muito importante identificar os perigos e avaliar os riscos existentes no setor em estudo. Com base no Programa de Gestão de Higiene e Segurança para a melhoria das condições de trabalho do Manual de Boas Práticas, identificaram-se os problemas e apontaram-se as soluções para minimizá-los.

Na tabela seguinte é apresentado um resumo dos principais riscos associados às atividades da indústria da madeira do Manual de Boas Práticas da Indústria da Madeira e do Mobiliário de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Tabela 6 - Principais riscos do Setor da Indústria da Madeira.

Fatores de risco	Tipos de risco
Manipulação mecânica da madeira	<ul style="list-style-type: none"> • Queda de madeira nos membros inferiores • Queda de madeira: no levantamento, transporte e descarga inadequada; empilhamento de forma inadequada • Exposição a condições de desconforto térmico • Entalamento entre objeto imóvel e outro móvel • Pancada por objetos móveis • Atropelamento/colisão
Manipulação manual da madeira	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos ergonómicos associados à disposição inadequada de mesas e bancadas, posturas incorretas (levantamento, transporte e descarga inadequada) e esforço físico excessivo • Queda de pessoas ao mesmo nível • Queda de materiais (disposição inadequada de mesas e bancadas; pouco espaço para movimentação e armazenagem; empilhamento excessivo de materiais) • Contato com objetos cortantes • Desgaste da pele dos dedos • Entalamento entre objeto imóvel e outro móvel
Utilização de materiais, ferramentas, equipamentos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Queda de objetos nos membros inferiores • Contato de corte devido ao contato com objetos/ferramentas cortantes • Pancada por objetos móveis • Projeção de partículas • Contato direto e indireto com a corrente elétrica • Entalamento entre objeto imóvel e outro móvel • Abrasão (contato com superfícies abrasivas) • Golpe, decepamento e esmagamento na alimentação manual das máquinas • Agarramento e arrastamento provocado pelos órgãos de transmissão móveis e ferramentas de corte • Injeção de fluido a alta pressão • Queda de pessoas ao mesmo nível
Exposição a agentes físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Contato com objetos quentes • Queda de pessoas ao mesmo nível (provocada pelas peças armazenadas na área de trabalho) • Queda de pessoas a diferentes níveis • Exposição a temperaturas extremas • Contato com superfícies quentes • Exposição a poeiras (inalação, contato com os olhos e pele)
Outros fatores	<ul style="list-style-type: none"> • Incêndio • Explosão (formação de atmosferas explosivas e equipamentos sob pressão) • Outros acidentes associados a várias causas

Fonte: Manual de Boas Práticas de AEP (2007).

As embalagens de madeira têm uma vida útil própria e representam uma utilização de recursos, existindo impactos ambientais associados à extração desses recursos, à produção da embalagem, à recolha e ao tratamento ou eliminação dos resíduos que lhes estão associados. Esses impactos são uma preocupação crescente da indústria de embalagem, das entidades reguladoras, de grupos ambientais e do consumidor (Poças e Freitas, 2003).

4.4. Enquadramento do Negócio no Setor

A Frutembal é uma empresa de desenvolvimento, produção e exportação de embalagens (cestos) de madeira, certificadas, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis. A sua matéria-prima é a madeira de choupo.

Em Portugal só existem três empresas com a mesma atividade, todas localizadas na Região Centro de País.

Ao longo dos anos, a Frutembal, tem vindo a evoluir, em termos tecnológicos, na produção e exportação para novos mercados, e espera, a curto e médio prazo, ser impulsionadora do desenvolvimento, das exportações e da criação de riqueza nacional, apesar de desenvolver o seu negócio para nichos de mercado específicos, designadamente o setor agroalimentar.

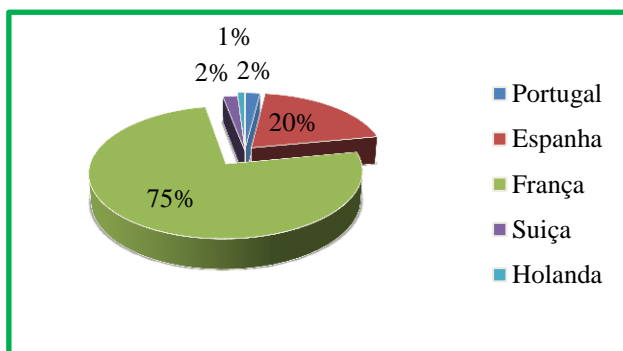
É uma Empresa com valor significativo em termos de emprego, a nível regional, com 68 colaboradores diretos, onde ainda predomina o recurso à mão-de-obra intensiva.

Possui uma grande capacidade de adaptação às solicitações do mercado, uma grande flexibilidade na produção, o que permitiu que, nos últimos anos, tenha desenvolvido uma notável capacidade de apresentar novos cestos, com diferentes estilos, continuando com uma grande diversidade de formatos e cores.

Mais de 90% da produção da Frutembal é expedida para mercados internacionais, exportando cerca de 98% da sua produção para países da Europa, tais como: Espanha, França, Holanda e Suíça. Contribui assim para um aumento das exportações, ajudando no crescimento interno do País. Apenas 2% da produção são destinados ao mercado interno.

Segue-se o gráfico representativo da distribuição da produção, ou seja das vendas (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição da Produção (Vendas)



Fonte: Elaboração própria

4.5.Vantagem Competitivas da Empresa face ao Setor

A Frutembal, face ao seu setor de atividade tem várias vantagens que a tornam numa Empresa competitiva.

- Fatores de competitividade:
- Boa relação qualidade-preço;
- Matéria-prima natural, renovável e sustentável, com excelentes propriedades de resistência mecânica;
- Baixos custos de mão-de-obra;
- Evolução positiva das exportações;
- Matéria-prima só de origem nacional;
- Investimento na aquisição de novos equipamentos que contribuíram para a diminuição do impacto ambiental e desenvolvimento de sistemas próprios de gestão florestal sustentável;
- Existência de vários choupais pertencentes à Empresa;
- Preocupação na reflorestação dos terrenos onde os choupos foram cortados;
- Tratamento de resíduos de madeira, de forma legal, com diminuição de custos, pois os resíduos servem para aquecimento das estufas e a cinza para adubo dos terrenos plantados;
- Mercados cada vez mais sensíveis às questões de sustentabilidade, em que a madeira tem vantagens evidentes.

- Estratégias de marketing: adequação do produto, preço, design/imagem e comunicação;
- Aposta na diferenciação pela qualidade;
- Reconhecimento, a nível internacional, da boa qualidade dos produtos nacionais;
- A qualidade das embalagens já foi reconhecida e certificada por algumas entidades, e como a Empresa mantém a qualidade, as certificações têm sido sempre renovadas:
 - ✓ A Frutembal no dia 15 de Dezembro 1992 recebeu uma certificação do Ministério da Agricultura, a qual certifica que, face à tecnologia utilizada, as embalagens de madeira de choupo, laminadas e agrafadas, não apresentam inconveniente de ordem sanitária ao acondicionarem frutas e legumes, por se tratar de embalagens ecológicas - Certificado nº1901/V/92.
 - ✓ A Frutembal recebeu outro certificado, a 4 de Maio 2012, por parte da EMBAR, para a utilização da marca GROW (Group Recycling of Wood). Atualmente, a GROW para além de representar e defender os interesses da embalagem de madeira em relação ao ambiente também o faz em questões relacionadas com a qualidade – GROW - é sinónimo de qualidade, imagem, higiene, segurança alimentar. Este selo identifica as embalagens de madeira fabricadas, segundo normas técnicas e boas práticas, que as tornam adequadas para conter, proteger e transportar produtos hortofrutícolas. Identifica também as embalagens que são totalmente recicláveis.

4.6.Síntese Conclusiva

O setor da madeira é um setor muito vasto, setor ao qual a Frutembal pertence, pois a sua matéria-prima é a madeira de choupo.

Apesar de se verificar que em Portugal a prevalência da madeira de choupo é baixa, a empresa não necessita de recorrer à exportação de madeira. Deste modo, mesmo sendo baixa, é suficiente para a empresa laborar, desenvolver e produzir variadas embalagens de madeira.

A Frutemba é uma empresa sólida no mercado, com uma grande importância no contexto social, económico e nacional, pois contribui para a criação de emprego e de riqueza, devido à sua capacidade exportadora e consumidora de madeira de choupo.

De todos os segmentos da indústria da madeira, a Frutemba pertence ao setor que se anuncia com menores problemas de competitividade, devido a características tão distintas do seu produto. Mesmo com as mudanças de gosto dos consumidores, a empresa consegue sempre encontrar soluções vantajosas para os seus clientes, mantendo preços competitivos sem perder qualidade.

A embalagem de madeira é de extrema importância para o setor alimentar. Apesar de apresentar algumas desvantagens, a Empresa tenta sempre minimizá-las com a preocupação de satisfazer os seus clientes e com a preocupação ambiental, tendo o cuidado de florestar os seus próprios terrenos, reflorestar os terrenos que corta e tratar dos resíduos de forma legal e com vantagens para a empresa.

Assim, reforça-se a importância do contínuo investimento no desenvolvimento da Frutemba, o que permite a expansão, atuando de forma mais competitiva no mercado, o que se justifica e é necessário para manter a competitividade industrial a longo prazo e fortalecer o posicionamento da empresa no setor.

5. Serviços Prestados e Produtos

5.1. Introdução

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (Kotler, 1998).

Toda a empresa deve determinar quais as necessidades a satisfazer e a quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Por isso, torna-se essencial delimitar o mercado não só por causa da eficiência, mas também por causa da limitação de recursos (Kotler, 1998).

Para Gínesis e Corrêa (1996) existem critérios de avaliação da qualidade dos serviços que ocorrem durante e após todo o processo, através da comparação entre o que o cliente espera do serviço e o que ele recebe com o serviço, criando uma vantagem para a empresa (figura 3). A qualidade recebida está relacionada com o grau de satisfação do cliente sendo pertinente referenciar os critérios que trazem vantagens sobre os serviços numa empresa de sucesso.

Figura 3 - Critérios de Avaliação de Qualidade dos Serviços de uma Empresa de Sucesso



Fonte: Gínesis (1996)

Segundo Kotler (2006), um produto é considerado qualquer artigo que tenha como objetivo satisfazer uma necessidade específica de um consumidor e pode ser algo tangível (um bem, por exemplo) ou intangível (um serviço ou uma marca). Em resumo, qualquer coisa que possa ser expressa em valor monetário, como uma ideia, é considerado um produto. Um produto continuará vivo no mercado desde que esteja atendendo às necessidades impostas pelos consumidores.

A Frutembal visa a orientação para o cliente, efetuando o contato direto com o cliente, escutando os seus desejos e necessidades, oferecendo um atendimento personalizado e, desse modo, criar laços duradouros, de forma a fidelizar o cliente. Efetua uma consulta aos clientes, oferecendo-lhes produtos/serviços de qualidade e valor, com a finalidade destes voltarem a comprar e a recomendar a Empresa e os seus produtos.

Produção é uma palavra derivada do latim *producere*, que significa "fazer aparecer". É um tipo de fenómeno económico com o objetivo de obter, através de um determinado processo produtivo, de forma a satisfazer necessidades. A produção de serviços inclui todas as operações e fatores de produção utilizados na obtenção do produto final.

No decurso deste capítulo são descritos os serviços prestados pela Empresa, as suas vantagens distintivas e o seu desenvolvimento previsível, assim como, a tecnologia utilizada. Este capítulo aborda a temática da função de produção de serviços, que apreende toda uma política que caracteriza as várias etapas do processo produtivo no seu todo, ou seja, todos os processos envolvidos na produção de serviços da Frutembal.

5.2.Descrição dos Serviços

Os serviços de qualidade e excelência que a Frutembal oferece são:

- **Produção de embalagens** - produz embalagens de madeira de choupo laminada e agrafada, certificadas, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, que servem para acompanhar vários produtos. Assim sendo, trata-se de uma embalagem primária.
- **Exportação de embalagens** - responsável pelo transporte das embalagens diretamente aos seus clientes no estrangeiro, assim como em Portugal.

- **Plantação de choupais** - responsável por todo o tipo de serviços necessários para a plantação dos terrenos;
- **Corte, transporte e reflorestação dos choupais** - assegura o corte da árvore de choupo no terreno, o transporte para a empresa e a plantação de novas árvores de choupo;
- **Limpeza e manutenção dos terrenos onde se encontram os choupais** - limpa os terrenos para a preservação e prevenção de fogos e aduba com as cinzas provenientes do tratamento de resíduos.

5.3.Vantagens Distintivas dos Serviços e Produtos

Todos os serviços apresentados pela Empresa são serviços de excelência com um elevado grau de qualidade, sendo essa a grande aposta da Frutemba.

Fornecer um serviço de qualidade, superior à dos seus concorrentes, é uma forma da Frutemba se diferenciar, criando uma vantagem competitiva, de modo a elevar a Empresa a um nível superior de vendas e de desempenho de lucros.

A Frutemba identifica as expectativas do cliente e procura sempre satisfazê-las. Assim, o produto, ou seja, a embalagem produzida pela Frutemba, tem características específicas que vão ao encontro do que o cliente procura:

- ✓ Desempenha o papel clássico: conter, proteger e facilitar o transporte do produto;
- ✓ Permite a conservação dos produtos, mantendo a sua qualidade e segurança;
- ✓ Facilita o acondicionamento e a venda dos produtos;
- ✓ Evita o contato direto dos compradores com os produtos;
- ✓ É versátil, devido aos múltiplos formatos disponíveis;
- ✓ É confortável na utilização;
- ✓ Atua como barreira contra fatores responsáveis pela deterioração química, física e microbiológica dos produtos;

- ✓ Dá beleza ao produto final;
- ✓ Ajuda o consumidor a reconhecer o produto, associando-o a um determinado produtor.

Trata-se de uma Empresa com grande importância ecológica, mas também ambiental, pois a Frutembal preocupa-se com a florestação e reflorestação dos terrenos de exploração de madeira de choupo que cuida.

A Frutembal também faz o tratamento dos seus desperdícios e dos resíduos de madeira, utiliza-os como fonte de energia para a secagem dos cestos, evitando o consumo de energia elétrica, e as cinzas resultantes deste processo são utilizadas para fertilizar os choupais.

5.4.Tecnologias a Utilizar

A Frutembal privilegia o contato com os seus clientes via telefone e pessoalmente. Face à evolução tecnológica, a Frutembal sentiu necessidade de acompanhar essa tendência, criando um site na internet (www.frutembal.pt) para divulgação da empresa e dos seus produtos, bem como uma caixa de correio electrónico (e-mail - frutembal@frutembal.pt), onde os seus clientes podem, de forma mais rápida e eficaz, elaborar as suas encomendas.

Na linha de produção não existe muita tecnologia e as máquinas industriais existentes precisam de intervenção humana para executar os vários processos de produção. Cada colaborador da linha de produção tem uma máquina para o fabrico da embalagem.

5.5.Descrição do Processo Produtivo

Antes de mais, é importante realçar que as embalagens produzidas pela Frutembal tem um ciclo de vida próprio.

