

Plano de Negócios para Empresa de Iluminação de Emergência

Autor:

Francisco Augusto Ramos de Vilhena Monteiro

Orientação científica:

Professora Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Coorientação científica:

Dr. Fernando Maria Sarmento Oliveira e Silva

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais

Vila do Conde

março de 2012

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Finanças Empresariais

Plano de Negócios para Empresa de Iluminação de Emergência

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais

Orientação científica:

Professora Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Coorientação científica:

Dr. Fernando Maria Sarmiento Oliveira e Silva

Francisco Augusto Ramos de Vilhena Monteiro

Vila do Conde

março de 2012

Agradecimentos

É com sentimento de dever cumprido e de grande orgulho que chego a esta fase do meu percurso acadêmico. Mas este percurso não foi feito sozinho e por isso não posso deixar passar esta oportunidade para agradecer às pessoas e instituições que me acompanharam nesta caminhada.

Em primeiro lugar quero ter uma palavra especial de agradecimento para os orientadores, a Professora Doutora Conceição Castro e o Dr. Fernando Silva que sempre estiveram ao meu lado e me incentivaram a trabalhar e a concluir este trabalho. Pela persistência, atenção e disponibilidade muito obrigado.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, em especial aos colegas do departamento financeiro, que sempre me apoiaram e contribuíram para que este momento fosse uma realidade.

Aos professores e colegas de mestrado com quem tive o prazer de conhecer ou rever, que sempre me transmitiram os seus conhecimentos e me ajudaram nesta caminhada difícil mas muito gratificante.

Aos amigos deixo uma palavra de grande apreço e companheirismo, pois sempre demonstraram solidariedade e disponibilidade para me ajudar nos momentos mais complicados, são eles que estão sempre ao meu lado nas vitórias para festejar e nas derrotas para apoiar.

Deixo para o fim os agradecimentos especiais e mais importantes e eles vão para a minha família, em especial para a minha mulher que sempre esteve ao meu lado demonstrando ser uma pessoa compreensiva e companheira.

Resumo

O plano de negócios é um documento escrito que pretende transcrever as ideias do empreendedor. É passar para o papel as ideias e linhas orientadoras do empreendedor. Pretende ser o mapa de orientação para a análise do projeto e posteriormente para o sucesso do mesmo. Mas para a elaboração do plano de negócio não basta apenas ter a ideia é preciso estudar o meio envolvente e analisar a viabilidade financeiro do projeto. O sucesso de um projeto requer uma análise pormenorizada do negócio de forma a reduzir os riscos no processo de decisão.

Este trabalho tem por objetivo destacar a importância do plano de negócios como ferramenta de apoio à gestão empresarial e a sua elaboração para um projeto de uma empresa tecnológica, a “Createch”, do qual se pretende aferir a sua rentabilidade e potencial sucesso. Será apresentado um plano de negócio para a criação de uma nova empresa de base tecnológica orientada para a produção e comercialização de iluminação de emergência.

A iluminação de emergência é um segmento de mercado inserido na iluminação geral de reduzida dimensão mas com potencial de crescimento. Este mercado, por ser pequeno, é dominado por um número reduzido de empresas concorrentes e não sofre grandes mutações porque não é aliciante para as grandes multinacionais apostar numa área onde o retorno é pequeno.

Elaborada a análise de mercado, tendo em consideração a conjuntura, os concorrentes e os potenciais clientes conclui-se que existe uma oportunidade para a criação de uma nova empresa de base tecnológica, concorrendo diretamente com as demais já instaladas. De igual forma, a avaliação financeira do projeto também nos permite concluir da viabilidade deste projeto, que apresenta um Valor Atual Líquido de 155.573€ no final do quinto ano, uma taxa interna de rentabilidade do projeto de 55,46%, e com um período de recuperação do investimento de quatro anos.

Palavras-Chave: Plano de Negócio – Empreendedorismo - Iluminação de Emergência
- Avaliação de Projetos - Planeamento Estratégico.

Abstract

A business plan is a written document that pretends to describe the ideas of ... entrepreneur. It is the entrepreneurs ideas and guidelines materialization in a paper, in order to create an orientation map that enables the project analysis and should lead to its success. But to prepare the business plan it is not enough just to have the idea, but to study the environment and analyze the financial viability of the project.

With this intention, the current work was prepared intending to demonstrate that there is not only need for the financial analysis to verify the feasibility of the project, but also to study and analyze external and internal characteristics.

It will be presented a business plan for the creation of a new technology-based company that produces and commercialize emergency illumination.

The emergency illumination is a small size market segment, part of the general illumination market growth potential. Since it is a small market, it's dominated by a small number of competitors and doesn't undergo major changes because it is not attractive for big multinational companies to invest in an area where the return is small.

After evaluation of the project, it was concluded that it is financially viable, has a Net Present Value of 155.573 € in the end of the fifth year, the internal rate of return of the project is 55.46% and investment payback period will start during the fourth year.

Key-words: Business Plan - Entrepreneurship - Emergency Lighting - Project Evaluation - Strategic Planning

Sumário

INTRODUÇÃO	19
CAPÍTULO I – PLANO DE NEGÓCIOS – ENQUADRAMENTO TEÓRICO ...	23
1 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
2 FASES DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	32
2.1 <i>Análise Externa</i>	32
2.1.1 Análise do meio envolvente contextual	33
2.1.2 Análise do meio transaccional.....	36
2.1.3 Análise da Indústria	37
2.1.3.1 Modelo de cinco forças competitivas de Porter.....	37
2.1.3.2 Análise do ciclo de vida da Indústria.....	41
2.1.4 Análise do mercado	42
2.2 <i>Análise Interna</i>	44
2.2.1 Recursos.....	45
2.2.2 As competências	46
2.2.3 Análise da cadeia de valor	47
2.2.4 Análise Swot.....	48
2.3 <i>Plano Económico-Financeiro</i>	50
2.3.1 Plano de Investimentos	50
2.3.2 Plano de Financiamento.....	53
2.3.3 Demonstrações financeiras previsionais	54
2.3.4 Modelos de avaliação de projetos.....	54
CAP. II – PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE ILUMINAÇÃO DE	
EMERGÊNCIA	59
1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	59
1.1 <i>Análise de Objetivos, Vantagens e Oportunidades</i>	59
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	60
2.1 <i>A Empresa</i>	60
2.1.1 Classificação da Atividade Económica (CAE).....	61
2.2 <i>Visão, Missão, Valores e Objetivos</i>	62
2.2.1 Visão.....	62
2.2.2 Missão	62
2.2.3 Valores	62
2.2.4 Objetivos.....	63
3 ESTRUTURA DE CAPITAIS	64
3.1 <i>Resumo da Operação de Aumento de Capital</i>	64

4	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	65
4.1	<i>Produtos</i>	65
4.2	<i>Produção</i>	66
4.3	<i>Ciclo de vida dos produtos</i>	67
4.4	<i>Serviços</i>	68
5	RECURSOS HUMANOS.....	68
6	PRINCIPAIS CLIENTES E CONSUMIDORES.....	71
6.1	<i>Segmentação do Mercado</i>	71
6.2	<i>Público-Alvo</i>	72
7	ANÁLISE EXTERNA.....	72
7.1	<i>Análise do Meio Envolvente Contextual</i>	72
7.1.1	Contexto Económico.....	73
7.1.2	Contexto Sociocultural.....	76
7.1.3	Contexto Político-legal.....	78
7.1.4	Contexto Tecnológico.....	78
7.1.5	Contexto Ambiental.....	79
7.2	<i>Análise do Meio Transaccional</i>	79
7.2.1	Clientes / Consumidores.....	80
7.2.2	Concorrência.....	84
7.2.3	Fornecedores.....	87
7.2.4	Comunidade.....	88
7.3	<i>Análise da Indústria</i>	88
7.3.1	Modelo de 5 Forças de Porter.....	88
7.3.2	Análise do ciclo de vida da Indústria.....	91
7.4	<i>Análise do Mercado</i>	92
8	ANÁLISE INTERNA.....	93
8.1	<i>Recursos</i>	93
8.1.1	Recursos Humanos.....	93
8.1.2	Recursos Financeiros.....	94
8.1.3	Recursos Organizacionais.....	95
8.2	<i>Competências</i>	95
8.3	<i>Análise da Cadeia de Valor de Porter</i>	95
8.4	<i>Análise SWOT</i>	97
9	PLANO DE MARKETING.....	98
9.1	<i>Posicionamento</i>	99
9.2	<i>Marketing Estratégico</i>	99
9.2.1	Serviço e Marca.....	99

9.2.2	Comunicação.....	100
9.2.3	Lugar.....	106
9.2.4	Preços.....	107
9.2.5	Pessoas.....	107
9.2.6	Investimento em Marketing.....	107
10	PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO	111
10.1	<i>Pressupostos.....</i>	<i>111</i>
10.2	<i>Plano de Investimentos</i>	<i>113</i>
10.2.1	Ativo Fixo Tangível.....	115
10.2.2	Ativos Intangíveis	116
10.2.3	Necessidades de Fundo de Maneio.....	116
10.3	<i>Plano de Financiamento</i>	<i>117</i>
10.3.1	Estrutura de Capitais.....	118
10.3.2	Custo Médio Ponderado do Capital (WACC).....	118
10.4	<i>Demonstrações Financeiras Previsionais.....</i>	<i>119</i>
10.4.1	Previsão de Proveitos Operacionais	119
10.4.2	Previsão de Custos Operacionais	122
10.4.3	Demonstrações de Resultados Previsionais	126
10.4.4	Balanço Previsional.....	128
10.4.5	Mapa dos Cash-flows Previsionais	131
10.4.6	Indicadores Económico-financeiros	132
10.5	<i>Avaliação do Projeto</i>	<i>133</i>
10.6	<i>Análise de Risco de Projeto.....</i>	<i>135</i>
10.6.1	Análise de Sensibilidade.....	135
10.6.1.1	Cenário 1 - Redução das vendas em 10%.....	135
10.6.1.2	Cenário 2 - Aumento do preço das matérias-primas em 10%	138
10.6.1.3	Cenário 3 - Redução das vendas e aumento do preço das matérias-primas em 10%	140
	CONCLUSÕES	145
	BIBLIOGRAFIA	151

Índice Ilustrações

ILUSTRAÇÃO 1 – TAXA DE EMPREENDEDORISMO NASCENTE E DE NOVOS NEGÓCIOS	24
ILUSTRAÇÃO 2 – NÍVEIS DE ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE	33
ILUSTRAÇÃO 3 – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	38
ILUSTRAÇÃO 4 – FASES DO CICLO DE VIDA DA INDÚSTRIA.....	41
ILUSTRAÇÃO 5 – EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA	42
ILUSTRAÇÃO 6 – INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS NA EMPRESA.....	45
ILUSTRAÇÃO 7 – CADEIA DE VALOR DE PORTER.....	47
ILUSTRAÇÃO 8 – ANÁLISE SWOT	48
ILUSTRAÇÃO 9 – VALORES	62
ILUSTRAÇÃO 10 – ESTRUTURA DE CAPITALS	64
ILUSTRAÇÃO 11 - ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS.....	69
ILUSTRAÇÃO 12 - ORGANIGRAMA DO MEIO TRANSACIONAL.....	80
ILUSTRAÇÃO 13 – LOGÓTIPO.....	100

Índice Quadros

QUADRO 1 - MÉTODOS DE RECOLHA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)	43
QUADRO 2 - MODELO DE ANÁLISE SWOT	49
QUADRO 3 - SEGMENTAÇÃO DE MERCADO POR CONSUMIDOR-ALVO	71
QUADRO 4- PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS.....	75
QUADRO 5 - POPULAÇÃO RESIDENTE	76
QUADRO 6 - TAXA DE CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO POR REGIÃO.....	76
QUADRO 7 - ESTRUTURA DA POPULAÇÃO RESIDENTE POR SEXO E GRUPO ETÁRIO.....	77
QUADRO 8 - ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA.....	77
QUADRO 9 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	85
QUADRO 10 - APLICAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	91
QUADRO 11 – IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – ILUMINAÇÃO DE EMERGÊNCIA.....	92
QUADRO 12 - ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DA CREATECH	93
QUADRO 13 - RECURSOS HUMANOS	94
QUADRO 14 - ANÁLISE SWOT À CREATECH.....	98
QUADRO 15 - CRONOGRAMA DA CAMPANHA DE PRÉ-LANÇAMENTO	105
QUADRO 16 - CRONOGRAMA DA CAMPANHA DE LANÇAMENTO	105
QUADRO 17 - CRONOGRAMA DA CAMPANHA DE CONSOLIDAÇÃO.....	106
QUADRO 18 - INVESTIMENTO EM MARKETING	110
QUADRO 19 - PRESSUPOSTOS GERAIS	113
QUADRO 20 - PLANO DE INVESTIMENTOS	114
QUADRO 21 - NECESSIDADE DE FUNDO MANEIO	117
QUADRO 22 – MAPA DO SERVIÇO DA DIVIDA.....	118
QUADRO 23 - CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL (WACC)	119
QUADRO 24 - VENDAS PREVISIONAIS EM VALOR	120
QUADRO 25 - UNIDADES VENDIDAS POR GAMA	121
QUADRO 26 - CUSTO DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS	122
QUADRO 27 - FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	123
QUADRO 28 - CUSTOS COM O PESSOAL.....	125
QUADRO 29 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS	126
QUADRO 30 - BALANÇO PREVISIONAL.....	128
QUADRO 31 - MAPA DOS CASH-FLOWS PREVISIONAIS	131
QUADRO 32 - INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS.....	132
QUADRO 33 - AVALIAÇÃO DO PROJETO	134
QUADRO 34 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS – CENÁRIO 1	135
QUADRO 35 – AVALIAÇÃO DO PROJETO – CENÁRIO 1	137
QUADRO 36 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS – CENÁRIO 2	138
QUADRO 37 – AVALIAÇÃO DO PROJETO – CENÁRIO 2	140
QUADRO 38 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS – CENÁRIO 3	141

Índice Gráficos

GRÁFICO 1 - SEGMENTAÇÃO DE MERCADO POR GAMA DE PRODUTO.....	72
GRÁFICO 2 - POTENCIAL DE VENDAS POR TIPO DE CLIENTE.....	82
GRÁFICO 3 - CONCORRENTES	84
GRÁFICO 4 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS POR GAMA E ANO.....	120
GRÁFICO 5 - UNIDADES VENDIDAS POR GAMA.....	121
GRÁFICO 6 – CUSTO DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS.....	123
GRÁFICO 7 - RESULTADOS PREVISIONAIS	127
GRÁFICO 8 – RESULTADOS PREVISIONAIS – CENÁRIO 1	137
GRÁFICO 9 – RESULTADOS PREVISIONAIS – CENÁRIO 2.....	139
GRÁFICO 10 – RESULTADOS PREVISIONAIS – CENÁRIO 3.....	142

Abreviaturas, siglas, acrónimos e sinais normalizados

- APV - Valor Atualizado Líquido Ajustado
- CA - Valor de mercado dos Capitais Alheios
- CAE - Classificação da Atividade Económica
- Call Center - Serviço telefónico de apoio a clientes
- CAPM - *Capital Asset Pricing Model* (Modelo de Precificação de Ativos Financeiros)
- CFE - Cash-flow Exploração
- CFG - Cash-flow Global
- Cfr. - confrontar
- CI - Capitais investidos
- CI_0 - Custo do investimento
- CMPC - Custo Médio Ponderado do Capital
- CMVMC - Comissão de Mercado de Valores Mobiliários
- Core* – Termo em inglês que significa Núcleo ou Centro
- EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes* (Resultado Operacional - Resultado Antes do Pagamento de Juros e Impostos)
- EBITA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)
- EU – European Union
- CP - Valor de mercado dos Capitais Próprios
- CRM - *Customer Relationship Management* (Software de gestão do relacionamento com os clientes)
- DG – Diretor Geral
- ERP - Enterprise Resource Planning
- et al* – e outros
- FCF - *Free Cash-flow* (Fluxo de Caixa Livre)
- FCS - Fatores Críticos de Sucesso
- FSE's - Fornecimentos e Serviços Externos
- I&D - Investigação e Desenvolvimento
- IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
- IR - Índice de Rentabilidade
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IRC - Imposto sobre Rendimentos pessoas Coletivas
IRS – Imposto sobre Rendimentos Singulares
IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado
kd - Taxa de custo dos capitais alheios
Ksu - Taxa de atualização
LED - *Light Emitting Diode* (Díodo Emissor de Luz)
NFM - Necessidades de Fundo de Maneio
OE2012 - Orçamento de Estado para 2012
PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira
PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
Payback - Período de Recuperação do Capital Investido
PEST+A - Análise contextual - Política; Económica; Social; Tecnológica e Ambiental
PIB - Produto Interno Bruto
PNC - Poder Negocial dos Clientes
PNE - Potencial de Novas entradas
PNF - Poder Negocial dos Fornecedores
PPS - Pressão de produtos substitutos
QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional
Ra - Remuneração dos Capitais Alheios
RC - Rivalidade entre Concorrentes Atuais
Rcp - Remuneração dos Capitais Próprios
Rf - *Risk-free* (Sem risco)
Rm - (risco de mercado)
SWOT - *Strengths* (pontos fortes); *Weaknesses* (pontos fracos); *Opportunities* (Oportunidades); *Threats* (Ameaças)
TEA - Taxa de Atividade Empreendedora
TIR - Taxa Interna de Rendimento
TVH – Taxa Variação Homóloga
VAL - Valor Atualizado Líquido
VR - Valor Residual
WACC – *Weighted Average Cost of Capital* (Custo Médio Ponderado do Capital)
WWW – *World Wide Web*
 β – Beta
% - Percentagem

p. – Página

pp. - Páginas

Introdução

Com o empreendedorismo na ordem do dia, a crise económica e financeira a entrar nas vidas das pessoas é importante pôr em prática novas ideias e novos projetos. Foi com esse intuito de visão e de futuro que foi elaborado este trabalho.

Este plano de negócios destina-se à avaliação de viabilidade da criação de uma empresa de base tecnológica orientada para a produção e venda de produtos de iluminação de emergência. O plano de negócio é a parte visível de uma ideia empreendedora que alguém teve, acredita nela e quer torná-la uma realidade.

O empreendedor é um individuo criativo que vê oportunidades de negócio onde outras pessoas vêem problemas. Atualmente, os políticos, os economistas e a sociedade em geral reconhecem a importância do papel do empreendedor na economia. Os governos enfrentam grandes desafios, na área socioeconómica, consequência da crise económica que se instalou na Europa e, mais em particular, em Portugal. Esta crise tem tido consequências negativas na vida das populações, em grande parte resultado das elevadas taxas de desemprego e das crescentes desigualdades na distribuição da riqueza. Verifica-se uma deslocalização das unidades produtoras para países onde o custo de produção e a isenção fiscal lhes permite uma maior competitividade e resultados melhores. Este fenómeno tem sido fonte de grande preocupação para a sociedade e visto para o empreendedor como uma oportunidade de negócio. Para diversos autores a criação de novas empresas é uma alternativa estratégica para a recuperação da economia, pois desempenha um papel crucial no desenvolvimento socioeconómico, na resolução dos problemas de desemprego, a nível local e regional, na difusão de novas tecnologias e na competitividade internacional.

Antes da tomada de decisão de criação de uma empresa, os empreendedores prudentes terão de ter em consideração algumas aspetos importantes para o sucesso do projeto. O empreendedor tem que ter características de liderança, persistência, empenho para triunfar, e capacidade de trabalho suficiente para superar todas as adversidades que a criação de uma empresa ou negócio acarreta.

Contudo, não basta identificar oportunidades, ser criativo, ter capacidade empreendedora para transformar isso num negócio. Para que o resultado seja válido e credível é necessário efetuar análises de mercado, previsão de vendas, estimativa de custos, planeamento estratégico e análise financeira do projeto. Assim, identificada a

oportunidade de negócio, a etapa seguinte consiste na elaboração do plano de negócios.

O plano de negócios é considerado a principal ferramenta de gestão, é o mapa que o empreendedor deve seguir para atingir o sucesso do seu projeto. Define o caminho a seguir de forma sistematizada, planeada, com objetivos e metas bem definidas. A estrutura de um plano de negócio deve ser moldada às especificidades de cada negócio, mas para que as conclusões sejam plausíveis é essencial que o mesmo aborde alguns aspetos fulcrais para a realização de uma análise profunda e credível.

Um plano de negócios pressupõe a investigação e apresentação de aspetos importantes para a criação do negócio, como sendo a apresentação do projeto, a visão, missão, valores e objetivos pelos quais a empresa se vai reger, a estrutura de capitais, produtos e serviços que irá prestar, bem como os recursos humanos e a identificação dos principais clientes, consumidores, fornecedores e concorrentes. Deve integrar uma análise externa tendo em consideração o meio envolvente contextual, transacional, a indústria e o mercado, e uma análise interna onde se destacam os recursos, as competências, a cadeia de valor e a análise SWOT (Strengths: forças ou pontos fortes; Weaknesses: fraquezas ou pontos fracos; Opportunities: oportunidades; Threats: ameaças). O estudo desta análise é importante porque posiciona o potencial negócio perante a realidade e as dificuldades que terá de ultrapassar, podendo, deste modo, planear com antecedência uma resposta rápida às adversidades do mercado. Elaborado o planeamento estratégico é necessário fazer a análise financeira do projeto, de modo a avaliar a sua viabilidade económica.

O plano económico-financeiro apresenta o enquadramento financeiro do projeto tendo em consideração a estimativa de vendas, custos, elaborando mapas financeiros previsionais de modo a extrair informação necessária e credível para a análise de viabilidade do projeto. A avaliação da viabilidade é efetuada com base em modelos de avaliação de projetos já testados e validados por diversos autores. Estes modelos de avaliação, tais como Valor Atualizado Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), Índice de Rentabilidade (IR) e o Período de Recuperação do Investimento (Payback) devem complementar-se na avaliação da viabilidade do projeto.

O plano de negócios só será válido e terá interesse se estiver completo e se obedecer a critérios como a simplicidade, clareza, realismo e objetividade (Schilit, 1987). A incerteza das mudanças do meio envolvente ao longo do tempo, torna o

plano de negócio um documento orientador, cabendo ao empreendedor seguir o plano ou adotar estratégias alternativas, mais adequadas às novas conjunturas.

É objetivo desta dissertação avaliar a viabilidade de um projeto não só pela análise do plano económico-financeiro através da aplicação dos modelos de avaliação de projetos, mas também pela análise de toda a envolvente externa e interna. Para tal, após identificação da oportunidade de negócio, procede-se à elaboração do plano de negócios, analisando todos os aspetos fundamentais para uma correta e eficaz execução.

Em termos estruturais, a presente dissertação encontra-se organizada em dois capítulos, o primeiro de enquadramento teórico e o segundo de realização de um plano de negócios para uma empresa de base tecnológica.

No capítulo I abordam-se os temas, numa perspetiva teórica, que irão ser aplicados no plano de negócios numa empresa de base tecnológica. Numa época em que o empreendedorismo se torna particularmente importante enquanto promotor do crescimento económico, a criação de novas empresas, em particular de base tecnológica, se bem que relevante, deve ser suportada com um plano de negócios realista, claro e objetivo. Para o efeito, neste capítulo, particularizam-se as etapas da elaboração de um plano de negócios, integrando não só a dimensão financeira do projeto, como a estratégica de forma a suportar a decisão de investir. Nesta decorrência, abordam-se as temáticas associadas ao planeamento estratégico, ao plano económico-financeiro e aos modelos de avaliação de projetos.

No segundo capítulo desenvolve-se um plano de negócios, com o objetivo de avaliar a viabilidade da criação de uma nova empresa de produção e comercialização de iluminação de emergência. Numa primeira fase, apresenta-se o projeto, analisando os objetivos, vantagens e oportunidades (*ponto 1.*, deste capítulo). Após caracterizar a empresa através da apresentação da visão, missão, valores e objetivos (*ponto 2.*), apresenta-se a estrutura de capitais e as estratégias a seguir para efetuar o aumento de capital (*ponto 3.*). No quarto ponto são apresentados os produtos e serviços que a empresa vai colocar à disposição dos seus clientes e, de seguida, a estrutura organizacional (*ponto 5.*) e a identificação dos principais clientes e consumidores (*ponto 6.*). Importa, igualmente, conhecer o ambiente externo da organização, pelo que se estuda o meio envolvente contextual, o meio transacional, a indústria e o mercado (*ponto 7.*), seguido da análise dos recursos, as competências, a cadeia de valor, e o resultado da análise externa e interna pela matriz SWOT (*ponto 8.*). De

forma a definir a melhor estratégia para atingir os clientes e o posicionamento no mercado, apresenta-se, no *ponto* 9., o plano de marketing do projeto. Por último (*ponto* 10.) elabora-se o plano económico-financeiro do projeto, começando por apresentar os pressupostos, o plano de investimento e de financiamento, analisam-se as demonstrações financeiras previsionais e procede-se à avaliação do projeto, recorrendo aos modelos de avaliação de projetos existentes na literatura económica, bem como à simulação de vários cenários, para uma análise de sensibilidade.

Por fim, será apresentada a conclusão geral, tendo em consideração o desenvolvimento de toda a dissertação e serão apresentados os resultados finais com as devidas evidências para que os investidores possam tomar as suas decisões em consciência.

Capítulo I – Plano de Negócios – Enquadramento Teórico

1 A Importância do Plano de Negócios

Com os mercados em recessão, a Europa e, em particular, Portugal a passarem por grandes dificuldades financeiras e económicas, o investimento e a criação de novas empresas é essencial para a revitalização da economia. Mais que nunca o empreendedorismo está na ordem do dia, todos os governos e mesmo a presidência da república têm dado uma grande visibilidade e apoio a novos empresários e empreendedores. O empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, num ambiente económico global, o empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial.¹

O termo empreendedor (*entrepreneur*) surgiu em França por volta dos séculos XVII e XVIII, com vista a designar indivíduos capazes de estimular o desenvolvimento económico, seguindo novas e melhores formas de agir (Cantillon, 1759). Mais tarde, os economistas Joseph Schumpeter (1950) e Kenneth Knight (1967), entre outros, preocuparam-se com o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia. Em 1970, Peter Drucker ampliou estas reflexões, descrevendo os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar mudanças. O perfil de um empreendedor compreende competências técnicas e de gestão, para além das características individuais. O empreendedor caracteriza-se por ser determinado, enérgico e proactivo, hábil, flexível, criativo, percetível, autónomo, independente, impaciente, líder, responsável, otimista, competitivo, versátil, autoconfiante, transmissor de confiança, capacidade de correr riscos calculados, capacidade de iniciativa, capacidade de tomar decisões, capacidade de interagir com terceiros, capacidade de identificar oportunidades, capacidade de transformar ameaças em oportunidades, orientação para o objetivo, procura a eficácia e eficiência, disposição para aceitar sugestões/críticas, disposição para aprender,

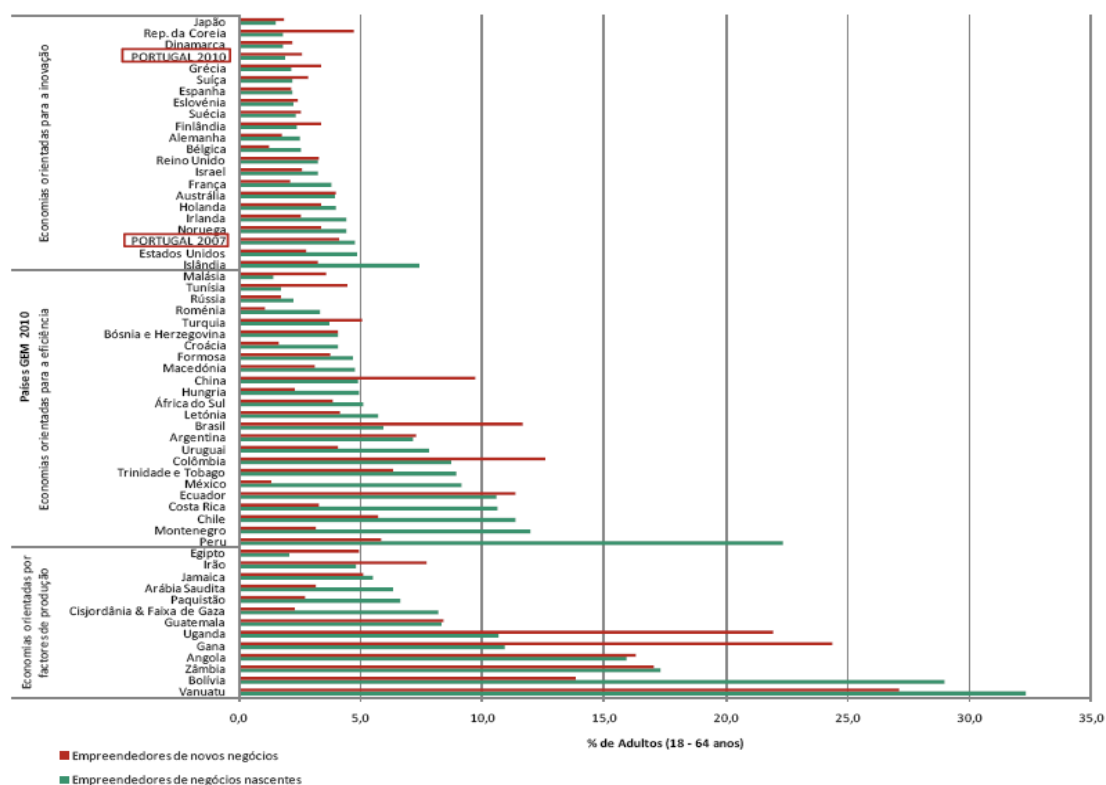
¹ GEM 2010

necessidade de realização e espírito positivo em relação à mudança (Dornelas, 2005; Bueno, 2005; GesEntrepreneur, 2007).

De acordo com o relatório GEM Portugal 2010, o País registou uma Taxa de Atividade Empreendedora (TEA) de 4,5% em 2010, o que significa que existem 4 a 5 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios), por cada 100 indivíduos em idade adulta. A TEA portuguesa em 2010 equivale a metade daquela que já havia sido obtida em 2007 (8,8%).

A Ilustração 1 apresenta os resultados obtidos em 2010 para os dois níveis de atividade empreendedora que compõem a TEA, a Taxa de Empreendedorismo Nascente e a Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios. Para fins comparativos, são apresentados os resultados para Portugal em 2007. Fazendo uma análise constata-se que de 2007 para 2010 houve um decréscimo tanto na taxa de empreendedorismo nascente como de novos negócios. Verifica-se que houve uma inversão no tipo de empreendedorismo de 2007 para 2010: a taxa de empreendedores nascentes em 2007 era superior à taxa de empreendedores de novos negócios; em 2010 esta situação inverteu-se.

Ilustração 1 – Taxa de Empreendedorismo Nascente e de Novos Negócios



Fonte: GEM Portugal 2010

A promoção do empreendedorismo e inovação será uma das soluções apontadas para combater a taxa de desemprego em Portugal, encarando-se atualmente não como uma opção, mas como uma necessidade primordial (Sarkar, 2007). O empreendedorismo é, também, promotor do crescimento económico. Reynolds *et al* (2002), a partir de dados do GEM, concluem que não existem países com elevados níveis de empreendedorismo e baixos níveis de crescimento económico. Carree e Thurik (2002) investigam se a maior ou menor percentagem de empresas de pequena dimensão afetam o crescimento da produção da indústria em que se inserem, e a partir de uma amostra de 14 indústrias de 13 países europeus concluem que as indústrias com uma maior percentagem de pequenas empresas apresentam um desempenho melhor, em termos de crescimento do produto nos 3 a 4 anos subsequentes. Nickell (1996) e Nickell *et al* (1997) mostram evidência que a concorrência, ou o aumento do número de concorrentes (como indicador do empreendedorismo), tem um impacto positivo sobre o crescimento da produtividade total.

O termo empreendedor tem conotações distintas, muitas vezes controversas. De acordo com Drucker (1970), os empreendedores são aqueles que criam algo de novo, de diferente, mudam ou transformam valores, considera-se que a sua principal marca seja justamente a criação de inovação.

Hisrich e Peters (2004) definem o empreendedorismo como o processo de criar algo novo de valor, no qual se dedica tempo e esforço necessários, assumindo-se riscos financeiros e psicológicos para obter possíveis recompensas de satisfação pessoal e independência económica. O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza, que é concebida por indivíduos que assumem os principais riscos, seja por comprometimento de sua carreira, tempo ou património em função de algum produto ou serviço.

Neste sentido, e segundo Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que deteta uma oportunidade e cria um negócio para rentabilizar, assumindo riscos calculados. Para que o empreendedor passe da teoria à prática, para que as ideias e sonhos se concretizem terá de elaborar um plano de negócio onde explica e apresenta o projeto.

O termo plano de negócios deriva do inglês “business plan”, sendo o documento que descreve o negócio da empresa, refletindo a realidade atual, as perspetivas e estratégias futuras para alcançar os objetivos definidos.

Para Dornelas (2001), o plano de negócios é o documento que apresenta o modelo de negócios a desenvolver. Este autor defende que, em igualdade de

circunstâncias, um negócio planeado terá mais hipóteses de sucesso que outro sem planeamento. Bateman e Snell (1998) consideram o plano de negócios como o passo formal do planeamento de um negócio que identifica uma oportunidade e descreve todos os elementos envolvidos. Schilit (1987) considera que o plano de negócios é um instrumento que permite definir objetivos de curto e longo prazo de uma organização, avaliar a sua situação atual e futura e desenvolver estratégias adequadas para atingir esses objetivos. Para o autor, o plano de negócios é «claramente o resultado de uma pesquisa de mercado diligente e de projetos financeiros sólidos» Schilit (1987, p.13).

O plano de negócios deve ser utilizado de maneira dinâmica, devendo ser atualizado periodicamente mediante as alterações no cenário externo e nas políticas internas da empresa (Sahlman, 1997). O plano de negócios é uma peça fundamental do processo empreendedor, é uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações onde o empreendedor expõe as suas ideias e apresenta, principalmente, viabilidade e probabilidade de sucesso do empreendimento. Para Pavani *et al* (1997) a elaboração de um plano de negócios reduz a probabilidade de insucesso precoce do projeto, uma vez que na conceção do plano de negócios já são tidas em consideração situações adversas e quais as medidas a tomar para minimizar os danos.