Ciclo de Vida da Embalagem Produzida

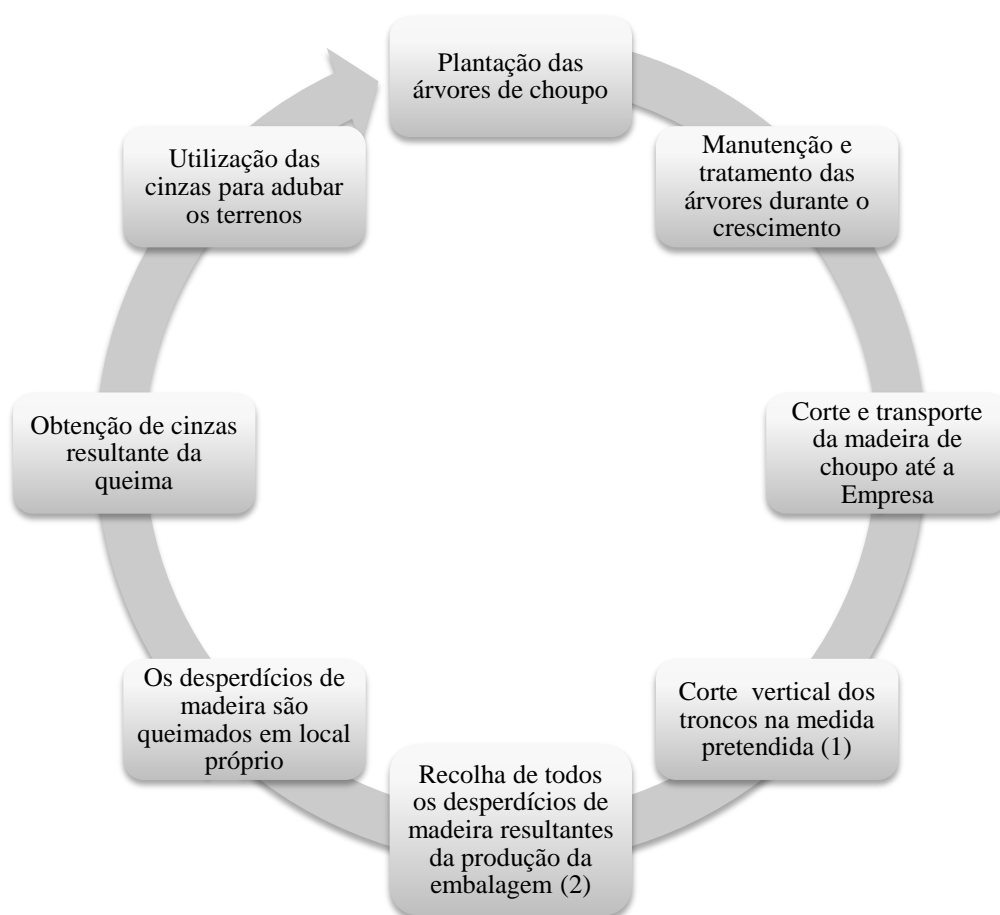
O ciclo de vida de um produto reúne todas as etapas por que este passa, desde a extração da matéria-prima, passando pelos vários processos, que englobam a sua produção, até aos procedimentos envolvidos no fim de vida do produto.

A embalagem de madeira é ideal para o transporte de produtos agroalimentares e tem um ciclo de vida ambientalmente favorável. É fabricada em madeira, material natural e renovável e totalmente reciclável. Este tipo de embalagem tem uma característica peculiar: quando chega ao fim do seu tempo de vida útil é recuperado e reciclado para dar origem a outros produtos.

Ciclo Produtivo

O ciclo produtivo inicia-se com plantação das árvores de choupo, matéria prima para a fabricação dos cestos (figura 4), segue-se a produção da embalagem e por fim, o seu transporte (figura 5).

Figura 4 - Ciclo de obtenção da Madeira de Choupo



Fonte: Elaboração própria

(1) Figura 5 - Descrição do Processo Produtivo da Embalagem



Fonte: Elaboração própria

(2) Os desperdícios de madeira resultantes da produção das embalagens e do corte das árvores são queimados num local próprio para o efeito, que está ligado diretamente a uma estufa específica, onde se efetua a secagem das embalagens. Desta forma, os resíduos são eliminados e, ao mesmo tempo, servem de fonte de energia para a secagem das embalagens, evitando o consumo de energia elétrica. As cinzas resultantes deste processo são utilizadas para fertilizar os choupais, propriedade da empresa.

5.6.Síntese Conclusiva

A produção de serviços é a função central de uma empresa, pois é através desta que alcança o objetivo principal, ou seja, sua razão de existir.

A qualidade do produto da Frutemba é o ponto-chave da Empresa e caracteriza-se pela qualidade da matéria-prima, pela boa relação com os colaboradores, clientes e fornecedores e pela produtividade de cada posto de trabalho.

As embalagens produzidas pela Frutemba desempenham um papel fundamental na indústria agroalimentar, graças às suas múltiplas funções, características e à sua elevada qualidade.

A satisfação do cliente surge como fator determinante para a chave do sucesso e da fidelização deste. Assim, a Frutemba empenha-se na qualidade dos serviços prestados e na qualidade dos seus produtos. A Empresa pretende prestar um serviço de qualidade superior, que vá ao encontro ou exceda as expectativas do cliente.

Neste contexto, a Frutemba fomenta a diferenciação dos seus serviços e produtos, desenvolvendo ações e definindo estratégias, segundo uma lógica de inovação.

6. Organização e Gestão

6.1. Introdução

O sucesso de uma empresa passa por uma visão alargada sobre a sua organização, pelo papel da gestão e dos instrumentos de gestão necessários para implementar estratégias competitivas e de desenvolvimento, de forma a obter resultados de qualidade.

É através da organização dos meios físicos e humanos que uma empresa consegue atingir os objetivos essenciais, pois os colaboradores, qualquer que seja a sua posição na hierarquia, irão encontrar razões para se sentirem participantes numa obra comum e se integrarem num bom ambiente de trabalho, e assim estarão motivados para o aperfeiçoamento. A estrutura de uma empresa é representada através do seu organograma.

O presente capítulo pretende responder a questões relevantes no seio da empresa, tais como: a importância de uma estrutura organizacional, de um organograma, pois é necessário estarem bem definidas as funções e as hierarquias; das Tecnologias de Informação que auxiliam a organização contabilística e os Instrumentos de Gestão. Outro ponto marcante são as certificações, pois dão uma imagem muito positiva e segura da empresa, contudo, para tal, é de todo relevante desenvolver esforços físicos e humanos.

6.2. Especialização Funcional Organizacional

A Frutemba tem uma organização linear, isto é, tem uma estrutura organizacional simples, baseada na autoridade linear, ou seja, cada superior tem autoridade direta sobre os seus hierarquicamente inferiores.

6.2.1. Organograma

Com o objetivo de tornar as estruturas das empresas transparentes é utilizada uma ferramenta estrutural denominada organograma.

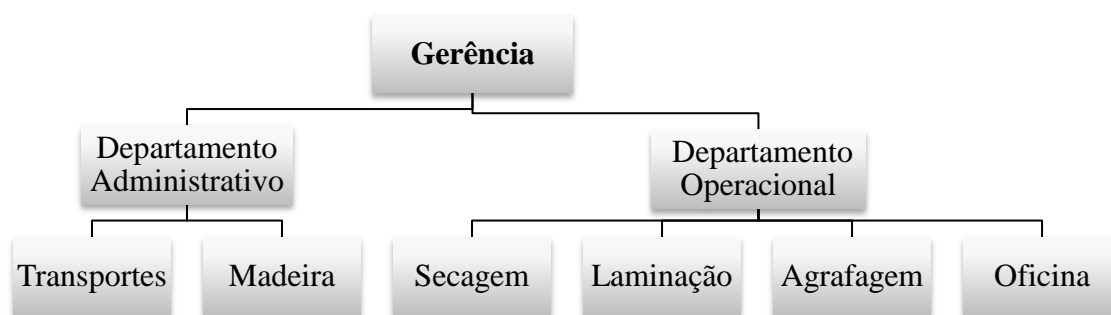
Para Lacombe e Heilborn (2008), organograma é a representação gráfica simplificada que expõe a estrutura formal de uma organização, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Nesse sentido, define que a

autoridade manifesta-se por meio de ordens, coordenação de ações e cobrança de resultados.

Para os mesmos autores, o objetivo do organograma é ilustrar, de forma clara, as relações hierárquicas dentro de uma empresa, de cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão, e a comunicação entre eles, com o intuito de esclarecer dúvidas dos próprios colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. Um organograma bem estruturado permite que os colaboradores da empresa tenham conhecimento exato de quais as suas responsabilidades, funções e a quem devem reportar.

O tipo de organograma que a Frutemba elegeu é um organograma vertical ou clássico, pois, além de ser o mais utilizado, representa claramente a hierarquia da Empresa (figura 6). Fazem parte do quadro de pessoal 68 colaboradores, distribuídos por vários setores, assumindo a Gerência um sentido relevante.

Figura 6 - Organograma da Frutemba



Fonte: Elaboração própria

Descrição das funções e setores que estão representadas no organograma da Empresa:

Gerência - Define as orientações estratégicas pelas quais a Empresa se vai reger nos próximos anos e os objetivos a atingir.

Departamento Administrativo – É o responsável pelos procedimentos administrativos, relações a estabelecer com as entidades bancárias, acompanhamento financeiro, tratamento fiscal, tesouraria e contabilidade, Sistema de Gestão da Qualidade.

Departamento Operacional - É o responsável pela área de produção, pelo correto funcionamento das atividades produtivas, Controlo de Qualidade e pela gestão dos stocks e logística interna.

6.3.Tecnologias de Informação e Organização Contabilística

A evolução das Tecnologias de Informação tem levado ao aparecimento de programas informáticos cada vez mais sofisticados e à sua utilização em vários tipos de organizações e setores de atividade, dando origem à massificação e diversificação da sua aplicabilidade e interesse.

A Frutembal, sempre preocupada em modernizar-se, adquiriu um programa de *software* que é uma ferramenta muito importante nas mais variadas vertentes administrativas. Trata-se do SIG (Software Integrado de Gestão - software OLISOFT licenciado por FORMATIC II), da empresa Olisoft – Soluções Informáticas, Lda., que é vocacionado para o setor da gestão da área administrativa/financeira e direcionado para todo o tipo de empresas. Contabilidade orçamental; Emissão de documentos; Stocks; Estatística; Facturação; Encomendas e Gestão de pessoal são as várias aplicações do SIG (Olisoft, 2014).

Este *software* é de tal forma abrangente, que a Empresa não precisa de mais nenhum programa para organizar a sua parte administrativa

A escolha do SIG foi orientada pelas suas principais vantagens:

- ✓ É simples, intuitivo, acessível e eficiente;
- ✓ É uma ferramenta que se traduz num valor acrescentado;
- ✓ Disponibiliza toda a informação sobre a realidade da Empresa, sendo uma ferramenta útil para tomar as melhores decisões.

Para o desenvolvimento da sua atividade contabilística, para além da aquisição do SIG , a Frutembal, celebrou um contrato com um Técnico Oficial de Contas (TOC), para o

cumprimento das disposições do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), obedecendo aos princípios contabilísticos, nele consagrado, de forma a garantir a qualidade e as obrigações fiscais e contabilísticas.

A receção das encomendas por parte dos clientes é efetuada pelo *Windows Live Mail* - programa gerenciador de e-mails da linha *Windows Live*, da Microsoft.

6.4.Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão

O Planeamento Estratégico é o processo de elaboração de estratégia numa empresa, no qual se definem a relação entre a organização, o meio ambiente e os objetivos organizacionais, definindo a posição da empresa (Maximiano, 2006).

O Planeamento Estratégico é um elemento fundamental na gestão empresarial. O desenvolvimento de estratégias empresariais permite fazer um balanço do fluxo de uma empresa, desde a sua génese até à sua situação atual, da mesma forma que permite projetar a empresa no futuro. O delinear de uma estratégia diminui os riscos de insucesso, pois define os objetivos comuns a todos dentro da empresa, antecipa problemas ao criar planos de contingência e promove a criação de mecanismos de controlo. O seu papel é cada vez mais importante, na medida em que os desafios que se colocam às empresas envolvem uma elevada capacidade de gerir informação, garantindo o uso dos recursos, no seu expoente máximo, através da sintonia estratégica entre objetivos, pessoas e meios (Almeida, 2007).

Segundo Jordan *et al* (2007), o Controlo de Gestão tem por âmbito implementar os objetivos estratégicos da organização. Sendo estes objetivos de natureza diversa (qualidade, produtividade, inovação, imagem) e não apenas financeiros, os instrumentos do Controlo de Gestão devem acompanhar esta diversidade.

Numa empresa, parte do processo de Controlo de Gestão reside na comparação entre a situação atual e os planos decididos pela gestão. O Controlo de Gestão envolve assim planeamento e controlo, tendo estas duas componentes, aproximadamente, a mesma importância (Anthony e Govindarajan, 2007).

O principal objetivo do Controlo de Gestão deve ser o de responder às necessidades referentes à situação atual da empresa e também à previsão futura, com vista à tomada de

decisões, tendo sempre em consideração o alinhamento com a estratégia da empresa (Jordan *et al*, 2007).

Na Frutembal, o Planeamento Estratégico processa-se com a elaboração e cumprimento das seguintes atividades:

- ✓ Análise da situação atual;
- ✓ Análise dos ambientes interno e externo da organização;
- ✓ Definição de objetivos e estratégias;
- ✓ Implementação da estratégia;
- ✓ Aumento da produtividade;
- ✓ Monitorização e Controlo.

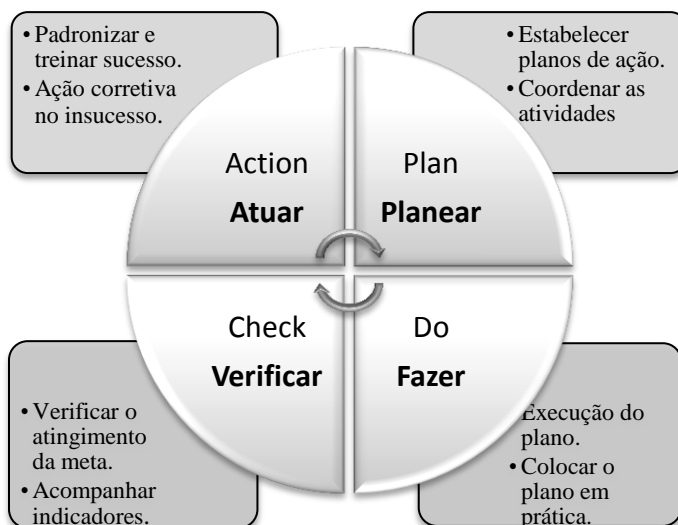
Na Frutembal, o Controlo de Gestão envolve as seguintes atividades:

- ✓ Definir objetivos;
- ✓ Planear as ações da Empresa;
- ✓ Coordenar as atividades;
- ✓ Avaliar e comunicar a informação;
- ✓ Executar e colocar o plano em prática;
- ✓ Verificar o atingimento da meta e acompanhar indicadores;
- ✓ Padronizar e treinar o sucesso;
- ✓ Aplicar uma ação corretiva no caso de insucesso;
- ✓ Influenciar os funcionários para a importância da qualidade.

A Frutembal é uma empresa de sucesso bem implantada no mercado, mas com um planeamento estratégico e Controlo de Gestão pouco desenvolvido.

A Frutembal utiliza, mesmo que empiricamente, para o controlo de Gestão da Qualidade o modelo do ciclo de Deming ou ciclo PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Atuar), modelo conhecido internacionalmente como um modelo de gestão de quatro passos, utilizado para o controlo e melhoria contínua da qualidade dos processos e produtos (figura 7).

Figura 7 - Ciclo PDCA - representa as atividades de Gestão da Frutemba



Fonte: Elaboração própria

A Empresa preocupa-se com o Controlo de Gestão do seu armazém, acreditando que a organização do armazenamento da sua mercadoria é de extrema importância. A Frutemba utiliza os adequados critérios de valorimetria, consoante os produtos existentes, a mercadoria armazenada respeita o critério do FIFO (*first in first out*), ou seja, a primeira mercadoria a entrar para o armazém é a primeira a sair, evitando desperdícios.

6.5. Certificações a Obter

A Frutemba pretende manter as certificações já existentes, renovando-as, e ambiciona obter mais duas certificações junto de uma das entidades acreditadas pelo Instituto Português de Acreditação (IPA), no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ):

- Certificação do sistema de gestão da qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001, por constituir uma referência internacional na Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Mostra o esforço da Empresa em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua e proporciona, ainda, uma maior notoriedade e melhoria da imagem da Empresa perante o mercado.
- Certificação do sistema de gestão ambiental de acordo com a norma NP EN ISO 1400. Constituiria uma ferramenta essencial para a Empresa para alcançar uma

confiança acrescida por parte dos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade, através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental.

6.6.Síntese Conclusiva

A Frutemba apresenta uma hierarquia linear, em que os hierarquicamente superiores têm maior responsabilidade e competências. Desta forma, destaca-se no topo da hierarquia a Gerência, que é representada por um dos sócios da Empresa. As funções de cada colaborador estão bem definidas, sendo mais fácil saberem a quem se devem reportar, criando assim um bom ambiente de trabalho, que, em conjunto com uma boa gestão, fazem da Frutemba uma empresa de sucesso, com um produto de qualidade e colaboradores satisfeitos.

Outra ferramenta utilizada são as Tecnologias de Informação, que permitem à Empresa resolver toda a parte administrativa *in-loco*. Para tal, utiliza um programa específico de Gestão, poupando dessa forma tempo e dinheiro.

Quanto ao planeamento estratégico e plano de gestão, mesmo sendo empírico, é de ressaltar que a empresa está a fazer um bom trabalho nesse sentido, conduzindo a empresa ao sucesso.

O lema da Frutemba é sempre mais e melhor, acreditando ser de máxima importância a renovação das suas certificações, apostando na melhoria contínua, para assim poder ser reconhecida e obter novas certificações para melhor garantir o seu futuro e a qualidade do seu produto.

7. Recursos Humanos

7.1. Introdução

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. Para alcançar o sucesso não basta ter colaboradores com conhecimentos especializados, deve formar-se a equipa certa ou, caso contrário, qualquer das outras componentes pode ficar a perder. Os recursos humanos regulam a rentabilidade da organização (Baum, 2006).

O papel dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar revela-se fundamental para que estas consigam sobreviver no atual contexto socioeconómico (Caetano e Vala, 2002).

Segundo Chiavenato (2006) toda a empresa, para desenvolver as suas atividades, precisa de um capital humano para alcançar os seus objetivos. A empresa integra um sistema de atividades conscientemente coordenadas e a cooperação entre elas é o ponto essencial para a existência da organização, que somente existe quando há pessoas capazes de comunicarem e dispostas a cumprirem um propósito comum.

A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que influenciam a relação entre as organizações e os seus colaboradores. Envolve, por isso, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores.

O presente capítulo pretende abordar a importância dos recursos humanos na Frutemba e, tendo em conta as especificidades do trabalho é relevante analisar a qualificação dos Recursos Humanos; o planeamento e gestão da formação; as carreiras profissionais e as políticas de motivação, assim como a análise do adequado perfil dos colaboradores para desempenhar as suas funções.

7.2. Qualificação dos Recursos Humanos

A qualificação dos Recursos Humanos são um valor acrescido para as empresas, por isso, é importante ter colaboradores qualificados para exercerem as suas funções dentro da empresa.

Existem dois tipos de qualificação:

- Qualificação do colaborador – refere-se aos conhecimentos e capacidades deste, que decorrem da sua formação geral, profissional e da experiência;
- Qualificação do emprego – refere-se aos requisitos exigidos (aptidões e conhecimentos) pelo posto de trabalho.

Na Frutembal, as estratégias de qualificação dos Recursos Humanos, passam sobretudo pela aquisição de saber-fazer em contexto de trabalho (aprender fazendo), através da experiência profissional, privilegiando, deste modo, a aquisição e a transmissão de conhecimento.

O nível de habilitações académicas mais elevado existente na Frutembal é o 12º ano, pertencente aos colaboradores do Departamento Administrativo, que, paralelamente, possuem como formação complementar cursos na área da Contabilidade e Informática.

Os restantes colaboradores não possuem elevadas habilitações, grande parte possui o nível de escolaridade mínima obrigatória, já que não é necessariamente o mais importante para o desempenho das suas funções.

Cada colaborador que entra para a empresa celebra um contrato de seis meses, estando sujeito a um mês à experiência, para mostrar as suas capacidades para a função que irá desenvolver. Passado esse período, dependendo da sua aptidão para a função, esse contrato é mantido, se ambas as partes assim concordarem.

7.3. Análise da adequação do Perfil às Funções

A adequação da pessoa à função que vai exercer é um aspeto importante nas atividades da Empresa. Para se poder prever e conseguir essa adequação é necessária uma boa compreensão da função em causa. Assim, deve fazer-se uma análise que identifique os conhecimentos, as experiências, as aptidões e as competências requeridas para um bom desempenho da função.

De seguida, é apresentada a análise das funções, dos colaboradores, por departamento, existentes na Frutembal, com base na adaptação do perfil de cada colaborador e as suas responsabilidades (Tabela 7).

Tabela 7 - Análise das Funções dos Colaborador e suas Responsabilidades

	Função	Responsabilidades / Descrição da Função
Gerência	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Definir a Política da Qualidade; Definir e identificar as necessidades dos Recursos Humanos; Identificar necessidades dos Clientes; Analisar pedidos ou contratos de Clientes e Fornecedores; Apresentar propostas de orçamento aos clientes e possíveis clientes; Aprovar qualquer tipo de pagamentos, incluindo o Plano de Pagamentos; Assegurar ligações com as Entidades Bancárias; Coordenar e aprovar as aquisições de materiais e equipamentos; Colaborar na recolha de necessidades de formação e aprovar os Planos de Formação; Coordenar todos os Departamentos e Seções.
Departamento Administrativo	Administrativo chefe	<ul style="list-style-type: none"> Organizar e planear o funcionamento dos Serviços Administrativos; Controlo das Normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Controlo do Sistema de Gestão da Qualidade; Gestão dos Recursos Humanos; Execução informática do programa SIG.
	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Organização do arquivo; Apoio à contabilidade, organização e lançamento de documentos; Execução informática do programa SIG; Registo de correspondência expedida e recebida; Depósitos em Bancos, pagamento nas Finanças, Correios; Apoio logístico.
	Madeiras	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o trabalho de acordo com as instruções da Empresa; Cumprir as instruções do responsável pelo Departamento Administrativo; Assegurar todo o tipo de serviços relacionados com o ciclo de obtenção da madeira de choupo.
	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o trabalho de acordo com as instruções da Empresa; Cumprir as instruções do responsável pelo Departamento Administrativo; Assegurar o transporte de mercadorias e dos funcionários.
Departamento De Produção	Encarregado geral	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar a Seção; Elaborar e rever o plano diário de trabalhos; Elaborar e Rever o mapa de trabalhos; Propor medidas de melhoria de produtividade; Colaborar na recolha das necessidades de Formação; Coordenar o trabalho das equipas operacionais; Assegurar a assistência técnica aos Funcionários. Responsável pelo Controlo de Qualidade.
	Laminação	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o trabalho de acordo com as instruções da Empresa; Realizar a montagem do fundo do cesto; Cumprir as instruções do Encarregado Geral.
	Agrafagem	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o trabalho de acordo com as instruções da Empresa; Executar a montagem do cesto; Cumprir as instruções do Encarregado Geral.
	Secagem	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o trabalho de acordo com as instruções da Empresa; Responsável pelo tratamento do cesto para a secagem; Cumprir as instruções do Encarregado Geral.
	Oficina (mecânico)	<ul style="list-style-type: none"> Realizar o trabalho de acordo com as instruções da Empresa; Cumprir as instruções do Encarregado Geral; Executar todos os serviços de manutenção mecânica.

Fonte: Elaboração própria

Será apresentado na Tabela 8 o número de colaboradores da Empresa para as várias funções, expondo a evolução dos últimos três anos e a projeção dos próximos cinco, tendo em conta que a Empresa pretende aumentar os seus recursos humanos, com o desenvolvimento do projecto e criação de mais um turno laboral.

É de ressaltar que, contrariando a tendência económica da maioria das empresas nacionais, a Frutembal está em crescimento e isso pode ser observado na necessidade de aumentar os recursos humanos.

Tabela 8 - Colaboradores dos últimos 3 anos e previsão dos próximos 5 anos

Nº de colaboradores/Ano								
Função	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo Chefe	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1
Madeira	2	2	2	2	2	2	2	2
Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2
Encarregado Geral	1	1	1	1	1	1	1	1
Laminação	15	15	15	15	15	15	15	15
Agrafagem	33	37	40	55	60	65	70	75
Secagem	3	3	3	6	6	7	7	7
Oficina	1	1	2	2	2	2	2	2
Total	60	64	68	86	91	97	102	107

Fonte: Elaboração própria

7.4.Planeamento e Gestão da Formação

De uma forma geral, as empresas possuem uma clara preocupação com a formação dos seus colaboradores, disponibilizando formação através de meios próprios, nomeadamente formação no posto de trabalho, efetuada pelos responsáveis das respetivas áreas de trabalho.

No decorrer do planeamento e gestão da formação, a Frutembal considera relevante a forma de satisfazer as necessidades de formação e desenvolvimento. A formação e o desenvolvimento centraliza-se no aumento das capacidades específicas e dos

conhecimentos que os colaboradores necessitam ter, para poderem executar da melhor forma as funções que lhe são atribuídas. Portanto, torna-se necessário, tomar iniciativas para o diagnóstico das necessidades, de forma a obter melhores resultados e um desempenho de excelência.

Alguns mecanismos a que a Frutemba pretende recorrer para o levantamento das necessidades do processo de formação implicam quatro fases:

- Diagnóstico da situação - identificar e analisar as necessidades;
- Programação - determinar os conteúdos;
- Implementação - aplicação dos programas;
- Avaliação - verificação das alterações provocadas pela formação.

A formação existente na Empresa tem funcionado também como ferramenta integrada na estratégia de acolhimento de novos colaboradores, atuando essencialmente ao nível do desenvolvimento e adaptação das suas competências técnicas e comunicacionais à realidade da Empresa.

O desenvolvimento destes planos de formação inclui também medidas que assegurem e preservem a Segurança, Higiene e Saúde dos recursos humanos.

No entanto, é importante, ressaltar que as ações de formação para qualificação ou reciclagem dos seus colaboradores estão sujeitas aos imperativos da produção.

7.5. Políticas de Motivação

A Política de Motivação assenta em três pilares: Remuneração, Incentivos e Benefícios, sendo estes programas estabelecidos para estimular os colaboradores a agirem de maneira previamente estabelecida pela organização.

Remuneração - Entende-se pela compensação periódica como forma de pagamento do trabalho (salário).

Incentivos - São recompensas destinadas a compensar e encorajar os colaboradores que demonstrem uma performance superior à média.

Benefícios - São recompensas recebidas pelos colaboradores pelo simples facto de serem colaboradores da organização, (p.e. transporte, viagens, carro da empresa), ou seja, são incentivos não financeiros.

A Política de Motivação da Frutembal tem como objetivo atrair, motivar e manter os bons colaboradores, sendo esta uma estratégia prioritária. Assim, a Empresa tem para oferecer os seguintes critérios motivadores: regularidade do ordenado; recompensa por desempenho acima da média (incentivos) e benefícios.

A determinação dos salários é efetuada em função da análise e avaliação das funções, das imposições legais, da negociação coletiva e do mercado de trabalho.

A realização dos incentivos impulsiona uma força motivadora e de atração para os colaboradores. A Empresa fixa objetivos e metas que sejam suscetíveis de ser atingidos pelos colaboradores com algum esforço, objetivos esses que são fixados nem abaixo do normal da produção, nem muito acima. Cada embalagem (cesto) tem a sua média diária, e cada colaborador que produzir para além da média estabelecida, é recompensado economicamente, em função da quantidade produzida a mais. Este tipo de incentivos é uma mais-valia, tanto para o colaborador como para a empresa, ficando todos a lucrar, pois, desta forma, promove-se o aumento de produtividade.

Existem três tipos de incentivos mensais:

Pagamento por unidade/cesto, por cada cesto produzido para além da média estipulada (varia em função do tipo de cesto) - desde 0.00798€ até 0.03292€;

Pagamento para quem atinge a média diária de cestos todos os dias - 37.5€;

Pagamento em função do escalão de produção acima da média estipulada para cada tipo de cesto, apresentados na tabela 9.

Tabela 9 - Escalão dos incentivos mensais dos colaboradores da Frutembal

Incentivos (colaborador que produz)	Valor pago/mês (€)
1500 cestos	37.5
1500 - 2999 cestos	37.5
3000 - 4999 cestos	50
5000 - 7999 cestos	50
>8000 cestos	70

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos benefícios, a Empresa oferece transporte aos seus colaboradores com um autocarro específico para esse efeito, os cargos de chefia têm carro da empresa e o gerente tem ajudas de custo.

Um ponto menos motivador na Frutembal é a progressão na carreira, pois esta é muito limitada, dada a sua própria estrutura organizacional.

7.6.Síntese Conclusiva

A Gestão de Recursos Humanos enfrenta imensos desafios na árdua tarefa de levar as empresas a tratarem este departamento com respeito e, ao mesmo tempo, descobrirem novas e inovadoras formas de deliberar nas pessoas capacidades e talentos. Assim, através da formação e de programas de desenvolvimento, a Frutembal considera importante envolver todos os colaboradores a evoluírem juntos, de forma a obter profissionais mais comprometidos com a sua função.

A Frutembal acredita que a qualificação dos recursos humanos é uma das garantias de sucesso do negócio. É igualmente importante manter os colaboradores motivados, com incentivos, benefícios e remuneração correspondente, assim como a formação orientada para as necessidades da Empresa.

A Frutembal mantém como política promover a qualificação dos seus recursos humanos, estabelecendo planos de formação vocacionados para a maioria das suas competências e adaptando-as à evolução tecnologia e organizacional.

Consciente de que os recursos humanos são o maior capital que a Empresa pode desenvolver, já que sem mão-de-obra adequada às necessidades, a Empresa teria

dificuldades em executar a sua atividade, com critérios de qualidade. Portanto, utiliza um plano de estratégia que inclui o recrutamento, a contratação, a formação e as políticas de motivação dos seus colaboradores, de modo a que estas possam contribuir decisivamente para um aumento geral da produtividade da Empresa e da satisfação dos seus colaboradores.

A qualidade de serviço na Frutemba tem lugar no processo de admissão. O perfil das várias funções está bem definido e, face a esse perfil, deverá selecionar-se a pessoa certa para o lugar certo. Desta forma, existe a preocupação de explicitar as funções a cada um dos colaboradores, garantir essas mesmas funções, promover a formação profissional, com vista a uma melhor resposta face às necessidades, e a motivar o colaborador a um melhor desempenho.

Nos últimos anos tem-se assistido a novas contratações de colaboradores, com um total de 68 colaboradores distribuídos nas mais diversas áreas. A todos os colaboradores é dada a oportunidade de obterem formação inicial, para assim desempenharem a função que lhe foi atribuída com qualidade e, desta forma, integrar o espírito da Empresa e contribuir para o progresso desta.

8.Estratégia de Marketing

8.1.Introdução

Segundo a AMA (American Marketing Association, 2013), o Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Trata-se dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.

O marketing, nas suas diversas componentes, é fundamental para o empresário desde que decide criar a sua empresa. As empresas existem para os clientes, pelo que é essencial perceber como deve ser feita a abordagem, para lhes fornecer o produto ou serviço que efetivamente pretendem (Ferreira *e al.*, 2008).

O Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e o seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir aos mercados selecionados e convoca todos os da organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

O Marketing não deve ser somente praticado pelos departamentos de marketing, mas deve estar em todas as ações desenvolvidas pela empresa. É a atenção total e o respeito pelo cliente. É a preocupação constante em identificar as necessidades reais do cliente, direcionando as atividades das empresas para essas necessidades, surgindo a partir daqui uma oportunidade de negócio.

Em qualquer planeamento de marketing deve ser definido, primeiramente, quem são os seus consumidores e qual é exatamente o seu mercado-alvo. Por maior e mais poderosa que seja, nenhuma empresa pode fazer um bom trabalho em todos os mercados e satisfazer todas as suas necessidades.

Existe um tipo de marketing que tem por base os relacionamentos. O marketing de relacionamento não é uma simples tarefa que se desenvolve para se ter clientes leais e aumento de lucro. Este tipo de marketing envolve todas as etapas que a empresa assume

para conhecer os clientes e servi-los, com lealdade. Nesse sentido, o marketing de relacionamento tem como objetivo preservar a lealdade à marca, por meio da otimização e manutenção do relacionamento com os clientes, tanto realizado no processo de venda como também no pós-venda (Gummerson, 2010).

Tradicionalmente, os manuais de marketing têm dedicado uma atenção quase exclusiva ao consumidor. Contudo, uma parte muito significativa das transações cai, não no domínio do *business-to-consumer* (B2C), mas no do *business-to-business* (B2B), ou seja marketing entre empresas. Desta forma, novos desafios e, conseqüentemente, novas técnicas e ferramentas se colocam aos gestores empresariais. O *business-to-business* tem vindo a conhecer uma importância cada vez maior no mundo dos negócios (Geehan, 2011).

A Frutemba é um caso de *business-to-business*. A sua produção destina-se aos consumidores intermédios e não ao consumidor final.

Num mercado tão competitivo como o atual, existem alguns fatores que fazem a diferença e que podem transformar uma empresa em líder de mercado. A elaboração de um plano de marketing constitui uma das melhores e mais operacionais ferramentas para ajudar a empresa a posicionar-se no mercado, permitindo, desta forma, responder às necessidades dos clientes.