Dolabela (1999) define o plano de negócios como o planeamento global de uma empresa, onde se apresentam os detalhes do novo negócio, tais como produtos ou serviços, quantos e quais são os clientes, qual é o processo de vendas e de produção, qual a estrutura de capitais e quais são as previsões financeiras. Com essas avaliações, é possível analisar se o projeto é viável ou não. De igual forma, para Schilit (1987), o plano de negócios deve identificar o mercado alvo, demonstrar a evidência de comercialização, os benefícios do produto, uma gestão e uma equipa de trabalho eficientes e, igualmente, salientar os problemas atuais e potenciais, e demonstrar ao investidor o retorno de investimento.

O plano de negócios deve ser um documento claro, preciso e que espelhe todas as dimensões do negócio. Para Schilit (1987) o plano de negócios deve ser bem organizado, não excessivamente otimista e orientado para o futuro. Para elaborar um plano de negócio é essencial ter em consideração a análise estratégica e análise financeira do projeto. Na opinião de Williams *et al* (2002) e Mclaughlin (1995) o plano de negócio é um documento de grande importância, fonte de informação para elaboração do planeamento estratégico. A análise estratégica é esquematizada através do planeamento estratégico, que apresenta a análise externa (indústria) e interna

(empresa). A análise externa baseia-se da análise do meio envolvente contextual, da análise do meio transacional, na análise da indústria e na análise de mercado. A análise interna identifica os recursos, as competências, estuda a cadeia de valores e elabora a análise SWOT. A análise financeira é efetuada com base no plano económico-financeiro, este contempla o plano de investimentos, o plano de financiamento, demonstrações financeiras previsionais e a avaliação do projeto suportado em modelos financeiros de avaliação de projetos.

A avaliação de projetos não deve ter apenas como suporte aspetos financeiros, uma vez que deverá ter em consideração outras dimensões na avaliação de projetos de investimento, nomeadamente as dimensões estratégicas, técnicas, comerciais, políticas, sociais, e ambientais, entre outras. Muitos são os autores que defendem a necessidade de complementá-los com outros fatores.

Segundo Moutinho (2006) a abordagem tradicional na avaliação de projetos de investimento apenas contempla aspetos financeiros, subavaliando quaisquer outros que possam influenciar a sua viabilidade. No entanto, a decisão de investimento tomada apenas com base em critérios de âmbito financeiro pode acarretar decisões inadequadas.

A utilização de indicadores não financeiros pode permitir prever de melhor forma a *performance* financeira de longo prazo de uma empresa do que os atuais indicadores financeiros porque podem auxiliar os gestores na tomada de decisões de longo prazo (Banker *et al*, 2002). Para Pruitt e Gitman (1987) as previsões utilizadas nos critérios de avaliação financeiras são otimistas, pelo que é importante fazer uma análise externa para conhecer melhor os fatores não financeiros que podem influenciar a tomada de decisão.

Só após a análise conjunta das dimensões de carácter financeiro e não financeiro poderão ser tomadas decisões com menor taxa de incerteza de risco. Os fatores não financeiros são de assaz importância neste contexto, os quais são, inclusivamente, mencionados por vários autores. Deste modo para Ho e Pike (1992) e Chen (1995) os gestores devem atribuir uma importância idêntica aos métodos quantitativos e aos aspetos não quantitativos. Não obstante, para Proctor e Canada (1992) os gestores devem dar menor importância aos primeiros do que aos últimos, pois são estes que vão condicionar o desenvolvimento do projeto. Meredith e Mantel (2000) sugerem que é necessária informação diversificada para que a tomada de decisão seja

sustentada numa análise abrangente e apontam uma lista de fatores de produção, marketing, financeiros, administrativos e pessoais que devem ser considerados.

De acordo com Chen (1995) a avaliação do projeto deve ter em consideração aspetos não financeiros ou seja aspetos de índole estratégicos.

Reis (2000) defende que a estratégia permite construir um edifício de raciocínios capaz de absorver, adaptar-se ou até transformar-se com o que de novo vai surgindo. Para este autor, a estratégia consiste no conjunto de decisões que visam orientar, de maneira duradoura, a empresa para alcançar os seus fins. Utilizando a estratégia, os gestores atuam em bloco desde a análise à implementação da estratégia. De facto, promover atitudes e comportamentos positivos ajuda a empresa a alcançar as suas metas. De acordo com Reis (2000), a estratégia apresenta as seguintes vantagens:

- A formulação estratégica aumenta a capacidade da empresa para prevenir problemas;
- As decisões estratégicas tomadas em grupo são, provavelmente, as melhores entre as alternativas possíveis;
- O envolvimento dos empregados na formulação da estratégia melhora o seu conhecimento da relação produtividade/salário, em cada plano estratégico, aumentando assim a sua motivação;
- Lacunas e sobreposições de atividade entre indivíduos e grupos suavizam-se porque a participação na formulação estratégica clarifica a delimitação de tarefas;
- Qualquer mudança numa organização origina resistências que são reduzidas pela participação dos indivíduos e grupos na formulação estratégica.

O autor identifica três tipos de consequências negativas para as quais os gestores devem estar preparados. Uma delas prende-se com o facto de que os gestores envolvidos no processo de estratégia devem ter o cuidado de não se deixar envolver demasiado em responsabilidades operacionais, organizando o seu tempo de modo a permitir-lhe ter a disponibilidade necessária para atividades estratégicas. Além disso, se os que formulam a estratégia não estão intimamente envolvidos na sua implementação, podem negar qualquer responsabilidade na execução das decisões tomadas. Por fim, os gestores devem estar preparados para antecipar e responder ao desapontamento dos empregados quando as expectativas não são alcançadas.

O pensamento estratégico procede à conceção dos fatores que, em princípio, permitirão que a empresa alcance o sucesso, antecedendo e contribuindo para a formulação estratégica. Trata-se de uma reflexão que é um potencial de criatividade para conceber o que deve ser e como deve atuar a empresa para vencer a concorrência.

Segundo Reis (2000), após definição do essencial para a formulação estratégica é necessário recorrer ao planeamento estratégico, onde são definidos os objetivos da empresa. Faz-se, então, a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como dos pontos fortes e fracos da empresa, para que das várias alternativas estratégicas possíveis se escolha a que parece ter mais probabilidades de conduzir a empresa ao sucesso – tal conduz à conceção do plano estratégico. Após a formulação estratégica, é necessário que a mesma seja implementada na organização. Para o autor, o plano estratégico deve constituir um documento simples, sintético e claro, onde fica exposto e estruturado o pensamento estratégico. O relacionamento entre o pensamento e o planeamento estratégico é íntimo, já que pensamento estratégico sem planeamento estratégico origina gestão por intuição, falta de coerência na execução e desperdício de recursos. Por sua vez, planeamento estratégico sem pensamento estratégico pode conduzir à incapacidade de análise, à rigidez do processo de planeamento, à falta de visão e criatividade e à restrição de empenhamento.

Para Freire (1997), as ferramentas do planeamento estratégico são usadas com frequência para eliminar a subjetividade e a intuição da formulação da estratégia. Uma vez definidos os fundamentos da estratégia empresarial, é necessário determinar a melhor metodologia para orientar a sua formulação. Para esse facto, as empresas adotam diversas ferramentas de planeamento estratégico, como a matriz BCG (Boston Consulting Group), o modelo das cinco forças ou a análise SWOT, com o intuito de sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjetividade e a intuição da escolha da melhor alternativa para a organização. Para o autor, o objetivo do planeamento estratégico é conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no meio envolvente. O processo passa pela definição dos objetivos, identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, na avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa e na operacionalidade da estratégia. Sendo a criação de uma estratégia um ato formal e consciente deve ser completa e explícita. A autoria do plano estratégico deve ser do

responsável pelo planeamento e dos gestores de topo. O resultado final deverá ser um plano estratégico adequado à empresa.

Ainda de acordo com este autor, o pensamento estratégico não termina na conceção da estratégia, a constante evolução do meio envolvente requer uma atitude estratégica flexível por parte de todos os membros da empresa, com vista a identificar continuamente novas oportunidades de negócio. O plano estratégico deve oferecer uma perspetiva integrada e dinâmica da atuação futura da empresa, deve ser revisto periodicamente para se verificar se continua a refletir o pensamento estratégico. Para Freire (1997), o planeamento estratégico divide-se em três fases: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a organização e implementação da estratégia. Na análise estratégica, insere-se o pensamento estratégico, que relaciona e analisa o meio envolvente e a empresa, a formulação da estratégia identifica a missão, os objetivos e estratégias. A organização e implementação da estratégia devem ter em consideração a estrutura organizacional e a política de gestão da empresa. Para melhor implementar a estratégia deve-se elaborar um plano de marketing que servirá como base para a análise financeira, pois será a partir dos valores previsionais apresentados que será elaborada a análise financeira do projeto.

O plano de marketing para Campagnolo (2007) é o mecanismo pelo qual se apresenta a exploração do mercado, com o objetivo de adquirir a compreensão necessária das variáveis que se relacionam com o negócio. Já para Silva Alegre (2008), constitui uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão, direcionando e orientando os esforços de marketing da empresa.

Segundo Dolabela (1999), a exploração do mercado para o plano de marketing é subdividida na área de análise de mercado, o qual analisa os clientes, concorrentes, oportunidades, fornecedores, entre outros, e na estratégia de marketing, onde se identifica o produto a oferecer ao mercado tendo em consideração os 4p's definidos por Kotler (2006), Product (produto), Price (preço), Placement (distribuição) e Promotion (promoção).

Campagnolo (2007) sustenta que a análise de mercado segmenta-se em análise de clientes, análise da concorrência, análise de fornecedores e por último a análise ambiental. No plano de marketing aborda-se a comercialização, preços, vendas, promoções e publicidade. Segundo este autor, os princípios básicos da estratégia devem transformar-se em ações concretas.

Por outro lado, Silva (2007) refere que o plano de marketing deverá abordar as potencialidades e desafios do mercado em que a organização está inserida e quais as vantagens e desvantagens que esta apresenta perante a sua concorrência. Bowen (2002) assegura que a elaboração de um plano de marketing irá alinhar as atividades de marketing da empresa com suas estratégias, o que leva os gestores a reavaliarem este processo. Segundo Dornelas (2001), defende que é necessário posicionar o produto para atingir o público-alvo identificado no segmento de mercado. Deste modo, a empresa criará uma imagem do produto tentando diferenciá-lo da concorrência. Atributos como estilo, embalagem, marca, garantia, qualidade e assistência técnica entre outros serviços, são atributos que devem ser considerados na produção do produto, na ótica de Kotler (1998).

A estrutura do plano de marketing não é fixa, podendo variar de autor para autor, sendo que praticamente todos irão realizar uma análise detalhada do contexto da organização. Para Kotler (2006), a estrutura o plano de marketing baseia-se na análise ambiental, objetivos de marketing, estratégia de marketing, programas de ação e demonstração de resultados e controlos.

Após a análise do meio envolvente e do plano de marketing, o plano de negócios deve conter um plano financeiro para que a avaliação do projeto seja completa e que a decisão seja tomada com base em critérios diversificados, tanto de carácter subjetivo como de carácter objetivo.

Dornelas (2001) e Dolabela (1999) são da opinião de que no plano financeiro se devem apresentar todos os rendimentos e gastos do novo negócio, ainda as ações planeadas e as projeções futuras, devendo conter os devidos itens: plano de investimentos, plano de financiamento, demonstrações financeira previsionais, tendo em consideração a estrutura de capitais, a mão-de-obra, despesas com vendas, matéria-prima, *stocks*, gastos operacionais, entre outros. Para fazer a análise da viabilidade de um novo projeto, Dornelas (2001) e Soares *et al* (2008) definem os seguintes modelos de avaliação: Valor Atualizado Líquido (VAL), Prazo de Retorno sobre Investimentos (*Payback*), a Taxa Interna de Rendimento (TIR) e o Índice de Rentabilidade (IR).

A avaliação financeira consiste na aplicação de modelos de avaliação de projetos nas demonstrações financeiras previsionais, sendo os mais utilizados e mais importantes o VAL, o TIR, *Payback*, Índice de Rentabilidade (Soares *et al*, 2008).

Para Soares *et al* (2008), o objetivo da gestão financeira é a maximização do valor da empresa, ou seja, da riqueza dos acionistas. O valor da empresa é o valor presente dos *cash-flows* esperados, descontados para o presente a uma taxa que reflete simultaneamente o risco inerente ao investimento na empresa e a estrutura de capitais usada no seu financiamento. Os modelos que apoiam a tomada das decisões anteriormente referidos caracterizam-se por recorrer a quatro ferramentas principais: o valor atual, a análise das demonstrações financeiras, a relação risco-retorno e a valorização das opções.

2 Fases de Elaboração de um Plano de Negócios

Neste ponto pretende-se apresentar o enquadramento teórico dos temas abordados no plano de negócios que será aplicado no próximo capítulo. No plano estratégico será desenvolvida a análise externa, que engloba a análise do meio envolvente contextual, meio transacional, indústria e do mercado e a análise interna onde se analisam os recursos, identificam-se as competências, constrói-se a cadeia de valor e elabora-se a análise SWOT. No plano económico-financeiro é apresentado o plano de investimentos, financiamento, demonstrações financeiras previsionais e os modelos de avaliação utilizados para a avaliação do projeto.

2.1 Análise Externa

Com os mercados e as indústrias em constante mutação é de extrema importância a capacidade de interação que as empresas têm com o seu meio envolvente. Estas mudanças geram oportunidades e ameaças às quais as empresas terão de dar resposta, sob o risco de ter de sair do negócio por falta de clientes.

Considera-se meio envolvente o ambiente externo em que a empresa se insere e realiza as suas atividades, influenciando deste modo os seus comportamentos. A vida da empresa é influenciada pela diversidade de aspetos que o meio envolvente apresenta, sejam eles políticos, económicos, sociais, tecnológicos ou mesmo ambientais.

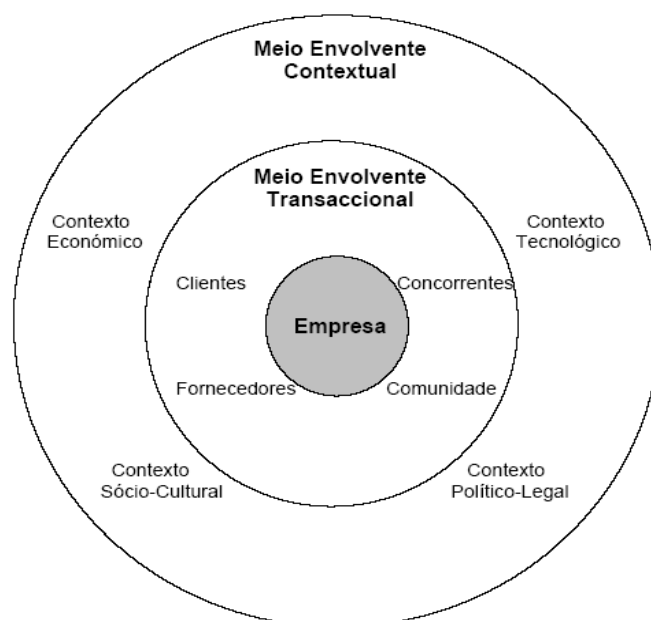
Para uma melhor compreensão do meio envolvente, segundo Freire (1997) e Reis (2000), deve ser feita uma distinção entre meio envolvente contextual e meio envolvente transacional. O meio envolvente contextual representa a análise mais

abrangente, que se aplica de uma forma transversal a todas as organizações, enquanto o meio envolvente transaccional é específico de cada indústria.

2.1.1 Análise do meio envolvente contextual

O meio envolvente contextual condiciona, a longo prazo, as atividades da empresa, sendo que é necessário ter em consideração a técnica de análise “PEST+A”, defendida por Scholes e Johnson (1997), de forma a analisar o contexto externo da empresa. Através desta técnica de análise é possível estudar as variáveis do meio envolvente contextual, a nível económico, sociocultural, político-legal, tecnológico e ambiental, permitindo ter uma análise mais global (Ilustração 2).

Ilustração 2 – Níveis de Análise do Meio Envolvente



Fonte: Freire (1997), p. 66

O contexto económico é determinado pelas trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. Porém, são as suas variáveis que influenciam a economia, ou seja, possibilitam um estudo aprofundado da análise económica do país. Este estudo, baseado nas principais variáveis do contexto económico, nomeadamente no Produto Interno Bruto, Taxa de Inflação, Taxa de Juros, Taxa de Desemprego, Balança Comercial, entre outros, caracterizam a situação económica do país.

O Produto Interno Bruto (PIB) representa a soma do valor de todos os bens e serviços produzidos no país durante um determinado período, normalmente um ano civil. No PIB não entram os bens e serviços de empresas portuguesas no estrangeiro,

mas os serviços e bens produzidos por empresas estrangeiras em território nacional já são contabilizados para o PIB. Fatores como o consumo, as exportações, o investimento privado e público produzem efeito sobre o PIB. A taxa de inflação e a taxa de juros são igualmente variáveis do contexto económico que influenciam as decisões empresariais. Baixas taxas de inflação e de juros favorecem o investimento e deste modo o desenvolvimento económico, proporcionando assim uma maior confiança, não obstante elevadas taxas de inflação e juros conduzem a uma retração do investimento. A taxa de desemprego representa a percentagem de indivíduos aptos para exercer uma profissão, mas que por diversas razões não estão inseridos no mercado de trabalho. Este é um indicador económico relevante pois as causas e consequências recaem sobretudo em fatores económicos.

Com a crise económica que se verifica em Portugal, a competitividade e a agressividade comercial aumentou. Esta situação deve-se essencialmente ao facto do mercado consumidor estar a perder poder de compra. Para fazer face a esta situação, muitas empresas tiveram de repensar as suas estratégias, sendo que muitas optaram por se voltar para os mercados exteriores de forma a contrabalançar a queda de vendas em Portugal.

O contexto sociocultural reflete valores, costumes e tradições da sociedade, sendo as principais variáveis os estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica. Das variáveis que integram o contexto sociocultural das organizações empresariais destacam-se os estilos de vida. Desde meados dos anos 70, tem-se assistido a uma crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, um fenómeno que tem ocorrido tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. No entanto, a nível de remuneração, as mulheres em comparação com os homens, na sua maioria, têm salários mais baixos, havendo assim uma desigualdade. As alterações nos valores sociais constituem também uma fonte de novas oportunidades. A crescente preocupação com a proteção do meio ambiente fez com que as indústrias de produtos naturais aparecessem e tivessem sucesso, optando por procedimentos que protegesse as questões ambientais. O contexto sociocultural inclui ainda indicadores como a taxa de analfabetismo, a distribuição geográfica da população, o nível educacional e composição etária da população, que podem influenciar o desempenho das empresas, afetando o seu nível de produtividade e os padrões de qualidade dos seus produtos.

O contexto político-legal designa um grupo de variáveis que influenciam o desempenho da atividade, através dos princípios legais políticos, condicionando a alocação de poder. A performance económica ao longo do tempo também é determinada pelo seu ambiente político e legal (OCDE, 2001). As principais variáveis do contexto político-legal são a estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, leis anti monopólio e “*lobbying*”. A estabilidade política é um dos principais fatores deste contexto, pois só assim se consegue captar investimento privado. De acordo com Barro (1991), a instabilidade política cria incerteza económica o que tem um impacto negativo no planeamento de longo prazo e, em consequência, reduz o crescimento económico e as oportunidades de investimento. O enquadramento legal tem em consideração a legislação laboral e de proteção ao consumidor, assim como a criação de incentivos fiscais com o intuito de criar confiança e incentivar o consumo e, consequentemente, o investimento. As políticas fiscais que têm sido aplicadas nos últimos anos em Portugal têm provocado um desinvestimento e uma deslocalização das indústrias para outros países fiscalmente mais favoráveis. Tem-se verificado um agravamento da carga fiscal para as empresas nos últimos anos, fator bastante penalizador para as empresas instaladas e desinteressante para quem pretende investir no tecido empresarial português.

O contexto tecnológico integra um grupo de variáveis que influenciam o desempenho e a atividade de uma empresa, traduzindo o progresso tecnológico da sociedade, condicionando as inovações dos processos produtivos. As principais variáveis do contexto tecnológico são as inovações tecnológicas, inovações de processos, proteção de patentes, incentivos do governo, normas de qualidade, “*know-how*” e rácios de obsolescência tecnológica. A inovação tecnológica constitui uma mais-valia e pode ser um fator de diferenciação no mercado. As empresas que não acompanham o desenvolvimento tecnológico terão um tempo de vida curto, pois não terão competitividade nem fator diferenciador perante os seus concorrentes. A legislação que defende as patentes e as marcas e os incentivos governamentais à investigação são fatores adicionais a ter em consideração no contexto tecnológico.

O contexto ambiental é tão complexo que se torna difícil de o compreender e de o conhecer na sua plenitude. As principais variáveis do contexto ambiental são políticas e proteções ambientais e incentivos do governo. As políticas ambientais constituem uma das bases mais importante para a diferenciação do mercado. Hoje em

dia, os consumidores apostam cada vez mais na aquisição de produtos inofensivos para o meio ambiente e de produtos que protejam a atmosfera ambiental. Os incentivos governamentais têm a intenção de equipar as empresas com novas tecnologias para que as mesmas apostem na certificação ambiental. Nos tempos atuais, em que a concorrência é grande, a diferenciação pela certificação ambiental é algo que os consumidores têm em consideração no momento da aquisição do produto.

2.1.2 Análise do meio transacional

O meio envolvente transacional é constituído pelos elementos que se relacionam na indústria onde a empresa atua. Os principais elementos que constituem o meio ambiente transacional das empresas são os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade (Freire, 1997).

Os clientes, partilhando da opinião de Reis (2000), são potenciais consumidores dos bens e serviços presentes na indústria, e em conjunto constituem o mercado ou a procura desses mesmos bens e serviços. Os consumidores são muito diferenciados porque têm características, objetivos, necessidades e padrões de consumo distintas, sendo necessário ter estes elementos em conta para que se possa fazer uma análise através da variável “Segmentos de Mercado”, estudando o comportamento dinâmico e a sua natureza, de forma a não haver má gestão em relação às necessidades de cada grupo de clientes. Após analisada esta variável, é possível determinar quais os fatores determinantes de compra. Segundo Freire (1997), através da análise de segmentação, pode-se recorrer aos “critérios genéricos”: quem compra o quê? Para quem? Quando? Onde? Porquê? e Como?, permitindo diferenciar os consumidores. Contudo, há diversas variáveis que podem ser selecionadas e agrupadas relativas à segmentação.

Os concorrentes são competidores atuais e potenciais dos produtos substitutos que satisfaçam as mesmas necessidades do mercado (Freire, 1997). A recolha e tratamento de informação sobre os concorrentes diretos têm dois objetivos a curto e a médio prazo. A curto prazo há uma comparação efetiva dos principais indicadores comuns de desempenho económico, ou seja, é tido em consideração as vendas e custos que acarretam para a indústria. A médio prazo, com base na comparação dos principais indicadores, deseja-se aumentar o grau de fiabilidade das previsões sobre os comportamentos futuros dos concorrentes, permitindo, deste modo, rapidez de resposta às mudanças do mercado e dos concorrentes. Não é suficiente identificar o comportamento dos atuais concorrentes, é também importante, embora difícil,

procurar e entender a atuação previsível de potenciais novos concorrentes. Em complemento à análise dos concorrentes deve também ser efetuada uma análise aos produtos substitutos, de forma a obter uma perspectiva mais dinâmica e alargada do mercado.

Os fornecedores são os agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria. Deve-se analisar todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços. Segundo Freire (1997), os fornecedores contribuem para o desenvolvimento da oferta através da prestação de serviços, venda de matérias-primas e componentes intermédios aos vários concorrentes da indústria. Na ótica de Reis (2000) a análise deve ser feita a todos os fornecedores de produtos e serviços de modo a identificar as tendências da indústria.

Comunidade são as organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e a indústria. A atividade de qualquer empresa não pode ser analisada fora do contexto da comunidade em que se insere, é relevante identificar as tendências gerais da localidade e país onde as operações ou vendas são levadas a cabo, de forma a antecipar o seu impacto no desempenho da organização. Neste sentido, e citando Freire (1997) «a análise da comunidade deve ainda incidir sobre a atuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional e internacional, como o governo, as associações sindicais e patronais, as organizações ambientalistas e de defesa do consumidor ou as associações industriais, na medida em que possam influenciar, direta ou indiretamente, a evolução dos mercados e das indústrias em que a empresa atua» (p. 77).

2.1.3 Análise da Indústria

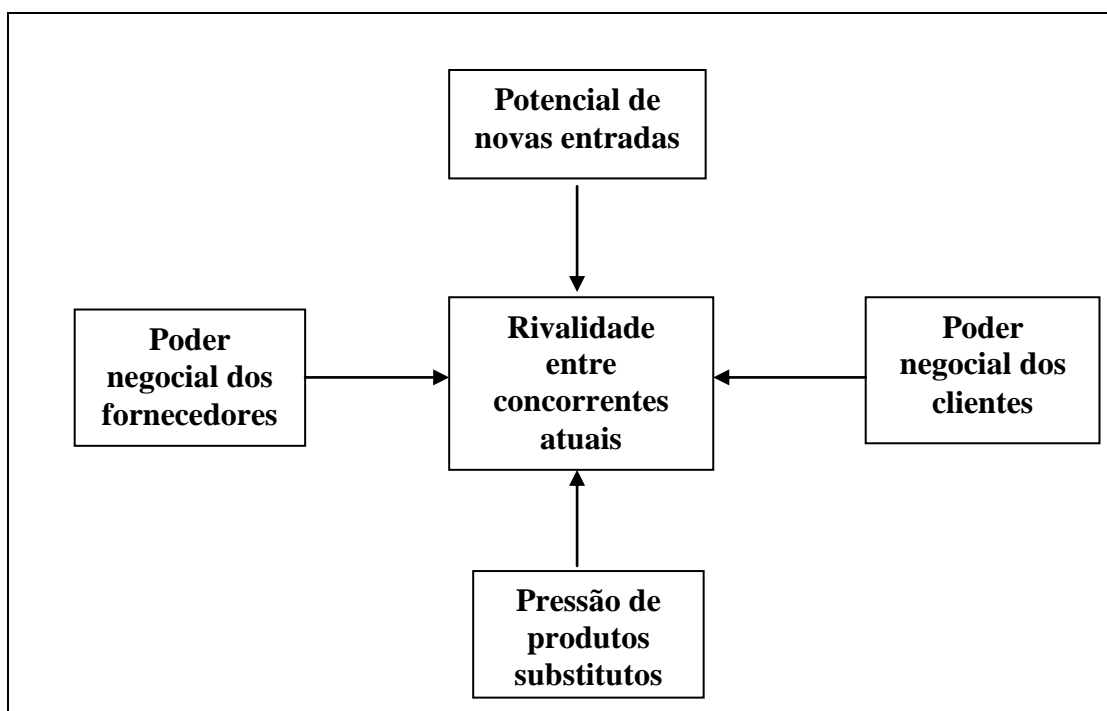
Segundo Porter (1986), a definição de uma indústria não é a mesma que a definição de onde a empresa deseja competir, justamente porque a indústria é definida de modo amplo. As técnicas de análise da indústria a desenvolver neste estudo são o modelo de cinco forças de Porter e a análise do ciclo de vida da indústria.

2.1.3.1 Modelo de cinco forças competitivas de Porter

Porter (1996) explica que o nível de rivalidade e de oportunidades numa indústria dependem de um conjunto de fatores. O autor propõe um modelo de análise de cinco forças capazes de influenciar o comportamento de uma organização. De

acordo com este modelo, a atratividade a longo prazo de uma indústria resulta da ação conjunta dos seguintes fatores: potencial de novas entradas; pressão de produtos substitutos; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes e rivalidade entre concorrentes atuais (Ilustração 3).

Ilustração 3 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1996), p. 4

O potencial de novas entradas (PNE) é a possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria. Quanto maior for o PNE menor é a rendibilidade estrutural do negócio e menor é a existência de barreiras à entrada (Freire, 1997). Quando as novas empresas entram para uma indústria, trazem novas capacidades, ânsia de ganhar uma quota de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem descer ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo deste modo a rendibilidade. A ameaça de entrada de uma nova indústria depende das barreiras à entrada, ou seja, da proteção e posição ocupada pelas empresas existentes e também da expectativa da retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos. Se estas forem altas, grandes dificuldades terá o recém-chegado e a ameaça de entrada é pequena. Existem várias fontes de barreira à entrada, onde se destacam as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição e as políticas governamentais (Freire, 1997). As economias de escala definem-se como elevados

volumes de operações, ou o aproveitamento de sinergias funcionais, resultando em menores custos unitários para as empresas instaladas, desincentivando novos concorrentes a entrar no negócio. A diferenciação do produto acontece quando um produto apresenta características únicas, mostrando uma marca bem identificada e distinguida das outras pelos clientes, e apresenta uma barreira à entrada, provavelmente a mais importante e decisiva de todas. A necessidade de capital é o investimento necessário para entrar numa indústria, e quando exige muito capital inicial de retorno incerto torna-se difícil entrar. Os custos de mudança ocorrem quando, ao mudar-se de mercado, é-se obrigado a suportar custos (impostos, taxas, etc.). Surge então a questão: *será que vale a pena mudar de ramo?* O acesso a canais de distribuição mais convenientes já se encontram cobertos pelas empresas instaladas, as que pretendem entrar têm de persuadir esses canais a aceitarem o seu produto, o que nem sempre é fácil e exige que sejam suportadas reduções dos preços e assumidos outros encargos. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada de novas empresas em indústrias já saturadas numa área geográfica definida.

A Pressão de Produtos Substitutos (PPS) consiste no impacto da existência de bens alternativos, que satisfaçam as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; assim, quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. De acordo com Freire (1997), os produtos substitutos podem afetar a atratividade de uma indústria, impondo um limite máximo do preço de venda ou um limite mínimo à remuneração oferecida pelas empresas no mercado. Já Porter (1986) apud Reis (2000) sustentam que «todas as empresas estão a competir, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos dos seus» (p. 34). Quanto mais atrativa for a alternativa preço/qualidade oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão a melhorar a relação preço/qualidade em relação ao produto existente na indústria, bem como aqueles que são produzidos por indústrias com lucros altos. A pressão dos produtos substitutos é maior quando a indústria de que são originários têm rentabilidade elevada, podendo baixar rapidamente os preços, sem afetar a qualidade.

O Poder Negocial dos Fornecedores (PNF) é a capacidade dos fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; assim, quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. Segundo Freire (1997), a rentabilidade estrutural

da indústria pode ser influenciada pelos fornecedores, através de um conjunto de fatores, entre os quais se podem salientar: a política de preços, de cobrança, de entrega e de qualidade dos produtos. Para este autor, «o poder negocial dos fornecedores tende a ser maior quando a indústria fornecedora é dominada por poucas empresas, quando a indústria fornecedora não enfrenta a pressão dos produtos substitutos, quando a indústria cliente é pouco importante para o fornecedor, quando os produtos fornecidos são diferenciados, ou existem custos de mudança para o cliente, quando os produtos fornecidos são relevantes para a indústria cliente e quando os fornecedores estão em condições, a qualquer altura, de integrar verticalmente a jusante no mercado da indústria cliente» (Freire, 1997, p. 83). A análise do poder negocial dos fornecedores deve ser estudado para todas as atividades da empresa e não apenas para a principal.

O Poder Negocial dos Clientes (PNC) é a capacidade dos clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos; assim, quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. A atratividade de uma indústria pode ser afetada pelos clientes através das suas políticas de preços de compra e de venda e dos padrões de qualidade (Freire, 1997). O poder negocial dos clientes intensifica-se se a indústria for dominada por poucas empresas e as suas compras representarem percentagens elevadas das vendas da indústria fornecedora, se os produtos comprados têm um peso elevado nas compras totais da indústria fornecedora, se os produtos comprados são indiferenciados e não existem custos de mudança, se os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante e se a indústria cliente dispõe de informação total sobre a indústria fornecedor (Freire, 1997, p. 84). Assim, o cliente saberá até onde o fornecedor pode ir na negociação, deste modo o poder negocial dos clientes é elevado.

A rivalidade entre concorrentes consiste na intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria; assim, quanto maior for a rivalidade entre os atuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. A atratividade da indústria cai quando a rivalidade entre os concorrentes se baseia na competitividade dos preços, mas, pelo contrário, aumenta quando a rivalidade ocorre pela inovação.

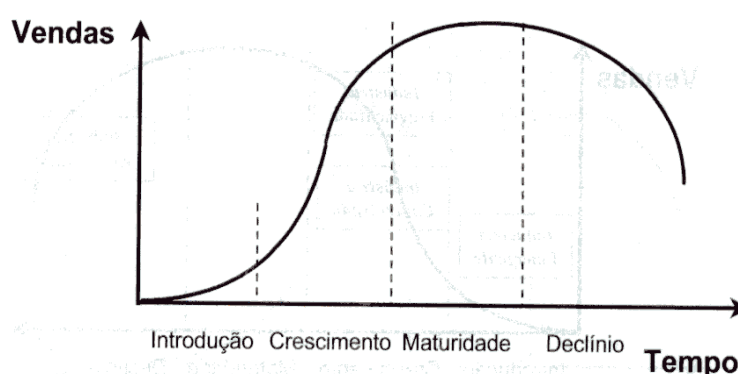
A análise da atratividade da indústria tem de ser abrangente e dinâmica, identificando e acompanhando a evolução das cinco forças. Assim que a indústria perde atratividade o potencial de novas entradas diminui e a pressão de produtos substitutos aumenta. À medida que o mercado atinge a maturidade o poder negocial

dos clientes vai aumentando e o poder dos fornecedores diminui pela estabilização das quotas de mercado. A rentabilidade e atratividade da indústria acompanha a evolução da configuração das cinco forças.

2.1.3.2 Análise do ciclo de vida da Indústria

Ao longo do ciclo de vida de uma indústria, as vendas totais costumam atravessar quatro fases distintas: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio (Ilustração 4).