Neste capítulo pretende-se fazer uma análise da Frutemba, destacando a importância do marketing como ferramenta importante para o seu sucesso e crescimento no mercado. Para possibilitar uma maior compreensão, será feita a apresentação da análise da estratégia de marketing adotada, mostrando a segmentação e tendências de mercado, a análise da concorrência e o marketing mix. Ao Plano de Marketing está sempre subjacente o diagnóstico estratégico, e o seu desenvolvimento deve ser efetuado com base nos conceitos da política do Produto, dos Preços, da Distribuição e da Comunicação, do Mercado e dos Clientes.

8.2. Estudo de Mercado e Sua Segmentação

Seja qual for o projeto que se pretende desenvolver, deve efetuar-se um estudo de mercado para verificar se o projeto deve ou não avançar.

Os estudos de mercados têm por objetivo obter informações relativas aos consumidores, todos os aspetos relacionados com o produto e com o meio envolvente à empresa.

A empresa sobrevive enquanto o mercado desejar os seus produtos. Assim, é importante entender vários aspetos relacionados com o mercado, tais como: a sua dimensão, a taxa de crescimento, os níveis de desenvolvimento, as tendências do sistema de distribuição, os comportamentos dos consumidores, a sazonalidade da procura, os segmentos insuficientemente satisfeitos. Face ao estudo de mercado é possível o empreendedor delinear uma estratégia de marketing (Ferreira *et al.*, 2011)

Estando a estratégia da empresa orientada para o mercado, surge a necessidade de segmentá-lo, ou seja, classificá-lo num certo número de subconjuntos homogêneos quanto a hábitos, necessidades e gostos, para permitir à empresa adaptar melhor as suas políticas de marketing.

Toda a empresa deve determinar quais as necessidades a satisfazer e a quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Por isso, torna-se essencial delimitar o mercado, não só por causa da eficiência mas também por causa da limitação de recursos (Kotler, 2008).

O primeiro passo na seleção do mercado alvo é estudar a indústria em que a empresa pretende competir e determinar os diferentes mercados alvo nessa indústria. Este processo é designado por Segmentação de Mercado.

Na era da globalização, em que a abordagem individual se revela um meio eficiente para conquistar os clientes, as organizações tendem a segmentar os seus mercados para encontrar gostos semelhantes, a fim de personalizar ações que sejam atrativas para um conjunto de clientes. Os mercados podem ser segmentados de muitas maneiras diferentes, dependendo do tipo de produto, preço ou clientes servidos. Não há uma regra geral a seguir, o importante é utilizar o critério que melhor funcione para cada empresa. (Ferreira *et al.*, 2009).

A segmentação de mercados *B2B* é geralmente mais complexa do que no caso dos mercados de consumo, *B2C*. No âmbito do *B2B* deve-se proceder a um processo de

segmentação multi-passo que consiste no recurso, em primeiro lugar, a variáveis mais objetivas (tamanho da empresa, tipo de indústria, localização) e, se necessário, já numa segunda fase, a variáveis de cariz mais subjetivo (urgência, aplicação específica, tamanho da encomenda, perceção do risco). Por essa razão, o próprio processo de segmentação tende também a ser complexo e sofisticado (Geehan, 2011).

No caso da Frutembal os segmentos-alvo são vários. A principal segmentação é feita em função dos produtores agroalimentares, mas existem outros, como é o caso de grupos de pão, ostras, queijos e sabonetes, que valorizam as questões ambientais e que reconhecem as características dos cestos feitos em madeira de choupo 100% natural e ecológica, biodegradável e reciclável, como uma mais-valia para acompanhar os seus produtos no mercado.

8.3.Marketing Mix

O marketing mix diz respeito ao conjunto de variáveis controláveis pela empresa e que esta utiliza para influenciar o consumidor e promover eficazmente o seu negócio.

As quatro variáveis do marketing mix são: **produto, preço, distribuição e comunicação**. As quatro variáveis devem satisfazer as necessidades dos mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização (Ferreira *et al.*, 2010).

Existem diferenças substanciais entre o marketing *B2B* e o *B2C* relativamente às variáveis acima caracterizadas, mas a principal diferença entre estes dois tipos de marketing reside na forma como a empresa interage com as contrapartes, pois associado ao *B2B* persiste um carácter muito mais interativo, mais relacional.

Como já foi referido, a Frutembal trata-se de uma empresa do tipo *B2B*, o mesmo acontece com o marketing mix que é também do tipo *B2B*, este também possui algumas particularidades, descritas seguidamente.

8.3.1.Política do Produto

A política de produto é a componente principal da estratégia de marketing. A política de produto de uma empresa comporta várias decisões: escolher o portfólio de atividades da

empresa e os respetivos produtos; fixar as características intrínsecas de cada um dos produtos; conceber a embalagem; definir a política de gama (Lindon *et al.*, 2011).

A embalagem assume um papel fundamental na indústria alimentar graças às suas múltiplas funções. Além de conter o produto, ajuda na medida em que capta o olhar dos clientes, permite a identificação ou o reconhecimento do produto e suscita-lhes o desejo de os comprar, assumindo o papel importante de “vendedor silencioso” (Lindon *et al.*, 2011).

As embalagens, sem fazerem parte do próprio produto, são vendidas com ele, com o fim de permitir ou facilitar a sua proteção, transporte, armazenagem na conservação dos produtos, mantendo a sua qualidade e segurança, atuando como barreira contra fatores responsáveis pela deterioração química, física e microbiológica dos produtos.

É importante conhecer a definição que os clientes fazem do produto, embalagem de madeira, 100% natural, ecológica, biodegradável e reciclável, através dos atributos e das várias funções que desempenham, mas também se deve definir o produto por meio das suas características, podendo ser agrupadas segundo as suas funções: funções técnicas e funções de comunicação.

Funções Técnicas

- ✓ Referem-se à proteção e conservação do produto; comodidade de utilização; facilidade de transporte, armazenamento, arrumação e eliminação; proteção do ambiente;
- ✓ A embalagem é primeiramente um recipiente que contém o produto e que deve permitir o seu transporte, distribuição e manuseamento, protegendo-o contra choques, vibrações e compressões que ocorrem em todo o circuito;
- ✓ A embalagem permite manter a qualidade e a segurança dos produtos, prolongando a sua vida-útil e minimizando as perdas do produto por deterioração. Para isso, a embalagem controla fatores como calor, humidade, oxigénio, luz, secura e é uma barreira aos microorganismos presentes na atmosfera envolvente e impede o seu desenvolvimento no produto;

- ✓ A embalagem é constituída por materiais e substâncias que não são absorvidas pelo produto, logo não colocam em risco a segurança dos consumidores, nem alteram as características metabólicas do produto.

Funções de Comunicação

- ✓ As embalagens têm um enorme potencial de comunicação. Sabendo que, num ponto de venda, os clientes passam rapidamente pelas prateleiras e que estas expõem inúmeros produtos concorrentes, é importante uma embalagem ser facilmente descoberta;
- ✓ São vários os aspetos relacionados com a função de comunicação das embalagens: impacto visual, reconhecimento, identificação, expressão do posicionamento, informação ao consumidor e, como destaque, o potencial que uma embalagem tem de suscitar ou reforçar o desejo de compra;
- ✓ Tratando-se de produtos alimentares, a embalagem deve ser atrativa e sugerir as qualidades orgânicas do produto.

A Frutembal produz unicamente cestos em madeira de choupo laminada e agrafada, certificados, 100% naturais, ecológicos, biodegradáveis e recicláveis, que servem para acompanhar vários produtos. Assim sendo, trata-se de uma embalagem primária.

Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida do produto é um importante conceito de marketing, que orienta a dinâmica competitiva de um produto. Surge uma vez que o mercado, os consumidores e os concorrentes estão em constante mudança, exigindo estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas para garantir o seu sucesso através da forma como gerem cada etapa do ciclo de vida.

Para Kotler (2006), o ciclo de vida do produto é uma tentativa de reconhecer as fases distintas na história das vendas do produto e é apoiada pelos princípios básicos:

- Os produtos têm vida limitada;
- As vendas do produto têm fases distintas e desafios diferentes;

- Os lucros crescem e diminuem ao longo das diversas fases do ciclo de vida do produto;
- Os produtos requerem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras e de pessoal, nas diversas fases de seu ciclo de vida.

Este ciclo divide-se em 4 fases: **introdução, crescimento, maturidade e declínio**. A venda total do produto varia em cada uma das quatro fases: normalmente cresce lentamente durante a introdução, aumenta no crescimento, aumenta ou estabiliza na fase de maturidade e cai na fase de declínio. Segundo Kotler (2006):

1- **Introdução ou lançamento do produto:** período de baixo crescimento das vendas e alto custo de produção associado, já que o volume de produção/vendas não permite economia de escala. Nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, publicidade, distribuição e design.

2- **Crescimento:** período em que uma significativa fração dos consumidores toma conhecimento da existência do produto, levando a um aumento no volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. Começam a surgir os concorrentes, o que faz com que a empresa invista em diferenciação para não perder a parcela de mercado que já conquistou. Com o aumento da oferta, os preços caem. Nesta fase, a empresa recupera todos os investimentos e o lucro aumenta.

3- **Maturidade:** período determinado por uma diminuição no crescimento das vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. É um período de forte queda das vendas e do lucro.

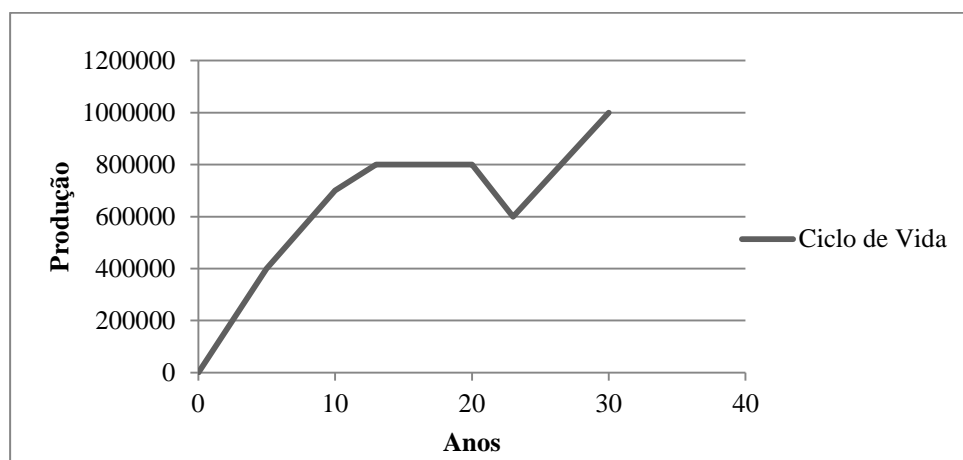
4- **Declínio:** o produto atinge sua obsolescência e é substituído por outro mais inovador. Neste momento a empresa não investe na distribuição, publicidade e desenvolvimento e começa a discutir qual o melhor momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outro nicho.

Kotler (2006) ressalta que nem todos os produtos passam por todas as fases de ciclo de vida. Isso sucede, pois alguns produtos morrem antes de chegar à maturidade ou até mesmo à primeira fase, por erros de estratégia ou posicionamento de mercado. Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das empresas, para alcançar o

sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande pelo mercado que podem passar logo da fase de introdução para a maturidade.

A Frutembal é uma empresa que está no mercado há 30 anos. O ciclo de vida do seu produto já passou por várias fases, conforme representado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Ciclo de Vida Comercial do Produto



Fonte: Elaboração própria

A fase de **introdução** ocorreu nos 5 primeiros anos. Inicialmente, a empresa lançou apenas quatro modelos de cesto, destinados a um pequeno grupo de clientes franceses. Neste período houve uma forte aposta na divulgação dos produtos, através de visitas às empresas potenciais clientes.

Seguiu-se a fase de **crescimento** com a duração de 8 anos, onde houve uma boa aceitação do produto no mercado. Foi um período próspero no que respeita a vendas, em que foram assinados contratos com novos clientes em França, Portugal e Espanha.

Como estratégia de Empresa, para além do contato direto com os clientes, foi desenvolvido o site da empresa e um panfleto publicitário para divulgar os produtos e a qualidade destes. Nesta fase desenvolveram-se ainda novos modelos de cestos para outros produtos agro-alimentares e a Frutembal obteve a sua primeira Certificação.

Neste período surgiu uma empresa nacional concorrente direta.

A fase de **maturação** durou 10 anos. As vendas continuaram, mas a um ritmo mais calmo, o que levou a empresa a efetuar um estudo de mercado, para determinar as causas deste abrandamento. Desta forma, negociaram-se preços com os clientes; procuraram-se novos clientes e desenvolveram-se novos modelos do produto.

A fase de **declínio** aconteceu e durou 2 anos. A empresa ressentiu-se muito com a perda do seu principal cliente (por motivos de insolvência), levando a uma redução drástica de vendas do produto pelo que foi necessário encontrar novas soluções/clientes.

Foi urgente encontrar uma solução, que passou pela realização de uma grande campanha de divulgação da Empresa e dos seus produtos para outros segmentos de mercado e para outros países. A estratégia passou por enviar e-mail's, faxes, fazer telefonemas e visitar clientes antigos e potenciais clientes, com propostas de produção de cestos feitos à medida das suas necessidades e oferecendo amostras. Obteve-se, nesta altura, mais uma certificação para reformar a qualidade das embalagens da Empresa.

Assim, surgiu **novamente** uma fase de **crecimento**, que dura há 5 anos e com tendência a manter-se, o que é completamente atípico aos ciclos de vida de produtos habitualmente estudados e que reforça a importância deste projeto.

Inicialmente a Frutemba começou por fabricar apenas 4 modelos de cestos e à medida que se foi implantando no mercado, foi adicionando novos modelos à sua gama de produtos e incorporando pequenos apontamentos a pedido dos seus clientes (ex.: cores e formatos). Neste momento existem 135 modelos disponíveis.

8.3.2. Política do Preço

A variável preço está intimamente ligada à qualidade e à credibilidade do produto e/ou serviço a oferecer, razão pela qual a sua definição deve ser objeto de estudo cuidadoso, tendo em conta os custos da empresa, os preços da concorrência e o preço psicológico (perceção pessoal de valor que os clientes atribuem ao produto ou serviço). Deste modo, a fixação do preço não se deve limitar à fixação de uma margem sobre os custos da empresa, mas ter em conta todos estes aspetos.

O preço do produto é o valor cobrado pela empresa na venda dos seus produtos aos seus clientes.

A Frutemba preocupa-se em encontrar o melhor preço para ambas as partes, Empresa e clientes. Desta forma, as estratégias utilizadas na definição de preços são muito bem pensadas e resultam da ponderação dos custos de produção, das forças entre concorrentes e dos próprios objetivos que a empresa pretende atingir.

A Frutemba pratica preços fixos, para cada modelo de cesto. Estes preços podem ser agravados (aumentados) quando se trata de encomendas pequenas. Não pratica descontos, nem promoções.

8.3.3. Política da Distribuição

A análise da distribuição consiste em descrever de que forma a empresa irá disponibilizar os seus produtos e/ou serviços aos clientes, assim como, de que forma consegue a empresa os seus fornecimentos.

Quanto à distribuição, esta diz respeito aos canais através dos quais os produtos chegam ao consumidor, ou seja, trata-se dos meios pelos quais as mercadorias são transportadas.

No caso da Frutemba, relativamente à distribuição, esta é efetuada através de meios de transporte terrestres, e cumpre a entrega, dos seus produtos diretamente aos seus clientes. Com um simples telefonema, e-mail ou fax, o cliente pode solicitar a encomenda e a entrega da mercadoria no dia e na hora desejadas, em 48 horas.

A embalagem produzida pela Frutemba chega ao mercado, ou seja, aos consumidores finais, através dos seus clientes, pois estes vendem os seus produtos embalados em embalagens produzidos pela Empresa.

8.3.4. Política da Comunicação

A promoção é um conjunto de ações que a empresa desenvolve para dar a conhecer o seu produto, assim como a sua utilização. Nelas se incluem a publicidade, venda pessoal, promoções, campanhas, relações públicas, entre outros. O papel que a comunicação ocupa no marketing mix depende do valor que as empresas estão dispostas a gastar para o efeito. No B2B, a comunicação assenta muitas vezes na venda direta. Há uma forte aposta na comunicação personalizada e direta para alvos específicos.

Os meios de comunicação adotados pela Frutemba passam por uma forte aposta na venda direta, em que o contato entre o vendedor e o cliente é direto. O papel de vendedor é desempenhado pelo gerente, dando maior ênfase a questões racionais e económicas, como especificações técnicas, informações sobre a Empresa, linhas de produto e áreas de especialização.

Outras formas de comunicação utilizadas pela Frutemba são o panfleto publicitário que a empresa desenvolveu e um site na internet para divulgar e elucidar sobre os seus produtos e reforçar o posicionamento da marca (www.frutemba.pt).

A empresa utiliza também os meios convencionais: telefonemas e e-mails de apresentação, a nível nacional e internacional.

8.4.Síntese Conclusiva

O tipo de marketing que melhor se aplica à Frutemba, é o marketing de relacionamento. De um modo geral, consiste numa estratégia de negócios que visa construir relacionamentos duradouros entre a Empresa e os seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis, benéficos para ambas as partes. O processo de marketing de relacionamento inicia-se com a escolha do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter colaboradores motivados e com capacidades para atender estes clientes adequadamente, sempre com o objetivo de satisfazer o cliente.

Os clientes da Frutemba são também empresas, que utilizam as embalagens como uma estratégia de marketing das suas empresas, para fazerem a diferença no mercado de vendas. Por esse motivo é que se trata de um tipo de marketing diferente, do tipo *business-to-business*, ou seja, negócio para negócio.

A Frutemba é uma empresa implantada no mercado há 30 anos, mas com um plano de marketing pouco desenvolvido, pois tudo o que faz nesse sentido fá-lo empiricamente. No entanto, face a tudo o que foi exposto, trata-se de uma empresa que, mesmo tratando o seu marketing empiricamente, fá-lo de forma acertada, conduzindo a Empresa ao sucesso.

9. Análise da Empresa

9.1. Introdução

O análise estratégica do ambiente de uma empresa tem como objetivo servir de guia para orientar nas decisões e ações das empresas. Assim, é importante estudar o ambiente externo e interno da empresa.

A análise interna irá identificar os trunfos, para construir e aplicar um plano estratégico com sucesso, e as fraquezas, para conseguir avaliar a sua força e ativar um plano de emergência para atingir os objetivos da Empresa.

A análise externa irá identificar as oportunidades externas para estar preparado e explorar essas oportunidades no momento certo e, no caso de existirem ameaças, estar atento ao seu aparecimento e poder reagir com algum plano de contingência a essas ameaças.

Para efetuar a análise externa da Empresa deve-se ter em atenção dois tipos de análise: análise do macro ambiente e análise do ambiente específico do setor de atividade.

Além dos aspetos ambientais de carácter mais amplo, a Empresa é influenciada por um conjunto de interferências externas mais imediatas. A análise do ambiente competitivo tem como objetivo avaliar as influências que, mais diretamente, podem afetar a capacidade da Frutembal e de estas se posicionarem de forma eficaz relativamente aos seus concorrentes. O instrumento a usar é o modelo das Cinco Forças de Porter.

Este capítulo apresenta a análise do meio envolvente da Empresa e caracteriza-a em relação ao ambiente externo e interno, de modo a perceber quais as suas vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, para, assim, encontrar formas de os melhorar. Aborda também a necessidade de definir opções e escolhas dos fornecedores, políticas de aprovisionamento, políticas de Controlo de Qualidade, layout das instalações da Empresa e serviços de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho, como forma de assegurar uma excelente qualidade do ambiente de trabalho e da produção.

9.2. Análise do Ambiente Externo

O processo de globalização da economia exige que as empresas, principalmente as que atuam a nível internacional, estejam preparadas para rapidamente tomarem decisões baseadas em informações que sofrem a influência de diversas variáveis, tais como: fatores políticos, sociais, económicos e tecnológicos. Assim, é imprescindível o uso de processos que facilitem essa análise. Esta análise é denominada como análise PEST, ou seja análise Política, Económica, Social e Tecnológica, em que identifica os fatores exteriores à empresa que mais diretamente a vão influenciar.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e perspetiva quanto à sua posição produtos versus mercados desejada no futuro. As empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar atenuar ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

A análise do ambiente externo permite à Frutembal identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar os seus fatores-chave de sucesso. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetam o desempenho da Empresa como um todo, ficará mais fácil a tarefa de minimizar o impacto e direcionar os esforços para os resultados.

9.2.1. Ambiente Geral ou Macro ambiente

O ambiente geral da Frutembal é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade, organizações, empresas e comunidades. Todas as empresas operam num macro ambiente, que é definido pelos elementos gerais no ambiente externo que pode potencialmente influenciar decisões estratégicas.

Podemos avaliar como o macro ambiente, sendo um amplo sistema que envolve a Frutembal e abrange fatores políticos, sociais, económicos e tecnológicos, pode influenciar a Empresa. Este interage permanentemente com a Empresa e esta indiretamente também o influencia, mas com capacidade relativamente limitada.

A tabela 10 serve de auxílio no processo e pode ser utilizada fornecendo um resumo de algumas das perguntas que devem ser efetuadas sobre as forças chave que atuam no macro ambiente. É denominada por Análise PEST – Análise Política, Económica, Social e Tecnológica.

Tabela 10 - Análise do Ambiente Geral ou Macro ambiente – análise PEST

Fatores		Análise
Políticos	Políticas internacionais	Fatores de natureza política podem influenciar, criando acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno/externo e levar a restrições ou a impedimentos nas transações internacionais.
	Impostos	A Frutemba, tal como todas as empresas portuguesas, são sujeitas a uma carga fiscal muito grande (IRC, IVA, IUC). Uma redução da carga fiscal empresarial contribuiria para uma melhoria económica.
Sociais	Mercado de Trabalho	O Mercado de Trabalho é maioritariamente o setor agroalimentar. Estamos perante um setor vasto e sustentável, uma vez que existe uma grande variedade de produtos alimentares que “precisam” das embalagens, o que leva a uma grande procura por parte da indústria alimentar nacional e internacional, prestando a Frutemba um serviço de qualidade e excelência.
	Legislação Laboral	A legislação laboral adotada é o Código Geral do Trabalho em vigor aplicável ao setor da Indústria.
	Mudanças de Hábitos	Estamos perante um época em que a embalagem oferecida pela Frutemba, por parte dos clientes, é reconhecida como uma mais valia. Mas uma mudança de gosto ou de estratégia por parte dos clientes, na escolha de outros tipos, pode ser muito prejudicial.
Económicos	Políticas setoriais	A política setorial procura melhorar a competitividade das indústrias, assegurando assim a manutenção do seu papel como motor de desenvolvimento e de emprego sustentável.
	Poder de compra dos clientes	O poder de compra dos clientes é razoável, embora se tenha que considerar que com a crise financeira, que assolou os mercados a nível nacional e internacional, esse poder de compra possa ser afetado.
	Distribuição do rendimento pelas regiões	Existe uma considerável assimetria na distribuição dos rendimentos, sendo a zona litoral, a norte de Lisboa, aquela que apresenta um maior rendimento per capita. A Frutemba localiza-se nessa área (zona litoral, a norte de Lisboa).
Tecnológicos	Processos e métodos produtivos	Tem-se registado um grande cuidado na apreciação da tecnologia, do planeamento estratégico e controlo, nos critérios gerais de Segurança e Higiene do trabalho, em prol de uma maior produtividade e melhoria contínua.
	Novas tecnologias	Contínuo surgimento de sistemas de informação que garantam um eficaz planeamento e controlo da atividade e equipamento de segurança dos colaboradores e em contínua evolução. A linha de produção precisa de forte implementação nas novas tecnologias.
	Política de investigação científica	Existe investigação e desenvolvimento sobre produtos biológicos, 100% naturais e biodegradáveis, que é efetuada sobretudo na área alimentar, e estudos a nível da reciclagem.

Fonte: Elaboração própria

9.2.2. Ambiente Específico ou Micro ambiente

O ambiente específico do setor ou micro ambiente refere-se ao ambiente mais próximo e imediato de cada empresa. Cada empresa funciona em um ambiente competitivo mais próximo e imediato que compreende empresas específicas com as quais interage.

O Micro ambiente relativo à Frutemba, apresentado na Tabela 11, corresponde a sistemas próximos à Empresa e que interagem de maneira forte e permanente. Abrange os fornecedores, os clientes, os concorrentes e os órgãos governamentais ou regulamentadores. O micro ambiente influencia permanentemente a Frutemba, assim como esta procura também influenciá-lo, tendo, quase sempre, alguma margem para isso.

Tabela 11 - Análise do Ambiente Específico ou Micro ambiente

Fatores	Análise
Clientes	Os clientes são basicamente produtores agroalimentares, mas existem outros (produtores de pão, ostras, queijos e sabonetes), que valorizam as questões ambientais e que reconhecem as características dos cestos feitos em madeira de choupo 100% natural e ecológica, biodegradável e reciclável, como uma mais-valia para acompanhar os seus produtos no mercado. Estando cada vez mais esclarecidos quanto ao mercado de consumo, são mais exigentes, procurando, assim, produtos de qualidade e a um melhor preço.
Fornecedores	No caso da Frutemba, os fornecedores são um elo importante nos recursos necessários para a empresa produzir os seus bens e serviços. O aumento dos custos dos fornecimentos pode forçar também o aumento dos preços, podendo prejudicar assim o volume das vendas da empresa.
Concorrentes	Apesar de um ambiente de conjuntura económica adversa, os concorrentes não são nenhuma ameaça, pois cada um tem os seus clientes e como o mercado de oferta é grande, não há problemas ao nível da concorrência. A Frutemba, como já descrito anteriormente, tem particularidades únicas e especiais.
Órgãos regulamentadores	Influenciam muito a empresa, pois impõem condições, restrições e limitações à sua atividade. A Frutemba cumpre com todos os deveres legais e contratuais.

Fonte: Elaboração própria

9.3. Modelo das 5 Forças de Porter

Este modelo permite analisar a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes e que determina a capacidade de gerar lucros. É uma ferramenta de análise que incide sobre cinco forças competitivas de uma empresa.

Segundo o IAPMEI (2014) um dos aspetos fundamentais na formulação da estratégia das empresas, em particular na sua dimensão do marketing, consiste na relação da empresa e do seu contexto ou ambiente. Embora este seja bastante vasto e abranja o mais variado tipo de forças, desde as de natureza económica, social, tecnológica, política e legal, o aspeto determinante desse contexto é o conjunto das características mais relevantes do setor ou setores, nas quais a empresa desenvolve as suas atividades. A concorrência num setor baseia-se na respetiva estrutura económica e ultrapassa o comportamento das empresas que nela operam.

A intensidade concorrencial de um setor depende de cinco forças básicas, que são:

- Rivalidade entre concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos.

O Modelo das Cinco Forças de Porter permite analisar a posição competitiva da Frutemba no setor em que opera. Para desenvolver uma estratégia eficiente, a Empresa analisa essas cinco forças competitivas. Qualquer mudança numa das forças requer uma nova pesquisa, de forma a reavaliar o mercado. Este modelo permite analisar o grau de atratividade da empresa em relação às outras.

As tabelas seguintes (tabelas 12, 13, 14, 15 e 16) descrevem mais pormenorizadamente a análise referente a cada uma dessas forças.

9.3.1. Rivalidades entre Concorrentes

Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes os concorrentes competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto como também em relação à inovação e marketing.

Para uma empresa é muito importante conhecer os seus concorrentes, podendo identificar os seus pontos fortes e fracos e utilizá-los como estratégia para atingir o mercado.

A monitorização e a análise da concorrência é fundamental para a Frutembal, de forma a superar a concorrência, tomando conhecimento de tudo sobre esta, para poder utilizar uma estratégia de combate adequada e, assim, manter-se um passo à frente. A Empresa considera ser essencial conhecer o mercado onde atua e todos os que nele estão inseridos.

A Frutembal tem dois tipos de concorrentes:

- Concorrentes diretos: possuem um produto igual, embalagens 100% natural, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, visando a mesma fatia de mercado que a Frutembal.
- Concorrentes indiretos: são aquelas empresas que possuem produtos semelhantes (embalagens de cartão, plástico e esferovite), competindo no mesmo mercado.

A tabela seguinte traduz a análise da rivalidade entre concorrentes diretos da Frutembal.

Tabela 12 - Análise da rivalidade entre concorrentes diretos

Fatores	Sim/ Não	Justificação
1. O número de concorrentes diretos é elevado?	Não	Existem apenas 3 concorrentes diretos no mercado.
2. Os custos de armazenagem são elevados?	Não	Os custos de armazenagem são reduzidos, pois a Empresa dispõe de um armazém próprio, junto ao setor de produção, com uma grande capacidade de armazenamento.
3. O produto é diferenciado?	Sim	A Frutembal acredita que tem um produto diferenciado, pois apresenta características únicas e especiais, que são reconhecidas e valorizadas pelo cliente.
4. Existe sobre-capacidade de produção que provoque uma situação de desequilíbrio entre a oferta e a procura?	Não	Pelo contrário, toda a produção da Frutembal é vendida e existem períodos em que a Empresa não consegue satisfazer as necessidades dos clientes, por falta de mercadoria produzida.
5. As apostas estratégicas são altas?	Não	Não há necessidade de apostas estratégicas muito altas.
<p style="text-align: center;"><u>Análise:</u></p> <p>Pode-se concluir que existe uma intensidade de rivalidade competitiva saudável. A concorrência não afeta diretamente a Frutembal.</p>		

Fonte: Elaboração própria

9.3.2. Poder Negocial dos Clientes

Os clientes exigem mais qualidade a um menor preço, competindo assim com a indústria no aspeto de pressionar a Empresa a baixar os preços.

A Tabela 13 exprime a análise do poder negocial dos clientes perante a Frutemba.

Tabela 13 - Análise do poder negocial dos clientes perante a Frutemba

Fatores	Sim/ Não	Justificação
1.Existe concentração elevada dos Clientes?	Sim	Existem muitos clientes, na sua maioria, da indústria agroalimentar.
2.As compras dos Clientes têm grande impacto na Empresa?	Sim	A Empresa depende dos seus clientes, pois sem eles não tinha condições de vender os seus produtos.
3.Existe diferenciação de produtos/serviços?	Sim	Acredita-se que existe diferenciação.
4.O produto/serviço possui um peso elevado nos custos do Cliente?	Não	O custo que os clientes têm com os produtos/serviços adquiridos à Frutemba são recuperados com a venda, nos mercados, dos seus próprios produtos. A embalagem serve de complemento de venda.
5. Os custos associados à mudança do Clientes são elevados?	Não	Não existem custos com a mudança de clientes, o serviço encontra-se aberto a todo o mercado.
<p style="text-align: center;"><u>Análise:</u></p> <p>As respostas demonstram que os Clientes têm algum poder negocial perante a Frutemba. Mas, como a Frutemba estabelece uma boa e forte relação com todos os seus Clientes, não têm surgido problemas de maior.</p>		

Fonte: Elaboração própria

9.3.3. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder. Os Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou a cobrar preços excessivamente elevados por fornecerem recursos únicos.

A tabela seguinte expressa a análise do poder negocial dos fornecedores perante a Frutemba.

Tabela 14 - Análise do poder negocial dos fornecedores da Frutemba

Fatores	Sim/ Não	Justificação
1.Existe uma concentração elevada de fornecedores de um determinado produto/serviço?	Não	Existe uma grande variedade de oferta para determinados serviços, nomeadamente: Fornecedores de matérias primas e mercadorias e Fornecedores de FSE.
2.A diferenciação dos produtos/serviços dos fornecedores é elevada?	Não	A diferenciação dos produtos/serviços dos fornecedores não é elevada, pois a Frutemba requer matéria – prima pouco diferenciada.
3. A importância do produto/serviço fornecido é elevada?	Sim	A importância do produto/serviço fornecido é elevada, uma vez que a Frutemba depende da matéria-prima a 100%.
<p style="text-align: center;"><u>Análise</u></p> <p>Pode-se afirmar que o poder negocial dos fornecedores é normal, uma vez que existem inúmeros potenciais fornecedores, baixando substancialmente o poder negocial dos fornecedores para com a Frutemba.</p>		

Fonte: Elaboração própria

9.3.4.Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

As Empresas que entram em determinado setor têm o desejo de conseguir uma parcela do mercado, desse setor, e gerar lucro.

O que limita a entrada das novas empresas no Mercado são as designadas barreiras de entrada e de saída, que são obstáculos para o ingresso e o progresso de uma empresa em um determinado mercado. Em geral, quanto maiores forem as barreiras de entrada e saída, menor é a oportunidade de novos concorrentes entrarem nesse mercado.

Além disso, as empresas já estabelecidas no mesmo setor podem beneficiar da experiência acumulada, ao longo dos anos, na produção e comercialização de produtos, dificultando a entrada de novos concorrentes.