Ilustração 4 – Fases do Ciclo de Vida da Indústria

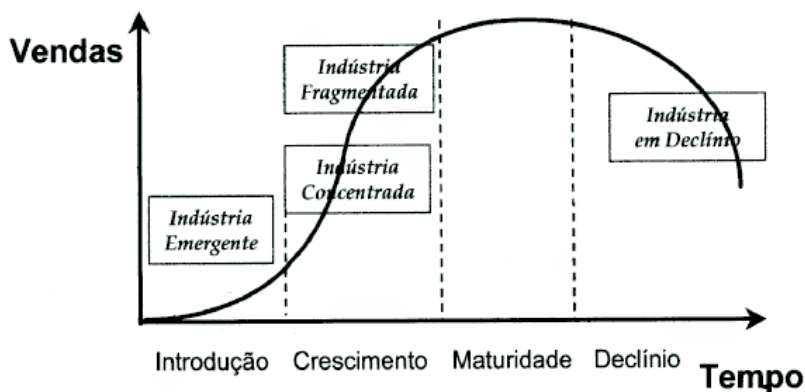


Fonte: Freire (1997), p. 89

Segundo Freire (1997) a fase de introdução caracteriza-se por poucas empresas a operarem no mercado, a generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos e as vendas crescem lentamente. Na fase de crescimento, o número de concorrentes e de consumidores aumenta significativamente, existem fortes desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura e, nesta decorrência, as vendas crescem rapidamente mas de modo instável. Quando atinge a maturidade, o ritmo de crescimento das vendas abrandam, a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado. A fase de declínio é a última e regista uma diminuição das vendas globais do sector, existe excesso de capacidade e vários competidores começam a abandonar a indústria. Nas fases de introdução e declínio, a estrutura da indústria é muito variável, dependendo dos fluxos irregulares da procura e da oferta; nas fases de crescimento e maturidade a generalidade dos sectores apresenta uma natureza concentrada ou fragmentada por longos períodos de tempo. Assim, de acordo com a

evolução no ciclo de vida, cada negócio tende a assumir as características de quatro estruturas de indústrias típicas (Ilustração 5).

Ilustração 5 – Evolução da Estrutura da Indústria



Fonte: Freire (1997), p. 90

Segundo Freire (1997), existem quatro tipos de indústrias inseridas nas quatro fases do ciclo de vida da indústria. Para este autor, a evolução da estrutura da indústria inicia-se com uma indústria emergente situada entre a fase de lançamento e de crescimento da indústria. Caracteriza-se por ser um sector de arranque que atrai novas empresas, tendo por base inovações tecnológicas, alterações sociais ou económicas do meio envolvente que desencadeiam novas necessidades dos consumidores. A avaliação do potencial das indústrias emergentes deve, pois, tomar em consideração não a sua estrutura inicial, mas a expectativa de evolução da estrutura no futuro. Na fase de maturidade do ciclo de vida da indústria situam-se a indústria fragmentada e a indústria concentrada, existe um reduzido número de empresas com uma quota de mercado significativo, influenciam deste modo a evolução da indústria. A indústria em declínio, conforme o próprio nome indica, encontra-se na fase de declínio, em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo. O declínio da indústria pode ter origem na substituição tecnológica, efeitos demográficos, mudanças de gostos e valores sociais, ou em nova legislação que altera os padrões de compra dos consumidores.

2.1.4 Análise do mercado

No planeamento estratégico, para além das análises do meio envolvente, estrutura da indústria e da sua atratividade, é fundamental identificar as principais condições que necessitam de ser satisfeitas para garantir o sucesso da organização - os

Fatores Críticos de Sucesso (FCS), isto é, as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que proporcionam uma diferenciação face à concorrência.

Segundo Salim *et al* (2005) a análise de mercado é umas das abordagens mais importantes do plano de negócios, mas também a mais difícil de elaborar pela sua complexidade e diversidade.

Para Freire (1997), «os fatores críticos de sucesso têm origem na combinação de características dos clientes com a natureza da concorrência» (p. 96) e, para determinar os requisitos para o sucesso num negócio, é conveniente começar por identificar os fatores-chave de compra e de concorrência. Os fatores-chave de compra resultam da análise dos clientes enquanto os fatores-chave da concorrência resultam da análise dos competidores. Através do cruzamento destes dois fatores, resultam os denominados FCS.

Como o sucesso do projeto depende da identificação e desempenho dos FCS, é importante proceder à determinação desses fatores, o que pressupõe os seguintes procedimentos: seleção do método de recolha (Quadro 1), identificação dos atributos dos FCS, e valorização dos atributos geradores do sucesso.

Quadro 1 - Métodos de recolha dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Método	Descrição
Reflexão interna	Consiste na determinação dos FCS através da recolha de opinião junto dos vários interlocutores que forem considerados relevantes. Estas opiniões deverão ser cruzadas com a auscultação de interlocutores externos com ligação à empresa (distribuidores e fornecedores). Simplicidade, rapidez e baixo custo são as principais vantagens deste método que, contudo, poderão ser contrariadas pela subjetividade e superficialidade que podem estar associadas às opiniões.
Peritos	Este método consiste em recorrer, sistematicamente ou pontualmente, à obtenção de informações junto de consultores que, em função da sua especialização, conhecem em profundidade as características intrínsecas do mercado. Por esta via poderá ser possível obter informação relativa ao valor pretendido pelos clientes e sobretudo aos requisitos a disponibilizar pela empresa para responder às solicitações do mercado.
Análise de mercado	Com este método procede-se à identificação dos FCS através da auscultação direta dos consumidores, com recurso a meios e técnicas de recolha considerados mais adequados para cada caso. Esta alternativa é adequada para a identificação do valor pretendido pelos clientes, mas revela-se pouco sólida perante a necessidade de identificar os requisitos concretos que a empresa terá de assegurar.
Análise de concorrentes	O recurso a este método pressupõe a utilização de um processo indireto através do qual identificam os FCS a partir dos fatores diferenciadores instituídos no mercado pelos concorrentes de melhor desempenho. Tal procedimento implica a definição das formas de medidas de desempenho, propondo-se como mais eficazes as seguintes: taxa de rentabilidade; grau de adesão dos clientes.

Fonte: Tracy International / Exame (1994), apud Reis (2000), p. 39

Para a análise de mercado existem várias técnicas, nomeadamente, estudos de mercado, grupos estratégicos e “benchmarking”.

Silva (2011) defende que a elaboração de um estudo de mercado tem por objetivo descrever e avaliar o mercado ao qual se destinam o bem ou serviço, de forma a minimizar o risco inerente às decisões de gestão. O estudo de mercado deverá permitir responder a questões tais como: Quem são os consumidores-alvo? Que preço se deve praticar no mercado? Qual é o posicionamento do produto/serviço? Que canais se utilizam na distribuição do produto/serviço? Como se deve promover o produto/serviço?

Os grupos estratégicos de uma indústria são grupos de empresas de um dado setor que adotam estratégias semelhantes. Isto só é possível pelo facto das empresas se conhecerem muito bem e conseguirem perceber e acompanhar as orientações estratégicas umas das outras. Os grupos estratégicos permitem distinguir dois níveis de concorrência: Intra-sectorial, ou seja, dentro do mesmo sector; Intra-grupo, ou seja, o nível depende da qualidade e da sua eficiência de gestão operacional. A opção por um grupo estratégico depende da dinâmica concorrencial entre optar por reforçar a posição da empresa no respetivo grupo e a própria posição do grupo, deslocar-se para outro grupo onde terá outra posição mais favorável e criar um novo grupo estratégico explorando os espaços vazios.

O “Benchmarking” é igualmente uma técnica de análise do mercado e consiste num processo sistemático e contínuo de medida e comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho de uma organização com as líderes de mercado, no sentido de obter informações que possam ajudá-la a melhorar o seu nível de desempenho. Efetua-se a comparação da atividade da empresa com o seu desempenho passado, com a norma do setor e com os concorrentes mais específicos. Neste sentido, para tirarem um melhor partido do “benchmarking”, as empresas devem conhecer muito bem a sua atividade, os pontos fortes e fracos, identificar os concorrentes líderes da indústria e saber incorporar o melhor do mercado na estratégia da sua própria empresa.

2.2 Análise Interna

A qualidade e quantidade dos recursos da empresa são determinantes para o seu desempenho competitivo. A clara identificação das áreas em que a empresa detém mais e melhores recursos do que a concorrência permite concluir onde residem os

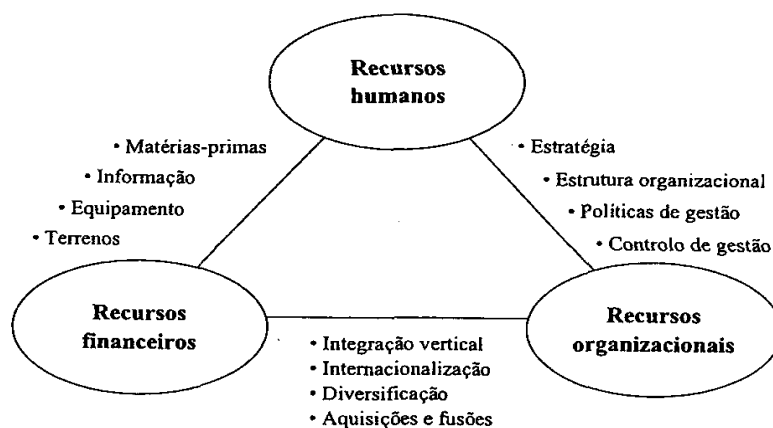
seus pontos fortes, pontos fracos e competências centrais. É então necessário direcionar as áreas de maior capacidade da empresa para assegurar um bom nível de adequação estratégica. Após a análise do meio envolvente e da empresa é conveniente elaborar uma análise SWOT, ou seja, relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

2.2.1 Recursos

As empresas utilizam uma grande variedade de recursos, mas apesar da sua diversidade podem ser enquadrados em recursos humanos, recursos financeiros e recursos organizacionais (Ilustração 6).

Na área dos recursos humanos deve-se analisar o número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, entre outros. É amplamente reconhecido que o potencial dos recursos humanos de uma organização é determinante para o sucesso da mesma a longo prazo. Para Freire (1997), não existem medidas consensuais para avaliar as capacidades atuais e futuras dos vários membros de uma empresa, pois para ser uma avaliação completa deverá incidir sobre a eficácia, eficiência, evolução e interação de todos os recursos humanos da organização.

Ilustração 6 – Integração dos Recursos na Empresa



Fonte: Freire (1997), p. 121

Os recursos financeiros espelham a situação económico-financeira de uma empresa que influencia as suas políticas de investimento e financiamento, logo, afetam o seu crescimento organizacional - são os chamados recursos monetários gerados pela atividade operacional da empresa ou por recurso a financiamentos externos. A forma mais utilizada e mais comum de analisar a situação financeira de uma empresa será através da análise de alguns indicadores financeiros, tais como, o

indicador de liquidez, solvabilidade e eficiência. A situação financeira de uma empresa depende ainda da sua capacidade de ir financiar-se ao mercado de capitais e instituições financeiras financiar-se. Segundo Freire (1997), para além de analisar a situação financeira da empresa é importante analisar a situação financeira das organizações que se relacionam com esta.

Ainda neste contexto, acrescem os recursos organizacionais que, segundo Reis (2000), são de difícil avaliação visto serem recursos intangíveis. Estes recursos representam o valor que a empresa tem no mercado através da sua notoriedade, visibilidade e potencial que apresenta perante as instituições com quem se relacionam.

2.2.2 As competências

As competências são necessárias para satisfazer os clientes e os fatores críticos de sucesso. Enquanto as competências centrais são as capacidades mais importantes que a empresa tem para satisfazer os clientes e os fatores críticos de sucesso, as competências acessórias são capacidades que vêm por acréscimo; embora necessárias são menos importantes no que diz respeito ao processo competitivo.

Nas competências centrais identificam-se os recursos, onde a empresa é melhor ou pior que os seus concorrentes. Deste modo a empresa pode realçar e fortalecer as áreas onde possui vantagem competitiva no mercado. A empresa deve fazer uma comparação permanente com a concorrência para reconhecer os seus pontos fracos e fortes. Para o mercado um ponto forte é satisfazer melhor as necessidades dos clientes do que a concorrência. Pelo contrário, quando uma atividade não satisfaz as necessidades dos clientes constitui um ponto fraco na organização.

Os pontos fortes e fracos não advêm apenas da qualidade e quantidade dos recursos, isto porque dois concorrentes com os recursos idênticos podem ter resultados diferentes. Basta para isso que uma das empresas explore melhor as sinergias dos seus recursos que a concorrência. O aproveitamento das sinergias leva a um aumento de receitas e uma diminuição de custos. Os pontos fortes que distinguem uma empresa da concorrência na satisfação das necessidades dos clientes constituem as suas competências centrais. As competências centrais devem ser exploradas pois trazem mais-valias para os clientes e conseqüentemente uma posição de destaque e diferenciação para a organização.

2.2.3 Análise da cadeia de valor

O objetivo da empresa é atuar da melhor maneira para atingir os Fatores Críticos de Sucesso. Para atingir o topo é necessário responder da melhor maneira às Competências Centrais. Para medir as Competências recorre-se a uma análise da Cadeia de Valor.

A cadeia de valor é um conjunto de atividades interligadas efetuadas na empresa. A identificação destas atividades e a sua realização com menores custos ou melhor do que os concorrentes é a maneira da empresa conquistar vantagem competitiva.

A cadeia de valor inclui a *margem*, ou seja, a diferença entre o valor total e o custo total e as *atividades geradoras de valor*. Por sua vez, subdividem-se em *atividades primárias e atividades de apoio* (Ilustração 7)

Ilustração 7 – Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Porter (1996), p. 35

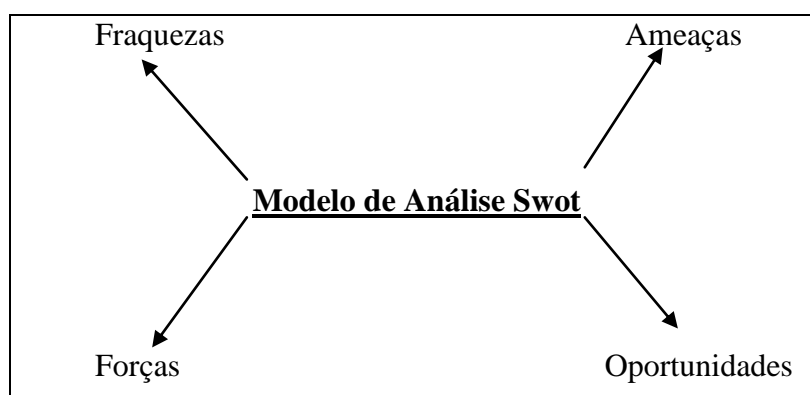
Segundo Porter (1996), e no que se coaduna com esta temática, as atividades primárias incluem a logística interna, a produção, a logística externa, marketing e serviços. A atividade de logística interna refere-se à receção, armazenamento e distribuição das matérias-primas, mercadorias e produtos acabados. A produção define-se como a atividade de transformação dos diversos “inputs” no produto final. A logística externa está intimamente relacionada com a recolha, armazenagem e distribuição do produto aos clientes. A atividade de marketing e vendas caracteriza-se por fornecer os meios para que os consumidores do produto ou serviço se apercebam da sua existência e o possam adquirir. Assim, os serviços serão todas as atividades que aumentam ou mantêm o valor do produto, é uma mais-valia que a empresa oferece ao seu cliente.

Com base no mesmo autor, as atividades de apoio incluem as compras, desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e as infraestruturas da empresa. As compras são a atividade responsável pela aquisição dos “inputs” necessários à satisfação das atividades primárias. A atividade de desenvolvimento tecnológico é a base para o sucesso das atividades primárias, pois apresentam novos desenvolvimentos, o que faz com que o produto obtenha um valor acrescentado. Os recursos humanos fazem o recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. A atividade de infraestrutura envolve o sistema de planeamento, finanças, direção geral e serviço jurídico. Depois de se identificarem as atividades primárias e de apoio mais importantes, o gestor deve analisar como cada uma contribui para a vantagem competitiva da empresa. A cadeia de valor acentua a importância das estruturas de valor do cliente, em contraste com os conceitos do custo interno e da estrutura de capital.

2.2.4 Análise Swot

A análise SWOT original relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente. O diagnóstico estratégico promove um conhecimento mais aprofundado da realidade empresarial. Após a análise da empresa a nível do ambiente externo e interno, conhecidos a atratividade e os fatores críticos de sucesso, torna-se imperativo identificar os pontos fortes e fracos da empresa e relacioná-los com as ameaças e oportunidades do ambiente externo, o que consiste na análise SWOT: (Strengths: forças ou pontos fortes; Weaknesses: fraquezas ou pontos fracos; Opportunities: oportunidades; Threats: ameaças) (Ilustração 8).

Ilustração 8 – Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

Para Reis (2000), o balanço da análise ao ambiente externo, que advém das tendências da concorrência e do mercado de trabalho, determina a evolução das ameaças e oportunidades. Serão também identificadas as situações favoráveis, ou seja, as oportunidades a não perder. Segundo Freire (1997), um bom estrategista vê nas ameaças uma oportunidade de negócio. De acordo com Reis (2000), a análise aos pontos fortes e fracos, a análise do ambiente externo, bem como a do diagnóstico interno, permite um balanço no qual se observam os aspectos positivos e negativos da empresa, identificando os pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência.

Mais recentemente, a análise SWOT considera a inclusão do fator temporal, o tempo (Time) que substitui as ameaças (Threats). De acordo com autores anteriormente mencionados, o fator tempo tem vindo a tomar preponderância cada vez mais acentuada nas últimas décadas. A nova análise SWOT enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo.

Para Freire (1997), as tendências do mercado têm de ser devidamente enquadrados no tempo, cabendo aos gestores a responsabilidade de tirar partido das oportunidades no “timing” mais apropriado. A análise SWOT pode ser representada graficamente para facilitar a compreensão e comunicação das questões estratégicas com que a empresa se irá confrontar (Quadro 2).

Quadro 2 - Modelo de Análise SWOT



Fonte: www.knoow.net, extraído 10/03/2012

2.3 Plano Económico-Financeiro

O plano financeiro é constituído pelo plano de investimentos, o plano de financiamento, as demonstrações financeiras previsionais, e os modelos de avaliação de projetos. Para Assaf (2005) o plano económico-financeiro deve ter em conta a expansão da empresa, bem como prever eventuais desvios. Ainda segundo o mesmo autor, o plano financeiro deve proporcionar a seleção dos ativos mais adequados por forma a rentabilizar ao máximo o investimento.

2.3.1 Plano de Investimentos

O plano de investimentos caracteriza-se pelos recursos que a empresa precisa ter para que a sua atividade seja possível, são os denominados “alicerces” do projeto.

Recursos indicam os meios que uma empresa tem para trabalhar, os seus ativos, incluindo os recursos humanos e o valor das suas marcas. Os recursos representam *inputs* no processo produtivo de uma empresa, tais como os equipamentos, capacidades dos empregados, marcas, finanças e talento dos gestores.

Segundo Wernerfelt (1984), por um recurso compreende-se qualquer realidade que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma empresa. Os recursos de uma empresa num determinado momento podem ser definidos como bens, tangíveis e intangíveis, que estão sempre vinculados permanentemente à empresa. Se a produção de um recurso próprio ou de uma das suas características é controlada por um grupo monopolista, ele irá, mantendo-se tudo o resto inalterado (*ceteris paribus*), diminuir os retornos disponíveis para os proprietários dos recursos. Para Peteraf (1993), existem quatro condições fundamentais que os recursos devem conter, no sentido de gerarem uma verdadeira vantagem competitiva. Essas condições, que se desenvolvem de seguida, assentam na heterogeneidade, na mobilidade imperfeita e depois, no sentido de se alcançar a vantagem competitiva sustentável, nos limites *ex-ante* e *ex-post*.

No que diz respeito à heterogeneidade, nem sempre elevados recursos revelam sucesso, isto é, uma organização pode ter uma grande estrutura mas não ser suficiente para satisfazer a procura dos seus produtos/serviços.

Os recursos devem ainda permitir uma vantagem competitiva nos limites *ex-ante* e *ex-post*. Relativamente aos primeiros, para que uma organização consiga alcançar uma posição superior de recursos é preciso que exista uma competição desses recursos que não seja ilimitada, resultante das falhas de determinados fatores

que influenciam os mercados, tais como a assimetria de informação ou de compreensão. Quanto aos limites *ex-post*, um recurso para constituir uma vantagem competitiva sustentável precisa que a heterogeneidade seja assegurada.

É de salientar que é pelo modo como uma organização utiliza os seus recursos que se vai definir a sua particularidade e, conseqüentemente, o seu desempenho competitivo diferenciado.

Por vezes, diz-se que o excesso de recursos e de capacidades poderá provocar a escassez de ganhos para os detentores desses recursos, isto porque, muitas vezes, o facto de uma empresa ter excesso de recursos e capacidades leva-a a procurar novos mercados, para tentar utiliza-los a 100%. As empresas elaboram as suas estratégias com base, principalmente, na combinação dos seus recursos com as oportunidades de mercado que elas vão identificando. Assim, a teoria da visão baseada em recursos surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados e, a partir dessa mesma análise, propor opções de estratégias a serem seguidas pela empresa.

As empresas utilizam uma grande variedade de recursos, mas apesar da sua diversidade, os múltiplos elementos de uma empresa podem ser enquadrados em Recursos Tangíveis e Intangíveis.

No que concerne aos recursos tangíveis destacam-se os recursos financeiros e os recursos físicos. A situação económico-financeira de uma empresa influencia as suas políticas de investimento e financiamento, que afetam diretamente o crescimento organizacional. Uma forma expedita de analisar a saúde financeira de uma empresa consiste no cálculo de indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência, com base nos elementos do seu balanço, demonstração de resultados e mapa de origem e aplicação de fundos. Mais importante que a determinação destes valores para um dado exercício é a análise da sua evolução ao longo de vários anos. Só assim é possível distinguir entre tendências de médio prazo e variações de curto prazo. A saúde financeira de uma empresa depende ainda da sua capacidade para angariar novos fundos junto do mercado de capitais e das instituições de crédito. Por isso, a avaliação dos recursos financeiros deve incidir também sobre os indicadores de mercado e de credibilidade financeira.

Os recursos físicos da empresa são os bens que a empresa possui para desenvolver a sua atividade. Estes recursos estão espelhados na rubrica de ativos fixos tangíveis no Ativo do Balanço. São considerados recursos físicos, os terrenos, os

edifícios e outras construções, os equipamentos básicos, de transporte e administrativos, entre outros. Uma forma de analisar os recursos físicos é através de indicadores, entre os quais destacamos o Valor de revenda dos ativos fixos (se a empresa tivesse de fechar, qual o valor que obteria se os vendesse), os Usos alternativos dos recursos fixos (quanto mais usos alternativos, mais valorizados são os ativos fixos) e a Escala de fábrica (capacidade de produção, ligado à economia de escala).

Por sua vez os recursos intangíveis apresentam uma maior dificuldade de mensurar, pois é algo que não é possível valorizar com exatidão e certeza. Distinguimos os recursos intangíveis por tecnológicos, humanos e de reputação.

Os recursos tecnológicos (“know-how” técnico) compreendem o stock de tecnologias, a experiência na aplicação do “know-how” tecnológico, os recursos dedicados à inovação. Os indicadores de análise são o número e importância das patentes, rendimento de licenças de patentes, percentagem de pessoal de investigação e desenvolvimento no total da empresa. Por sua vez, os recursos humanos (“know-how” do conhecimento) consistem na análise do número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, entre outros. É amplamente reconhecido que o potencial dos recursos humanos de uma organização é determinante para o sucesso da mesma a longo prazo. A auditoria aos recursos humanos deve também considerar as diferentes exigências dos diversos níveis de pessoas a trabalhar na organização, desde os membros do conselho de administração aos operários fabris, de forma a utilizar fatores distintos dentro de cada critério para avaliar o seu desempenho. No que diz respeito aos recursos de reputação (valor da marca e produtos da empresa), estes refletem a imagem e notoriedade da empresa perante os clientes e fornecedores, no potencial das invenções ou ainda na confiança dos parceiros comerciais. Podem ser reconhecidos na obtenção de um prémio de qualidade, na fidelidade dos clientes e no reforço sustentado da quota de mercado ou no valor do licenciamento de tecnologias próprias. Os indicadores de análise deste recurso são o reconhecimento das marcas, percentagem de compras repetidas dos clientes, nível e consistência dos resultados da empresa, imagem corporativa da empresa, rendimento de um produto.

2.3.2 Plano de Financiamento

As decisões sobre o financiamento visam assegurar os recursos financeiros necessários e adequados ao ciclo de exploração e de investimento. Sobre esta questão de financiamento deve-se ter em consideração a maturidade e a origem. A melhor opção será aquela que minimiza o custo do capital e o risco de incumprimento das obrigações financeiras. As fontes de financiamento classificam-se em capitais próprios e capitais alheios. Os capitais alheios caracterizam-se por corresponderem a um tipo de financiamento cujo reembolso e remuneração futuros estão previamente definidos e contratualizados. Os capitais próprios pressupõem que os investidores que o praticam prescindem do direito ao reembolso futuro e a uma remuneração fixada contratualmente, mas como contrapartida ganha o direito de voto nas assembleias gerais. A remuneração dos investidores por capitais próprios será sempre mais incerta do que a dos financiadores. No caso dos capitais alheios, o seu custo corresponde à taxa de juro contratualizada e exigida pela instituição credora, no que diz respeito aos capitais próprios, os sócios serão remunerados de acordo com os resultados futuros apresentados pela empresa. Uma decisão importante é a estrutura ótima de capitais que a empresa vai utilizar, para isso torna-se necessário determinar o Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC), sendo necessário, para o calcular, conhecer a Remuneração dos capitais próprios (Rcp), a Remuneração dos capitais alheios (Ra), o valor de mercado dos capitais próprios (CP) e o valor de mercado dos capitais alheios (CA). Na determinação do CMPC terá de se ter em consideração o efeito fiscal pela utilização dos capitais alheios. Deste modo o CMPC com efeito fiscal calcula-se da seguinte forma:

$$\text{CMPC} = r_{cp} \times \frac{CP}{CP + CA} + r_{bca}(1 - t) \times \frac{CA}{CP + CA}$$

Onde:

CMPC – custo médio ponderado do capital

r_{cp} – remuneração dos capitais próprios

r_{bca} – remuneração bruta dos capitais alheios

t – taxa de imposto (IRC)

CP – valor de mercado dos capitais alheios

CA – valor de mercado dos capitais próprios

2.3.3 Demonstrações financeiras previsionais

As demonstrações financeiras previsionais são um conjunto de mapas elaborados com base na informação recolhida nos pontos anteriores e serve de base para o ponto seguinte de avaliação e seleção de projetos. São um conjunto de mapas que representam as expectativas futuras do projeto, baseando-se em previsões resultantes da análise externa e interna (cfr. Ponto 2.1 e 2.2), que se espera que se venham a verificar. Os principais mapas financeiros previsionais são o balanço e demonstração de resultados, mapa de cash-flows, e mapa de fluxos de tesouraria.

2.3.4 Modelos de avaliação de projetos

Após a elaboração dos mapas financeiros previsionais, e de serem aferidos os respetivos fluxos financeiros, o passo seguinte consiste na análise da sua viabilidade. O projeto só terá viabilidade se os cash-flows de exploração forem superiores aos cash-flows de investimento.

Os modelos de avaliação utilizados neste projeto são o Valor Atualizado Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Período de Recuperação do Capital Investido (Payback), o Índice de Rentabilidade (IR) e o Valor Atualizado Líquido Ajustado (APV). Estes modelos devem ser analisados em conjunto e complementam-se entre si, fazendo com que a avaliação e tomada de decisão seja efetuada de uma forma sustentada e coerente.

De acordo com Soares *et al* (2008), o VAL é o modelo de avaliação mais utilizado e que menos contestação levanta, isto porque tem em consideração as principais variáveis ao longo dos anos de vida do projeto.

O modelo é definido pela seguinte forma:

$$VAL = \frac{CFE_1}{(1+k)^1} + \frac{CFE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CFE_n}{(1+k)^n} + \frac{VR}{(1+k)^n} - CI_0$$

ou,

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CFG_t}{(1+k)^t}$$

Onde:

CFE: Cash-flow Exploração

CI₀: Custo do Investimento

VR: Valor Residual

k: Taxa Rentabilidade Mínima exigida

n: Vida útil do investimento

CFG: Cash-flow Global (CFE_t - CI₀)

Regras de decisão:

Regra	Decisão
$VAL > 0$	Aceitar
$VAL < 0$	Rejeitar
$VAL = 0$	Indiferença

Se o VAL for positivo significa que o investimento deve ser aceite, pois contribuirá para aumentar a riqueza dos detentores do capital. Os fluxos gerados pela atividade são suficientes para remunerar os investidores e ainda cria reservas. A recuperação do capital investido adicionado ao valor atualizado dos cash-flows futuros vai proporcionar aos detentores do capital um retorno superior ao que poderiam obter em aplicações alternativas e, logicamente, implica um aumento da sua riqueza. Se o VAL for igual a zero o investimento é neutro em termos de efeitos sobre a riqueza, e a decisão de apostar no projeto está nas mãos do investidor. Se o VAL for negativo o investimento deve ser, em princípio, rejeitado. A dimensão do VAL depende de uma série de fatores, nomeadamente da taxa de atualização: à medida que a taxa de atualização aumenta o VAL reduz-se. O VAL apresenta vantagens na medida em que pressupõe o reinvestimento a uma taxa mais realista ou, pelo menos, mais conservadora: a taxa exigida de custo do capital.

Outro modelo igualmente relevante é a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), que assenta no princípio do desconto dos *cash-flows*. É a taxa de remuneração a que o capital estará sujeito. Neste modelo teremos de encontrar uma taxa de atualização para a qual o VAL é nulo. A TIR é a taxa máxima a que o capital investido pode ser remunerado. A decisão sobre a seleção de investimentos com base na TIR só é possível se tivermos conhecimento da taxa mínima exigida. A regra de aceitação de um investimento segundo este modelo implica que a TIR seja superior ao custo de capital exigido pela empresa (k)

Regras de decisão:

Regra	Decisão
$TIR > k$	Aceitar
$TIR < k$	Rejeitar
$TIR = k$	Indiferença

Uma forma de interpretar a TIR será entendê-la como a taxa máxima de retorno de capital que uma empresa poderia usar para financiar um investimento sem com isso prejudicar os seus acionistas/sócios.

O Modelo é definido pela seguinte forma:

$$\frac{CFE_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{CFE_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{CFE_n}{(1 + TIR)^n} + \frac{VR}{(1 + TIR)^n} = CI_0$$

A TIR deverá igualar k , pelo que existe uma posição de indiferença por parte da empresa face ao investimento, sendo também confirmada pelos dois modelos (VAL e TIR). Apesar das vantagens evidentes em termos de gestão, em particular o facto de apresentar um resultado em percentagem como um verdadeiro retorno sobre o investimento, a TIR apresenta algumas desvantagens, em especial a de não ser informativa sobre a dimensão e a vida útil de um projeto de investimento. A TIR pressupõe que os cash-flows gerados ao longo da vida útil do projeto são todos reinvestidos sempre à mesma taxa - a própria TIR. O modelo subjacente à TIR pressupõe a capitalização dos cash-flows à própria TIR, o que nem sempre é verdade.

O Período de Recuperação de Capital Investido (Payback Period) é o modelo que indica o número de períodos necessários para a recuperação do capital investido. Este modelo e o modelo VAL estão intimamente relacionados, pois quando a VAL é positiva o Payback é inferior ao número de períodos de vida útil do projeto. De acordo com este modelo de avaliação, um investimento é de aceitar quando o período de recuperação do capital é inferior ao número de anos de vida útil previstos para o mesmo. Este modelo tende a ser usado com relativa frequência em conjunto com outros modelos de decisão, sendo olhado como uma medida do risco do investimento. Este modelo privilegia os projetos que gerem mais liquidez nos primeiros períodos.

O modelo do Índice de Rentabilidade (IR) vem em complemento do VAL, pois conseguimos saber a rentabilidade efetiva por cada unidade de capital investida. Utiliza a razão entre o valor atual dos cash-flows atualizados, e não dos resultados líquidos, e o custo do investimento é consistente com os conceitos utilizados em análise de investimentos e permite um enfoque específico.

O modelo é definido pela seguinte forma:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CFE_t}{(1+k)^t}}{CI_0}$$

ou,

$$IR = \frac{VAL}{CI_0}$$

Segundo Soares *et al* (2008) o IR mede a relação entre os cash-flows de exploração (CFE's) e o valor atual dos capitais investidos (CI).

Regras de decisão:

Regra	Decisão
IR > 1	Aceitar
IR < 1	Rejeitar
IR = 1	Indiferença

Se o IR for superior à unidade, então o VAL também é positivo e o investimento é de aceitar. Se o IR for inferior à unidade, o VAL também é negativo e a decisão deve ser a de rejeitar. O IR não deve ser visto como uma alternativa ao uso do VAL, mas sim como um complemento.

Por último, apresenta-se o método do Valor Atualizado Líquido Ajustado (APV). O APV corresponde à soma do VAL do Investimento não alavancado com o valor atual da poupança fiscal. O modelo do APV que agora se discute pretende ser uma alternativa ao Weighted Average Cost of Capital (WACC), mas apresenta a desvantagem de ser de difícil implementação.

O modelo é definido pela seguinte forma:

$$APV = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k_{S_U})^t} + \sum_{t=1}^n \frac{kdD_t T}{(1+kd)^t}$$

Onde:

APV: Valor Atualizado Líquido Ajustado

D: Poupança fiscal

FCF: Free Cash-Flow

K_{S_U}: Taxa de atualização

Kd: Custo Capital Alheio

t: Tempo

O primeiro quociente, no lado direito da expressão, corresponde ao VAL do projeto quando este é financiado a 100% por capitais próprios. Com efeito, o Free

Cash-Flow (FCF) não contém a poupança fiscal e a taxa de atualização (k_{SU}) é a taxa de rentabilidade exigida para um projeto não alavancado. O segundo quociente tem no numerador a poupança fiscal do período t , que é atualizada à taxa de custo dos capitais alheios (k_d). A utilização desta taxa de atualização tem subjacente o pressuposto habitualmente adotado de que o risco da poupança fiscal é idêntico ao risco da própria dívida. A regra de decisão associada ao modelo APV é igual à do modelo do VAL. O APV é uma solução de avaliação de investimentos que constitui uma boa alternativa ao critério do VAL e à correspondente utilização do WACC.

Luehrman (1997) sintetiza as vantagens relativas e limitações do APV nos seguintes termos: o APV pode aplicar-se sempre que o WACC é aplicável e, por vezes, mesmo quando esta última medida não o é. A razão é que o APV necessita de menos pressupostos restritivos para poder ser usado; o APV é excepcionalmente transparente, permitindo ao analista perceber todas as componentes de valor na análise; as taxas de atualização no APV contêm, unicamente, o custo de oportunidade do capital (taxa de juro sem risco) e, eventualmente, um prémio de risco; o APV não necessita de valores de mercado para ser implementado, enquanto o WACC só é corretamente usado se os ponderadores estimados partirem desse tipo de valores.

Não há modelos de análise perfeitos, porém a análise em conjunto dos modelos apresentados anteriormente vai fazer com que a avaliação do projeto seja sustentada e consciente.

Cap. II – Plano de Negócios para Empresa de Iluminação de Emergência

1 Apresentação do Projeto

1.1 Análise de Objetivos, Vantagens e Oportunidades

Este projeto destina-se à criação de uma empresa de base tecnológica orientada para a produção e comercialização de iluminação de emergência: a Createch. Contudo o conceito deste projeto vai muito para além do produto que será o objeto de comercialização. O carácter inovador deste projeto é o de romper com o que são as tradicionais relações entre os distribuidores e fabricantes de material elétrico.

Os mercados são dominados por fabricantes de expressão mundial, os clientes (distribuidores) têm uma quase inevitável relação de subjugação perante estes. As suas soluções abrangentes, as grandes “máquinas” de marketing, as suas redes comerciais, torna quase obrigatório que os distribuidores trabalhem com certos fabricantes. Esta relação de poder desequilibra-se em favor dos fabricantes quanto mais técnico for o produto, e reequilibra-se à medida que o produto tem menos envolvimento técnico, ou seja quando o distribuidor consegue ter maior influência na decisão de venda. Estas relações de força, típicas dos mercados, nunca se reequilibram totalmente, uma vez que para a venda do produto menos técnico são precisos preços competitivos que, por sua vez, só os grandes fabricantes com economias de escala conseguem praticar. Os distribuidores têm de envolver os fabricantes nas maiores negociações, permitindo-lhes deste modo o acesso aos seus clientes e o domínio/condução dos negócios.

Aos fabricantes, fica ainda a possibilidade de manter relações com os clientes dos seus clientes (os instaladores/consumidores), promovendo-lhes outros materiais e alargando assim o espectro de soluções vendidas e a dependência dos seus clientes. Se por um lado é verdade que estas relações entre os fabricantes e os consumidores garantem a venda de produtos quase sem trabalho nenhum para o cliente/distribuidor, também é verdade que resume os distribuidores a meros financeiros no processo. Deste modo, os fabricantes dominam regularmente o processo de venda, negociam com os consumidores diretamente e fazem por vezes a entrega direta do material ao cliente final, apenas fazendo passar o movimento financeiro pelo distribuidor. Este é o

cenário atual entre fabricante e distribuidor. A leitura desta realidade foi o que permitiu definir as linhas estratégicas para o lançamento deste projeto.

A necessidade permanente de encontrar novos mercados para promover o consumo e, conseqüentemente, o modelo social fazem com que apareçam permanentemente novas “guidelines” de marketing, como sejam a “promoção” do conforto individual, da segurança, das preocupações ambientais, etc.. Estas “guidelines” definem as estratégias de desenvolvimento de produtos, assim como estratégias de comunicação. Essas linhas gerais estratégicas fomentarão o desenvolvimento das novas soluções, que responderão às necessidades do mercado na área de iluminação de emergência mas também às crescentes preocupações sociais, ambientais, segurança e conforto. Estas linhas orientadoras estarão espelhadas no produto da Createch e na comunicação para o consumidor.

A conjuntura económica de crise que a Europa, e principalmente Portugal, está a enfrentar vai levar os clientes a repensar parcerias, estes vão procurar novos e dar prioridade a parceiros que lhes tragam mais rentabilidade ao negócio. A entrada no mercado de uma nova marca com objetivos perfeitamente atingíveis, com um produto competitivo, com soluções para a globalidade das necessidades do mercado e com perspectiva de dividendos futuros mediante uma forte aposta no presente, pode tornar-se muito aliciante à mudança para um novo parceiro de negócio, e com isso, ajudar ao sucesso deste projeto.

“Planear sem agir é fútil e agir sem planear é fatal.” – Garry Kasparov

2 Caracterização da Empresa

2.1 A Empresa

A Createch será uma empresa dedicada ao fabrico e comercialização de iluminação de emergência, capaz de garantir aos seus clientes a resposta à globalidade das necessidades neste segmento de mercado. A empresa desenvolverá não só um produto novo, mas também uma nova abordagem tecnológica, não apenas no sentido de se fazer evoluir em relação às soluções de mercado mas também no sentido de se manter na linha da frente do desenvolvimento. A intenção é que o produto seja fiável,

tecnologicamente evoluído e que garanta que no futuro se possa, sobre a mesma base, desenvolver novas soluções para apresentar ao mercado.

A Createch será especializada no acompanhamento dos intervenientes de mercado, sejam elas investidores, projetistas, arquitetos, fiscais e clientes/distribuidores. Todos eles têm uma forte influência sobre os consumidores finais, sendo que os instaladores serão, contudo, o enfoque da atividade comercial da Createch. O trabalho desta empresa no mercado desenvolver-se-á transversalmente em cada uma das entidades na sua fase de interação com o nosso produto.

2.1.1 Classificação da Atividade Económica (CAE)

O CAE principal será 27900 - Fabricação de outro equipamento elétrico que, de acordo com a Deliberação nº 786/2007, de 14 de Maio de 2007, «Compreende, nomeadamente, a fabricação de carregadores de baterias, dispositivos elétricos de abertura e fecho de portas, campainhas, fios de extensão feitos de fios isolados adquiridos; aparelhos de limpeza por ultrassons (exceto de laboratório e dentistas), inversores no estado sólido, aparelhos retificadores; pilhas a combustível, fontes de energia estabilizadora em tensão, sistemas de energia garantida (UPS), extensões com fio isolado e conectores; eliminadores de onda (exceto para voltagem de distribuição), eletrodos de carvão e de grafite, contactos e outros produtos elétricos de carvão e de grafite; aceleradores de partículas; condensadores, resistências, aceleradores e semelhantes elétricos; eletroímãs, sirenes; painéis de contagens eletrónicos, sinais elétricos; equipamento elétrico para sinalização de tráfego e peões; isoladores elétricos (exceto de vidro e porcelana); ferros e pistolas elétricas para soldar, incluindo ferros de soldar manuais.»

O CAE secundário será 27400 - Fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de iluminação que, de acordo com a mesma Deliberação «Compreende a fabricação de vários tipos de lâmpadas e tubos (incandescência, de raios ultravioletas ou infravermelhos, de arco, de cubos, de flash, etc.), de candeeiros (de mesa, de escritório, de mesa de cabeceira, etc.), quebra-luzes e de aparelhos de iluminação (lustres, lanternas, aparelhos de iluminação das vias públicas e de grandes espaços, aparelhos de iluminação rodoviários, anúncios ou reclames luminosos, tabuletas ou cartazes e placas indicadoras luminosas, projetores e conjuntos de luzes do tipo usado em árvores de Natal e de aparelhos de iluminação similares), elétricos ou não elétricos e equipamento de iluminação para meios de transporte».

Por último, o CAE secundário será 46430 – Comércio por grosso de eletrodomésticos, aparelhos de rádio e de televisão que «Compreende, nomeadamente, o comércio por grosso de: frigoríficos e máquinas de lavar; aparelhos de aquecimento elétricos; rádios, televisões, vídeos, discos, CD, DVD, cassetes e bandas; material fotográfico e ótico; aparelhos domésticos e materiais para instalação elétrica.» (Deliberação nº 786/2007, de 14 de Maio de 2007).

2.2 Visão, Missão, Valores e Objetivos

2.2.1 Visão

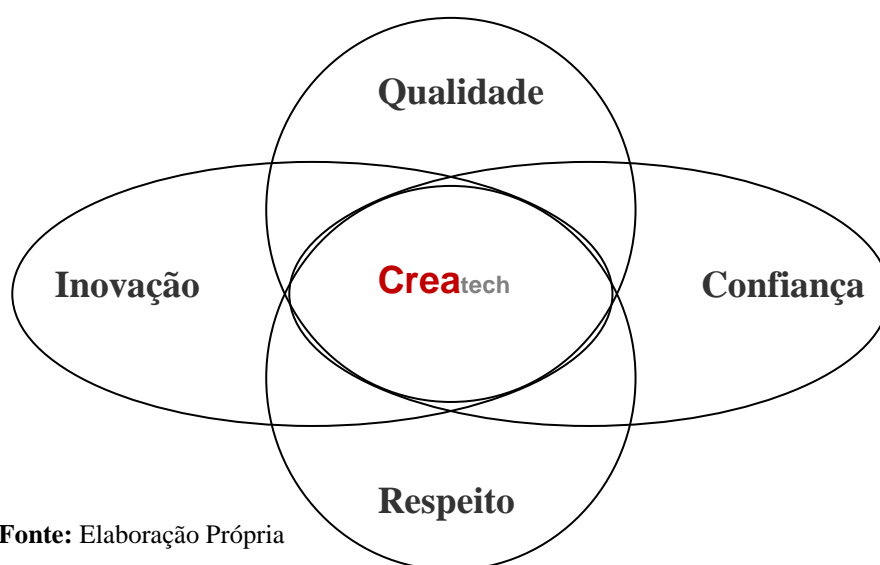
A Createch pretende ser uma marca respeitada e de referência no segmento de mercado da iluminação de emergência. A empresa ambiciona atingir a liderança de mercado num prazo de cinco anos, contribuindo para isso a política de crescimento e internacionalização levada a cabo desde o arranque.

2.2.2 Missão

A missão da Createch é apresentar ao mercado soluções técnicas que respondam às mais exigentes necessidades dos clientes, os desenvolvimentos estéticos mais atuais, valorizando o respeito pelas empresas, pessoas e ambiente.

2.2.3 Valores

Ilustração 9 – Valores



Fonte: Elaboração Própria

A Createch pretende:

- i) ser reconhecida pela Qualidade dos produtos que apresenta ao mercado e pelo serviço que presta;
- ii) que a Inovação seja constante, estar na linha da frente do desenvolvimento tecnológico, ser reconhecida pelos produtos de vanguarda apresentados ao mercado;
- iii) que lhe reconheçam o Respeito pelas pessoas, pelas instituições, empresas, e muito em especial pela natureza;
- iv) que os seus parceiros sintam Confiança nos seus produtos e serviços, acreditando nas suas capacidades e competências, e que os seus clientes também acreditem.

2.2.4 Objetivos

Como já referido, o conceito deste projeto vai muito para além do produto que será o objeto de comercialização. Os objetivos de curto prazo são a solidificação de uma imagem credível, quer a nível institucional quer ao nível do produto. Pretende-se assim uma evolução rápida nos resultados de modo a assegurar a sustentabilidade da empresa. Por este motivo, o objetivo de muito curto prazo é a massificação do produto de fluxo e assumir desde muito cedo uma posição forte no mercado nacional de iluminação de emergência, esperando rapidamente ser uma referência no sector.

Os objetivos de médio prazo passam pela solidificação das outras gamas de produto e pela expansão do negócio ao mercado espanhol. No contexto nacional, o objetivo passa ainda pela evolução na cadeia de valor, começando a desenvolver negócios não tanto sob o ponto de vista do produto, mas mais sob o ponto de vista da solução, sendo deste modo o desenvolvimento de negócios na área das soluções centralizadas, de monitorização e alimentação um objetivo a médio prazo.

Os objetivos a longo prazo passam pela expansão a nível internacional à restante Europa, América Latina e África, sendo o Brasil e os PALOP os alvos primordiais desse alargamento. Pretende-se, assim, sustentar a evolução da empresa numa imagem de confiança, respeito, seriedade, qualidade e fiabilidade, fatores esses que consideramos fundamentais para o êxito deste projeto.

3 Estrutura de Capitais

A sociedade vai ser constituída como sociedade por quotas com um capital social inicial de 10.000€.

A expectativa é que a curto prazo seja transformada numa sociedade anónima através do aumento de capital por entrada de novos acionistas.

Ilustração 10 – Estrutura de Capitais

<i>Capital Social</i>	<i>50.000 €</i>	
<i>Sócio</i>	<i>% Participação</i>	<i>Quota</i>
<i>FERNANDO OLIVEIRA</i>	55%	27.500€
<i>FRANCISCO MONTEIRO</i>	30%	15.000€
<i>“BUSINESS ANGEL” / CAPITAL DE RISCO</i>	15%	7.500€

Fonte: Elaboração Própria

O Capital Social da Createch será detido maioritariamente pelo sócio Fernando Oliveira, com uma participação de 55% do capital social inicial, pelo sócio Francisco Monteiro com uma participação de 30%, e por “Business Angels” com uma participação de 15%.

3.1 Resumo da Operação de Aumento de Capital

É objetivo dos sócios fundadores que os produtos e serviços tenham uma boa recetividade e aceitação no mercado. Para que isso seja possível é importante que os potenciais clientes sintam que a parceria vai ser vantajosa para ambas as partes, que fazem, igualmente, parte deste projeto e que ajudando no seu crescimento também estão a ser beneficiados. Foi com base nestes pressupostos que se apresentará aos seus clientes um modelo de negócio completamente inovador. Ir-se-á propor que se juntem à Createch e, deste modo, farão parte integrante deste projeto dando-lhes a possibilidade de virem a ser acionistas da sociedade e desta forma sentirem o projeto como seu. Esta operação faz parte do plano de marketing e tem como objetivo a entrada e massificação da marca no mercado. Em concreto, pretende-se que os clientes venham, também eles, a fazer parte do capital social da empresa, por meio

de um aumento de capital. Este aumento de capital será, ele mesmo, a campanha de lançamento da marca/produto.

As ações atribuídas aos clientes serão nominativas e garantirão apenas o acesso às distribuições dos lucros da empresa conforme previsto nos estatutos. Não terão os acionistas/clientes, com elas ou através delas, qualquer acesso a informações privilegiadas e/ou estratégias de gestão da empresa. Sobre esta operação trataremos em pormenor mais à frente, no plano de marketing (cfr. 9.2.2 Comunicação).

4 Produtos e Serviços

4.1 Produtos

Pela própria segmentação que o mercado impõe, e que será analisado com mais detalhe no decorrer deste trabalho, tornou-se necessário implementar uma estratégia de desenvolvimento de produto que responda a quatro questões fundamentais. Em primeiro lugar, o desenvolvimento das gamas de produtos, que respondam de A a Z às necessidades de mercado. Em segundo lugar, as diversas gamas de produto têm de garantir uma otimização de recursos, permitindo que alguns dos componentes produzidos se enquadrem em vários modelos, com o objetivo de conseguir obter economias de escala e, por conseguinte, baixar os custos de produção. Em terceiro lugar, as gamas de produto não podem perder o enquadramento estético, apesar de otimizadas, com o objetivo de satisfazer os diversos segmentos de mercados. E, por fim, que os pontos anteriormente mencionados tenham o enquadramento de custos que garantisse a competitividade dos produtos nos diversos mercados onde se vão inserir.

Para satisfazer as necessidades de todos os segmentos de mercados e das necessidades do público-alvo, serão criadas 7 Gamas de produto, a saber: Gama ECO; Gama ECO65; Gama Funcional; Gama Estética; Gama Premium; Gama Técnica; e Gama Kits.

Como forma de otimização de recursos, optou-se também por uma filosofia de desenvolvimento tecnológico que permitisse o uso da mesma “base” para todas as gamas. Para isso identificaram-se todas as necessidades técnicas possíveis (autoteste, telecomando, monitorização, 8w, 6w, etc.), cruzando-as com as especificações regulamentares dos vários mercados com as necessidades dimensionais, de forma a

permitir o uso transversal às várias gamas, e isto sempre a pensar em inovação, fiabilidade e preocupação ambiental.

As principais características das Gamas de Produtos são as seguintes:

GAMA ECO

Esta gama deverá estar orientada para o mercado de maior fluxo e baixo preço. O seu mercado alvo será a habitação e o pequeno comércio.

GAMA ECO 65

Esta gama deverá estar orientada para o mercado de maior fluxo e baixo preço. O seu mercado alvo será parques de estacionamento, garagens, escadas exteriores, etc.

GAMA FUNCIONAL

Esta gama deverá estar orientada para o mercado de maior exigência técnica. O seu mercado alvo será edifícios de escritórios, médio e grande comércio.

GAMA ESTÉTICA

Esta gama deverá estar orientada para o mercado de maior exigência estética. O seu mercado alvo será hotéis, museus, e zonas nobres.

GAMA PREMIUM

Esta gama deverá estar orientada para a sinalização em equipamentos de maior exigência estética. O seu mercado alvo serão hotéis, museus, zonas nobres, etc..

Esta gama destina-se apenas à sinalização de saída.

GAMA TÉCNICA

Esta gama deverá estar orientada para especificamente para grandes superfícies comerciais. O seu mercado alvo será centros comerciais, supermercados, hipermercados, ou locais com "pé direito" muito elevado.

GAMA KITS

Esta gama serão as soluções integradas de iluminação de emergência.

4.2 Produção

A produção vai basear-se apenas na montagem dos componentes adquiridos a fornecedores criteriosamente selecionados e que terão de cumprir com as nossas exigências da Createch no que diz respeito a qualidade, exclusividade e prazos de entrega. Com o intuito de diminuir os custos estruturais e de produção optou-se por adquirir a totalidade dos componentes a fornecedores externos, fazendo-os vincular-se

a um preço associado a quantidades mínimas de consumo. Esta estratégia pretende ser contínua, não fazendo parte do plano estratégico a produção interna dos componentes.

4.3 Ciclo de vida dos produtos

Os produtos que têm associado o seu consumo à estética estarão condicionados às tendências do mercado. Poder-se-ão verificar ciclos de vida mais curtos, ou mais prolongados de acordo com as tendências. Contudo, não é o único fator que influencia a inovação tecnológica, é também um fator influente no ciclo de vida dos produtos. Para que se entendam estes ciclos, é necessário entender os “mentores” destas tendências, os arquitetos, mas também prever e antecipar a evolução tecnológica, as novas soluções técnicas de iluminação de emergência. Sobre as novas técnicas de iluminação, nomeadamente Light Emitting Diode (LED), a dinâmica de inovação é tão acentuada que podemos estar constantemente em mutação, sem que no entanto as novas soluções tragam valor acrescentado. Por este motivo é fundamental aguardar pela consolidação das soluções na iluminação geral, e de seguida adaptá-las, integrá-las na iluminação de emergência mas apenas quando isso se justifica. Algumas das soluções a LED já foram consolidadas e farão, por isso, parte da oferta de produtos da empresa. Pelo exposto, os produtos serão desenvolvidos pensando em ciclos de vida entre os 5 e os 10 anos, podendo variar de gama para gama. As razões prendem-se com as dinâmicas estéticas do mercado, que se por um lado despoletam a inovação como fator de notoriedade e diferenciação, por outro lado são renitentes à mudança. Também associado a estes ciclos está a rentabilidade económica do produto, que precisa de um investimento para ser idealizado, desenvolvido e divulgado. Após o lançamento deverá manter uma rentabilidade alta para possibilitar desenvolvimentos de modo a ser substituído no início do seu processo de declínio.

Por estas razões, dever-se-ão desenvolver produtos sobre uma base tecnológica sólida e evoluída, para que as adequações estéticas se possam dar sem prejuízo da tecnologia, que por sua vez, pode ter o seu ciclo de vida paralelo, eventualmente mais lento.

4.4 Serviços

O produto tem associado à sua comercialização, quatro tipos de serviços, a saber:

i) Aconselhamento Técnico. Associado à promoção do produto, será criado um serviço de aconselhamento técnico, onde serão identificadas as necessidades, os contextos regulamentares a que se destinam, e as funcionalidades técnicas. Este serviço deverá ser prestado a instaladores e prescritores.

ii) Orçamentação. A orçamentação terá como destinatários os instaladores e os distribuidores e é fundamental ao sucesso da atividade, deste modo tem-se conhecimento das obras em curso, conseguindo a primeira aproximação ao cliente e projetando o futuro da atividade da Createch.

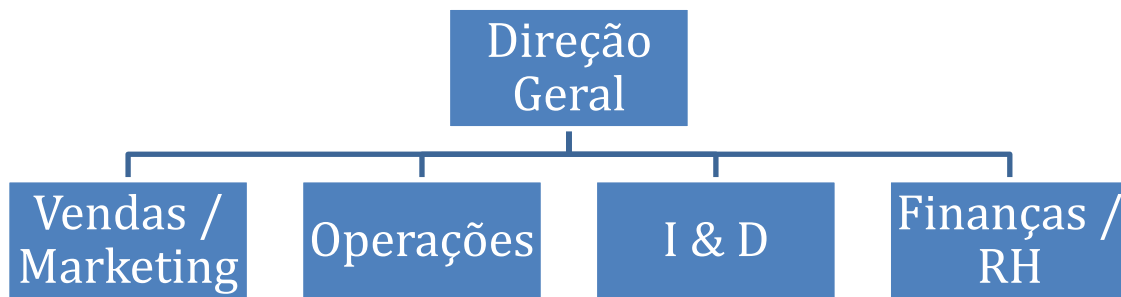
iii) Serviço Técnico de Acompanhamento. Este serviço é orientado para os instaladores, no apoio à instalação de produtos mais específicos, como sejam sistemas de monitorização e de alimentação centralizada. Este é, sem dúvida, o mais complexo dos serviços prestados por se tratar de um serviço que depende da qualidade do serviço de instalação, que por sua vez, é responsabilidade do instalador e depende da qualidade do aconselhamento técnico e orçamentação.

iv) Manutenção. Este serviço é pontualmente solicitado, essencialmente em grandes obras e não se perspectiva que venha a fazer parte do leque de serviços oferecidos pela empresa. Primeiro, por implicar recursos humanos especializados não suportáveis na estrutura numa fase inicial, segundo, porque se for identificada essa necessidade numa oportunidade de negócio, ela pode muito facilmente ser colmatada com recurso a empresas prestadoras de serviços especializadas, que podem ser envolvidas no processo.

5 Recursos Humanos

A estrutura apresentada está dimensionada para o que se pensa que venha a ser a primeira fase do projeto. Durante este período, várias funções serão assumidas pela mesma pessoa. Perspetivar-se-á uma evolução na estrutura organizacional na proporção da evolução sustentada dos resultados e apenas com o objetivo de assegurar o perfeito funcionamento dos processos indicados.

Ilustração 11 - Organigrama de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração Própria

As funções de cada uma destas direções são as seguintes:

- Direção Geral (DG)

O Diretor Geral terá a seu cargo as definições estratégicas globais e o acompanhamento do desempenho de cada um dos departamentos; definir a organização da empresa, atribuindo autoridade e responsabilidades.

- Finanças / Recursos Humanos (RH)

Definição e planeamento financeiro da empresa e controle da sua execução; coordenação da contabilidade e dos fluxos financeiros (tesouraria) da empresa; coordenação da atividade económico-financeira de “Controlling” e é responsável, juntamente com o DG, pela elaboração de relatórios financeiros e indicadores de gestão; gestão do imobilizado da empresa; análise e controlo da aplicação da legislação fiscal; zelar pelo controlo de crédito, pagamentos, recebimentos e contabilidade geral da empresa; elaboração e entrega de declarações fiscais obrigatórias; processamento de salários e resolução de todos os assuntos relacionados com os recursos humanos da empresa.

- Vendas e Marketing

Nas vendas e marketing será incluído também a orçamentação e o apoio técnico. O diretor de vendas e marketing é responsável pela comunicação e imagem corporativa da empresa; coordenação da ação em relação a todos os aspetos relacionados com a atividade de venda; elaboração do plano de marketing anual e responsável pela coordenação e sua execução; fixação dos preços e elaboração das tabelas de preço; elaboração do orçamento de vendas anual e definição das orientações necessárias para a política de vendas para a concretização dos objetivos

do orçamento; coordenação, recolha e interpretação dos dados estatísticos; colaboração com o diretor geral na definição de objetivos e planos a médio e longo prazo; cumprir e faz cumprir a orientação estratégica da empresa; elaboração e distribuição de informação técnica dos produtos; responsável pelo estudo de mercado e lançamento de novos produtos; acompanhamento das vendas à rede de distribuição; negociação, acompanhamento, promoção e aconselhamento do produto junto de instaladores, arquitetos e prescritores; responde a orçamentos solicitados pelos clientes; acompanhamento técnico de projetos, aconselhamento e apoio a projetistas, fará a gestão de produto e será responsável pela comunicação e publicidade.

- Operações

O diretor de operações é responsável pela direção e gestão da unidade fabril; coordenação e planeamento da produção, gestão de stocks; responsável pela adequação dos meios e processos de produção aos parâmetros de qualidade previamente estabelecidos para cada produto; responsável por promover as ações corretivas e preventivas que sejam necessárias para a unidade fabril e controlar a sua execução; implementação de planos e procedimentos de segurança na unidade fabril; coordenação da manutenção do equipamento fabril; analisa e trata nova legislação que seja aplicável à unidade fabril; montagem, etiquetagem, grupagem e teste dos produtos; gestão e organização do armazém, ao nível das matérias-primas e produtos acabados; gestão e coordenação da logística de entregas a clientes.

- I & D

Elaboração dos planos gerais de ensaios, métodos de ensaio, gestão dos equipamentos e de recursos; elaboração, controle e execução da ficha de conceção e de manutenção dos produtos; colaboração com o departamento técnico sempre que solicitado; acompanhamento dos processos de qualidade, coordenação do serviço pós-venda e avarias; juntamente com o gestor de produto, será responsável pelo tratamento dos “inputs” comerciais para o desenvolvimento de novas soluções e/ou melhoramentos do produto.

6 Principais Clientes e Consumidores

6.1 Segmentação do Mercado

A segmentação de mercado é uma forma de se perceber as características do segmento a atingir e a melhor forma para o abordar. Os clientes devem ser agrupados em segmentos de mercado, isto é, em grupos com características preferenciais homogêneas, sobre os quais a empresa pretende atuar. Para melhor se compreender as características do consumidor alvo construiu-se o quadro 3 onde se segmenta o mercado pelas características dos consumidores-alvo e gama de produtos que satisfaz as suas necessidades.

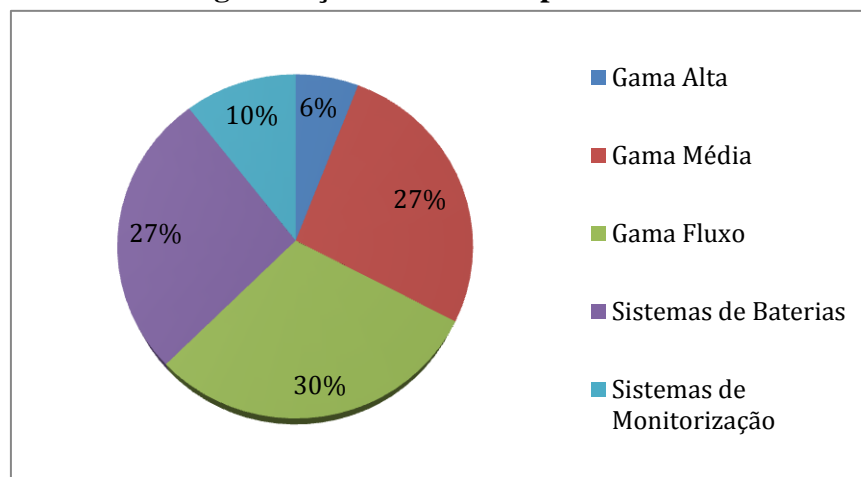
Quadro 3 - Segmentação de Mercado por Consumidor-Alvo

Gama	Características do Consumidor-Alvo
<ul style="list-style-type: none">Eco	<ul style="list-style-type: none">HabitaçãoPequeno Comércio
<ul style="list-style-type: none">Eco65	<ul style="list-style-type: none">Parques de estacionamentoGaragensEscadas exteriores
<ul style="list-style-type: none">Gama Funcional	<ul style="list-style-type: none">Edifícios de escritóriosMédio e grande comércio
<ul style="list-style-type: none">Gama Estética	<ul style="list-style-type: none">HotéisMuseusZonas nobres
<ul style="list-style-type: none">Gama Premium	<ul style="list-style-type: none">Consumidor alvo da gama estética, mas destina-se apenas para sinalização de saída
<ul style="list-style-type: none">Gama Técnica	<ul style="list-style-type: none">Centros comerciaisSupermercadosHipermercadosLocais com "Pé Direito" muito elevado

Fonte: Elaboração Própria

De modo a perceber onde vai atuar no mercado, pretende-se saber quais as gamas que têm maior relevância. Através do gráfico 1 conclui-se que a gama de fluxo e a média são as que têm mais volume de vendas.

Gráfico 1 - Segmentação de Mercado por Gama de Produto



Fonte: Elaboração Própria

6.2 Público-Alvo

Em função do que foi mencionado anteriormente relativamente à atividade da empresa, os principais clientes/público-alvo são: arquitetos, projetistas, fiscalizações, distribuidores e instaladores.

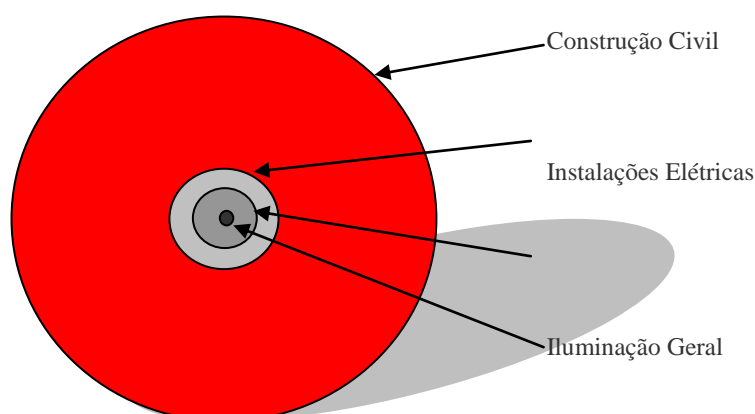
7 Análise Externa

7.1 Análise do Meio Envolverte Contextual

De acordo com estatísticas do Instituto Nacional de Estatística (INE) o sector global da construção encontra-se em retração no 3º trimestre de 2011, tendo-se registado uma diminuição da atividade na ordem dos 8,3% e uma quebra de 14,1% do investimento em construção, comparando com o período homólogo. Contudo, o mercado onde este projeto se insere é muito específico e com uma dimensão ainda pouco relevante, comparando com o da iluminação geral. As alterações regulamentares que têm vindo a ser introduzidas no mercado nos últimos anos começaram agora a produzir efeito, o que tem amortizado a queda do sector. Nos sectores construtivos associados à habitação e ao comércio existe uma forte quebra, no entanto, nos sectores associados aos equipamentos, sejam eles hoteleiros ou de saúde, não se verifica a mesma tendência. Estes são também os subsectores da construção onde as necessidades de iluminação de emergência são maiores.

O mercado sobre o qual a Createch vai trabalhar é o mercado da iluminação, em particular da iluminação de emergência. Como se representa na ilustração 12, o mercado da iluminação de emergência é um segmento do mercado da iluminação geral, que por sua vez está inserido nas instalações elétricas que fazem parte do mercado da construção civil.

Ilustração 12 - Apresentação do Mercado



Fonte: Elaboração Própria

Como se pode constatar pela ilustração, o mercado da iluminação de emergência, face ao mercado global de construção civil, é muito pequeno, tão pequeno que não existem dados estatísticos específicos e de grande fiabilidade que possamos suportar a análise para o dimensionarmos. Ainda que o pudéssemos fazer por extrapolação dos dados existentes relativos ao mercado global da Construção Civil, a margem de erro seria tão significativa que poria em causa a fiabilidade da informação.

Assim, e sustentados em informações de mercado não estatísticas, mas de grande fiabilidade, o mercado nacional de iluminação de emergência terá atualmente um valor aproximado de 13M€, estando estes distribuídos essencialmente por nove marcas, a saber: Cooper Pretrónica; Ceag; Beghelli; Legrand; Innotech / Van Lien; Scheider (OVA); Zemper; Etap e Daisalux.

7.1.1 Contexto Económico

Segundo dados do Banco de Portugal (2012) a economia portuguesa sofreu uma contração em 2011 e 2012 e estagnar-se-á em 2013. A contração nos anos de 2010 e 2011, provocou uma diminuição significativa da procura interna, acompanhada por um aumento das exportações e levou ao ajustamento dos desequilíbrios

macroeconómicos básicos, desequilíbrios esses que se baseavam em necessidades constantes de financiamento externo. Num panorama de fortes tensões nos mercados financeiros internacionais, os desequilíbrios macroeconómicos que Portugal detinha, constituíram uma vulnerabilidade para a economia nacional e impossibilitaram o acesso, por parte do sector público, a financiamento no mercado externo. Esta situação levou o Estado português a solicitar assistência financeira junto do Fundo Monetário Internacional e da União Europeia, o que resultou num Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), onde o Governo de Portugal se comprometeu a cumprir com medidas de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos de carácter estrutural. Com base no já referido, o Banco de Portugal prevê, para o período 2011-2013, uma contração sem precedente da atividade económica e da procura interna, acompanhada de uma redução substancial do desequilíbrio externo da economia portuguesa, e ainda um abrandamento do crescimento económico mundial, em particular na área do euro, em 2012. O Banco de Portugal prevê ainda uma queda acumulada de 7,5% do volume de consumo público no período de 2011-2013 e uma redução das despesas de investimento das Administrações Públicas. Em sentido contrário, surgem as exportações que segundo as projeções apresentadas irão crescer, sendo a única componente da procura agregada a registar taxas de crescimento positivas, isto porque é necessário assegurar as condições de solvabilidade da dívida externa. De ressaltar que as projeções do Banco de Portugal estão rodeadas de grande incerteza, devido à evolução futura das tensões financeiras à escala global e à resposta institucional à crise da dívida soberana na área do euro.