A tabela 15 apresenta a análise das ameaças da entrada de novos concorrentes no mesmo setor face à Frutemba.

Tabela 15 - Análise de ameaças de entradas de novos concorrentes diretos

Fatores	Sim/Não	Justificação
1.As economias de escala são baixas?	Não	A Empresa pretende aumentar a quantidade mantendo e garantindo a qualidade.
2.O produto é diferenciado?	Sim	A Frutemba acredita que tem um produto diferenciado, pois apresenta características únicas e especiais, que são reconhecidas e valorizadas pelo cliente.
3.As necessidades de capital são elevadas?	Sim	São essenciais grandes áreas para as infraestruturas necessárias à criação de uma empresa concorrente, levando a um enorme esforço financeiro.
4.Os canais de distribuição são de fácil acesso?	Sim	Os canais de distribuição são o transporte terrestre, que se encontra acessível no mercado.
5. Existem políticas governamentais restritivas?	Não	Existem somente as políticas governamentais inerentes ao setor, de acordo com a legislação e a regulamentação em vigor para o exercício da atividade.
6.A tecnologia necessária é acessível?	Não	Existe grande dificuldade em conseguir máquinas para a produção das embalagens, pois não existem feitas no mercado, só por encomenda e são diferentes das existentes. Mas, em contrapartida, o software utilizado é acessível.
<p style="text-align: center;">Análise</p> <p>A ameaça de entrada de novos concorrentes existe, mas com algumas dificuldades, particularmente na aquisição de maquinaria necessária e infraestruturas.</p>		

Fonte: Elaboração própria

9.3.5.Ameaça de Produtos Substitutos

A existência de produtos substitutos no mercado, que desempenham funções equivalentes ou similares é uma condição básica que pode afetar as empresas. Assim, os produtos substitutos podem limitar os lucros em tempos normais e podem também reduzir as fontes de riqueza que as empresas podem obter em tempos de prosperidade.

A tabela seguinte traduz a análise de ameaça de Produtos substitutos no mercado perante a Frutemba.

Tabela 16 - Análise de ameaça de produtos substitutos no mercado

Fatores	Sim/ Não	Justificação
1.A rentabilidade económica obtida com a produção de um serviço substituto é superior?	Não	Muitas vezes, aquilo que na primeira avaliação é mais barato acaba por sair caro, pois não nos dá os resultados que estávamos a espera. No caso da Frutembal, a embalagem é mais cara no momento da aquisição, mas torna-se mais barata, tendo em vista todas as qualidades superiores que tem em relação aos produtos substitutos, nomeadamente na conservação do produto embalado e na reciclagem da própria embalagem.
2.Relação preço /desempenho do produto/ serviço substituto é superior?	Não	O problema dos produtos substitutos está no facto de não serem embalagens com as mesmas características. A embalagem apresenta múltiplas funções para a indústria alimentar. A embalagem produzida pela Frutembal apresenta grande importância na conservação dos alimentos, mantendo a sua qualidade e segurança, atuando como barreira contra fatores responsáveis pela deterioração química, física e microbiológica destes. Por tratar-se de uma embalagem 100% natural, ecológica, biodegradável e reciclável, ganha valor.
<p style="text-align: center;"><u>Análise</u></p> <p>Pode concluir-se que a ameaça dos produtos substitutos existe, mas não apresentam as mesmas vantagens.</p>		

Fonte: Elaboração própria

9.4.Fornecedores

Os fornecedores são um fator muito importante para uma empresa, pois são responsáveis pelas matérias-primas, componentes, mercadorias, Fornecimento e Serviços Externos (FSE).

A Frutembal escolhe os seus fornecedores em função de medidas que assegurem que o nível de desempenho do fornecedor seja o pretendido, valorizando vários fatores:

- Pontualidade nas entregas;
- Qualidade do produto;
- Preços competitivos;
- Antecedentes estáveis;
- Bons serviços prestados;

- Cumprimento de promessas e prazos;
- Apoio técnico.

A Frutembal apresenta três tipos de fornecedores, apontando alguns exemplos (tabela 17):

- ✓ Fornecedores de matérias-primas e mercadorias - Madeira, arame, sacos plásticos, paletes;
- ✓ Fornecedores de FSE - Energia elétrica, combustíveis, seguros, água, comunicações;
- ✓ Fornecedores de equipamento – Estufa, compressores

Tabela 17 - Alguns Fornecedores e respetivos Fornecimentos

Fornecedores (Empresas)	Fornecimentos (Produtos)
Metafril, Lda.	Sacos plásticos
Securiform, Lda.	Material de segurança e incêndios
Polidiagnóstico - Empresas SA	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
Vieira embalagens, Lda.	Paletes novas e usadas
Ferreira e filhos reparações auto, Lda.	Reparação automóvel
Climachado, Lda.	Material diverso para oficina (canalização)
Tectil plástico retrátil, Lda.	Filme para paletes
Rc madeiras, Lda.	Madeira
EDP serviço universal SA	Eletricidade
Grácio e filhos, Lda.	Compressores
Simetri, Lda.	Arame
Flocos silvestres unipessoal Lda.	Lenha
SMAS- Município da Marinha Grande	Água
Zurich SA	Seguros
MEO	Linha telefónica, telefone e internet

Fonte: elaboração própria

9.5. Análise do Ambiente Interno

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produtos versus mercados.

Como podemos visualizar na tabela 18, a análise interna da Frutemba têm como objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da Empresa, ou seja, as suas forças e fraquezas.

Tabela 18 - Análise do Ambiente Interno da Frutemba

Fatores	Análise
Situação histórica	A Frutemba labora há 30 anos, logo é uma Empresa madura e experiente. Apresenta, portanto, um ponto muito forte.
Situação econômica	Em termos de gestão, a situação é estável não tendo situações alarmantes a considerar, devido à sua estrutura.
Situação Financeira	Apresenta rentabilidade, sendo autosuficiente.
Sistema de informação	Disponibilização de sistemas de informação eficazes e eficientes que permitam o correto controlo e planeamento da atividade.
Produtos /Serviços	Os produtos/serviços apresentam fatores de inovação e os clientes, quanto à relação qualidade/preço dos produtos, estão satisfeitos.
Recursos Humanos	Os recursos humanos escolhidos têm as competências necessárias para alcançar os objetivos fixados pela Empresa.
Estrutura organizacional	A Frutemba tem uma organização linear, isto é, tem uma estrutura organizacional simples, baseada na autoridade linear, ou seja, cada superior tem autoridade direta sobre os seus hierarquicamente inferiores o que pode ser uma força, mas também uma fraqueza.

Fonte: Elaboração própria

9.6. Análise SWOT

A análise SWOT (acrónimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *strengths, weaknesses, opportunities e threats*) é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas (Serra, 2010).

A análise SWOT é um mecanismo de diagnóstico estratégico da empresa, definindo as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da empresa, ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica e das imposições legais.

A análise SWOT permite relacionar os fatores externos à empresa e os recursos da organização (fatores internos). Deste modo, é possível sistematizar a análise da empresa, face aos condicionalismos impostos pelo ambiente interno e externo, possibilitando a escolha de uma estratégia adequada. As forças e as fraquezas são identificadas na análise interna, enquanto as oportunidades e as ameaças prendem-se com fatores externos (Serra, 2010).

A análise SWOT da Frutemba ajuda a identificar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos e também a tirar vantagem das oportunidades e a reduzir os efeitos das ameaças (Figura 19).

Forças: Estão relacionadas com as vantagens que a Frutemba possui em relação aos concorrentes, não somente sobre o produto, mas de uma forma geral.

Fraquezas: As fraquezas da Frutemba estão diretamente relacionadas com as suas desvantagens. Por isso, nesta etapa a veracidade das análises é essencial. Após analisar o próprio ambiente, analisa-se o que acontece à volta da Empresa para apontar as Oportunidades e as Ameaças.

Oportunidades: É tudo o que influencia positivamente a Frutemba, mas que esta não tem controlo sobre a atuação. Para determinar as oportunidades da Empresa é necessário uma pesquisa minuciosa sobre o que está a acontecer no âmbito político, económico, social, demográfico e tentar correlacionar o ambiente externo com o da Empresa.

Ameaças: Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas ao ambiente da Frutemba, que influenciam negativamente o negócio. Uma ameaça deve ser sempre tratada com muita atenção, pois pode prejudicar a Empresa não somente na sua estratégia, mas diretamente no seu resultado. Para se determinar uma ameaça deve-se analisar, tal como, na oportunidade, o ambiente político, económico, social, demográfico e tentar fazer uma análise futura de como aquele fator poderá prejudicar o negócio. Assim, será possível realizar ações preventivas que minimizem o impacto das ameaças na Empresa.

Tabela 19 - Análise SWOT da Frutemba

	Favorável	Desfavorável
	Forças	Fraquezas
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa capacidade de negociação com os clientes; ✓ Atendimento personalizado aos clientes; ✓ Uma marca de confiança para os clientes; ✓ Colaboradores qualificados; ✓ Melhor qualidade do produto; ✓ Produto 100% natural, ecológico, biológico, reciclável, com certificados de garantia de qualidade; ✓ Oferta de serviços diferenciados; ✓ Tratamento e reutilização dos desperdícios da matéria-prima; ✓ Canais de distribuição próprios; ✓ Rapidez de entrega; ✓ Baixo custo de mão-de-obra; ✓ Condições climáticas favoráveis para a obtenção de matéria-prima; ✓ Forte crescimento das receitas; ✓ Potencial para aumentar a capacidade produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um único canal de distribuição; • Custos de distribuição; • Maquinaria antiquada; • Falta de estratégia organizada; • Fraco investimento em investigação e desenvolvimento; • Forte dependência das condições climáticas; • Capacidade produtiva inferior a solicitada.
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novos clientes; ✓ Novos segmentos de mercado; ✓ Possibilidade de expansão de novos produtos; ✓ Alianças ou parcerias para expandir a cobertura de mercado; ✓ Possibilidade de expansão geográfica; ✓ Exploração de novas tecnologias; ✓ Alteração da legislação ambiental, com consequente aumento da procura de produtos com uma reciclagem de baixo custo energético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos potenciais concorrentes; • Perda de vendas para produtos substitutos; • Conjuntura económica internacional; • Alteração nas políticas de comércio; • Diminuição do poder de compra dos clientes finais.

Fonte: Elaboração própria

9.7. Política do Aprovevisionamento

O aprovisionamento gere todo o ciclo entre a empresa, os fornecedores e os produtos a adquirir. Assim, como o cliente procura o melhor fornecedor, a política de aprovisionamento procura o melhor processo de negociação com os fornecedores.

A Frutemba estabelece uma Política de Aprovevisionamento sobre princípios orientadores para a satisfação das suas necessidades. O seu principal objetivo é garantir, através de um alargado conjunto de ações, que todos os serviços da Empresa sejam assegurados, possuindo o necessário para o desenvolvimento da produção, em condições adequadas, no que respeita a quantidade, qualidade, custo, tempo e segurança dos bens ou serviços obtidos dos fornecedores, estas condições são as que maximizam a eficiência global da Empresa.

Com a Política de Aprovevisionamento a Frutemba faz a organização das compras e a sua gestão a nível de stocks necessários. Há uma preocupação por parte da Empresa em manter um stock de segurança, isto é, preocupa-se em manter níveis de stock suficientes para evitar faltas. Outra preocupação é a aquisição do produto na melhor relação qualidade-preço.

O pagamento aos fornecedores depende do tipo de fornecedor:

- ✓ Fornecedores de matérias-primas e mercadorias – pagamento a 30 dias;
- ✓ Fornecedores de FSE – pagamento em função dos prazos mensais;
- ✓ Fornecedores de equipamento – pagamentos parcelares.

9.8. Layout das Instalações

Segundo o International Labour Office, de Genebra (2010), Layout é

“A posição relativa dos departamentos, seções ou escritórios dentro do conjunto de uma fábrica, oficina ou área de trabalho manual ou intelectual; dentro de cada departamento ou seção; dos meios de suprimento e acesso às áreas de armazenamento e de serviços, tudo relacionado dentro do fluxo de trabalho.”

Layout ou arranjo físico é a organização do ambiente de trabalho, conforme a sua utilidade e necessidade, o layout busca melhorar o ambiente em função das pessoas que o utilizam. Deve estar de acordo com a necessidade de todos.

O estudo do layout em qualquer local de trabalho é de importância indiscutível, pois disso depende o bem-estar e, conseqüentemente, o melhor rendimento das pessoas. Uma boa disposição de equipamentos permite maior eficiência nos fluxos de trabalho e uma melhoria na própria aparência do local.

O objetivo do Layout é combinar o tipo de trabalho com as características físicas de uma indústria (máquinas, rede de serviços, e equipamentos de transporte) de forma a alcançar um maior volume possível de produtos ou serviços com qualidade excelente.

Para a Frutembal, o ponto-chave do Layout das instalações industriais, é encontrar um meio termo entre a minimização das deslocamentos e do espaço ocupado e a maximização dos espaços disponíveis respeitando a legislação, a segurança, o conforto e a higiene.

A configuração das instalações estabelece a relação física entre as várias atividades. A empresa teve a preocupação de planejar a disposição das várias máquinas e equipamentos até se obter a disposição mais agradável. A Frutembal sentiu necessidade de realizar um estudo, encontrando assim o melhor planejamento de layout, de forma a rentabilizar o espaço físico da Empresa.

9.9. Política do Controle de Qualidade

Segundo Cerqueira (2006), as organizações lidam com problemas, ou resultados indesejáveis, que influenciam a grande variabilidade dos seus processos e produtos, muitos dos quais não estão sob controle, ou seja, não são previsíveis. Deste modo, confrontam-se com custos e perdas elevadas, com reclamações e insatisfações de clientes e dos próprios funcionários.

O desenvolvimento de Programas de Garantia da Qualidade é uma necessidade em termos de eficiência e uma obrigação do ponto de vista ético e moral. Tendo como missão essencial o benefício, as instituições devem preocupar-se com a sua melhoria contínua e permanente.

A Frutembal preocupa-se com a Gestão da Qualidade, aplicando princípios que produzem benefícios para os colaboradores, proprietários, fornecedores, clientes, consumidores e sociedade em geral. Aposta em elevados níveis de Qualidade, tratando-se de um produto certificado, ecológico, 100% natural, biodegradável e reciclável. Trabalha segundo as boas práticas profissionais, com a tecnologia disponível, para que o produto tenha reconhecida credibilidade e qualidade.

De forma a minimizar as perdas, a Frutembal visa assegurar algumas regras importantes, para uma boa política de Gestão da Qualidade:

- A Frutembal depende dos seus clientes e, portanto, tende a perceber as presentes e futuras necessidades dos seus clientes, indo ao encontro dos seus requisitos e tentando superar as suas expectativas.
- Cria e mantém um bom ambiente interno, pois os colaboradores são a essência da Empresa e o seu completo envolvimento resulta em conseguir atingir os objetivos da empresa.
- Todos os colaboradores participam na política de controlo de qualidade e a verificação final é efetuada pela Encarregada geral.
- A melhoria contínua é um objetivo permanente da Empresa.
- Decisões e ações efetivas são baseadas na análise de dados e de informação.
- Na Frutembal os fornecedores e os clientes são independentes, logo, preocupa-se em estabelecer uma relação baseada no benefício mútuo e na capacidade de criar valor.

9.10.Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho

Em Portugal, atualmente, existe legislação que permite uma proteção eficaz dos vários profissionais das atividades industriais, devendo a sua aplicação ser entendida como o melhor meio de beneficiar, simultaneamente, as empresas e os trabalhadores, salvaguardando os aspetos relacionados com as condições ambientais e de segurança de cada posto de trabalho.

A Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho (SHST) é de grande importância numa empresa, pois faz com que esta cumpra a obrigatoriedade de organizar os serviços, especialmente ao nível das condições de trabalho e da qualidade dos serviços prestados. É um fator essencial para a excelência dos resultados e tem implicações positivas na competitividade e produtividade da empresa.

A Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2008-2012, define como eixo fundamental o desenvolvimento das políticas no domínio da promoção da segurança e saúde nos locais de trabalho, assim como, de uma melhoria efetiva das condições de trabalho.

A Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro, define as obrigações gerais do empregador, em matéria de segurança e saúde no trabalho. O empregador deve, nomeadamente, assegurar ao trabalhador condições de segurança e saúde em todos os aspetos do seu trabalho; obriga as entidades empregadoras a organizar, na empresa ou estabelecimento, as atividades de segurança e saúde no trabalho, as quais constituem, ao nível da empresa, um elemento determinante na prevenção de riscos profissionais e de promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores e informação; a consulta aos trabalhadores constitui, também, um dos deveres fundamentais da entidade empregadora, devendo os seus representantes para a segurança e saúde no trabalho, ou na sua falta, os próprios trabalhadores serem consultados, por escrito, pelo menos duas vezes por ano e disporem de informação relativamente às matérias referidas no Decreto-Lei.

A Frutemba respeita todas as regras e leis a adotar pela SHST, bem como cumpre toda a legislação em vigor. Tem um contrato com a Polidiagnóstico, uma empresa externa, especializada em assegurar os serviços de SHST. A Polidiagnóstico promove auditorias ao local de trabalho e estabelece as regras que a Frutemba deverá adotar em termos de Higiene e Segurança.

A Polidiagnóstico dispõe também de meios técnicos e humanos para vigiar a saúde dos colaboradores da Frutemba.

Consultas médicas periódicas dos colaboradores:

- Início da contratação - todos os colaboradores têm uma consulta inicial;

- Até aos 50 anos de idade - de 2 em 2 anos;
- Idade superior a 50 anos - anuais.

Higiene no Trabalho – A Frutemba respeita as normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental dos colaboradores, preservando-os dos riscos de saúde inerentes às suas funções e ao ambiente físico onde são executadas.

Segurança no Trabalho – A Frutemba respeita o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo os colaboradores sobre a implementação de práticas preventivas dos riscos associados aos Acidentes de Trabalho.

A Empresa oferece a todos os seus colaboradores formação no âmbito do SHST.

9.11. Análise de Risco

Nas últimas décadas, surgiu uma crescente necessidade de descrição dos riscos do negócio, baseada na convicção de que uma melhor compreensão dos riscos de negócio por parte das empresas, direciona a uma melhor estratégia das empresas.

A avaliação de risco pretende identificar ameaças e analisar a probabilidade dessas ameaças realmente ocorrerem. A gestão de riscos é composta por três fases de ação principais: identificação, análise e controlo. Os riscos são causados por várias incertezas.

Para a KPMG - Advisory – Consultores de Gestão, S. A, (2013), a gestão do risco assume um papel cada vez mais importante na agenda estratégica das empresas, constituindo um elemento fundamental de suporte à gestão num contexto macroeconómico instável e complexo.

A gestão do risco é uma prática vocacionada para a criação e preservação de valor, bem como para o que pode pôr em causa esse valor. Para algumas das empresas o conceito de valor tem um carácter económico-financeiro associado e materializado na estratégia da empresa. Para outras, o valor está ligado à sustentabilidade e às preocupações a nível dos recursos humanos, do ambiente e dos impactos sociais gerados pela atividade (KPMG, 2013).

A revisão do programa de gestão dos riscos segundo KPMG (2013) deve incluir:

- a) A adequabilidade e eficácia das medidas de controlo existentes;
- b) A experiência de eventos anteriores, mudanças, tendências, sucessos e falhas;
- c) As alterações no contexto externo e interno;
- d) Os riscos emergentes;
- e) Novas medidas de controlo e de melhoria.

Segundo Pinho *et al* (2011), o risco pode ser enquadrado em três grandes grupos: risco de negócio (ou operacional), risco estratégico e risco financeiro:

- O risco de negócio está relacionado com o conjunto de riscos que a empresa assume voluntariamente, com o intuito de obter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, criando, desta forma, valor para os seus acionistas. Este risco faz parte de qualquer atividade empresarial, sendo uma das principais competências de qualquer negócio de sucesso.
- O risco estratégico está associado a alterações ao nível económico, social e político, como por exemplo as políticas de nacionalização, privatização ou expropriação.
- O risco financeiro está associado a perdas decorrentes de alterações nos mercados financeiros.

A Frutembal, sempre atenta ao que a rodeia, tenta diagnosticar e minimizar os riscos que lhe estão associados, através da sua identificação, análise e controlo. Tenta também atuar preventivamente, de forma a minimizar ou mesmo eliminar alguns desses riscos.

9.12.Síntese Conclusiva

Não existe negócio que seja 100% seguro. O grande desafio que se coloca às empresas é conhecer os riscos ligados ao seu modelo de negócio e procurar minimizá-los.

A análise de meio envolvente da empresa, tem como objetivo minimizar o eventual impacto negativo resultante da análise externa e interna da Frutembal. Estas ferramentas são aperfeiçoadas de acordo com as mudanças que ocorrem não só dentro da Empresa

como também no ambiente em que está inserida. A sua utilização visa ainda orientar a Frutembal na sua envolvente.

Embora existam variáveis externas e internas que podem influenciar a atividade da Frutembal, algumas destas variáveis transformam-se em oportunidades e outras em fraquezas. A análise destas variáveis dá-nos a noção da realidade da Empresa, os riscos existentes e auxilia na antecipação de cenários futuros que podem ocorrer, com intuito de preparar a Empresa para essas situações.

A análise SWOT é um instrumento precioso para o desenvolvimento da estratégia empresarial da Frutembal. Através das conclusões retiradas da análise dos fatores internos e externos, a Empresa tem ao seu dispor uma grelha para identificar os elementos chave que permitem estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas, sendo possível definir a posição competitiva da mesma. É de realçar que na análise SWOT existem muitos mais pontos favoráveis a Empresa, ou seja, a análise regista mais forças e oportunidades, do que fraquezas e ameaças.

Após as análises efetuadas, pode-se concluir que a concorrência competitiva é saudável e não afeta diretamente a Frutembal. Os clientes têm algum poder negocial perante a Frutembal, mas como a empresa estabelece uma boa e forte relação com todos os seus clientes, não têm surgido problemas de maior. O poder negocial dos fornecedores é normal, já que, existem vários potenciais fornecedores, baixando substancialmente o poder negocial dos fornecedores. A ameaça de entrada de novos concorrentes existe, mas com algumas barreiras, particularmente na aquisição de maquinaria e infraestruturas necessárias. Os produtos substitutos são uma ameaça relativa, pois não apresentam as mesmas vantagens.

Para oferecer um bom ambiente de trabalho dentro da Empresa, cada posto de trabalho está orientado segundo o layout industrial, havendo a preocupação com o espaço necessário para os equipamentos, matérias e colaboradores. Assim, mais facilmente todo o processo produtivo decorre dentro da normalidade e garante um produto final, a embalagem, a qual é certificada, 100% natural, ecológica, biodegradável e reciclável e tem a qualidade exigida e esperada por parte da Empresa e dos seus clientes.

Não menos importante é a política de aprovisionamento da Empresa, o controlo de qualidade e a Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho, pois são um complemento para uma boa produtividade e qualidade do produto final. Existem regras e leis que a Empresa cumpre escrupulosamente para o bem da própria Empresa e dos seus colaboradores.

Todo este conjunto de processos tem como objetivo o serviço de excelência e a segurança dos colaboradores e, a boa relação com os clientes e fornecedores

.

10. Análise Financeira

10.1. Introdução

No âmbito da implementação de um projeto empresarial, o objetivo da análise financeira não se reduz a uma mera avaliação contabilística da situação financeira e, muito menos, à determinação do capital necessário à sua concretização. A análise financeira deve, antes de mais, possibilitar a tomada de decisões adequadas e atempadas, preparando o empreendedor para os diferentes aspetos que vão condicionar as suas opções como, por exemplo, comprar ou alugar, pagar a crédito ou a prazo, opções em termos fiscais, entre outras (Oliveira, 2008).

Para o mesmo autor, a principal preocupação do empreendedor é garantir o equilíbrio económico-financeiro do projeto que idealizou. Tecnicamente, a análise e avaliação financeira assenta em três aspetos fundamentais e na inter-relação que se estabelece entre eles:

- Estrutura de Capitais - corresponde à relação entre o Capital Próprio e o Capital Alheio adotada na empresa.
- Rendibilidade - corresponde à capacidade da empresa para gerar Resultados Líquidos positivos.
- Tesouraria - resulta da relação entre as necessidades de liquidez, o prazo de pagamento e o prazo de recebimento, isto é, da relação entre o ciclo económico e o ciclo financeiro, e da estrutura de custos da empresa que se está a analisar/avaliar.

São as relações entre a estrutura de capitais, a rendibilidade e a tesouraria que permitem determinar a performance financeira da empresa.

A capacidade estratégica da empresa depende, em muito, da sua capacidade financeira. A informação financeira deverá ilustrar um crescimento atrativo, lucros a longo prazo e aumento equitativo. Normalmente, assume a forma de previsão de cinco anos, embora o motivo para este espaço de tempo seja apenas uma convenção.

Neste capítulo será exposto, do ponto de vista financeiro, a análise do projeto, a criação de mais um turno laboral, para aumentar a produção de embalagens de madeira 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, e mostrar os mapas financeiros que permitem avaliar o projeto proposto. Por fim, serão apresentadas conclusões acerca dessas mesmas análises e emitida opinião e sugestões para melhoramento e eficiência do projeto.

10.2.Plano Financeiro

Segundo Dornelas (2005), o plano financeiro deve revelar em números toda a realidade da empresa, apresentar todas as ações planejadas através de projeções futuras e conter itens como: investimento inicial necessário, custos fixos, custos com mão-de-obra, comissões, despesas com vendas e matéria-prima, depreciações, previsão de vendas e carga de impostos, entre outros. As informações do plano de negócios devem demonstrar a necessidade de capital da empresa, bem como rentabilidade prevista e o ponto de equilíbrio das vendas.

O plano financeiro tem por base pressupostos, para alcançar valores quantificáveis, capazes de permitir ao empreendedor apurar a viabilidade do projeto apresentado.

O plano financeiro é também parte integrante de qualquer plano de negócios (*business plan*). O plano de negócios é fundamental nos processos de criação de empresas, assim como em todas as reestruturações empresariais.

Segundo o IAPMEI (2004), existe um plano financeiro, denominado Plano de Crescimento ou Plano de Expansão, que é o caso do projeto apresentado. Trata-se de um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, que poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um Start-up Plan, orientados à nova ideia.

O plano financeiro da Frutembal expõe como o projeto se comportará ao longo do tempo, do ponto de vista financeiro. Apresentando algumas descrições e cenários, pressupostos, demonstrativo de resultados e as respectivas conclusões.

10.3.Pressupostos

De acordo com o manual de criação do plano de negócios da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE, 2008), a construção de um estudo económico e financeiro tem como base um processo de previsão assente em pressupostos com o objetivo de apurar os efeitos relativos à implementação do plano de negócios.

Partindo do princípio que, da análise do mercado, se verifica que existe mercado para as embalagens de madeira 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, pode avançar-se com o projeto.

O horizonte temporal do projeto da implementação de mais um turno laboral é de cinco anos, iniciando no ano 2015. Foi necessário assumir pressupostos, considerados os mais corretos e ajustados ao projeto por via de extrapolação e previsão da evolução dos mercados e da economia, de forma a poder traçar o cenário base. Quanto à razão que se prende na definição do período de vida do projeto, em cinco anos, justifica-se com um período futuro para o qual se considera que não existirão fortes alterações nas variáveis que influenciam o mercado.

10.4.Demonstração dos Resultados

A Demonstração dos Resultados é o relatório que nos mostra os detalhes dos Rendimentos (proveitos) e os Gastos (custos) durante um determinado período de tempo. Dá-nos a informação se a empresa, durante esse período, teve lucro ou prejuízo.

Dado que existem diversos níveis de resultados, os resultados finais resultam da diferença entre todos os rendimentos e todos os gastos, sendo designados por resultados líquidos (lucros no caso dos resultados líquidos serem positivos ou prejuízos no caso de serem negativos).

Para uma melhor análise previsional do projeto, fez-se um estudo dos últimos três anos (2011-2013), mostrando os rendimentos e gastos da empresa e os seus resultados (Tabela 20).

Tabela 20 - Demonstração dos Resultados da Frutemba - 2011-2013

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS**Entidade :** Frutemba-Produção e Exportação de Embalagens, Lda

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS (MODELO REDUZIDO)

PERÍODO 2011 - 2013

RENDIMENTOS E GASTOS	2011	2012	2013
Vendas e serviços prestados	1.016.778,14	1.330.786,60	1.460.509,89
Subsídios à exploração			
Variação nos inventários da produção			
Trabalhos para a própria entidade			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-210.835,59	-271.572,02	-292.417,51
Fornecimentos e serviços externos	-205.721,97	-248.607,22	-302.003,88
Gastos com o Pessoal	-520.709,86	-688.631,52	-762.019,92
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)			
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-4.169,74	-37.855,70	-12.616,41
Provisões (aumentos/reduções)			
Outras imparidades (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Outros rendimentos e ganhos	122,48	3.669,88	461,88
Outros gastos e perdas	-10.200,27	-5.160,98	-4.276,39
Result. antes depreciações, gastos de financiamento e impostos	65.263,19	82.629,04	87.637,66
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-32.579,55	-28.169,18	-22.711,68
Result. Operacional (antes de gastos financiamento e impostos)	32.683,64	54.459,86	64.925,98
Juros e rendimentos similares obtidos	45,58		
Juros e gastos similares suportados	-2.741,84	-851,77	-1.248,48
Resultado antes dos impostos	29.987,38	53.608,09	63.677,50
Imposto sobre o rendimento do período	-7.496,84	-13.402,02	-15.919,38
Resultado líquido do período	22.490,54	40.206,07	47.758,12

Fonte: elaboração Própria

Pode observar-se que a Empresa apresenta um resultado líquido do período positivo, ou seja, a Empresa apresenta Lucro, uma vez que os rendimentos foram superiores aos gastos.

Houve uma evolução crescente positiva ao longo destes três anos, o que reforça a importância deste projeto.

A partir da informação obtida, através dos anos anteriores, fez-se uma análise do comportamento previsional da Empresa, dos próximos cinco anos, a iniciar em 2015, com a implementação de mais um turno laboral. Assim, elaborou-se um mapa que demonstra como se formarão os resultados ao longo desses cinco anos, mostrando a forma como se atingirão esses resultados.

Desta forma, pode-se concluir que a demonstração de resultados é um mapa financeiro que permite analisar a situação e desempenho económico-financeiro de uma determinada Empresa durante um período de tempo.

O Mapa de Demonstração de Resultados Previsional, por natureza, da Frutemba, permite obter a lista dos custos previsionais e proveitos previsionais, relativos às operações registadas no projeto em estudo (tabela 21 e 22).

Tabela 21 - Demonstração dos Resultados Previsionais da Frutembal - 2014-2016

DEMONSTRAÇÃO PREVISIONAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS				
Entidade :		Frutembal-Produção e Exportação de Embalagens, Lda		
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS (MODELO REDUZIDO)				
PERÍODO 2014 - 2016				
RENDIMENTOS E GASTOS		2014	2015	2016
Vendas e serviços prestados		1.500.000,00	2.025.000,00	2.250.000,00
Subsídios à exploração				
Variação nos inventários da produção				
Trabalhos para a própria entidade				
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-330.000,00	-445.500,00	-495.000,00
Fornecimentos e serviços externos		-300.000,00	-364.500,00	-382.500,00
Gastos com o Pessoal		-795.000,00	-911.250,00	-1.012.500,00
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Provisões (aumentos/reduções)				
Outras imparidades (perdas/reversões)				
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos		500,00	500,00	500,00
Outros gastos e perdas		-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Result. antes depreciações, gastos de financiamento e impostos		65.500,00	294.250,00	350.500,00
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
Result. Operacional (antes de gastos financiamento e impostos)		50.500,00	279.250,00	335.500,00
Juros e rendimentos similares obtidos				
Juros e gastos similares suportados		-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
Resultado antes dos Impostos		49.000,00	277.750,00	334.000,00
Imposto sobre o rendimento do período		-12.250,00	-69.437,50	-83.500,00
Resultado líquido do período		36.750,00	208.312,50	250.500,00

Fonte: Elaboração própria

Tabela 22 - Demonstração dos Resultados Previsionais da Frutembal - 2017-2019

DEMONSTRAÇÃO PREVISIONAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS				
Entidade :		Frutembal-Produção e Exportação de Embalagens, Lda		
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS (MODELO REDUZIDO)				
PERÍODO 2017 - 2019				
RENDIMENTOS E GASTOS		2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados		2.350.000,00	2.450.000,00	2.500.000,00
Subsídios à exploração				
Variação nos inventários da produção				
Trabalhos para a própria entidade				
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-517.000,00	-539.000,00	-550.000,00
Fornecimentos e serviços externos		-399.500,00	-416.500,00	-425.000,00
Gastos com o Pessoal		-1.057.500,00	-1.102.500,00	-1.125.000,00
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Provisões (aumentos/reduções)				
Outras imparidades (perdas/reversões)				
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos		500,00	500,00	500,00
Outros gastos e perdas		-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Result. antes depreciações, gastos de financiamento e impostos		366.500,00	382.500,00	390.500,00
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
Result. Operacional (antes de gastos financiamento e impostos)		351.500,00	367.500,00	375.500,00
Juros e rendimentos similares obtidos				
Juros e gastos similares suportados		-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
Resultado antes dos Impostos		350.000,00	366.000,00	374.000,00
Imposto sobre o rendimento do período		-87.500,00	-91.500,00	-93.500,00
Resultado líquido do período		262.500,00	274.500,00	280.500,00

Fonte: Elaboração própria

Com a implementação do projeto, ou seja, de mais um turno laboral, podemos observar:

- ✓ A obtenção de um resultado fortemente positivo;
- ✓ O projeto não necessita de financiamento;
- ✓ A rubrica que sofre maior aumento é a de Gastos com o pessoal.

Um forte ponto a favor deste projeto prende-se com o facto do aumento dos rendimentos não serem diretamente proporcionais aos aumentos dos gastos, ou seja, não é necessário duplicar os gastos para ter o dobro do rendimento, pois existem rubricas que não sofrem alteração.

10.5. Indicadores Económicos e Financeiros

Os indicadores económicos e financeiros são utilizados para acompanhar, analisar e preparar, da melhor forma possível, a tomada de decisões por parte da empresa. Por isso, é indispensável dispor de elementos de informação - técnicos, económicos e financeiros - que permitam fazer o diagnóstico da atividade da empresa e da sua evolução no tempo.

Para que a empresa possa verificar a situação económico-financeira, torna-se fundamental o recurso a alguns indicadores, sendo que os mais utilizados são aqueles que assumem a forma de rácios. Estes apresentam a vantagem, não só de tornar mais precisa a informação, como também de facilitar comparações, ao longo de um certo período de tempo. Contudo, convém salientar que os rácios apenas constituem um dos instrumentos de análise.

10.6. Síntese Conclusiva

Neste ponto do trabalho, torna-se importante efetuar uma discussão acerca dos resultados apresentados. Percebe-se que, do ponto de vista económico-financeiro e de acordo com os pressupostos assumidos, o projeto de implementação de mais um turno laboral na Frutembal é viável, ou seja, o projeto tem rentabilidade financeira.

De facto, este estudo tem como base um cenário previsional que se estima que venha a ocorrer no futuro. Contudo, sendo uma previsão futura, não existem certezas que

determinados acontecimentos ocorram exatamente como foram estimados, daí tratar-te de um estudo previsional.

Pode-se assim, concluir, que o projeto pode ser colocado em prática, o que muito agrada à autora, pois, para além de ir ao encontro dos objetivos da Empresa, contribui para a resolução de alguns problemas sociais, tais como, o desemprego.

Em suma, é um projeto com boas perspectivas financeiras, o que é muito estimulante e de forte agrado à Empresa alvo de estudo, a Frutemba.

11.Considerações Finais, Limitações e Sugestões para Futuros Projetos

Neste último capítulo apresentam-se as considerações finais obtidas no estudo realizado, bem como os resultados obtidos no projeto idealizado. Por fim, serão dadas a conhecer as limitações deste projeto e apresentadas sugestões para que a empresa se torne mais eficiente.

11.1.Considerações Finais

Numa economia global em que é visível a importância do empreendedorismo, a economia dos países está cada vez mais dependente de estratégias inovadoras empresariais, pois são estas que criam valor e conduzem ao desenvolvimento de novas oportunidades empreendedoras, criação de emprego, preocupação social e ambiental. Torna-se cada vez mais urgente, a elaboração de projetos inovadores, que possam trazer valor acrescido para as empresas.

Dada a sua constante mutabilidade, é imprescindível fazer um acompanhamento dos mercados. O mercado tem-se encontrado sempre favorável à Empresa, pois existe uma procura crescente de embalagens de madeira, 100% naturais, ecológicas, biodegradáveis e recicláveis, sendo um ponto muito positivo.

Elaborou-se um plano de negócio, que serviu de pesquisa para a criação de um projeto, com o objetivo principal de aumentar a produção, com a implementação de mais um turno laboral, nos próximos 5 anos, e consequentemente avaliar o aumento de vendas, ou seja, aumento de rentabilidade. Para tal, foi feito um estudo da estrutura da empresa, abordando o seu enquadramento no setor, a produção dos serviços e produtos, a organização e gestão, os recursos humanos, os planos de Marketing, a análise da Empresa e a análise Financeira. Assim sendo, os resultados apresentados foram bons, com projeções para o sucesso e ficou comprovada a viabilidade do negócio.

É de realçar que a Frutemba pretende oferecer sempre mais e melhor, a nível dos produtos, dos serviços, dos relacionamentos e do atendimento, o que a torna numa Empresa reconhecida no mercado. A importância que reconhece nos seus colaboradores, fornecedores, clientes e ambiente que a envolve, são partes essenciais para o seu sucesso. A Empresa pretende prestar sempre um serviço de qualidade superior, com um produto certificado, que vá ao encontro da expectativa e satisfação dos clientes.

Neste estudo fez-se uma análise estruturada da Frutemba, de forma a fazer um enquadramento, para uma melhor compreensão do projeto proposto. Assim, foram analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, de forma a encontrar soluções para potenciar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. A partir desta análise, foram traçados os objetivos e metas para a Empresa. Foram também apresentados os mapas da demonstração de resultados, para os próximos cinco anos, através de um plano financeiro, mostrando resultados fortemente positivos, verificando-se a viabilidade do projeto apresentado.

Diante do estudo do resultado de todas as análises realizadas acerca da empresa, suas forças, expectativas de crescimento e resultados financeiros, pode-se concluir que o projeto proposto mostra-se viável e bastante interessante, apresentando um grande aumento nas vendas com um resultado líquido crescente. Assim, o projeto realizado pode ser implementado na empresa alvo de estudo, a Frutemba.

11.2.Limitações do Projeto

Uma grande limitação é ao nível dos recursos humanos, pois, apesar da enorme taxa de desemprego, existe grande dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada. A empresa aposta na formação dos novos colaboradores, mas como se trata de um trabalho muito específico a taxa de adaptabilidade é baixa.

Outra limitação assenta na necessidade da sucessão do cargo de gerente da empresa, que pertence ao sócio fundador. Este tem dificuldade em aceitar essa sucessão, assim como, a transição da sua sucessão.

11.3.Sugestões para Futuros Projetos

Sugere-se criar um departamento de investigação e desenvolvimento, com um grupo de trabalho, para desenvolver novos projetos, produzir novos produtos substitutos inovadores, igualmente certificados e “amigos” do ambiente.

Sempre a pensar no futuro, a Empresa está em constante inovação e, para tal, empenha-se em desenvolver e apostar em novos projetos, que contribuam para o seu crescimento, de forma a acompanhar as necessidades.

Bibliografia

Almeida, M.R.(2007). Manual de Planejamento Estratégico. 23.ed. São Paulo: Atlas.

Almeida, P. J. (2003). Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento. Tese de Mestrado - Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico.

Alves, A. ;Carvalho, N.; Silveira,S.; Marques,J.; Costa, Z e Horta,A (2003). O Abandono da Actividade Agrícola, Grupo de Trabalho Agro-Ambiental, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa.

AEP (2007). Manual de Boas Práticas- Indústria da Madeira e do Mobiliário. Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

AMA (2013). Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, acedido em 2 setembro de 2014.

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários. Disponível em: <http://www.anje.pt/system/files/items/74/original/Criacao%20Empresas-v8-final.pdf>, acedido em 22 setembro de 2014.

Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems.12ª edição. McGraw Hill.

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development. v. 10, n. 1, p. 7-24.

Ashoka. (2013). O perfil dos Empreendedores Sociais da Ashoka, disponível em <http://www.ashoka.org.br/empreendedor-social/quem-e/>, acedido em 27 janeiro de 2014.

Baum, T. (2006). Human Resources Management for the Hospitality and Tourism Industries, Burlington: Elsevier.

Brewer, T. (1992). Richard Cantillon: Pionner of Economic Theory. Taylor & Francis.

Brinckerhoff, P. (2000). Social entrepreneurship – the art of mission-based venture development, New York, Wiley.

Bringhenti, C., Lapolli, E. M., Friedlaender, G. M. S. (2002). Preparando-se para empreender. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 4.ed., Florianópolis: 155 Anais.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas. 2ª ed., Lisboa: RHEditora.

Cantillon, R. (1755). Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General. Disponível em: Http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon_Naturaleza.htm., acessado em 24 janeiro de 2014.

Chiavenato, I. (2009) Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. São Paulo: Elsevier.

Cerqueira J.P. (2006). Sistemas de Gestão Integrados. Rio de Janeiro: Qualiymark.

Comissão Europeia. (2003). Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Comissão das Comunidades Europeias (2006). Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem. Bruxelas. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>, acessado em 8 fevereiro de 2014.

Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship, Durham: Duke University.

Dees, J. (2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship, disponível em http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf, acessado em 9 fevereiro de 2014.

Decreto-Lei n.º 3/2014 de 28 de janeiro. Diário da República I Série . N.º19 (2014- 01-28), p. 4555-591.

Dolabela, F. (1999). Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados.

Dornelas, J. C. A. (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus,

Dornelas, J. C. A. (2003). Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e ser diferente em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. A. (2005). Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P.F. (1987). Inovação e espírito empreendedor -entrepreneurship: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 2.ed.

Drucker, P. F. (1999). Entrepreneurship as a subject of higher education. In: Seminário: A Universidade Formando Empreendedores. Brasília.

Drucker, P. F. (2002). O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel.

EMBAR (2004). Caracterização dos resíduos sólidos urbanos e industriais de embalagens de madeira e dos respectivos fluxos. Associação Nacional de Recuperação e Reciclagem de Resíduos de Embalagens de Madeira, Lisboa.

Ferreira, M.; Santos, J; Reis, N.; Marques, T. (2011). Gestão Empresarial. 3ª Edição. Lisboa. Lidel.

Ferreira, M; Santos, J.; Serra, F.(2008). Ser empreendedor: Pensar, Lisboa, Sílabo.

Ferreira, M.; Santos, J.; Serra, F (2010). Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa. 2ª ed., rev. e actualizada. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, M.; Reis, N.; Serra, F. (2009). Marketing para empreendedores e pequenas empresas. 2ª ed. Lisboa; Porto: Lidel.

Filion, L.J. (1998). Do Empreendedorismo à Empreendedologia. Montreal: Journal of Enterprising Culture, V.6. Tradução e adaptação Jovino Moreira da Silva, M. S. Vitória da Conquista.

Filion, L.J (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. São Paulo, volume 34, nº 2, abril/junho pp. 05-28.

Geehan, S. (2011) *The B2B Executive Playbook:How Winning B2B Companies Achieve Sustainable, Predictable, and Profitable Growth*, Clerisy Press.

Gianesis, I. G. N.; Corrêa, H. L. (1996). Administração estratégica de serviços. São Paulo. Atlas.

Gummersson, E. (2010) Marketing de relacionamento total.3. ed. Porto Alegre: Bookmam.

GEM (2010). GEM Portugal 2010: Estudo sobre o Empreendedorismo. Disponível em: http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf, acessado em 5 de fevereiro de 2014.

GEM (2011). GEM Portugal 2011: Estudo sobre o Empreendedorismo. Disponível em:http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/71/GEM_Portugal_2011.pdf, acessado em 5 fevereiro de 2014.

GEM (2013). Global entrepreneurship monitor 2013 global report fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>, acessado em 12 fevereiro de 2014.

Gitahy, Y. (2011). O que é uma start up?. Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online . Disponível em: <http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>, acessado em 8 de fevereiro de 2014.

Hermanson, B. (2011). O que é uma start up?. São Paulo:Mundo Sebrae,. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/> acessado em 9 de fevereiro de 2014.

Hisrich, R. D.; Peters, M- P. (1998). Entrepreneurship; Irwin/McGraw Hill.

IAPMEI (2004). Como elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso. Portugal. Disponível em:

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>, acessado em 20 setembro de 2014.

IAPMEI (2013). Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Michael Porter. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>, acessado em 17 setembro de 2014.

IAPMEI (2013). Gerir indicadores económicos e financeiros. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=171&temaid=18>, acessado em 17 setembro de 2014.

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2007). O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. Lisboa: Áreas Editora.

International Labour Office, (2010), Ergonomic checkpoints. Genebra

Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship?. Lessons for larger Organizations. Industrial and Commercial Training. Press, v. 33, n. 4.

Karayianis, A. D. (2003). Entrepreneurial functions and characteristics in a proto-capitalist economy: The Xenophonian Entrepreneur. Wirtschaftspolitische Blätter 50, 553-563.

Kawasaki, G. (2011). “A arte do começo”. tradução: Celina Cavalcante Falck-Cook. 4 ed. Rio de Janeiro: Best Seller.

KPMG, APQ. (2013). Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas. Disponível em: <https://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/surveyERM2013.pdf>, acessado em 16 setembro de 2014.

Kotler, P. (1998). Administração de Marketing. 5. Ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2009). Marketing para o século XXI. Como Criar, Conquistar e Dominar Mercado. São Paulo: Edipro.

Lacombe, F.; Heilborn, G. (2008). Administração: princípios e tendências. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva.

Leite, E. F. (2002). O Fenômeno do Empreendedorismo Criando Riquezas. 3.ed. Recife: Bagaço.

Leite, E. F. (2006). Empreendedorismo, Inovação, Incubação de Empresas e a Lei de Inovação. Recife: Bagaço.

Lindon, D; Lendrevie, J. et al (2011), Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing; Publicações Dom Quixote; Lisboa; Portugal.

Longhi, F. (2011). A história da revolução das startups. Imasters. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>. acessado em 14 de fevereiro de 2014.

MAMAOT, ICNF (2013). Adaptação das florestas às alterações climáticas. Disponível em: <http://www.icnf.pt/portal/florestas/ppf/resource/ficheiros/alt-clima/rel-florest-enaac>. acessado em 12 de março de 2014.

Maximiano, A C.(2006). Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2002). Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Murphy, P. J.; Liao, J.; Welsch, H. (2005). A conceptual history of entrepreneurial thought. Academic of Management Conference, 65 th Annual Meeting, Honolulu.

Nagakawa, M. (2011). Plano de negócio: teoria geral. Barueri: Manole.

Olisof (2014). Disponível em: <http://www.olisoft.pt/home.asp>,_acessado em 30 junho de 2014.

Oliveira, A. M. (2008) Manual Técnico do Formando: Criação de Empresas. Edição.

Oliveira, D. P. R. (2010). Gestão para Resultados: Atuação, conhecimentos, habilidades. São Paulo: Atlas.

Praag, C. M. V. (1999). Some Classic Views of Entrepreneurship . De Economist, Volume 147, N,º 3.

Pinchot III, G. (1978). Intra-Corporate Entrepreneurship, Fall.

Pinchot III., G. (1989). Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra.

Pinho, C.; Valente, R.; Madaleno, M. e Vieira, E. (2011). Risco Financeiro: Medida e Gestão. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Poças, M. F., e Freitas, A. C. (2003). Embalagem & Ambiente. Edição da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica do Porto.

Sánchez, J. (2011). Entrepreneurship: introduction. *Psicothema*, 23(3), 424- 426.

Santos, S., Caetano, A. & Curral, L. (2010). Atitudes dos estudantes universitários face ao empreendedorismo. Como identificar o potencial empreendedor? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (4), 2-14.

Schmidt, S., & Bohnenberger, M.C. (2008). A efetividade das ações para promover o empreendedorismo: o caso da Feevale. *Revista Eletrônica de Administração*, Volume 14, nº1, pp. 1 - 26.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers.

Shane, S. e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, v.25,n.1, p.217-226.

Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 17 (3), 92-95.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2003): Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, nº1, pp 76-88.

Vesper, K. H. (1990). New venture strategies. Prentice Hall, N.J: Englewood Cliffs.

Vieira, R. (2001). Elaboração de Projectos Sociais: Uma Aplicação. New venture strategies. Prentice Hall, N.J: Englewood Cliffs.

World Economic Forum (2011). Global Competitiveness report - 2011-2012, Disponível em: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012> acedido em 6 outubro de 2014.

Site da Empresa: www.frutembal.pt