O Banco de Portugal prevê ainda que a inflação irá manter-se elevada em 2012 e deverá descer para próximo de 1% em 2013, conforme o índice Harmonizado de Preços do Consumidor (IHPC). Caso os principais determinantes de preços no consumidor aumentassem, a taxa de inflação aumentaria ligeiramente em 2012, mas tal facto dependeria das medidas de política orçamental como, por exemplo, da reclassificação de alguns bens e serviços sujeitos às taxas de IVA reduzidas para a taxa normal, aumento de preços administrados e de alguns impostos específicos sobre o consumo. As medidas incluídas no Orçamento de Estado para 2012 (OE2012), que vão para além das indicadas no Programa de Assistência Económica e Financeira, visam compensar uma consolidação orçamental estrutural inferior à prevista em 2011, o que provocará uma maior contração da atividade económica em 2012. A crescer ao

já referido, a revisão em baixa do crescimento económico mundial implicou uma revisão da procura externa, por parte do Banco de Portugal, com impacto na evolução das exportações e aumento da taxa de inflação prevista para 2012, refletindo a adoção de medidas orçamentais, com destaque para o aumento da tributação indireta e de preços sujeitos a procedimentos de natureza administrativa.

O Quadro 4 apresenta um resumo da comparação dos dados estatísticos entre Portugal e EU 27.

Quadro 4- Principais Indicadores Económicos

Período	PIB em volume (tvh %)		Taxa de Desemprego (%)		Balança corrente e de capital (em % do PIB)	
	Portugal	Área do Euro	Portugal	Área Euro	Portugal	Área Euro
2008:1	0,9	2,0	7,6	7,4	-10,2	-1,7
2008:2	0,7	1,2	7,3	7,5	-12,0	-1,6
2008:3	0,3	0,0	7,7	7,6	-10,5	-1,5
2008:4	-1,8	-2,1	7,8	8,1	-11,6	-1,1
2009:1	-4,1	-5,3	8,9	9,0	-10,6	-1,2
2009:2	-3,5	-5,1	9,1	9,5	-10,5	-0,7
2009:3	-2,5	-4,2	9,8	9,8	-7,3	0,3
2009:4	-1,5	-2,1	10,1	10,0	-12,0	0,7
2010:1	1,7	1,0	10,6	10,1	-9,6	-0,8
2010:2	1,6	2,1	10,6	10,2	-12,4	-0,7
2010:3	1,3	2,1	10,9	10,1	-5,1	-0,3
2010:4	1,0	2,0	11,1	10,1	-8,5	0,2
2011:1	-0,5	2,4	12,4	10,0	-7,2	-1,2
2011:2	-1,0	1,6	12,1	10,0	-10,1	-0,9
2011:3	-1,7	1,3	12,4	10,2	-2,8	-0,3

Fonte: Banco de Portugal, 2012

A crise económica é, no entanto, uma ameaça forte dado que a consequência da diminuição dos poderes individuais de compra de serviços e bens fará diminuir a procura por serviços de saúde e turismo, nos quais se tem sustentado o desenvolvimento do sector da construção. A crise, no entanto, apresenta-se também como uma oportunidade pela reavaliação, por parte dos clientes, das parcerias e estratégias para o negócio. Mesmo que o cenário seja uma quebra relevante no negócio, a “crise” poderá agilizar o processo de entrada nos clientes por parte da Createch, e permitir uma evolução em contraciclo com o mercado. Com a crise, a estagnação da economia portuguesa, a necessidade do Estado em reduzir o seu peso e os seus investimentos poderá ser uma ameaça, não sendo menos verdade que essa diminuição do peso do Estado deverá incentivar iniciativas privadas de investimento

como já se assiste atualmente nos sectores da saúde e da segurança social. Estes fatores deverão, contudo, ser objeto de monitorização atenta.

7.1.2 Contexto Sociocultural

A população Portuguesa é constituída por cerca de 10,6 milhões de habitantes, dividido por 48% homens e 52% mulheres.

Quadro 5 - População Residente

	Unid.	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
População média	10 ³	10.502,0	10.549,4	10.584,3	10.608,3	10.622,4	10.632,5	10.637,3
Homens	10 ³	5.080,3	5.105,0	5.122,8	5.134,4	5.140,7	5.145,4	5.147,4
Mulheres	10 ³	5.421,6	5.444,4	5.461,5	5.474,0	5.481,7	5.487,1	5.489,9
População residente em 31-XII	10 ³	10.529,3	10.569,6	10.599,1	10.617,6	10.627,3	10.637,7	10.637,0
Homens	10 ³	5.094,3	5.115,7	5.129,9	5.138,8	5.142,6	5.148,2	5.146,6
Mulheres	10 ³	5.434,9	5.453,9	5.469,2	5.478,8	5.484,7	5.489,5	5.490,3
Relação de Masculinidade (nº de homens por 100 mulheres)	%	93,7	93,8	93,8	93,8	93,8	93,8	93,7

Fonte: INE (2012a)

O crescimento da população deve-se essencialmente à região de Lisboa no que diz respeito aos naturais e ao Algarve nos movimentos migratórios. No Alentejo e no centro verifica-se uma diminuição da população, deslocalizando-se esta população para os grandes centros e para outros países.

Quadro 6 - Taxa de Crescimento da População por Região

	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Natural	Migratório	Natural	Migratório	Natural	Migratório	Natural	Migratório	Natural	Migratório	Natural	Migratório	Natural	Migratório
Portugal	0,1	0,5	ə	0,4	ə	0,3	ə	0,2	ə	0,1	-0,1	0,1	ə	ə
Continente	0,1	0,5	ə	0,4	ə	0,3	ə	0,2	ə	0,1	-0,1	0,1	-0,1	ə
Norte	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	ə	0,1	-0,1	0,0	0,0	ə	-0,1
Centro	-0,2	0,6	-0,3	0,5	-0,2	0,4	-0,3	0,3	-0,3	0,2	-0,3	0,2	-0,3	0,1
Lisboa	0,2	0,5	0,2	0,4	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1
Alentejo	-0,4	0,4	-0,5	0,3	-0,5	0,2	-0,5	0,1	-0,5	ə	-0,6	0,1	-0,6	ə
Algarve	ə	1,5	ə	1,3	0,1	1,1	0,1	1,1	ə	0,8	0,0	0,9	0,1	0,8
R. A. Açores	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
R. A. Madeira	0,2	0,4	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,3	ə	0,1	-0,1	0,2	ə	0,1

Fonte: INE (2012b)

A estrutura etária em Portugal é envelhecida, o fenómeno do envelhecimento da população acontece tanto pela redução da população jovem, como pelo aumento da

população de idade mais avançada. Este facto pode ser facilmente constatado no quadro seguinte.

Quadro 7 - Estrutura da População Residente por Sexo e Grupo Etário

	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	10 ³	%	10 ³	%	10 ³	%	10 ³	%	10 ³	%	10 ³	%	10 ³	%
Total	10.529,3	100,0	10.569,6	100,0	10.599,1	100,0	10.617,6	100,0	10.627,3	100,0	10.637,7	100,0	10.637,0	100,0
0-14 anos	1.647,4	15,6	1.644,2	15,6	1.637,6	15,5	1.628,9	15,3	1.623,0	15,3	1.616,6	15,2	1.607,7	15,1
15-64 anos	7.091,3	67,3	7.115,3	67,3	7.132,8	67,3	7.138,9	67,2	7.130,1	67,1	7.119,9	66,9	7.097,8	66,7
65 e + anos	1.790,5	17,0	1.810,1	17,1	1.828,6	17,3	1.849,8	17,4	1.874,2	17,6	1.901,2	17,9	1.931,5	18,2
65-74 anos	1.018,6	9,7	1.016,3	9,6	1.008,2	9,5	1.004,2	9,5	1.005,5	9,5	1.010,5	9,5	1.015,4	9,5
75 e + anos	771,9	7,3	793,8	7,5	820,4	7,7	845,7	8,0	868,7	8,2	890,6	8,4	916,0	8,6
85 e + anos	155,4	1,5	162,9	1,5	171,7	1,6	178,7	1,7	186,5	1,8	195,8	1,8	204,6	1,9
Homens	5.094,3	100,0	5.115,7	100,0	5.129,9	100,0	5.138,8	100,0	5.142,6	100,0	5.148,2	100,0	5.146,6	100,0
0-14 anos	844,6	16,6	843,6	16,5	840,0	16,4	835,5	16,3	832,5	16,2	828,7	16,1	823,3	16,0
15-64 anos	3.500,8	68,7	3.515,1	68,7	3.526,2	68,7	3.530,9	68,7	3.527,6	68,6	3.526,1	68,5	3.517,6	68,3
65 e + anos	748,9	14,7	757,0	14,8	763,8	14,9	772,4	15,0	782,5	15,2	793,4	15,4	805,7	15,7
65-74 anos	455,1	8,9	454,7	8,9	450,7	8,8	449,2	8,7	450,5	8,8	452,8	8,8	454,9	8,8
75 e + anos	293,8	5,8	302,3	5,9	313,0	6,1	323,2	6,3	332,0	6,5	340,7	6,6	350,9	6,8
85 e + anos	50,0	1,0	52,6	1,0	56,0	1,1	58,5	1,1	61,3	1,2	64,7	1,3	67,1	1,3
Mulheres	5.434,9	100,0	5.453,9	100,0	5.469,2	100,0	5.478,8	100,0	5.484,7	100,0	5.489,5	100,0	5.490,3	100,0
0-14 anos	802,8	14,8	800,6	14,7	797,6	14,6	793,4	14,5	790,5	14,4	787,9	14,4	784,4	14,3
15-64 anos	3.590,5	66,1	3.600,1	66,0	3.606,7	65,9	3.608,0	65,9	3.602,5	65,7	3.593,9	65,5	3.580,2	65,2
65 e + anos	1.041,6	19,2	1.053,1	19,3	1.064,9	19,5	1.077,4	19,7	1.091,7	19,9	1.107,7	20,2	1.125,7	20,5
65-74 anos	563,5	10,4	561,7	10,3	557,5	10,2	554,9	10,1	555,0	10,1	557,8	10,2	560,6	10,2
75 e + anos	478,1	8,8	491,4	9,0	507,4	9,3	522,5	9,5	536,7	9,8	550,0	10,0	565,2	10,3
85 e + anos	105,4	1,9	110,3	2,0	115,7	2,1	120,1	2,2	125,2	2,3	131,1	2,4	137,5	2,5

Fonte: INE (2012a)

O envelhecimento da população é consequência do aumento da esperança de vida que se vem verificando ao longo dos últimos anos.

Quadro 8 - Esperança Média de Vida

	Unid.	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010
Esperança média de vida à nascença							
HM	anos	77,69	78,17	78,48	78,70	78,88	79,20
Homens	anos	74,38	74,84	75,18	75,49	75,80	76,14
Mulheres	anos	80,81	81,30	81,57	81,74	81,80	82,05
Esperança média de vida aos 65 anos							
HM	anos	17,58	17,89	17,99	18,13	18,19	18,47
Homens	anos	15,68	15,97	16,07	16,25	16,36	16,64
Mulheres	anos	19,05	19,37	19,48	19,61	19,67	19,89

Fonte: INE (2012c)

7.1.3 Contexto Político-legal

Do ponto de vista político-legal, Portugal é uma democracia parlamentar, com um ambiente político e social considerado estável. Em 2011 verificou-se alguma instabilidade política com a queda do governo, eleições antecipadas e a necessidade de solicitar ajuda externa. Devido às políticas de austeridade que o governo teve de anunciar, consequência das exigências das instituições externas com o intuito de ajudar financeiramente Portugal, tem existido um descontentamento generalizado por todas as classes sociais, sendo as sucessivas greves gerais e protestos nas ruas a face mais visível de todo o descontentamento da população pelas medidas aplicadas pelo atual governo.

O sector da construção é um dos que apresenta maior sensibilidade às oscilações originadas por esta situação de incerteza, o investimento público planeado pelo governo para o próximo ano para este sector irá sofrer grandes cortes. No campo regulamentar, o facto de existirem imperativos legais que responsabilizam as empresas que trabalham na construção habitacional a prestarem garantia de defeitos de construção por um período mínimo de 5 anos tem levado à mudança de mentalidade do consumidor, que exerce cada vez mais o seu direito de exigir a reparação dos danos e compensação dos consequentes prejuízos ocasionados por defeitos construtivos da sua habitação. Isto leva a que as empresas que operam na Construção comecem a ter uma maior sensibilidade e preocupação na escolha e qualidade dos materiais utilizados nos seus processos construtivos.

7.1.4 Contexto Tecnológico

Apesar de ser notório um crescendo na exigência de qualidade por parte do mercado a nível geral, verifica-se que a nível tecnológico a evolução tem sido muito rápida de modo a responder às exigências dos consumidores. Cada vez mais o avanço tecnológico é um fator de sucesso perante a concorrência. O governo português tem dado incentivos financeiros e fiscais para as empresas que têm projetos de modernização tecnológica, com o objetivo de equipar as empresas nacionais com os equipamentos e laboratório de desenvolvimento de última geração.

Será intenção da Createch ser reconhecida pelo seu desenvolvimento tecnológico, estando sempre na linha da frente no que a este aspeto diz respeito. Na linha de montagem dos produtos serão utilizados equipamentos de última geração e dotados da tecnologia de ponta, garantindo um excelente desempenho em todo o

processo produtivo. Todos os produtos serão produzidos com componentes tecnologicamente evoluídos e de alta qualidade. Na Createch, a qualidade não é apenas algo que se anuncia como objetivo, é um processo que atravessa toda a empresa e se verifica em tudo aquilo que faz. Visa conferir excelência aos métodos de trabalho. Nesse processo, a certificação “EN ISO 9001” é um objetivo a curto prazo. Esta atitude reflete-se no processo de concepção dos produtos, nos sistemas de controlo e verificação, inspeção, mediação e ensaio.

7.1.5 Contexto Ambiental

Ao longo dos últimos anos, a política ambiental é algo que tem ganho bastante importância. A sensibilização para os problemas ambientais por parte do poder político, e organizações não governamentais como por exemplo a “Quercus”, tem levado os consumidores a optarem por produtos que não sejam nocivos ao meio ambiente. O governo português deu incentivos, através do QREN, para que as empresas pudessem adquirir equipamentos para minorar as consequências nocivas das suas atividades, para o meio ambiente. Para que fossem reconhecidas as empresas que protegem o ambiente na sua atividade foram criadas certificações. Assim, a certificação ambiental é a Norma “EN ISO 14001”.

A Createch terá sempre em conta as questões ambientais nos seus processos de fabrico e na seleção dos seus produtos e fornecedores. A marca quer ser associada a boas práticas ambientais, podendo isso ser uma mais-valia junto dos seus parceiros de negócios. A defesa do ambiente é consequência da forma como são encaradas as responsabilidades sociais da Empresa e funde-se com a preocupação com a qualidade.

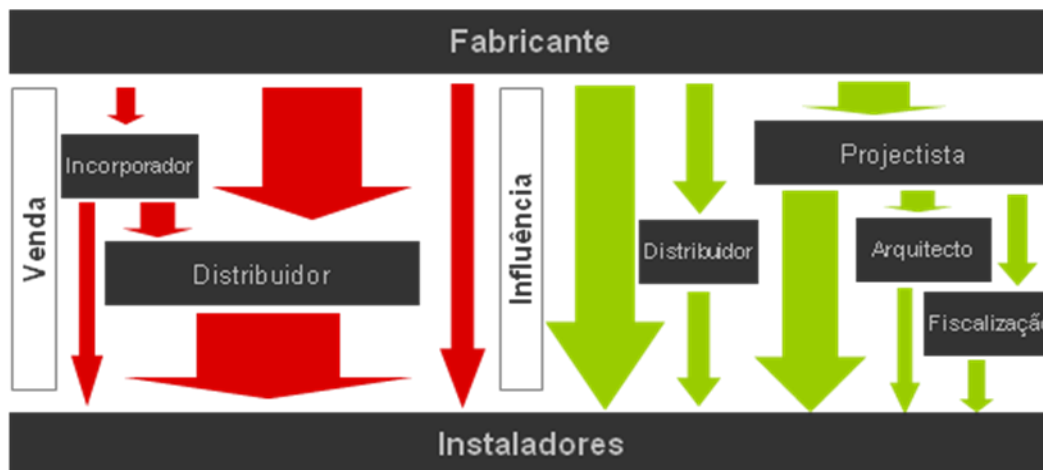
Há ainda muito a fazer, e importa prosseguir o esforço que se traduz num compromisso de boas práticas ambientais e de eficiência na sua aplicação concreta no quotidiano do trabalho da empresa.

7.2 Análise do Meio Transacional

Como vamos poder constatar, existem algumas especificidades no que diz respeito ao mercado dos produtos e equipamentos elétricos. Por isso, para o analisarmos, é preciso entender em primeiro lugar como é que ele se comporta, quais os intervenientes e como é que estes se relacionam. É preciso compreender a importância de cada um deles, em cada contexto de venda. Esta análise é fundamental para que se adequem os procedimentos, a comunicação e os processos, a cada uma das fases da venda. O objetivo será sempre o de otimizar os resultados.

Para esse efeito, a ilustração seguinte ajuda a compreender a distribuição, assim como o peso das influências e das vendas no panorama do mercado do material elétrico, em Portugal.

Ilustração 12 - Organigrama do Meio Transaccional



Fonte: Elaboração própria, 2012

A ilustração 12 pretende representar o meio transaccional onde a Createch irá atuar. O objetivo final é a venda, mas esta pode ser feita ou influenciada por duas vias. Do lado esquerdo da ilustração demonstra-se como são feitas as vendas e no lado direito ilustram-se os elementos influenciadores que levam o consumidor final a comprar o produto. O fabricante neste caso é a Createch e o instalador o consumidor final, a venda pode ser feita através de um incorporador, que por sua vez vende ao distribuir ou ao instalador diretamente, pode ser feita através de um distribuidor, que pela política comercial da Createch será a via mais utilizada e ainda pode vender diretamente ao instalador, mas apenas em situações pontuais. No que diz respeito à influência da compra será política da Createch promover o produto diretamente junto dos instalados, distribuidores e gabinetes de projetistas. Esta intenção vai no sentido de influenciar diretamente quem compra ou quem prescreve os produtos. Pela ilustração 12 podemos concluir que a política comercial de influência da venda será focalizada principalmente nos instaladores e projetistas, passando depois a venda pelos distribuidores, funcionando apenas como intermediários financeiros, reduzindo deste modo o risco de cobrança para a Createch.

7.2.1 Clientes / Consumidores

Tão importante como compreender os fluxos associados à venda e as influências dos intervenientes no mercado é o conhecimento sobre as necessidades,

expectativas e comportamentos de cada. Como se pode depreender a partir do diagrama, os agentes no mercado repartem-se em dois tipos: clientes e consumidores.

Os Clientes são entidades cuja aquisição do produto é feita diretamente, e podem ser subdivididos em três tipos: os incorporadores, distribuidores e instaladores.

Os Incorporadores são normalmente, também eles, fabricantes ou representantes de iluminação geral que, para disporem de soluções globais, adquirem e/ou aplicam nos seus produtos e produtos de outros fabricantes, o que lhes garante diversidade nas gamas. Estes clientes definem-se por ter um bom poder de compra, são organizados, têm dimensão e volume de negócios elevado e são entidades de elevada capacidade financeira. Estas entidades procuram ainda produtos de grande fiabilidade, mesmo que tecnicamente pouco evoluídos, é essencial serem fiáveis. Dado não ser esse o seu "Core Business", os incorporadores preferem não correr riscos, quando satisfeitos com as soluções encontradas. São, por isso, clientes muito estáveis e pouco trabalhosos, mas eventualmente pouco recetivos à mudança. As compras são pontuais, normalmente em quantidades elevadas mas, ainda assim, têm uma representatividade baixa no volume total do negócio.

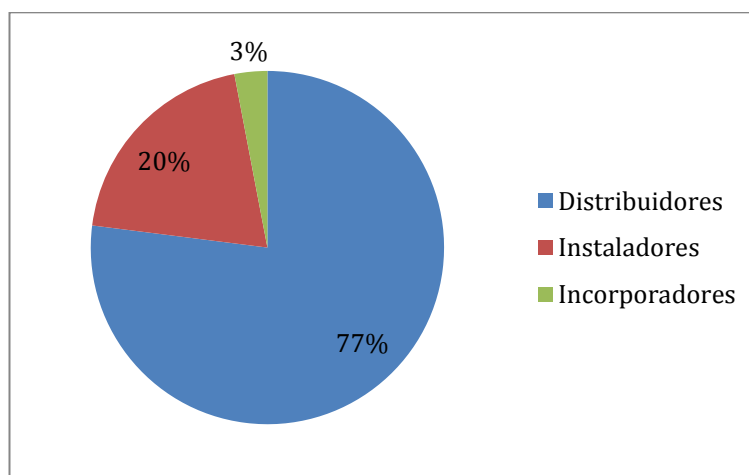
Os distribuidores definem-se por ter poder de compra, dimensão, volume de negócio bastante elevados, bem como grandes carteiras de clientes. Estas entidades têm, normalmente, pouca influência sobre os seus clientes, no que à escolha da generalidade dos materiais diz respeito. No entanto, nos produtos chamados de "fluxo", o seu poder de influência é maior, tornando-se mesmo, em muitos casos, o maior influenciador no que concerne à escolha da marca. Este tipo de cliente é fortemente orientado para a margem, uma vez que não acrescentam valor ao produto. Têm como responsabilidades no mercado assegurar o melhor serviço e as melhores condições de compra aos seus clientes. Os distribuidores são também essenciais para o aumento da notoriedade da marca, pelos seus pontos de venda e pela sua vasta rede comercial. Estas entidades garantem ainda ao fabricante a aglutinação das encomendas do mercado, melhorando muitas vezes a imagem da marca pela capacidade de resposta tem. Servem ainda como "almofada" financeira, sendo que pagam normalmente melhor que a média dos clientes do mercado. Em muitas destas empresas as margens libertadas pelos negócios são reduzidas, já que na maioria dos negócios a sua intervenção quase não existe, não passando de meros intermediários. A apresentação da solução, a negociação e muitas vezes a entrega do produto é feita diretamente pelo fabricante. As suas motivações de compra são normalmente

associadas à notoriedade da marca, ao serviço (entregas e stock), mas também ao seu posicionamento de preço/competitividade. Não pretendem contudo, apenas “o preço baixo”, uma vez que o baixo preço leva a margem baixa e baixa liquidez. Os distribuidores pretendem essencialmente ser muito competitivos nas marcas que comercializam e com isso ganharem negócios. Estão espalhados com pontos de venda pelo território nacional, ainda que a sua cobertura territorial não se restrinja apenas aos pontos de venda. Os distribuidores têm redes de comerciais que garantem grandes coberturas territoriais, em alguns casos cobertura nacional.

Os instaladores são também eles consumidores finais, perfilam-se como clientes em contextos muito específicos, normalmente obras de grande dimensão ou em produtos muito técnicos. Por, individualmente, terem fluxos de compra reduzidos, e/ou pelas capacidades financeiras reduzidas, acabam por se tornar clientes apenas em pequenos fabricantes, ou em produtos essencialmente técnicos. Nesta área específica de negócio, só se tornam clientes diretos de fabricantes quando se trata de venda de sistemas mais complexos. Estes clientes definem-se por ter um baixo poder de aquisição global, embora, pontualmente em obras específicas, o seu volume de compra possa ser significativo. São normalmente decisores nas suas compras, embora estejam muito condicionados a pareceres dos arquitetos, projetistas e fiscais. Estes pareceres são mais importantes e decisivos quanto maiores forem as obras.

Após a apresentação dos clientes é interessante entender até que ponto cada um deles tem potencial comercial. No gráfico seguinte apresenta-se o potencial de vendas por tipo de cliente.

Gráfico 2 - Potencial de Vendas por tipo de Cliente



Fonte: Elaboração própria, 2012

Os Consumidores são as entidades que adquirem, prescrevem ou até mesmo avalizam o produto para aplicação, e podem-se classificar em diretos e indiretos.

No caso de consumidores diretos, referimo-nos a instaladores de material elétrico. Os seus perfis e dimensões são muito variados, porém conseguem-se identificar algumas características transversais, sob o ponto de vista das suas necessidades, os instaladores são uma entidade fortemente orientada para o preço. Ou seja, uma vez definidos ou identificados os padrões funcionais, de qualidade e de estética pretendida pelo seu cliente, o dono de obra, este foca a sua pesquisa no mais baixo preço e estará confinado aos produtos que satisfazem esses padrões. Ainda que fortemente orientados para o preço, os instaladores têm também uma crescente preocupação pela disponibilidade do produto, facto que se deve cada vez mais aos curtos prazos de execução das obras. A gestão dos materiais em obra e dos recursos financeiros, leva a um planeamento mais rigoroso, facto determinante para a rentabilidade do seu negócio. Este facto, torna a escolha dos fornecedores e/ou fabricantes, tendo em conta a capacidade de resposta e disponibilidade do produto para entrega.

Os consumidores indiretos são os arquitetos, projetistas e os fiscais. São fundamentais para o desenvolvimento das vendas e as suas sensibilidades e as preocupações são, também elas, diferentes. Os arquitetos têm como preocupação maior a sua obra, por esse facto procuram dentro das suas sensibilidades estéticas, produtos que respondam aos objetivos que têm para a sua obra. Este tipo de consumidor indireto tem mais importância quanto mais emblemática for a obra. O seu parecer é, normalmente, decisivo. Praticamente não tem preocupação com o preço, no entanto, também não se envolve muito no que à decisão sobre este tipo de produtos diz respeito.

O projetista tem como maior preocupação a funcionalidade técnica, razão pela qual valoriza produtos que dê resposta às necessidades técnicas da obra. Este tipo de consumidor procura produtos de elevada notoriedade e grande desenvolvimento tecnológico. O seu objetivo é que estes provem ou revelem o seu elevado conhecimento na área, como forma de diferenciação.

O projetista tem poucas preocupações com o preço, no entanto, prefere prescrever produtos de valor elevado, em detrimento de produtos de baixo preço por questões de notoriedade das marcas mais caras, e também porque muitas vezes está

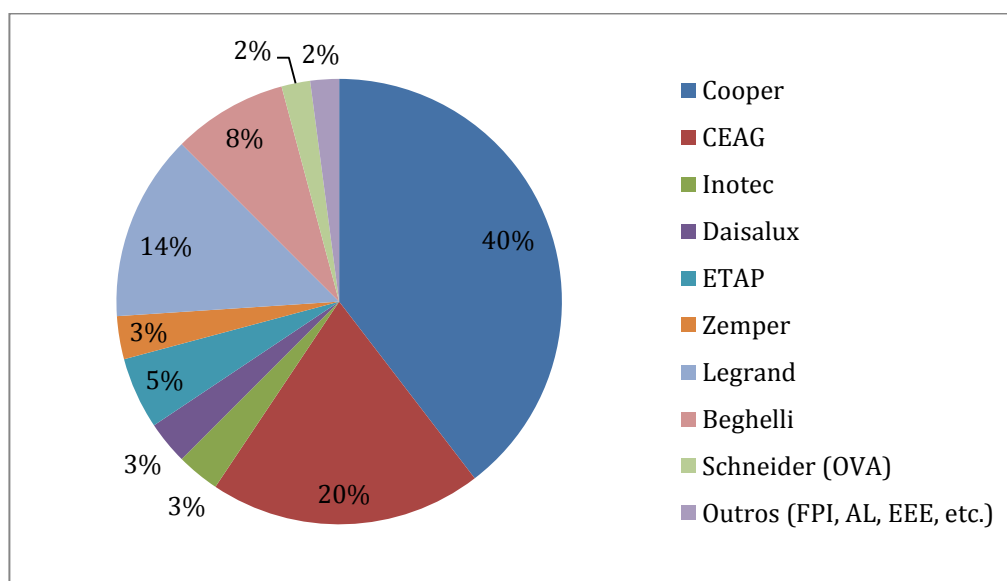
subjacente a sua remuneração no projeto, ao valor total da obra. A sua remuneração é uma percentagem do valor estimado para a obra, assim, quanto maior for a estimativa de obra maior é a sua remuneração. O parecer desta entidade é também determinante na escolha da marca/modelo a ser adquirido pelo instalador.

A fiscalização é, neste processo, a representação técnica do dono de obra, e tem como objetivo primordial a monitorização da boa execução técnica da obra, assim como a aplicação dos padrões qualidade e materiais definidos para a obra. O seu objetivo é a manutenção dos padrões de qualidade mas também a redução de custos face à estimativa inicial, sendo que emite o parecer técnico, e as condições para a aceitação das alternativas propostas pelo instalador. Por esta razão, tem também grande importância no que à realização dos negócios diz respeito.

7.2.2 Concorrência

Feita a análise de mercado e das interdependências e influências de cada um dos intervenientes, torna-se importante conhecer a concorrência. Como foi referido anteriormente, o mercado nacional de iluminação de emergência terá, atualmente, um valor aproximado de 13M€, estando este distribuído, essencialmente, por nove marcas com representatividade. No gráfico 3 apresentam-se os concorrentes e a quota de mercado que cada um tem no segmento de iluminação de emergência.

Gráfico 3 - Concorrentes



Fonte: Elaboração própria, 2012

Os valores apresentados, relativos ao mercado e às marcas, são valores aproximados e têm por base informações obtidas junto de distribuidores de material elétrico, somados com a experiência e proximidade do mercado que permitiu apurar alguns destes valores de faturação. Pela distribuição gráfica apresentada pode-se constatar que três marcas representam sensivelmente 75% do mercado, em valor.

Para além de dissecarmos os processos e os produtos de cada um dos concorrentes, é importante fazer uma análise comparativa entre os fabricantes. O quadro seguinte tem o objetivo de permitir identificar esses itens e relacioná-los entre os vários fabricantes. Poderá ainda permitir, quando relacionado com informações já apresentadas anteriormente, relativas aos volumes de faturação, perceber os fatores que poderão ser a chave para o sucesso deste projeto (cfr. Quadro 11- Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso).

Quadro 9 - Análise da Concorrência

Marca	Gama Produtos	Qualidade produtos	Rede Distribuição	Stocks/Rapidez	Dimensão	Notoriedade	Garantia	Imagem Produto	Preço
Cooper/Pretrónia	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+
Schneider/Ova	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+/-
Beghelli	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+
Legrand	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+	+/-
Ceag	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Inotec	+	+	-	+/-	+	+	+	+	+
Etap	+	+	-	+/-	+	+	+	+	+
Daisalux	+	+	-	-	+	+	+	+	+/-
Zemper	+	-	+/-	+/-	+	-	+/-	-	+

Legenda: + Excelente; + Bom; +/- Médio; - Mau; - Muito Mau

Fonte: Elaboração própria, 2012

Para conhecer melhor a concorrência é necessário fazer uma análise mais detalhada de cada um deles, identificando os seus pontos fortes e fracos.

A Cooper Pretrónica, líder no segmento da iluminação de emergência, apresenta a mais vasta gama de produtos, a maior eficácia de resposta em termos de stocks/entregas mas também uma notoriedade que reflete uma história longa no mercado português. Foi das primeiras empresas em Portugal a apresentar este tipo de produtos ao mercado. O seu preço globalmente é muito competitivo.

A Schneider/OVA partilhou uma posição de relevo com a Cooper Pretrónica e com a Beghelli no mercado nacional. Após a aquisição por parte do grupo multinacional “Schneider”, perdeu a associação de produtos em que era especialista e a dinâmica comercial que o representante nacional “A Casa das Lâmpadas” lhe conferia. Esta marca continua a dispor de uma das melhores gamas no mercado a nível técnico e estético, contudo tem tido um desempenho cada vez pior.

A Beghelli é uma marca de grande notoriedade no mercado da iluminação de emergência, contudo o seu desenvolvimento de negócio para as áreas de iluminação geral e o facto de se fazer representar em Portugal por um distribuidor com pouca capacidade técnica, têm provocado uma diminuição da sua presença no mercado. Os novos desafios que o mercado apresenta não têm sido acompanhados pela Beghelli, no que diz respeito ao acompanhamento especializado e focalização nos negócios. Quanto ao posicionamento de preço são competitivos, essencialmente nos produtos de fluxo.

A Legrand é cada vez mais uma referência neste mercado. Apresentou recentemente novas soluções estéticas muito bem aceites, desenvolveu um trabalho comercial que os coloca normalmente na negociação deste produto na obra. Este trabalho deriva de uma forte equipa comercial, com focalização no negócio onde pretende fornecer todas as áreas para as quais tem soluções. As maiores dificuldades da Legrand são a não-especialização no produto e as limitações da gama.

A CEAG é uma empresa do grupo COOPER, que tal como a Pretrónica foi adquirida, mas no seu caso não foi integrada. Desenvolve-se autonomamente em Portugal, caminho esse que pode ter fim à vista face aos bons desempenhos da Pretrónica. Esta é uma marca de grande capacidade técnica, dispõe de uma gama de vastas soluções. Estas são comunicadas de uma forma complexa, o que lhes confere uma imagem de elevado know-how e especialização. O produto apresenta uma excelente qualidade funcional e aparente, associada à imagem de robustez típica dos produtos de origem alemã. A empresa focaliza-se, quase exclusivamente, na venda de sistemas onde praticamente foram os pioneiros no mercado português. Têm uma posição de preço elevado.

Tal como a CEAG, a INOTEC é uma empresa focalizada na venda de sistemas. Apareceram recentemente no mercado e sempre associadas a grandes obras. Com a CEAG disputa um mercado de elevada notoriedade técnica e têm uma política de preços elevados.

A ETAP é uma empresa que está associada a um forte distribuidor de iluminação geral e que apenas trabalha o produto nos gabinetes de projetos e arquitetos, com os quais têm proximidade, devido à iluminação geral. O produto tem uma estética agradável, associada a um elevado posicionamento de preço.

A DAISALUX é de todas as empresas a mais subaproveitada. A empresa dispõe de produtos de grande aceitação estética, de preço competitivo, mas trabalhada com um distribuidor de iluminação geral com fraca política comercial. A INDALUX, representante da marca, tem como objetivo a venda direta ao instalador, pelo que é vista regularmente como alvo a abater por todos os distribuidores de material elétrico. Além disso, os produtos distribuídos pela INDALUX têm um preço elevado e são também os instaladores os primeiros a procurar alternativas.

Por fim a ZEMPER dispõe de produtos extremamente competitivos, mas conotados de má qualidade. Soma-se ainda a estratégia comercial confusa, primeiro com apenas um distribuidor, depois com vendas diretas a instaladores, tudo isto de forma pouco clara. A marca tem ganho relevância por se apresentar ao mercado com soluções técnicas abrangentes, associadas a um preço muito competitivo, mas que regularmente acabam associadas a problemas de instalação e/ou continuidade de serviço.

7.2.3 Fornecedores

A Createch separa os seus fornecedores em nacionais e estrangeiros, que por sua vez se subdividem em fornecedores de matérias-primas, equipamentos, serviços de distribuição e prestação de serviços. No caso dos fornecedores de matérias-primas dividem-se em componentes eletrónicos e plásticos. Os componentes eletrónicos apesar de serem produtos específicos para a indústria de iluminação, são relativamente homogéneos, pelo que em caso de necessidade de mudar de fornecedor os custos inerentes não seriam significativos. No caso dos plásticos serão moldes específicos e exclusivos desenvolvidos em parceria com o fornecedor, o que torna a sua substituição muito difícil e traga custos inerentes muito elevados. No caso dos fornecimentos de equipamentos, referem-se a investimentos e não terão grande expressão. Os fornecedores de serviços e de distribuição serão contratados à medida das necessidades, tendo um controlo de custos e de qualidade de serviço muito rigoroso.

7.2.4 Comunidade

A política da Createch irá inicialmente ao encontro do mercado nacional. O objetivo é poder responder e satisfazer todas as necessidades dos seus clientes. O desempenho da empresa tem como base as necessidades do mercado nacional. Em termos comerciais e logísticos, a Createch cobrirá todo o país, incluindo os arquipélagos da Madeira e Açores. A empresa tentará inserir-se da melhor maneira na comunidade com o intuito da sua atividade ser reconhecida pelos bons resultados, e não por conflitos com as populações que a rodeia. Será política da empresa apoiar projetos sociais desenvolvidos pela comunidade local.

7.3 Análise da Indústria

A análise da indústria é feita através do modelo de cinco forças de Porter e da análise do ciclo de vida da indústria. Com o modelo de cinco forças de Porter identificam-se as ameaças e as oportunidades que este projeto vai enfrentar no mercado da iluminação de emergência. Na análise do ciclo de vida da indústria define-se qual a fase em que o mercado da iluminação de emergência se insere.

7.3.1 Modelo de 5 Forças de Porter

No modelo de cinco forças de Porter apresenta-se a indústria onde a Createch pretende entrar e competir. Para que seja possível analisar a indústria, é necessário avaliar o potencial de novas entradas, a pressão de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre concorrentes.

i) Potencial de novas entradas

O potencial de novas entradas é a possibilidade de novas empresas entrarem no mesmo mercado da Createch, e passarem a ser concorrentes. O potencial de novas empresas na indústria onde a Createch se insere é médio, isto porque é um mercado pequeno e muito vulnerável às grandes marcas, onde as multinacionais podem entrar como complemento aos seus produtos “Core Business”, sem ser necessário um grande investimento. Mas, sendo este um mercado muito competitivo e muito pequeno, também não é muito apelativo para as multinacionais onde as grandes margens de lucro são o seu objetivo. No caso de um novo concorrente pretender adotar a produção de um produto com as mesmas características que os da Createch, as maiores barreiras à entrada são o pequeno e específico mercado e o elevado

investimento financeiro e humano para a criação e desenvolvimento de produtos com elevado desenvolvimento tecnológico. Sendo um nicho de mercado, não é fácil conseguir economias de escala pois os volumes de vendas necessários à competitividade não o permitem.

Todas estas razões determinam um potencial de novas entradas médio, no entanto, se o tipo de produtos do concorrente se basear em fracos níveis de desempenho aliado a custos baixos, poderá temporariamente ganhar alguma quota de mercado. Verifica-se que estes fenómenos se encontram em extinção, principalmente pelo aumento da exigência de qualidade do próprio mercado.

Para este projeto identificaram-se como sendo as principais barreiras à entrada as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, o acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos extra-escala e políticas governamentais.

A Createch na produção aproveita as sinergias para todos os produtos, usufruindo de uma base de produção idêntica para todas as suas Gamas, e deste modo obter economias de escala.

Todos os produtos têm características próprias, pois são resultado de investigações e desenvolvimentos. Deste modo, a marca “Createch” vai ser diferenciada pelo seu reconhecimento no mercado. Esta é uma indústria em constante desenvolvimento tecnológico e de design, o que envolve um investimento constante. É intenção da Createch desenvolver parcerias com empresas e instituições para aproveitar sinergias e assim conseguir poupança na investigação e desenvolvimento, essencial para o sucesso de qualquer projeto.

A Createch irá instalar uma rede vasta de revendedores, fazendo acordos comerciais com cláusulas especiais e vantajosas para ambas as partes. Passando deste modo todas as vendas por um revendedor, salvaguardando-se assim da exposição dos incobráveis junto do cliente final.

A Createch é uma empresa que ainda não está implementada no mercado e terá de se adaptar e moldar ao mesmo para conseguir atingir os seus objetivos, enquanto os seus concorrentes já estão implementados e com conhecimentos aprofundados do mercado onde se situam.

As políticas governamentais então a sobrecarregar a carga fiscal para as empresas, o que faz com que os grandes grupos económicos optem por se deslocalizar para países onde a carga fiscal seja mais favorável. Porém, promove programas de

incentivos comunitários junto das empresas para que estas invistam e desenvolvam novas tecnologias e novos negócios em Portugal.

ii) Pressão de Produtos Substitutos

Na gama de produtos “Createch”, a pressão dos produtos substitutos tem de ser levada em consideração, visto existirem na concorrência produtos com características idênticas. Apesar da maioria dos produtos existentes no mercado ter um nível de desempenho idênticos ao produto da Createch, fatores como o preço final do produto e a mentalidade tradicional adversa à mudança em certos clientes, confere uma avaliação média/alta para a ameaça de substitutos.

Apesar da existência de produtos substitutos, o mais importante para a Createch é manter a qualidade. Poderá, no entanto, esta estratégia afetar pontualmente a margem de lucro, mas que assegurará a competitividade fundamental ao desempenho e continuidade da atividade.

iii) Poder Negocial dos Fornecedores

A Createch pretende ter junto dos seus fornecedores uma imagem de grande prestígio, pautada por uma correção de relacionamento para com estes. Os maiores fornecedores da Createch serão os fornecedores de componentes eletrónicos e de componentes plásticos. A Createch vê o fornecedor como parceiro de negócios. Os fornecedores da Createch serão selecionados sob rigorosos critérios de qualidade de modo a garantir os padrões de qualidade exigidos no produto final. Serão celebrados contratos de fornecimento e parceria com os fornecedores de modo a que todos os direitos e deveres estejam bem salvaguardados para ambas as partes. O poder negocial dos fornecedores de matérias-primas e mercadorias será elevado, pois a Createch estará dependente destes para a produção. Os fornecedores de serviços de distribuição não têm um poder negocial relevante, pois o custo dos seus serviços não é determinante no custo final do produto, na eventual necessidade de mudança não existem custos significativos, pois a oferta que existe no mercado para este tipo de serviços é grande.

iv) Poder Negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes é médio/elevado, pois ir-se-á optar por uma política de revenda. No entanto, esta política vai permitir que o número de clientes importantes seja reduzido, pela quantidade e diversidade, logo a Createch estará vulnerável às suas pretensões. Para fazer face a este poder, vai ser política comercial trabalhar junto do consumidor final de modo a que a compra recaia sobre a nossa

marca e, deste modo, retirar algum poder aos revendedores no que diz respeito à influência da venda do material.

v) Rivalidade entre Concorrentes Atuais

A rivalidade existente entre as empresas onde a Createch se insere é elevada, baseia-se em negociações com os instaladores aquando do acompanhamento dos negócios, campanhas comerciais, meios publicitários, sempre no intuito de demonstrar as capacidades e características dos seus produtos. Existe também uma competição no que diz respeito a preços, pois se houver produtos idênticos mas com preços diferentes, o consumidor comum prefere sempre o mais barato. O mercado onde se irá inserir a Createch é muito competitivo, pois são muitas empresas para um nicho de mercado pequeno. Nesta área de negócio estão sempre a aparecer produtos novos e inovadores, o que conduz a uma concorrência tecnológica, tentando ser a primeira a introduzir o produto no mercado e assim ganhar vantagem sobre os seus concorrentes. Pode-se então referir que o nível de rivalidade entre os concorrentes atuais é elevado.

Quadro 10 - Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter

	Características	Conclusão
PNE	Mercado pequeno e vulnerável	Médio
	Mercado muito competitivo / pouco apelativo	
	Elevado investimento inicial	
	Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	
PPS	Produtos com características idênticas	Médio / Alto
	Resistência dos clientes à mudança	
PNF	Matérias-Primas: Compras contratualizadas; produção de modelos exclusivos; elevados custos de mudança	Elevado
	Serviços: Diversidade de fornecedores; baixo custo de mudança	Baixa
PNC	Política de revenda	Médio / Alto
	Poucos clientes, mas de grande dimensão	
RC	Mercado reduzido	Elevado
	Concorrentes com quota de mercado elevada	
	Concorrentes já instalados no mercado e com relações comerciais já estabelecidas	

Fonte: Elaboração própria, 2012

7.3.2 Análise do ciclo de vida da Indústria

A Createch insere-se numa indústria concentrada, na fase de maturidade (cfr. Ilustração 4). Esta fase caracteriza-se por grandes economias de escala e experiência em termos de comercialização e marketing. Utiliza tecnologias sofisticadas e é baixa a diferenciação dos produtos. Na fase de maturidade, a indústria está fortemente

implementado no mercado, a sua situação é estável. O objetivo dos elementos intervenientes é tornar a fase de maturidade em fase de crescimento. Os produtos comercializados pela Createch são todos do conhecimento dos consumidores, pretende-se que a marca venha a ser conceituada junto dos clientes.

7.4 Análise do Mercado

Feita a análise do meio envolvente, do meio transacional e da indústria torna-se necessário fazer a análise ao mercado. Para fazer essa análise é necessário identificar os fatores críticos de sucesso que, segundo Freire (1997), têm origem na combinação das características dos clientes (fatores-chave de compra) com as dos concorrentes (fatores-chave de competição). Do cruzamento destes resultam os fatores críticos de sucesso.

Quadro 11 – Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso – Iluminação de Emergência

Gama	Fatores-chave Compra	Fatores-chave Competição	Fator crítico de Sucesso
Gama Alta			
Gama Premium	Design Qualidade de acabamento Utilização de materiais nobres	Melhor Estética	Design Atual
Gama Média			
Gama Estética	Design Qualidade de acabamento ; Versatilidade	Versatilidade	Versatilidade
Gama Funcional	Preço Versatilidade Desempenho	Versatilidade	Desempenho
Gama Fluxo			
Gama Eco65	Relação Preço/Versatilidade	Preço / Stocks	Preço
Gama Eco	Preço	Preço / Stocks	Preço
Sistemas de Baterias	Relação com cliente	Alta Tecnologia	Acompanhamento do projeto
Sistemas de Monitorização	Relação com cliente	Alta Tecnologia	Acompanhamento do projeto

Fonte: Elaboração própria, 2012

Identificam-se como principais fatores críticos de sucesso da Createch, a versatilidade, desempenho, preço e acompanhamento do projeto. Sendo que a versatilidade corresponde a produtos com múltiplas soluções de aplicação, o desempenho é conseguir que o produto vá ao encontro das necessidades técnicas, garantindo a máxima fiabilidade do mesmo, o preço é obtido pela comparação com o

posicionamento da concorrência no mercado, o acompanhamento do projeto é a apresentação de soluções técnicas e estéticas adequadas às necessidades de cada projeto.

No quadro 12 elabora-se a análise da adequação estratégica da Createch em função dos FCS, utilizando uma classificação de Mau, Razoável, Bom e Excelente.

Quadro 12 - Adequação Estratégica da Createch

FCS	Classificação	Características
Versatilidade	Excelente	Produtos com capacidade de se moldar às necessidades e locais de instalação
Desempenho	Bom	O nível de desempenho dos produtos Createch é elevado, desde que corretamente instalados
Preço	Bom	A componente preço total é competitiva, quando comparada entre produtos de alto nível de desempenho
Acompanhamento do Projeto	Bom	Será uma constante o acompanhamento dos clientes e prescritores das soluções de iluminação de emergência, criando uma relação de cumplicidade com estes intervenientes no negócio

Fonte: Elaboração própria, 2012

Pelas classificações obtidas, pode deduzir-se que a Createch apresenta as competências necessárias e adequadas aos fatores críticos de sucesso, revelando uma adequação estratégica.

8 Análise Interna

Para fazer a análise interna torna-se necessário a identificação dos recursos, competências, fraquezas, ameaças, forças e oportunidades da própria empresa.

8.1 Recursos

Os recursos da empresa estão divididos em recursos humanos, financeiros e organizacionais.

8.1.1 Recursos Humanos

A Createch cultivará um estilo de gestão corporativa, assegurando que os membros da equipa participem nos processos de tomada de decisão. A iniciativa pessoal e a criatividade são estimuladas mediante a delegação de tarefas, responsabilidade e autoridade. Partindo do princípio de que a qualidade do serviço implica satisfazer as necessidades distintas dos diversos grupos de clientes, a Createch

cultivará uma filosofia organizacional baseada num relacionamento de parceria entre todos os colaboradores da empresa e os seus clientes. Este processo inicia-se na fase de admissão dos novos colaboradores aos quais é ministrada formação, inculcando-lhe os valores da organização, além de um conhecimento genérico da própria empresa. A formação é um processo que está em permanente continuidade, dependendo das necessidades de cada colaborador, estando presente a evolução das carreiras de acordo com a progressão de qualificações. A Createch apoiará, dentro das suas possibilidades e limitações, a formação contínua dos seus colaboradores, permitindo que os mesmos frequentem cursos e formações que aumentem as suas qualificações e competências.

A estrutura, numa primeira fase, será reduzida para não sobrecarregar os custos fixos, será necessário um esforço redobrado de todos os colaboradores, pois terão de executar diversas tarefas em diversos departamentos. O desenvolvimento da estrutura acompanhará o desenvolvimento do negócio, mas apenas na proporção da necessidade de execução das tarefas.

Quadro 13 - Recursos Humanos

Recursos Humanos	
Departamento	Nº de trabalhadores
Direção Geral	1
Vendas e Marketing	3
Operações	2
I&D	0
Finanças / RH	1
Total	7

Fonte: Elaboração própria, 2012

8.1.2 Recursos Financeiros

Para identificar os recursos financeiros da empresa é necessário analisar as demonstrações financeiras. Como este projeto é para criação de uma nova empresa ainda não existe demonstrações financeiras históricas, apenas previsionais. É intenção dos promotores deste projeto recorrer o mínimo possível à banca para iniciar atividade. A estrutura de capitais próprios será a rampa de lançamento deste projeto, podendo recorrer a “Business Angels”, projetos de incentivos comunitários e a diversos investidores que acreditam no sucesso deste projeto. Sobre os recursos

financeiros iremos abordar de uma forma mais aprofundada no plano de económico-financeiro.

8.1.3 Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais da Createch assentam no prestígio que a marca “Createch” irá ter no mercado. Não sendo possível quantificar este recurso devido à sua intangibilidade, a empresa detém uma marca própria, registada e que pretende que seja reconhecida pela sua qualidade e fiabilidade. A imagem da empresa junto dos seus parceiros comerciais deseja-se que seja boa. Será uma empresa que aposta muito na inovação e no desenvolvimento de produtos, utilizando para isso os conhecimentos internos e os seus parceiros. Todos os produtos terão um parecer de conformidade, garantindo que todos os lotes foram testados. É objetivo da empresa obter a curto prazo a certificação “ISO 9001”².

8.2 Competências

A competência central da Createch situa-se na área da produção e acompanhamento comercial. As competências centrais da empresa, ou seja, os pontos fortes são a produção e o acompanhamento comercial. Na área da produção, a competência resulta da capacidade de ajustar a produção às necessidades e encomendas dos clientes. O acompanhamento comercial pela proximidade do cliente, demonstrando capacidade de resposta, a área comercial será a competência central para o sucesso do projeto.

8.3 Análise da Cadeia de Valor de Porter

As atividades primárias da Createch incidem na logística interna, produção, logística externa, marketing e vendas, serviços.

Logística Interna

Esta tarefa centra-se em Vila Nova de Gaia, na Sede/Unidade Fabril, onde é realizado o controlo de entrada e da qualidade de matérias-primas e mercadorias, que só depois de verificada a conformidade é armazenada para posteriormente serem introduzidas no processo de fabrico. A distribuição para os clientes é organizada e feita a partir do armazém em Vila Nova de Gaia.

² Sistema de Gestão de Qualidade

Produção

Tudo o que se refere a fabricação, embalagem e teste é centralizado na unidade fabril em Vila Nova de Gaia. A produção baseia-se apenas na montagem e embalagem dos produtos, não havendo transformação.

Logística Externa

Em termos de expedição, a Createch tem como sua principal base as instalações de Vila Nova de Gaia. A Createch terá uma rede muito vasta de distribuição, alargando-se a todo o Portugal Continental e Ilhas, tendo como suporte principal a subcontratação de transportadoras para fazer as entregas dos produtos no domicílio do cliente. A distribuição é feita com recurso a empresas de transportes externas à empresa.

Marketing e Vendas

O Marketing é elaborado centralmente, na Sede. O Marketing na Createch tem como objetivo dar a conhecer não só a marca “Createch”, mas também dar a conhecer ao mercado toda a gama de produtos que os clientes têm à sua disposição. A publicidade das gamas de produtos baseia-se em panfletos informativos, prouários e tabela de preços com todas as especificações técnicas e de instalação do produto, *posters* em grandes formatos que serão distribuídos pelos nossos clientes (revendedores). O maior e mais completo veículo de comunicação, informação e publicidade é a internet, através do site www.createch.com.pt.

O Departamento de Marketing é responsável pela imagem da empresa e pela divulgação da mesma.

Serviços

A assistência técnica é efetuada a partir da Sede. O serviço de apoio a clientes “Call Center” é localizado na sede, em Vila Nova de Gaia. Todos os outros serviços, direção, financeiros e informática são centralizados na sede.

Compras

As compras de Matérias-Primas e Produtos Acabados são responsabilidade do departamento de operações, na Sede. Todas as outras compras efetuadas pelos diferentes departamentos são efetuadas pelos mesmos, após aprovação do respetivo responsável.

Desenvolvimento Tecnológico

A Investigação e Desenvolvimento de produtos para atingir a satisfação dos clientes e das suas necessidades é algo primordial para o êxito. A I&D será efetuada

em conjunto com parceiros, sejam eles empresas fornecedores ou institutos públicos e privados vocacionados para a área da eletrónica e dos materiais.

Gestão dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos está centralizada na Sede. É a partir daqui, que são tratados todos os assuntos relacionados com recursos humanos da empresa, tais como o processamento de salários, controlo de custos por funcionário, contratação de pessoal entre outros.

Infraestrutura da Empresa

A Createch inicialmente optará pelo arrendamento de um imóvel, onde será instalada a Sede, a Unidade Fabril e o Armazém de Expedição. A opção por centralizar tudo apenas num edifício prende-se essencialmente pela economia de recursos e porque no início todos os processos terão de ser monitorizados e controlados de perto. Deste modo todos os serviços e departamentos da empresa estarão centralizados apenas numas instalações ainda a definir na zona de Vila Nova de Gaia.

8.4 Análise SWOT

A análise SWOT relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Após análise do meio envolvente da Createch elaborou-se o quadro 14, onde se enumeram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sugerindo ações para capitalizar os pontos fortes e reforçar os pontos fracos.

Quadro 14 - Análise Swot à Createch

Pontos Fortes		Pontos Fracos
Colaboradores motivados e envolvidos		Marca e logótipo desconhecidos
Agressividade comercial		Atuação muito heterogénea – muitos intervenientes de mercado distintos
Organização integrada		Número reduzido de colaboradores na equipa comercial em função da diversidade da atuação de mercado
Capacidade de reação perante as mudanças do mercado		Dependência dos principais fornecedores
Forte competência técnica		Investimento em publicidade institucional reduzido
Risco geográfico diversificado		
Rede de Revenda com forte cobertura geográfica		
Preços competitivos		
Oportunidades	Sugestão	Sugestão
Desinvestimento dos principais concorrentes	Investimento em novas tecnologias	Investimento em publicidade para dar notoriedade à marca
Especialização / Focalização de negócios	Enfoque dos colaboradores nas vendas	Aumentar o número de colaboradores nas vendas
Tecnologias modernas e inovadoras com potencial de desenvolvimento	Apresentar preço competitivo para forçar a mudança	
Crescente procura de novas tecnologias		
Ameaças	Sugestão	Sugestão
Mentalidade adversa à mudança dos sistemas tradicionais	Forçar a mudança através da agressividade comercial	Reforçar a visibilidade e notoriedade da marca
Grande dimensão dos principais concorrentes	Ganhar quota de mercado pelo preço competitivo	
Baixas barreiras à entrada e à saída para produtos concorrentes	Trabalhar em conjunto com os prescritores (arquitetos e projetistas)	
Desconhecimento da marca/produto por parte dos intervenientes (Instaladores/Prescritores, etc.)		

Fonte: Elaboração própria, 2012

9 Plano de Marketing

No plano de marketing serão definidos o segmento alvo e o posicionamento a adotar pela Createch. Após esta fase irá proceder-se ao desenvolvimento dos 7 P's – Produto, Comunicação, Momento e lugar, Preço, Processo, Evidência física e Pessoas – tendo sempre por base o facto de o marketing ser um instrumento muito poderoso para estar concentrado num único departamento. Este deve ser desenvolvido por toda

a instituição de forma a adotar as melhores políticas para conseguir a projeção desejada da marca no mercado.

9.1 Posicionamento

A Createch produz e vende iluminação de emergência, oferecendo um serviço de acompanhamento ao cliente de grande qualidade. O serviço prestado pode ir desde aconselhamento do produto até à sua configuração na obra. A empresa primará por ter profissionais qualificados e motivados de modo a prestarem um serviço ao cliente de grande qualidade e fiabilidade. A Createch irá diferenciar-se dos concorrentes pelo design e desenvolvimento tecnológico aplicado em cada produto que vende, bem como pela sua abordagem ao mercado com seriedade e respeito pelos seus parceiros de negócio.

Comparativamente à concorrência mais direta, a Createch irá diferenciar-se pelo acompanhamento que irá dar aos clientes e parceiros de negócio, pautando a sua conduta pelo respeito e seriedade. Prestará um número de serviços reduzido, que assenta principalmente na venda de produtos, no entanto estes têm uma amplitude grande pois existe um conjunto de sub-serviços que estão implícitos à venda do produto, tal como aconselhamento técnico, acompanhamento do negócio, configuração dos equipamentos, entre outros.

9.2 Marketing Estratégico

9.2.1 Serviço e Marca

A Createch pretende ser uma referência pela qualidade dos produtos e serviços prestados aos seus clientes. A empresa tem como finalidade satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, oferecendo, para isso, produtos e serviços de elevada qualidade, sendo que o negócio principal é a venda de produtos, estando subjacentes outros serviços, tais como:

- Aconselhamento técnico
- Orçamentação
- Serviço técnico de acompanhamento
- Apoio à manutenção

A Marca que a empresa pretende adotar para discriminar os produtos e serviços oferecidos é Createch. A propriedade industrial é o conjunto de direitos relativos às criações de aplicação industrial e aos sinais distintivos do comércio³. Assim, de forma a proteger a marca já foi feito e aceite o registo da Marca “Createch” por via eletrónica no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

A designação “Createch” deve-se a quatro fatores distintos. Primeiro deliberou-se que era importante a marca ter numa designação universal de forma a todos a poderem identificar. Segundo o nome “Createch” tem o significado Criação. Terceiro “Tech” que tem como significado tecnologia, por último a designação escolhido permite projetar a internacionalização.

Deste modo, conjugando os quatro fatores tem-se a Sigla e Marca da empresa “Createch”.

A organização pretende utilizar um logótipo que esteja associado à marca da empresa Createch. Com o objetivo de proteger o logótipo proceder-se-á ao registo do mesmo.

Ilustração 13 – Logótipo



Fonte: Elaboração Própria, 2012

O logótipo é assente em duas tonalidades, o vermelho e o cinzento. São cores fortes que transparecem uma imagem sólida. Pretendeu-se criar uma imagem simples, que seja de fácil identificação e que simbolize seriedade e credibilidade. O objetivo de ter duas tonalidades e dois tamanhos de letra é fazer a separação entre os dois simbolismos do logótipo/marca, conforme já explicado na Marca.

9.2.2 Comunicação

Com vista à concretização da política de comunicação, a Createch vai elaborar uma campanha de lançamento, outra de abertura para facilitar a sua entrada no mercado e posteriormente desenvolver-se-á uma campanha de consolidação.

³ Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)

i) Campanha de Pré-Lançamento

O objetivo primordial da campanha de pré-lançamento é dar a conhecer ao mercado da iluminação o aparecimento de uma nova marca como alternativa às já existentes no mercado, mas com a mais-valia de ser nacional. Pretende-se que a campanha estimule a curiosidade e posterior compra do produto. Deverá ser promovida uma imagem de fiabilidade, credibilidade e inovação.

Esta campanha terá como alvo o mercado em geral, os clientes e os consumidores, divulgando a imagem da Createch, criando expectativas relacionadas com os produtos e serviços. Para além daqueles, estender-se-á também a todos os *stakeholders* que possam vir a ter importância para a organização.

A mensagem da campanha irá dar especial ênfase às ideias chave definidas como a qualidade, inovação, mudança, fiabilidade, credibilidade. Ao longo da campanha irá sendo feita uma análise das reações e movimentações do mercado, relativamente ao surgimento de uma nova marca concorrente.

A campanha de pré-lançamento irá ser concretizada através do mix de comunicação a seguir anunciado:

- **Publicidade:**

No que diz respeito à publicidade da campanha de pré-lançamento a Createch irá contar com os suportes apresentados a seguir:

- **Revista de especialidade:**

A revista, através do seu impacto junto do mercado de iluminação, é uma forma eficaz de chegar aos potenciais clientes. Desta forma a Createch comunicará com os *stakeholders* interessados, apresentando um novo conceito e uma Marca. É intenção da Createch colocar publicidade nas revistas da especialidade e complementar com alguns artigos e entrevistas.

A escolha deste meio de comunicação deve-se ao facto deste ter uma grande difusão a nível nacional, atingindo o público-alvo pretendido.

- **Internet**

A escolha deste suporte deve-se ao facto de ser considerado a maior plataforma de informação, abrangendo assim o maior número de pessoas. A empresa irá dispor de uma página *web* onde terá todas as informações relevantes. A empresa irá também apostar na nova forma de publicidade, efetuada pelos motores de busca e redes sociais.

- Marketing Direto:

Este meio de comunicação será de extrema importância, pois deste modo pretende-se dar a conhecer a todos os clientes e consumidores a marca Createch. Para isso serão enviadas cartas e mailings ao público-alvo, de forma a terem o primeiro contato e familiarizar-se com a marca Createch.

ii) Campanha de Lançamento

A campanha de lançamento será realizada com o âmbito de lançamento da Createch no mercado, dando grande ênfase ao lançamento da Marca e da empresa no mercado. A campanha de abertura será realizada no primeiro mês de atividade. O objetivo é, para além de apresentar a marca, apresentar um projeto forte, credível e com futuro. A campanha de lançamento pretende-se que seja algo com impacto nos clientes e parceiros, será a apresentação do projeto e dos produtos num ambiente de grande requinte e profissionalismo.

A campanha de lançamento será dividida em várias fases. Num primeira fase, a apresentação será para os distribuidores a nível nacional, seguir-se-ão os instaladores/projetistas em Lisboa e, por último, a apresentação da empresa aos instaladores/projetistas no Porto.

Na campanha de lançamento pretende-se a fidelização dos clientes à marca e para isso muito vai contribuir o primeiro impacto, impacto esse que se quer forte. Pretende-se que logo no lançamento do projeto os clientes e parceiros fiquem com a perceção de como o projeto é interessante e que também podem também crescer com ele. Deseja-se que se fidelizem à marca e que logo no lançamento procedam a encomendas de grande volume. Para isso conta-se com o principal elemento inovador no projeto para o lançamento do produto e fidelização do cliente pela participação na empresa. É intenção da Createch fazer algo que seja diferenciador de todos os concorrentes e intervenientes no mercado, para isso vai-se propor que no segundo ano se transforme a sociedade numa sociedade anónima, se proceda a um aumento de capital e que os nossos parceiros possam fazer parte deste projeto. Para que tal possa acontecer, descreve-se, de seguida, em que consiste a ação de lançamento.

Mas como podem os parceiros da Createch fazer parte deste aumento de capital?

O aumento de capital será efetuado por incorporação de resultados transitados e reservas. Os clientes que se fidelizem ao projeto da Createch e façam uma encomenda considerável no evento de lançamento ficarão elegíveis para entrar no aumento de

capital. A entrada no capital por parte dos nossos parceiros será assegurado por um contrato escrito onde serão registados como e em que termos é feita a entrada no capital da sociedade. A atribuição do capital a clientes e parceiros será em proporção das compras, terá o mesmo conceito que um “Rapel” pelo volume de compras, mas em vez de ser emitido uma nota de crédito é efetuado um aumento de capital.

A campanha de lançamento apenas será para aqueles que se fidelizem com o projeto e com o produto desde o primeiro dia. Esta campanha pretende que o cliente e parceiro se fidelizem ao produto, pois desta maneira também terá a ganhar com o crescimento da empresa. O intuito é que os clientes e parceiros sintam, também eles, que fazem parte do projeto e desta forma pressionar a penetração do produto no mercado em detrimento do já existente na concorrência. Pretende-se com esta campanha de lançamento um ponto de partida para a entrada da empresa no mercado. É intenção da Createch na campanha de lançamento distribuir e colocar nos distribuidores artigos publicitários e de visibilidade da Marca, de modo a que a divulgação da mesma se faça com maior rapidez.

Esta campanha tem como público-alvo os principais clientes e consumidores.

iii) Campanha de Consolidação

A campanha de consolidação pressupõe a existência de um considerável número de clientes que é necessário manter e, para além disso, atrair novos. O objetivo desta campanha é o de fidelização dos públicos-alvo para o sucesso e continuidade da Createch no mercado. Pretende-se, então, mostrar a qualidade dos produtos e conseguir prestígio a nível nacional e posteriormente internacional. Esta campanha terá duração de um exercício económico e, após uma avaliação dos objetivos atingidos, será elaborado um plano de marketing todos os anos com as devidas adaptações e modificações, de modo a acompanhar as tendências do mercado.

A campanha de consolidação deverá ter como alvo os consumidores (instaladores / prescritores, etc.). No que concerne à mensagem, esta contemplará as mesmas ideias da campanha de abertura dando especial destaque à qualidade, fiabilidade e inovação dos produtos.

O mix de comunicação da campanha incidirá essencialmente nas seguintes variáveis: relação comercial e publicidade. As relações comerciais serão um instrumento fulcral a utilizar para a divulgação da imagem da empresa, dos produtos e serviço. Dará destaque à Createch, distinguindo-a da concorrência. Desta forma a empresa pretende ter como meios de relações comerciais através do contato pessoal

com clientes e consumidores para apresentação dos produtos, serviços e eventos promovidos pela Createch, sejam eles lançamento de novos produtos, formação, entre outros. Relativamente à publicidade da campanha de consolidação, a Createch irá contar com os suportes apresentados a seguir:

- Internet

Este suporte, pelas suas características, estará permanentemente disponível a qualquer tipo de pessoa, permitindo que os clientes tenham a informação atualizada acerca dos produtos, destacando as novidades, desenvolvimentos e lançamentos. Para isso a empresa passará a dispor de uma página web, publicidade através de um motor de busca e presença nas redes sociais.

- *Newsletter*

Será desenvolvida uma *newsletter* bimestral para divulgação de novos produtos e eventos.

- Catálogo de produtos/documentação técnica

Estes meios informativos permitem dar a conhecer o produto, mas principalmente características técnicas que acrescentam valor aos produtos vendidos. Este suporte será distribuído aos clientes com quem serão celebrados acordos comerciais.

- Tabela de Preços

Será elaborada uma tabela de preços anual que também terá finalidade publicitária, pois para além dos preços terá bastantes ilustrações dos produtos, características técnicas, e instruções de instalação.

- Revistas do setor

Da mesma forma que na campanha de pré-lançamento a presença em revistas do setor vai ser de extrema importância, devido ao seu impacto juntos dos profissionais, sendo uma forma eficiente de chegar aos potenciais clientes, pois esta está direcionada ao segmento alvo. Desta forma a Createch comunicará para um público vasto e interessado, transmitindo-lhes o novo conceito de produtos para iluminação de emergência. Será utilizado e aproveitado o impacto visual da revista para relembrar da existência uma nova “Marca” e reforçar a sua imagem.

- Brindes

Serão adquiridos alguns brindes com a imagem corporativa da empresa para distribuição aos clientes e, deste modo, vincar a presença da marca juntos dos nossos clientes e parceiros.

- Feiras

Terá presença assídua nas feiras nacionais e internacionais do sector, desde que o retorno esperado das mesmas supere os custos inerente a uma presença em feiras.

- Publicidade junto dos distribuidores

No seguimento daquilo que já efetuado na campanha de pré-lançamento é intenção da empresa reforçar a sua posição junto dos distribuidores e consequentemente dos clientes. Para isso serão distribuídos e expostos artigos publicitários, tais como cartazes, *roll-ups*, lonas e painéis com produtos, nos *show-room's* dos nossos clientes.

- Reunião anual de clientes

Será um evento nas mesmas condições que o realizado na campanha de lançamento. O objetivo é apresentar as novidades para o ano seguinte e consolidar a relação com os clientes e consumidores.

iv) Cronogramas de Comunicação

Os cronogramas de comunicação permitirão à empresa definir os seus objetivos no tempo, nas diferentes campanhas de comunicação e verificar o retorno que cada uma teve.

Quadro 15 - Cronograma da Campanha de Pré-Lançamento

Suportes	2012		
	junho	julho	agosto
ANÚNCIO REVISTA “ O ELETRICISTA”		Creat ^{tech}	
ENTREVISTA REVISTA “ O ELETRICISTA”		Creat ^{tech}	
CARTA E “MAILING” DE APRESENTAÇÃO		Creat ^{tech}	Creat ^{tech}
INTERNET	Creat ^{tech}	Creat ^{tech}	Creat ^{tech}

Fonte: elaboração própria

Quadro 16 - Cronograma da Campanha de Lançamento

Suportes	2012			
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
AÇÃO DE LANÇAMENTO DISTRIBUIDORES	Creat ^{tech}			
AÇÃO LANÇAMENTO PROJECTISTAS – SUL		Creat ^{tech}		
AÇÃO LANÇAMENTO PROJECTISTAS - NORTE		Creat ^{tech}		

Fonte: elaboração própria

Quadro 17 - Cronograma da Campanha de Consolidação

Suportes	2012				2013											
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
RELAÇÃO COMERCIAL	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech											
INTERNET	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech											
NEWSLETTER					Creattech											
CATÁLOGO DE PRODUTO	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech											
TABELA DE PREÇOS	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech											
ANÚNCIO REVISTA “O ELETRICISTA”		Creattech			Creattech			Creattech			Creattech			Creattech		
BRINDES	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech											
FEIRA ENDIEL														Creattech		
Publicidade nos distribuidores	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech	Creattech											
REUNIÃO ANUAL COM CLIENTES														Creattech		

Fonte: elaboração própria

9.2.3 Lugar

O projeto a desenvolver será localizado no distrito do Porto na cidade de Vila Nova de Gaia. A opção por esta localização prende-se pelos promotores e sócios fundadores terem residência em Vila Nova de Gaia. A cidade de Vila Nova de Gaia dispõe de um conjunto de infraestruturas e indústrias que são uma mais-valia para o

sucesso do projeto. Sendo uma cidade metropolitana e junto da segunda cidade mais importante do país poderá satisfazer rapidamente as necessidades que possam surgir, quer a nível de produtos quer a nível de serviços. O local da sede ainda não está definido nem contratualizado, pois com a volatilidade do mercado imobiliário não seria prudente a contratualização e arrendamento do espaço, visto ainda que a data de início de atividade ainda não está definida e não era sustentável termos um custo antes do início de atividade.

9.2.4 Preços

A estratégia de preços a adotar pela Createch para a sua gama de produtos, baseia-se na comparação de preços da concorrência. Esta comparação tem o intuito de se “nivelar” pelo mercado. A escolha desta estratégia deve-se ao facto de existirem concorrentes fortes e de ser objetivo da Createch conquistar clientes pela qualidade, inovação e preço dos produtos.

Os serviços serão prestados aos clientes como complemento à venda dos produtos. Destes destacam-se o aconselhamento e assistência técnica, os quais não terão qualquer custo.

Será elaborada anualmente uma tabela de preços com todas as gamas de produtos que irão ser vendidos, bem como as descrições técnicas e instruções de instalação que serão distribuídas pelos clientes e parceiros. A tabela de preços será um dos principais meios de comunicação da empresa.

9.2.5 Pessoas

No início do capítulo foi referido que o marketing não pertence apenas a um departamento, mas deve estar incorporado em todas as atividades da empresa. Desta forma, os colaboradores desempenham um papel muito importante na instituição, pois são essenciais para prestar um serviço de qualidade. Ainda assim, será dedicada muita importância à formação e informação dos colaboradores, pois cabe a estes o contacto direto com os clientes e a transmissão de uma imagem positiva da empresa.

9.2.6 Investimento em Marketing

Os investimentos em marketing apresentados nos pontos anteriores descrevem-se da seguinte forma:

Comunicação

A comunicação é composta por três campanhas:

A campanha de pré-lançamento inicia-se no do 2º semestre de 2012 e é estruturada da seguinte forma:

- Em Junho será lançado o site www.createch.com.pt, que terá um custo de 500€;
- A publicidade e entrevista na revista “O eletricista” serão publicadas na edição do 4º trimestre de 2012 e terá um custo total de 250€;
- Envio de carta e “mailing” para os potenciais clientes e consumidores, esta ação terá um custo aproximado de 350€;

A campanha de lançamento realizar-se-á nos meses de setembro e outubro e terá a seguinte estrutura:

- Os convites para os distribuidores, projetistas e instaladores terão um custo de 300€;
- O evento de lançamento para os distribuidores terá a duração de dois dias e realizado num hotel rodeado que grande requinte terá um custo aproximado de 30.000€;
- As ações de lançamento para os projetistas e instaladores serão realizadas em dois locais distintos, uma na zona de Lisboa e outra na zona do Porto. Cada ação de lançamento terá um custo aproximado de 5.000€;

A campanha de consolidação dará continuidade às campanhas de pré-lançamento e de lançamento, sendo renovada todos os anos consoante as necessidades. Este terá como estrutura padrão:

- Publicidade trimestral, dois artigos técnico comerciais e assinatura anual da revista “o eletricista”, terá um custo anual de 1.000€;
- A publicidade no Google terá um custo mensal de 50€;
- Elaboração e impressão do catálogo de produtos terá um custo inicial de 7.645€;
- Elaboração da tabela de preços anual custará 2.500€;
- Serão criados brindes para oferecer aos clientes no valor de 2.000€;
- Os cartazes, *roll-ups* e publicidade com comunicação institucional para distribuição e colocação nos clientes terão um custo de 1.500€;

- Reunião anual de vendas para consolidar a relação com os clientes terá um custo anual de aproximadamente 6.000€;

Quadro 18 - Investimento em Marketing

Valor em €	2012					2012												
	Set	Out	Nov.	Dez	Total	Jan	Fev.	Mar	Abril	Mai	Jun.	Jul	Agosto	Set	Out	Nov.	Dez	Total
Comunicação	44.595	10.550	50	50	55.245	1.800	50	50	300	50	50	300	50	550	6.300	50	50	9.600
- Revista																		
<i>"O Eletricista"</i>		250			250	250			250			250			250			1.000
- Página da Internet	500				500									500				500
- Google	50	50	50	50	200	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
- Cartas e "mailing" de apresentação	100	250			350													
- Cartas convite	300				300													
- Ação Lançamento Distribuidores	30.000				30.000													
- Ação Lançamento -Lisboa Projetistas/instaladores		5.000			5.000													
- Ação Lançamento- Porto Projetistas/instaladores		5.000			5.000													
- Catálogo de Produtos	7.645				7.645													
- Tabela de Preços	2.500				2.500													
- Brindes	2.000				2.000													
- Artigos publicitários	1.500				1.500	1.500												1.500
- Reunião Anual de Clientes															6.000			6.000

Fonte: elaboração própria

10 Plano Económico-Financeiro

Neste ponto apresentam-se os elementos que foram utilizados para elaboração das demonstrações financeiras previsionais, essenciais para uma análise fiável e credível do projeto. Os projeções e indicadores apresentados tiveram como base folhas de cálculo desenvolvidas por nós no âmbito deste projeto. Foram elaborados diversas folhas de cálculo interligadas entre si de forma a obter informação de grande rigor e muito aproximada da realidade do negócio. Foram tidas em consideração todas as condicionantes legais, fiscais e de mercado onde este projeto se irá inserir.

10.1 Pressupostos

A elaboração do plano económico-financeiro da *Createch* exige a definição de um conjunto de situações.

Os pressupostos assumidos para a elaboração deste plano foram:

- A análise da viabilidade económica do projeto é feita a preços correntes;
- O período de análise é de 5 anos, embora o tempo de vida útil do projeto vá para além desse tempo;
- De forma a simplificar a análise a atividade terá início no dia 1 de Janeiro de 2013;
- O investimento inicial irá ser efetuado no decorrer do 2º semestre de 2012;
- As amortizações do exercício são calculadas pelo método das quotas constantes com base nas taxas previstas no Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de Setembro;
- A tabela de preços dos produtos foi elaborada com base nos preços de mercado;
- Parte dos custos foram calculados recorrendo à comparação dos dados financeiros e comerciais da empresa concorrente com maior expressão no mercado a Cooper Pretrónica, Lda.;
- A inflação prevista para os custos e proveitos foi de 2% anual;
- A estrutura de capitais para a empresa é constituída com um capital social de 50.000€ (realizado integralmente no ato da assinatura do pacto social);

- A empresa recorreu a um empréstimo concedido pelos sócios e investidores de longo prazo para completar o investimento inicial, reembolsável em 5 anos. As prestações são pagas mensalmente;
- Sobre os resultados da empresa incide taxa de IRC de 25%;
- O apuramento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) será à taxa normal de 23%;
- A aplicação dos resultados do exercício será realizada em março do ano seguinte e terá como estrutura:
 - 5% - Reservas legais (até ao limite de 20% do Capital Social)
 - 45% - Resultados transitados
 - 50 % - Distribuição aos sócios/acionistas
- Para o cálculo das Necessidades de Fundo de Maneio (NFM) considerou-se um prazo médio de pagamentos de 30 dias para os FSE's, 60 dias para mercadorias e matérias-primas, um prazo médio de recebimentos de 60 dias e um tempo médio de stocks de 30 dias.

No quadro 19 apresenta-se os pressupostos gerais que foram tidos em consideração para a elaboração do plano económico-financeiro que irá ser desenvolvido ao longo deste capítulo.

Quadro 19 - Pressupostos Gerais

Empresa: Createch		
<u>Pressupostos</u>	<i>Parâmetros</i>	
Ano de Lançamento	Ano	2012
1º ano de atividade completo	Ano	2013
Tempo médio de recebimentos	<i>dias</i>	60
Tempo médio de pagamentos CMVMC	<i>dias</i>	60
Tempo médio de pagamentos FSE's	<i>dias</i>	30
Tempo médio de stocks	<i>dias</i>	30
Taxa de Amortizações (Dec. Regulamentar 25/2009)	<i>máximas legais</i>	
Capital social	€	50.000 €
Reserva de Segurança Depósitos Bancários	<i>% das Vendas</i>	1,0%
Reserva de Segurança Caixa	<i>Valor fixo</i>	500 €
Taxa de Juro Fundo de Maneio	<i>tx</i>	10,00%
Taxa de Juro dos Depósitos Bancários a Prazo	<i>tx</i>	3,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (CA - 02/2012)	<i>tx</i>	1,22%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	<i>tx</i>	10,00%
Beta empresas equivalentes	<i>tx</i>	100,00%
Taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade	<i>tx</i>	0,00%
Aplicação dos Resultados		
Distribuição	<i>tx</i>	50%
Reservas Legais	<i>tx</i>	5%
Resultados transitados	<i>tx</i>	45%
Tx Imposto IRC	<i>tx</i>	25%
Tx de IVA	<i>tx</i>	23%
Tx Seg. Social - Órgãos Sociais	<i>Entidade</i>	20,30%
Tx Seg. Social - Órgãos Sociais	<i>Pessoal</i>	9,30%
Tx Seg. Social - Pessoal	<i>Entidade</i>	23,75%
Tx Seg. Social - Pessoal	<i>Pessoal</i>	11,00%
Tx IRS - Órgãos Sociais	<i>tx</i>	18,50%
Tx IRS - Pessoal	<i>tx</i>	10,00%

Fonte: elaboração própria

10.2 Plano de Investimentos

Concluídos os pressupostos gerais necessários à realização da análise, passa-se agora à apresentação do plano de investimento. Os investimentos resumir-se-ão à aquisição de ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis e fundo de maneio, essenciais

para ao arranque e manutenção da atividade. Apresenta-se no quadro 20 a síntese do plano de investimentos.

Quadro 20 - Plano de Investimentos

Empresa: Createch					
PLANO DE INVESTIMENTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ativos fixos tangíveis	16.275,14 €	378,17 €	- €	- €	- €
Terrenos e recursos naturais	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e outras construções	6.500,00 €	- €	- €	- €	- €
Equipamento básico	803,90 €	75,00 €	- €	- €	- €
Equipamento de transporte	253,80 €	- €	- €	- €	- €
Equipamento administrativo	1.314,86 €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos biológicos *	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis - Equip. Informático	7.402,58 €	303,17 €	- €	- €	- €
Depreciações acumuladas	- €	- €	- €	- €	- €
Perdas por imparidade acumuladas *	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis	4.437 €	2.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Projetos de desenvolvimento *	- €	- €	- €	- €	- €
Programas de computador	4.337,00 €	- €	- €	- €	- €
Propriedade industrial	100,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
.. ...	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €
Investimento em Ativos fixos tangíveis e intangíveis	20.712,14 €	2.378,17 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Fundo de Maneio	150.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Necessidades de Fundo de Maneio:	150.000 €				
Crédito a clientes					
Existências					
Crédito obtido de fornecedores					
TOTAL DO INVESTIMENTO	170.712,14 €	2.378,17 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
CAPITAIS PRÓPRIOS	2013	2014	2015	2016	2017
Poupanças - Entrada de Sócios	50.000 €				
Instalações					
Viatura própria					
Bens suscetíveis de hipoteca					
Empréstimos particulares (v.g. família, amigos)					
Outros (computador e fotocopiadora)					
Cash-Flow (AutoFinanciamento)					
-					
Total de capitais próprios	50.000 €				

Continua

CAPITAIS ALHEIOS	2013	2014	2015	2016	2017
Capitais a médio e longo prazo					
Hipotecas sobre instalações (prazo > 5 anos)					
Outros empréstimos (prazo > 5 anos)	120.712,14 €				
Empréstimos bancários de médio prazo (prazo < 5 anos)	- €				
<i>Total de capitais a médio e longo prazo</i>	<i>120.712 €</i>				
Capitais a curto prazo					
Saques a descoberto					
Crédito de fornecedores					
Outros					
<i>Total de capitais a curto prazo</i>					
TOTAL DE CAPITAIS ALHEIOS	120.712 €				
TOTAL DE CAPITAIS PRÓPRIOS E ALHEIOS	170.712 €				

Fonte: Elaboração Própria

10.2.1 Ativo Fixo Tangível

Edifício e outras construções

Esta rubrica inclui o custo das obras da sede. O armazém onde irá ser a sede e a unidade fabril irá situar-se no Distrito do Porto, Concelho de Vila Nova de Gaia.

O valor de 6.000€ referem às obras do armazém para adaptação do espaço às necessidades da atividade e da empresa e à estantaria a instalar no armazém, no qual se divide em:

- Obras: 2.500€;
- Estantaria: 4.000€;

Equipamento Básico

Este item inclui o investimento em equipamentos para equipar a unidade fabril de modo a desenvolver a sua atividade de uma forma profissional e capaz de responder às necessidades de produção. O equipamento básico necessário para o arranque da produção é o seguinte:

- Balança para armazém: 260,00€;
- Bancada de montagem: 75,00€;
- Desenrolador para película estirável: 54,00€;
- 2 luxímetros: 196,80€;
- 2 multímetros: 218,10€;

Equipamento de transporte

O equipamento de transporte que a Createch irá adquirir é um porta-paletes no valor de 253,80€.

Equipamento administrativo

Esta rubrica engloba todo o mobiliário destinado equipar os escritórios e a área administrativa. Considera-se como mobiliário de escritório as secretárias, cadeiras, mesas de reuniões e armários de arrumação e decoração. Para equipamento de escritório está orçamentado o valor de 1.314,86€.

Outros ativos fixos tangíveis

Esta rubrica destina-se ao equipamento informático no valor de 7.402,58€.

10.2.2 Ativos Intangíveis

Programas de computadores

Neste item foram consideradas as aquisições de um programa informático integrado Enterprise Resource Planning (ERP) e Customer Relationship Management (CRM), bem como a construção do site institucional da Createch, no valor total de 4.337,00€.

Propriedade industrial

A propriedade industrial é o registo da marca “Createch” no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), registo que já foi solicitado e aceite em 02/05/2011.

10.2.3 Necessidades de Fundo de Maneio

Para o cálculo das Necessidades de Fundo de Maneio considerou-se que o prazo médio de pagamentos a fornecedores de serviços de 30 dias, de clientes de matérias-primas e mercadorias 60 dias.

Os clientes têm um prazo médio de pagamento a rondar os 60 dias e o prazo médio de stocks considerado foi 30 dias.

Com o desenvolvimento da elaboração do projeto surgiu uma problemática no que diz respeito às necessidades de fundo de maneio, isto porque este projeto é para a criação de uma nova empresa. Esta situação implica uma NFM inicial muito grande e que vai aliviando à medida que a empresa começa a gerar recursos próprios. Para fazer face a esta problemática e para ter conhecimento das necessidades e informação mais detalhada no que diz respeito a pagamento e recebimentos, foi elaborado um plano de tesouraria mensal, para os primeiros 12 meses de atividade. E, conforme as

expectativas, verificou-se que nos primeiros quatro meses as NFM são sempre crescentes, reduzindo gradualmente à medida que os clientes começam a pagar.

Após análise do plano de tesouraria mensal conclui-se que a empresa iria ter necessidade de um encaixe de tesouraria de aproximadamente 150.000€, este montante será considerado como investimento em fundo de maneo. A NFM de 150.000€ será suprimida por empréstimo dos sócios e investidores que serão remunerados por isso à taxa anual de 10%.

O quadro 21 apresenta as necessidades média de fundo maneo, mas conforme já explicado neste ponto as necessidades de fundo maneo terão um pico de aproximadamente 150.000€.

Quadro 21 - Necessidade de Fundo Maneo

Empresa: Createch					
Cálculos Auxiliares	Ano 1 2013	Ano 2 2014	Ano 3 2015	Ano 4 2016	Ano 5 2017
Necessidades Fundo de Maneo:					
Clientes	132.336 €	153.578 €	184.869 €	206.641 €	220.836 €
Inventários	42.456 €	49.795 €	59.761 €	66.779 €	71.372 €
Fornecedores	96.697 €	107.555 €	127.487 €	142.986 €	151.470 €
Reserva de Tesouraria	8.550 €	9.843 €	11.746 €	13.071 €	13.934 €
NFM	86.646 €	105.661 €	128.890 €	143.505 €	154.671 €
Δ NFM	86.646 €	19.015 €	23.229 €	14.615 €	11.166 €
Investimento em Capital Fixo	20.712,14 €	2.378,17 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Total Investimento em Capital Fixo	20.712 €	2.378 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Mais ou Menos Valia					
Taxa de Imposto (IRC)	25%				
Impacto Fiscal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Fonte: Elaboração Própria

10.3 Plano de Financiamento

O financiamento do projeto estará assegurado pelos capitais próprios por empréstimos dos sócios investidores. Não é intenção dos promotores recorrerem à banca para financiar o negócio, por esse motivo o grau de autonomia financeira mínima de 35% não foi respeitada.

10.3.1 Estrutura de Capitais

Este projeto é financiado por Capitais Próprios e por empréstimos dos sócios/acionistas a longo prazo.

O investimento inicial é suportado da seguinte forma:

- Capital: 50.000€
- Empréstimo: 120.712€ (investimento em fundo maneiio)

O Capital é realizado integralmente no ato da assinatura do pacto social.

O empréstimo é de longo prazo para fazer face às necessidades de fundo maneiio iniciais sendo remunerado a uma taxa de 10% e tem a duração de 5 anos. As prestações e os juros são pagas mensalmente.

É importante referir também que a análise é feita entre o ano de início de atividade 2013 e 2023.

Quadro 22 – Mapa do Serviço da Dívida

Descrição	2013	2014	2015	2016	2017
Capital em Inicial em Dívida	120.712 €	101.124 €	79.486 €	55.581 €	29.173 €
Pagamento Juros	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
Amortização Dívida	19.588 €	21.639 €	23.905 €	26.408 €	29.173 €
Capital em Dívida	101.124 €	79.486 €	55.581 €	29.173 €	0 €

Fonte: Elaboração Própria

10.3.2 Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)

O WACC é a relação entre o custo do Capital Próprio e o custo do Capital Alheio.

É a taxa a que o capital tem de ser remunerado para fazer face às exigências de rentabilidade dos acionistas e o pagamento do Capital Alheio.

Neste estudo a utilização do Capital Alheio foi para fazer face ao investimento inicial e não para tirar partido da poupança fiscal.

Quadro 23 - Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)

WACC	
CAPM	14,776%
Percentagem de capital próprio da empresa	29%
Taxa de juro do empréstimo	10,000%
Percentagem de capital alheio da empresa	71%
CMPC	11,399%
Rf (risk-free)	1,22%
Rm (risco de mercado)	8,00%
Beta (B)	2,00

$$CAPM \quad r_e = r_f + \beta_e \times (r_m - r_f)$$

$$WACC = w_s \cdot r_s + w_d \cdot r_d$$

Fonte: Elaboração Própria

10.4 Demonstrações Financeiras Previsionais

No que respeita a custos e proveitos da atividade tivemos como base o estudo e conhecimentos do mercado e a comparação das demonstrações financeiras do principal concorrente “Cooper Pretrónica, Lda.”.

10.4.1 Previsão de Proveitos Operacionais

Como proveitos operacionais tem-se apenas as vendas de produtos, isto porque a Createch dedica-se em exclusivo à venda de produtos. Os serviços que presta são complementares à venda dos produtos, não sendo por esse motivo cobrado ao cliente qualquer valor.

Vendas

Neste ponto apresenta-se o orçamento de vendas para os 5 anos. Para elaboração do orçamento previsional de vendas foi feito um levantamento exaustivo das necessidades e preços de mercado. Foi elaborada uma tabela de preços de vendas tendo em consideração o preço de mercado, da concorrência e o custo de produção. As unidades vendidas por gama são uma previsão, partindo de uma comparação com a concorrência.

Os preços de venda sofrem um acréscimo de 1% no segundo ano e 2% nos seguintes. As perspetivas de incremento de vendas no segundo ano é uma média de 10%, no terceiro ano de 11%, no quarto ano de 8% e no quinto 3%, estabilizando as vendas do último ano.

O volume de negócio da Createch para o primeiro ano é de 805.046€ dividido por nove gamas de produtos. No quadro 24 apresenta-se a previsão de vendas por gamas nos diversos anos.

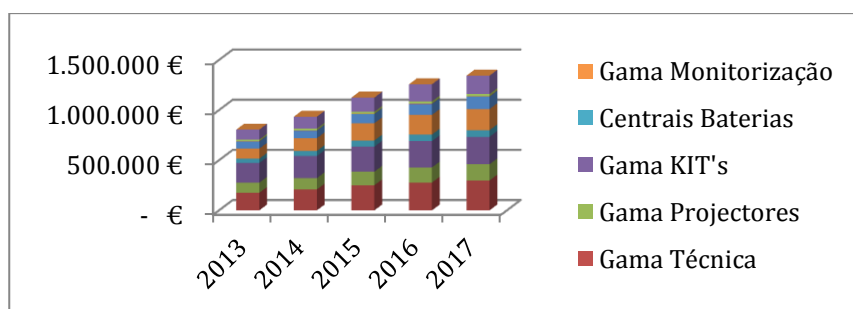
Quadro 24 - Vendas Previsionais em Valor

Empresa: Createch						
Vendas e Prestações de Serviços	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Vendas						
Gama ECO	175.162 €	208.155 €	249.886 €	277.158 €	297.700 €	1.208.061 €
Gama Eco IP65	101.072 €	113.436 €	136.178 €	151.040 €	162.234 €	663.961 €
Gama Funcional	195.882 €	219.845 €	249.257 €	262.211 €	273.022 €	1.200.217 €
Gama Funcional IP65	42.865 €	50.939 €	61.152 €	65.684 €	67.024 €	287.665 €
Gama Estética	100.598 €	127.018 €	172.813 €	195.933 €	210.454 €	806.816 €
Gama Premium	71.270 €	75.779 €	90.971 €	109.209 €	123.819 €	471.048 €
Gama Técnica	2.418 €	2.571 €	2.762 €	3.132 €	3.364 €	14.247 €
Gama Projetores	16.140 €	18.115 €	19.457 €	22.061 €	22.511 €	98.284 €
Gama Kits	99.638 €	118.406 €	142.144 €	170.640 €	183.287 €	714.115 €
Centrais Baterias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gama Monitorização	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total da Vendas	805.046 €	934.264 €	1.124.620 €	1.257.067 €	1.343.416 €	5.464.414 €

Fonte: Elaboração Própria

Apresenta-se no gráfico 4 a evolução das vendas por gama e ano. Verifica-se, de acordo com os pressupostos, um crescimento gradual das vendas entre 2013 e 2017.

Gráfico 4 - Evolução das vendas por gama e ano



Fonte: Elaboração Própria

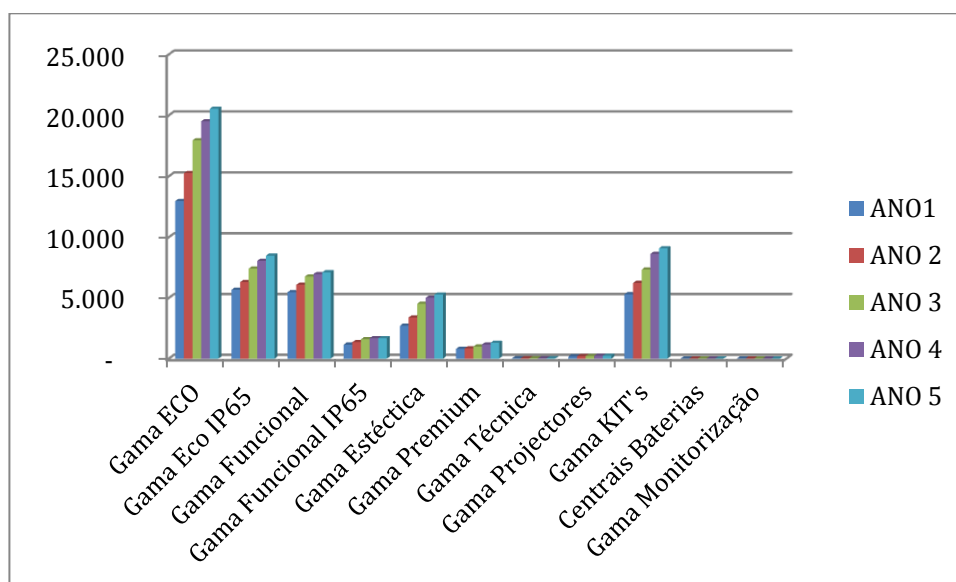
Em termos de unidades vendidas, estas repartem-se por um mix de produtos conforme se pode verificar no quadro 25 e no gráfico 5.

Quadro 25 - Unidades Vendidas por Gama

Unidades	Unid. Vendidas	Unid. Vendidas	Unid. Vendidas	Unid. Vendidas	Unid. Vendidas
	2013	2014	2015	2016	2017
A Gama ECO	12.971	15.260	17.953	19.514	20.541
B Gama Eco IP65	5.666	6.296	7.407	8.051	8.474
C Gama Funcional	5.471	6.078	6.754	6.963	7.105
D Gama Funcional IP65	1.153	1.356	1.596	1.680	1.680
E Gama Estética	2.706	3.382	4.510	5.011	5.274
F Gama Premium	800	842	991	1.166	1.295
G Gama Técnica	25	26	27	30	32
P Gama Projectores	177	196	206	229	229
K Gama Kits	5.297	6.231	7.331	8.624	9.078
# Centrais Baterias	-	-	-	-	-
# Gama Monitorização	-	-	-	-	-
	34.264	39.668	46.774	51.268	53.710

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 5 - Unidades Vendidas por Gama



Fonte: Elaboração Própria

10.4.2 Previsão de Custos Operacionais

De forma a facilitar a análise dos custos, decidiu-se dividir os mesmos em quatro áreas: custo das matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos, custos com pessoal e amortizações.

Os *custos das matérias consumidas* que são principalmente relacionados com a produção. São o valor mais considerável da estrutura de custos. No quadro 26 apresenta-se o custo das matérias consumidas, custo que está intimamente relacionados com as vendas.

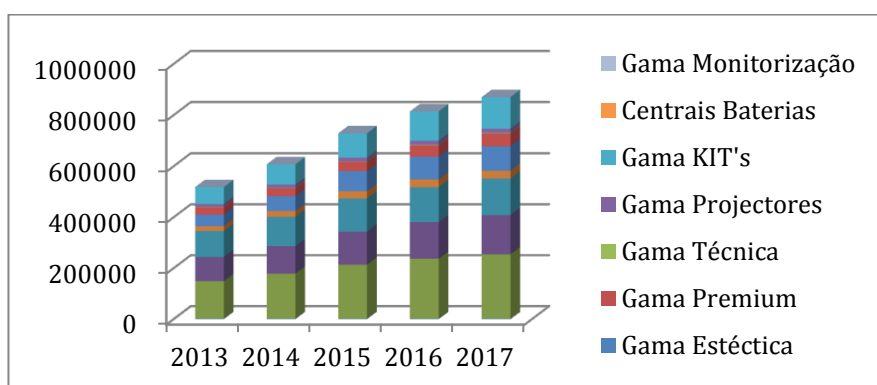
Quadro 26 - Custo das Matérias Consumidas

Empresa: Createch						
Custo das Vendas	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Gama ECO	146.825 €	176.260 €	211.597 €	234.690 €	252.084 €	1.021.455 €
Gama Eco IP65	95.376 €	108.136 €	129.815 €	143.983 €	154.654 €	631.965 €
Gama Funcional	101.471 €	115.047 €	130.438 €	137.217 €	142.875 €	627.047 €
Gama Funcional IP65	19.397 €	23.286 €	27.954 €	30.026 €	30.639 €	131.302 €
Gama Estética	45.522 €	58.063 €	78.998 €	89.567 €	96.205 €	368.355 €
Gama Premium	28.824 €	30.961 €	37.168 €	44.619 €	50.588 €	192.160 €
Gama Técnica	1.003 €	1.077 €	1.157 €	1.311 €	1.409 €	5.956 €
Gama Projetores	11.788 €	13.365 €	14.356 €	16.276 €	16.608 €	72.394 €
Gama Kits	66.347 €	79.648 €	95.616 €	114.785 €	123.292 €	479.687 €
Centrais Baterias	- €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gama Monitorização	- €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
						0 €
TOTAL	516.552 €	605.842 €	727.098 €	812.474 €	868.354 €	3.530.321 €

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se um aumento do custo das matérias consumidas fruto do crescimento das vendas ao longo dos anos do projeto (cfr. Gráfico 6).

Gráfico 6 – Custo das Matérias Consumidas



Fonte: Elaboração Própria

Os FSE englobam custos com a eletricidade, gás, combustíveis, seguros, limpeza e higiene e serviços especializados, honorários, aluguer operacional das viaturas, despesas de marketing e de transporte de mercadorias, entre outros. Os valores terão uma atualização de 2% anualmente, correspondente à inflação esperada.

No quadro 27 consideram-se todos os custos que integram a rubrica dos fornecimentos e serviços externos.

Quadro 27 - Fornecimento e Serviços Externos

Empresa: Createch					
Descrição	2013	2014	2015	2016	2017
Fornecimentos e Serviços	143.379,68 €	97.084,33 €	97.084,33 €	114.933,86 €	105.941,81 €
Subcontratos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Serviços especializados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Trabalhos especializados	2.900,00 €	2.958,00 €	2.958,00 €	3.016,00 €	3.074,00 €
Publicidade e propaganda	5.100,00 €	3.162,00 €	3.162,00 €	5.304,00 €	3.286,00 €
Vigilância e segurança	600,00 €	612,00 €	612,00 €	624,00 €	636,00 €
Honorários	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comissões	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Conservação e reparação	1.200,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.248,00 €	1.272,00 €
Outros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despesas Bancárias	600,00 €	612,00 €	612,00 €	624,00 €	636,00 €
Materiais	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1.010,00 €	612,00 €	612,00 €	624,00 €	636,00 €
Livros e documentação técnica	10.385,00 €	2.794,80 €	2.794,80 €	13.400,40 €	2.904,40 €
Material de escritório	1.200,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.248,00 €	1.272,00 €
Artigos para oferta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Energia e fluidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Eletricidade	4.200,00 €	4.284,00 €	4.284,00 €	4.368,00 €	4.452,00 €

Descrição	2013	2014	2015	2016	2017
Combustíveis	10.200,00 €	10.404,00 €	10.404,00 €	10.608,00 €	10.812,00 €
Água	480,00 €	489,60 €	489,60 €	499,20 €	508,80 €
Outros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deslocações, estadas e transportes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deslocações e estadas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alojamento	1.200,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.248,00 €	1.272,00 €
Refeições	600,00 €	612,00 €	612,00 €	624,00 €	636,00 €
Viagens	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Portagens / Estacionamento	4.200,00 €	4.284,00 €	4.284,00 €	4.368,00 €	4.452,00 €
Km's	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes de pessoal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes de mercadorias	15.496,56 €	18.362,65 €	18.362,65 €	22.037,81 €	24.133,00 €
Outros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Serviços diversos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rendas e alugueres	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rendas e alugueres - Armazém	14.400,00 €	14.688,00 €	14.688,00 €	14.976,00 €	15.264,00 €
Rendas e alugueres - Viaturas	11.972,52 €	12.211,97 €	12.211,97 €	12.451,42 €	12.690,87 €
Rendas e alugueres - Equipamentos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comunicação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sistema Integrado Comunicações	5.376,00 €	5.483,52 €	5.483,52 €	5.591,04 €	5.698,56 €
Correios	1.689,60 €	1.723,39 €	1.723,39 €	1.757,18 €	1.790,98 €
Seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguros Multirisco	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguro Trabalho	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguro Viaturas	1.200,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.248,00 €	1.272,00 €
Royalties	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contencioso e notariado	600,00 €	612,00 €	612,00 €	624,00 €	636,00 €
Despesas de representação	41.850,00 €	7.344,00 €	7.344,00 €	7.488,00 €	7.632,00 €
Limpeza, higiene e conforto	900,00 €	918,00 €	918,00 €	936,00 €	954,00 €
Outros serviços	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Manutenção site	20,00 €	20,40 €	20,40 €	20,80 €	21,20 €

Fonte: Elaboração Própria

De destacar e justificar algumas despesas que têm um valor elevado ou oscilação acentuada. Na rubrica de publicidade e propaganda, no primeiro ano, verifica-se um valor elevado por ser o ano de arranque. Os honorários apenas apresentam valor no primeiro ano e dizem respeito ao serviço de contabilidade uma vez que no segundo ano a contabilidade será interna. Na rubrica de livros e documentações técnicas verifica-se uma oscilação no primeiro ano e no quarto ano, isto deve-se à elaboração do catálogo de produtos que será feito nestes anos, os restantes valores dizem respeito

à tabela de preços que terá de ser substituída todos os anos. As despesas de representação apresentam um valor muito elevado no primeiro ano devido aos eventos de lançamento da marca (cfr. 9.2.6 investimento em marketing).

Para a estimativa dos *encargos com o pessoal* foi elaborado o quadro do pessoal com já apresentado (cfr. Quadro 13 – Recursos Humanos). Sendo que no primeiro ano apresenta-se sete funcionários e a partir do segundo ano aumenta para nove funcionários. Os vencimentos foram determinados com base no valor de mercado. A política de remunerações da Createch pretende manter os funcionários motivados.

São considerados encargos sobre salários de 23,75% para os funcionários e de 29,60% para os órgãos sociais. O subsídio de almoço terá o valor máximo isento de imposto, para 2012 é de 5,12€. Os encargos com seguro de acidentes de trabalho foram calculados a uma taxa de 1,5% sobre o salário líquido.

Quadro 28 - Custos com o Pessoal

Empresa: Createch										
Categorias		2013		2014		2015		2016		2017
Diretor Comercial / Marketing Órgão Social	1	28.000 €	1	28.560 €	1	29.120 €	1	29.680 €	1	30.240 €
	2.000 €		2.040 €		2.080 €		2.120 €		2.160 €	
Diretor Produção / Logística Órgão Social	1	17.500 €	1	17.850 €	1	18.200 €	1	18.550 €	1	18.900 €
	1.250 €		1.275 €		1.300 €		1.325 €		1.350 €	
Diretor Financeiro / Recursos Humanos Órgão Social	1	0 €	1	28.560 €	1	29.120 €	1	29.680 €	1	30.240 €
	2.000 €		2.040 €		2.080 €		2.120 €		2.160 €	
Administrativa e apoio contas/clientes Pessoal	1	8.400 €	1	8.568 €	1	8.736 €	1	8.904 €	1	9.072 €
	600 €		612 €		624 €		636 €		648 €	
Orçamentos e apoio interno Pessoal	1	11.900 €	1	12.138 €	1	12.376 €	1	12.614 €	1	12.852 €
	850 €		867 €		884 €		901 €		918 €	
Empregado de Armazém / Produção Pessoal	1	8.400 €	2	8.568 €	2	8.736 €	2	8.904 €	2	9.072 €
	- €		612 €		624 €		636 €		648 €	
Vendedor Zona Sul Pessoal	1	21.000 €	1	21.420 €	1	21.840 €	1	22.260 €	1	22.680 €
	1.500 €		1.530 €		1.560 €		1.590 €		1.620 €	
Produção Pessoal	0	0 €	1	8.568 €	1	8.736 €	1	8.904 €	1	9.072 €
	- €		612 €		624 €		636 €		648 €	
Total Vencimentos Brutos Órgãos Sociais Pessoal		95.200 €		134.232 €		136.864 €		139.496 €		142.128 €
		45.500 €		74.970 €		76.440 €		77.910 €		79.380 €
		49.700 €		59.262 €		60.424 €		61.586 €		62.748 €
Segurança Social	20,30%	9.237 €		15.219 €		15.517 €		15.816 €		16.114 €
	23,75%	11.804 €		14.075 €		14.351 €		14.627 €		14.903 €
Nº de Funcionários Nº Dias	7		9		9		9		9	
	235									
Sub. Alimentação (custo refeições)	5,12	1.203 €	5,22	1.227 €	5,33	1.252 €	5,43	1.277 €	5,54	1.302 €
Seguros de Acidentes de Trabalho	1,5%	1.428 €	1,5%	2.013 €	1,5%	2.053 €	1,5%	2.092 €	1,5%	2.132 €
Total Custos Com Pessoal		118.871 €		166.766 €		170.037 €		173.308 €		176.579 €

Fonte: Elaboração Própria

Nas *amortizações* foi aplicada a taxa prevista no Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, e calculados segundo o método das quotas constantes.

10.4.3 Demonstrações de Resultados Previsionais

Depois de calcular os custos e proveitos previsionais foi elaborada a demonstração de resultados previsionais para o espaço temporal 2013-2017 de forma a determinar os resultados líquidos previsionais. Ao resultado antes de impostos é imputado o IRC à taxa em vigor (25%).

Quadro 29 - Demonstração de Resultados Previsionais

Empresa: Createch					
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
PROVEITOS OPERACIONAIS	805.046 €	934.264 €	1.124.620 €	1.257.067 €	1.343.416 €
Vendas Mercadorias / Produtos	805.046 €	934.264 €	1.124.620 €	1.257.067 €	1.343.416 €
Prestações de Serviços	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Variação de Produção	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Proveitos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CUSTOS OPERACIONAIS	783.459 €	874.681 €	999.607	1.102.554	1.153.276
Custo das Vendas	516.552 €	605.842 €	727.098 €	812.474 €	868.354 €
Subcontratos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecimentos e Serviços Externos	143.380 €	96.897 €	96.897 €	114.709 €	106.183 €
Impostos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos com Pessoal	118.871 €	166.766 €	170.037 €	173.308 €	176.579 €
Amortizações	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos/Provisões					
Outros Custos Operacionais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO OPERACIONAL	21.587 €	59.583 €	125.013	154.513	190.140
RESULTADO FINANCEIRO	-11.190 €	-9.138 €	-6.873 €	-4.369 €	-1.604 €
Proveitos e Ganhos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos e Perdas Financeiras	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
RESULT. CORRENTES	10.398 €	50.444 €	118.140 €	150.144 €	188.536

Continua

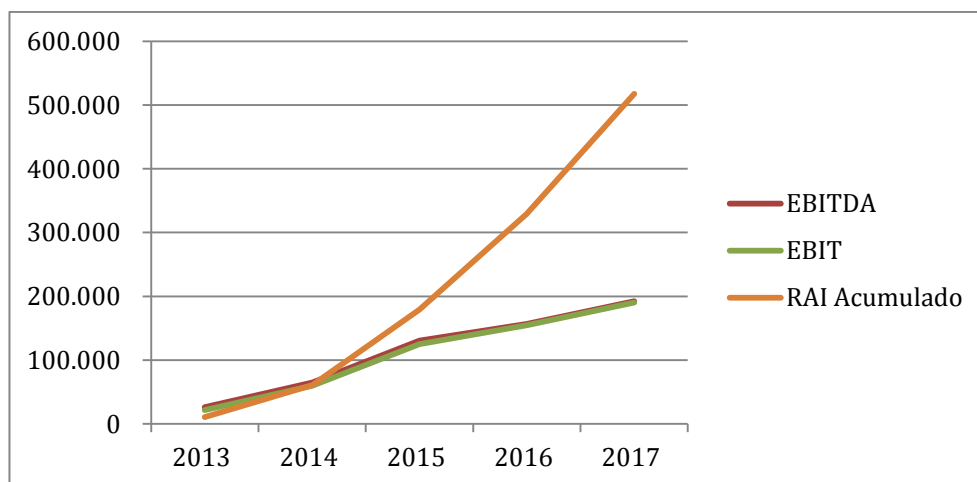
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
RESULT. EXTRAORDINÁRIOS	0 €	0 €	0	0	0
Proveitos e Ganhos Extraordinários					
Custos e Perdas Extraordinárias					
RES. ANTES IMPOSTOS	10.398 €	50.444 €	118.140	150.144	188.536
Impostos - IRC	2.599 €	12.611 €	29.535 €	37.536 €	47.134 €
Menos-valia fiscal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO LÍQUIDO	7.798 €	37.833 €	88.605	112.608	141.402
	1,0%	4,0%	7,9%	9,0%	10,5%
<i>Cash-Flow de Exploração (incluído EFF)</i>	12.454	43.008	94.180	114.671	143.562
<i>EBITDA</i>	26.243 €	64.758 €	130.588	156.577	192.300
<i>EBIT</i>	21.587 €	59.583 €	125.013	154.513	190.140
<i>Margem Bruta</i>	288.494 €	328.421 €	397.522 €	444.593 €	475.062 €
<i>% Margem Bruta</i>	35,8%	35,2%	35,3%	35,4%	35,4%
<i>RAI Acumulado</i>	10.398	60.842	178.982	329.126	517.662

Fonte: Elaboração Própria

A evolução de resultados ao longo do tempo é positiva, sendo que se regista um resultado líquido positivo logo no primeiro ano. O Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) representa o resultado operacional da empresa, no primeiro ano é de 21.587€ e no quinto ano apresenta um crescimento exponencial e atinge os 190.140€. O Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) são os custos operacionais sem ter em consideração as depreciações, amortizações e os custos financeiros.

Pode-se concluir que o projeto apresenta resultados satisfatórios, principalmente a partir do terceiro ano de atividade (gráfico 7).

Gráfico 7 - Resultados previsionais



Fonte: Elaboração Própria

10.4.4 Balanço Previsional

O Balanço mostra a evolução da situação patrimonial da Createch, tornando possível uma perspetiva mais abrangente do projeto. O balanço através do ativo espelha o valor da empresa, pelo passivo demonstra o que a empresa deve e pelo capital apresenta a sua situação líquida (quadro 30).

Quadro 30 - Balanço Previsional

Empresa: Createch					
ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Ativo não Corrente	16.057 €	15.259 €	13.684 €	15.621 €	17.460 €
Ativos Intangíveis					
Ativos Intangíveis	4.437 €	8.437 €	12.437 €	16.437 €	20.437 €
Amortizações acumuladas	-1.456 €	-3.311 €	-5.567 €	-6.777 €	-8.387 €
Total Líquido - Ativos Intangíveis	2.981 €	5.126 €	6.870 €	9.660 €	12.050 €
Ativos Fixos Tangíveis					
Terrenos/Recursos Naturais	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios/Outras Construções	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €
Equipamento Básico	804 €	879 €	879 €	879 €	879 €
Equipamento de Transporte	254 €	254 €	254 €	254 €	254 €
Ferramentas/Utensílios	1.315 €	1.315 €	1.315 €	1.315 €	1.315 €
Equipamento Administrativo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Ativos Tangíveis	7.403 €	7.706 €	7.706 €	7.706 €	7.706 €
Total Bruto - Ativo Fixo Tangíveis	16.275 €	16.653 €	16.653 €	16.653 €	16.653 €
Amortizações de Imobilizações Corpóreas:					
de Edifícios/Outras Construções	-325 €	-650 €	-975 €	-1.300 €	-1.625 €
de Equipamento Básico	-201 €	-421 €	-640 €	-860 €	-879 €
de Equipamento de Transporte	-42 €	-85 €	-127 €	-169 €	-211 €
de Ferramentas/Utensílios	-164 €	-329 €	-493 €	-657 €	-822 €
de Equipamento Administrativo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
de Outros Ativos Tangíveis	-2.467 €	-5.036 €	-7.604 €	-7.706 €	-7.706 €
Total Líquido - Ativo Fixo Tangível	13.075 €	10.134 €	6.814 €	5.961 €	5.410 €
Investimentos Financeiros					
Investimentos em Subsidiárias					
Investimentos em Associadas					
Total Bruto Inv. Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Provisões p/Investimentos Financeiros					
Total Líquido - Inv. Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ativo Corrente	278.197 €	316.696 €	406.097 €	473.501 €	550.207 €
Inventários e Ativos Biológicos	42.456 €	49.795 €	59.761 €	66.779 €	71.372 €
Matérias-primas/Subsidiárias/Consumo	42.456 €	49.795 €	59.761 €	66.779 €	71.372 €
Produtos/Trabalhos em Curso					
Subprodutos/Desperdícios/Resíduos/Refugos					
Produtos Acabados/Intermédios					
Mercadorias					
Adiantamentos p/Conta de Compras					
Ajustamentos de Existências					

Continua

ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Dívidas de Terceiros-Medio/Longo Prazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Clientes de Cobrança Duvidosa Estado/Outras Entidades Publicas Outros Devedores Ajustamentos de Dívidas a Receber					
Dívidas de Terceiros Curto Prazo	132.336 €	153.578 €	184.869 €	206.641 €	220.836 €
Clientes de c/c Clientes com Tit. a Receber Clientes de Cobrança Duvidosa Restantes Acionistas/Sócios Adiantamentos a Fornecedores Adiantamentos a Fornecedores Imob. Estado/Outras Entidades Publicas Outros Devedores Subscritores de Capital Ajustamentos de Dívidas a Receber	132.336 € 0 € 	153.578 € 0 € 	184.869 € 0 € 	206.641 € 0 € 	220.836 € 0 €
Títulos Negociáveis	94.854 €	103.480 €	149.720 €	187.010 €	244.066 €
Outros Títulos Negociáveis Outras Aplicações de Tesouraria Ações/Obrigações em Empresas Interligadas	94.854 	103.480 	149.720 	187.010 	244.066
Depósitos Bancários/Caixa	8.550 €	9.843 €	11.746 €	13.071 €	13.934 €
Depósitos Bancários Caixa	8.050 € 500 €	9.343 € 500 €	11.246 € 500 €	12.571 € 500 €	13.434 € 500 €
Acréscimos/Diferimentos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acréscimos de Proveitos Custos Diferidos					
TOTAL DO ACTIVO	294.254 €	331.955 €	419.781 €	489.122 €	567.667 €
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	2013	2014	2015	2016	2017
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital					
Ações/Quotas Próprias:	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
- Valor nominal - Premios/Descontos					
Prestações Suplementares					
Reservas de Reavaliação					
Reservas:	0 €	390 €	2.282 €	6.712 €	12.342 €
Reservas Legais Reservas Estatutárias Reservas Contratuais Reservas Especiais Reservas Livres		390 €	2.282 €	6.712 €	12.342 €
Resultados Transitados		3.509 €	20.534 €	60.406 €	111.080 €
Resultado Líquido do Exercício	7.798 €	37.833 €	88.605 €	112.608 €	141.402 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	57.798 €	91.732 €	161.421 €	229.726 €	314.824 €

Continua

PASSIVO	2013	2014	2015	2016	2017
PASSIVO					
Provisão para Riscos/Encargos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Dívidas a Terceiros Médio/Longo Prazo	120.712 €	101.124 €	79.486 €	55.581 €	29.173 €
Dívidas a Instituições de Crédito Fornecedores c/c Fornecedores - Títulos a Pagar Outros Empréstimos Obtidos Empresas do Grupo Empréstimo por Obrigações Fornecedores de Imobilizado Estado e Outros Entes Públicos Outros Credores	120.712 €	101.124 €	79.486 €	55.581 €	29.173 €
Dívidas a Terceiros Curto Prazo	115.743 €	139.099 €	178.875 €	203.815 €	223.670 €
Dívidas a Instituições de Crédito Fornecedores c/c Fornecedores - Títulos a Pagar Fornecedores Fat. Rec. Conf. Acionistas Adiantamentos de Clientes Outros Empréstimos Obtidos Fornec. Imob. c/c Fornec. Imob. - Títulos a Pagar Estado e Outros Entes Públicos Outros Credores	0 96.697 € 1.702 € 17.343 €	0 107.555 € 195 € 31.348 €	0 127.487 € 329 € 51.059 €	0 142.986 € 329 € 60.500 €	0 151.470 € 329 € 71.871 €
Acréscimos e Diferimentos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acréscimos de Custos Proveitos Diferidos					
TOTAL DO PASSIVO	236.455 €	240.223 €	258.360 €	259.396 €	252.843 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	294.254 €	331.955 €	419.781 €	489.122 €	567.667 €
<i>Controle</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Grau de Autonomia Financeira	19,6%	27,6%	38,5%	47,0%	55,5%
Cobertura do Imobilizado	11,12	12,64	17,60	18,26	19,70
Grau de Liquidez Geral	2,40	2,28	2,27	2,32	2,46

FM	162.454 €	177.597 €	227.222 €	269.686 €	326.537 €
NFM	67.600 €	74.117 €	77.502 €	82.676 €	82.471 €
Tesouraria Líquida	94.854 €	103.480 €	149.720 €	187.010 €	244.066 €

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere ao Balanço Previsional constata-se que o investimento principal foi feito no ano de arranque e que nos anos seguintes o investimento é constante e refere-se às certificações dos produtos, mesmo assim o valor imobilizado apresenta um decréscimo fruto amortizações.

Verifica-se que tem uma tesouraria líquida positiva resultante da injeção de capital por parte dos sócios/acionistas.

Haverá distribuição de 50 % dos resultados, registrando-se o restante valor dos resultados líquidos na rubrica de reservas e resultados transitados. Serão constituídas reservas legais (5%), até ao máximo de 20% do capital social da empresa.

O valor do capital também regista um aumento devido à constituição de reservas e pela distribuição dos lucros para resultados transitados, isto porque o capital social mantém-se inalterado.

Verifica-se um acréscimo no ativo, resultado do aumento das compras e do saldo em clientes que com o aumento da atividade da empresa também tendem a aumentar.

O passivo também regista um crescimento, mas menos acentuado que no ativo, o que se deve ao aumento do saldo de fornecedores e à diminuição do serviço da dívida que com os pagamentos vai reduzindo.

10.4.5 Mapa dos Cash-flows Previsionais

De forma a analisar a viabilidade do projeto é necessário determinar os cash-flows gerados pela uma empresa (quadro 31).

Quadro 31 - Mapa dos Cash-flows Previsionais

Empresa: Ccreatech					
Avaliação Financeira	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Resultado Líquido do Exercício	7.798 €	37.833 €	88.605 €	112.608 €	141.402 €
Amortizações do Exercício	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos / Provisões do Exercício	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos Financeiros de Financiamento	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
Cash-Flow de Exploração	23.644 €	52.147 €	101.053 €	119.041 €	145.166 €
Investimento em capital fixo	20.712 €	2.378 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Investimento em Fundo de Maneio	120.712 €	0 €	8.177 €	14.615 €	11.166 €
Valor Residual					
Cash-Flow de Investimento	141.424,28 €	2.378 €	12.177 €	18.615 €	15.166 €
Cash-Flow Líquido	-117.781 €	49.769 €	88.876 €	100.425 €	130.001 €
Taxa de Atualização	11,399%				
Fator de Atualização	1,00	0,90	0,81	0,72	0,65
Cash-Flow Líquido Atualizados	-117.781 €	44.676 €	71.618 €	72.644 €	84.416 €
Cash-Flow Acumulado	-117.781 €	-73.105 €	-1.487 €	71.157 €	155.573 €

Fonte: Elaboração Própria

O Cash-flow de exploração é o fluxo financeiro gerado pela atividade de exploração do projeto, incluindo impostos, após tomada em consideração dos encargos financeiros de financiamento para permitir a análise numa ótica de rentabilidade total.

A atividade da *Createch* permite gerar cash-flows positivos a partir do 2º ano, sendo que no primeiro ano o cash-flow é negativo devido ao facto de ser o ano do investimento inicial e de arranque.

O valor de Investimento em Fundo de Maneio apresenta um valor de 120.712€ no primeiro ano e 0 no segundo e nos seguintes já regulariza com o quadro de necessidade de fundo de maneio (cfr. Quadro 21 – Necessidades de Fundo de Maneio).

10.4.6 Indicadores Económico-financeiros

Os indicadores económico-financeiros permitem uma análise mais abrangente de toda a atividade e performance da empresa. Tem em consideração todas as variáveis importantes para o sucesso do projeto e são apresentados no quadro 32.

Quadro 32 - Indicadores Económico-financeiros

Principais Indicadores					
Empresa: Createch					
INDICADORES ECONÓMICOS	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		16%	20,37%	11,78%	6,87%
Eficiência Operacional	3%	7%	13%	14%	17%
Margem Operacional das Vendas	3%	6%	11%	12%	14%
Rentabilidade Líquida das Vendas	1%	4%	8%	9%	11%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO	15%	18%	15%	14%	13%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	3%	11%	21%	23%	25%
Rendibilidade do Ativo	7%	18%	30%	32%	33%
Rotação do Ativo	274%	281%	268%	257%	237%
Rotação do Imobilizado	5014%	6123%	8218%	8047%	7694%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	13%	41%	55%	49%	45%
Rotação dos Capitais Próprios	1393%	1018%	697%	547%	427%

Continua

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	20%	28%	38%	47%	38%
Solvabilidade Total	24%	38%	62%	89%	125%
Endividamento Total	80%	72%	62%	53%	45%
Endividamento ML Prazo	41%	30%	19%	11%	5%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez Geral	122%	117%	110%	108%	105%
Liquidez Reduzida	122%	117%	110%	108%	105%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2013	2014	2015	2016	2017
Capitais Permanentes	178.511 €	192.857 €	240.906 €	285.307 €	343.997 €
Ativo Fixo	16.057 €	15.259 €	13.684 €	15.621 €	17.460 €
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	162.454 €	177.597 €	227.222 €	269.686 €	326.537 €
Necessidades Cíclicas	132.336 €	153.578 €	184.869 €	206.641 €	220.836 €
Recursos Cíclicos	96.697 €	107.555 €	127.487 €	142.986 €	151.470 €
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO	35.639 €	46.023 €	57.382 €	63.656 €	69.365 €
Tesouraria Ativa	8.550 €	9.843 €	11.746 €	13.071 €	13.934 €
Tesouraria Passiva	17.343 €	31.348 €	51.059 €	60.500 €	71.871 €
TESOURARIA LÍQUIDA	- 8.793 €	- 21.506 €	- 39.313 €	- 47.430 €	- 57.937 €
CONTROLO : TRL = FML - NFM	126.815 €	131.574 €	169.840 €	206.031 €	257.172 €
Varição do FML		15.143 €	49.625 €	42.464 €	56.850 €
Varição das NFM		10.384 €	11.359 €	6.274 €	5.709 €
Varição da TRL		- 12.713 €	- 17.807 €	- 8.117 €	- 10.507 €

Fonte: Elaboração Própria

Da análise dos indicadores económico-financeiros da Createch, destaca-se a taxa de crescimento do negócio de 16% no segundo ano e 20,37% no terceiro ano, e a taxa de retornos dos capitais próprios tem um crescimento de 13% no primeiro ano para 41% no segundo.

10.5 Avaliação do Projeto

A avaliação do projeto é feita com base nos modelos de avaliação de projeto já apresentados anteriormente (cfr. 2.3.4 - Modelos de avaliação de projetos)

Os modelos de avaliação utilizados para este projeto serão a VAL, TIR, Período de Recuperação do Investimento (Payback), o Índice de Rentabilidade e VAL Ajustado.

De acordo com as regras de decisão de cada modelo e complementando-se uns aos outros far-se-á a avaliação do projeto. A avaliação será feita com base nos cash-flows libertados pela empresa durante a duração do projeto (Quadro 33).

Quadro 33 - Avaliação do Projeto

Empresa: Createch					
Avaliação Financeira	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Resultado Líquido do Exercício	7.798 €	37.833 €	88.605 €	112.608 €	141.402 €
Amortizações do Exercício	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos / Provisões do Exercício	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos Financeiros de Financiamento	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
Cash-Flow de Exploração	23.644 €	52.147 €	101.053 €	119.041 €	145.166 €
Investimento em capital fixo	20.712 €	2.378 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Investimento em Fundo de Maneio	120.712 €	0 €	8.177 €	14.615 €	11.166 €
Valor Residual					
Cash-Flow de Investimento	141.424,28 €	2.378 €	12.177 €	18.615 €	15.166 €
Cash-Flow Líquido	-117.781 €	49.769 €	88.876 €	100.425 €	130.001 €
Taxa de Atualização	11,399%				
Facto de Atualização	1,00	0,90	0,81	0,72	0,65
Cash-Flow Líquido Atualizados	-117.781 €	44.676 €	71.618 €	72.644 €	84.416 €
Cash-Flow Acumulado	-117.781 €	-73.105 €	-1.487 €	71.157 €	155.573 €
VAL - Valor Atual Líquido	155.573 €				
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade	55,46%				
Período de Recuperação do Investimento - PAYBACK	4 Anos				
Índice de Rentabilidade	132%				
VAL Ajustado	163.867 €				

A Rentabilidade total do investimento por unidade de capital investido.

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o quadro 33, pode concluir-se que o projeto de criação da empresa Createch é viável. Os vários modelos utilizados para a avaliação do projeto vão no mesmo sentido, ou seja, demonstrar a viabilidade do projeto.

O VAL apresenta um valor de 155.573€ no final do quinto ano, a taxa interna de rentabilidade do projeto é de 55,46% e o período de recuperação do investimento é no decorrer do quarto ano.

10.6 Análise de Risco de Projeto

10.6.1 Análise de Sensibilidade

O projeto foi desenvolvido tendo em consideração o cenário atual e as expectativas futuras, no entanto há situações que apresentam uma tendência imprevisível e poderão alterar-se. Desta forma, com o intuito de analisar a sensibilidade do projeto perante alterações negativas das variáveis principais foram elaborados 3 cenários adversos. No primeiro será simulado um cenário de redução de 10% nas vendas, no segundo cenário, e por motivos de oscilação dos preços das matérias-primas, simula-se um aumentara de 10% nos custos de matérias-primas. O terceiro cenário reúne em simultâneo o primeiro e segundo e faz a avaliação do projeto.

10.6.1.1 Cenário 1 - Redução das vendas em 10%

No sentido de valorizar o plano de negócios e avaliar a sensibilidade do projeto numa possível quebra das vendas, elaborou-se um cenário onde as vendas apresentam uma quebra de 10% em relação ao esperado.

Quadro 34 – Demonstração de Resultados Previsionais – Cenário 1

Empresa: Createch					
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
PROVEITOS OPERACIONAIS	731.860 €	849.331 €	1.022.382 €	1.142.789 €	1.221.288 €
Vendas Mercadorias / Produtos	731.860 €	849.331 €	1.022.382 €	1.142.789 €	1.221.288 €
Prestações de Serviços	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Variação de Produção	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Proveitos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CUSTOS OPERACIONAIS	735.091 €	817.952 €	931.855	1.026.710	1.072.119
Custo das Vendas	469.593 €	550.766 €	660.998 €	738.613 €	789.413 €
Subcontratos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecimentos e Serviços Externos	141.971 €	95.245 €	95.245 €	112.726 €	103.967 €
Impostos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos com Pessoal	118.871 €	166.766 €	170.037 €	173.308 €	176.579 €
Amortizações	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos/Provisões					
Outros Custos Operacionais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO OPERACIONAL	-3.230 €	31.378 €	90.527	116.079	149.168

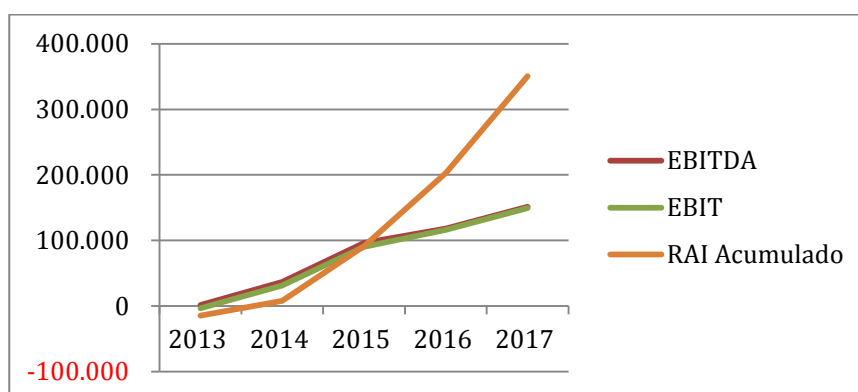
Continua

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
RESULTADO FINANCEIRO	-11.190 €	-9.138 €	-6.873 €	-4.369 €	-1.604 €
Proveitos e Ganhos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos e Perdas Financeiras	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
RESULT. CORRENTES	-14.420 €	22.240 €	83.654 €	111.709 €	147.564
RESULT. EXTRAORDINÁRIOS	0 €	0 €	0	0	0
Proveitos e Ganhos Extraordinários					
Custos e Perdas Extraordinárias					
RES. ANTES IMPOSTOS	-14.420 €	22.240 €	83.654	111.709	147.564
Impostos - IRC	0 €	5.560 €	20.914 €	27.927 €	36.891 €
Menos-valia fiscal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO LÍQUIDO	-14.420 €	16.680 €	62.741	83.782	110.673
<i>Cash-Flow de Exploração (incluído EFF)</i>	-9.765	21.855	68.316	85.845	112.833
<i>EBITDA</i>	1.425 €	36.554 €	96.102	118.142	151.329
<i>EBIT</i>	-3.230 €	31.378 €	90.527	116.079	149.168
<i>Margem Bruta</i>	262.267 €	298.565 €	361.384 €	404.176 €	431.875 €
<i>% Margem Bruta</i>	35,8%	35,2%	35,3%	35,4%	35,4%
<i>RAI Acumulado</i>	-14.420	7.820	91.474	203.183	350.747

Fonte: Elaboração Própria

Com a redução de vendas em 10% verifica-se que resultado líquido no final do primeiro ano é negativo, invertendo a situação a partir do segundo ano. Os cash-flows libertado pela atividade da empresa são negativos no primeiro ano o que significa que iria ter necessidade de recorrer a crédito para fazer face a problemas de tesouraria. O EBIT passa de um valor negativo de -3.230€ no primeiro ano para 149.168€ positivos no quinto ano. A margem bruta mantém-se estável nos 35%.

Gráfico 8 – Resultados previsionais – Cenário 1



Fonte: Elaboração Própria

No cenário 1, apesar do decréscimo em 10% das vendas mantem a viabilidade do projeto. Após análise do quadro 35 conclui-se que o projeto tem um VAL de 63.904€ no final dos cinco anos, que o período de recuperação do investimento ocorre no quinto ano e a TIR é de 27,97%.

Quadro 35 – Avaliação do Projeto – Cenário 1

Empresa: Creatch					
Avaliação Financeira	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Resultado Líquido do Exercício	-14.420 €	16.680 €	62.741 €	83.782 €	110.673 €
Amortizações do Exercício	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos / Provisões do Exercício	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos Financeiros de Financiamento	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
Cash-Flow de Exploração	1.425 €	30.994 €	75.189 €	90.215 €	114.438 €
Investimento em capital fixo	20.712 €	2.378 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Investimento em Fundo de Maneio	120.712 €	0 €	0 €	9.098 €	10.234 €
Valor Residual					
Cash-Flow de Investimento	141.424,28 €	2.378 €	4.000 €	13.098 €	14.234 €
Cash-Flow Líquido	-139.999 €	28.616 €	71.189 €	77.116 €	100.204 €
Taxa de Atualização	11,399%				
Facto de Atualização	1,00	0,90	0,81	0,72	0,65
Cash-Flow Líquido Atualizados	-139.999 €	25.688 €	57.365 €	55.783 €	65.067 €
Cash-Flow Acumulado	-139.999 €	-114.312 €	-56.946 €	-1.163 €	63.904 €
VAL - Valor Atual Líquido	63.904 €				
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade	27,97%				
Período de Recuperação do Investimento - PAYBACK	5 Anos				
Índice de Rentabilidade	46%				
VAL Ajustado	72.198 €				

A Rentabilidade total do investimento por unidade de capital investido.

Fonte: Elaboração Própria

10.6.1.2 Cenário 2 - Aumento do preço das matérias-primas em 10%

No sentido de valorizar o plano de negócios e avaliar a sensibilidade do projeto a uma possível quebra das vendas, elaborou-se um cenário onde as matérias-primas apresentam um aumento de 10% em relação ao preço ao esperado.

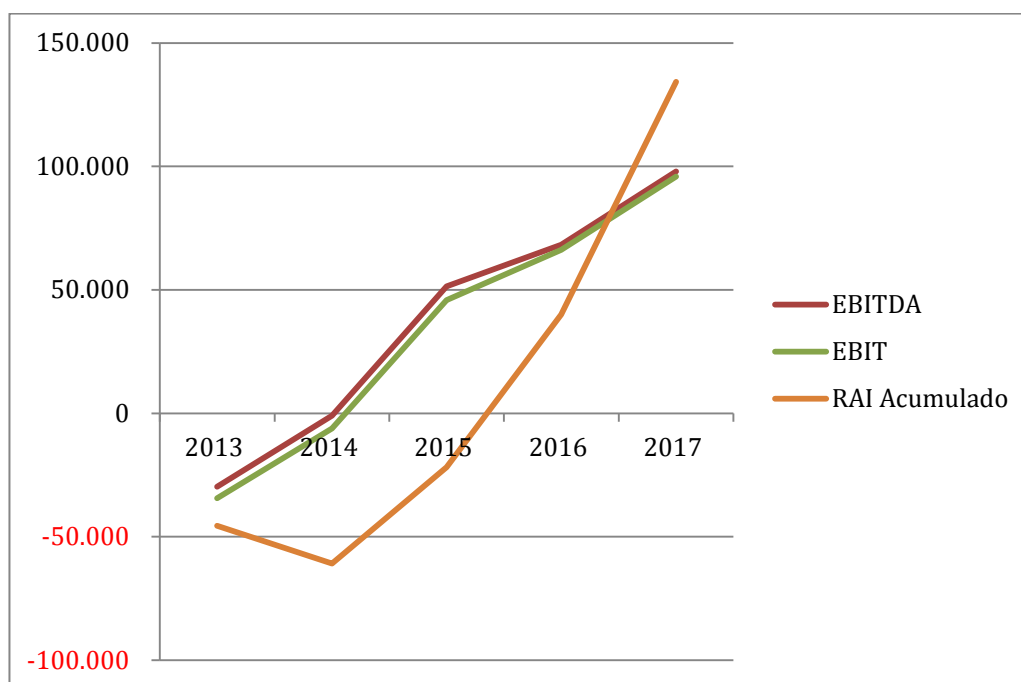
Quadro 36 – Demonstração de Resultados Previsionais – Cenário 2

Empresa: Createch					
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
PROVEITOS OPERACIONAIS	805.046 €	934.264 €	1.124.620 €	1.257.067 €	1.343.416 €
Vendas Mercadorias / Produtos	805.046 €	934.264 €	1.124.620 €	1.257.067 €	1.343.416 €
Prestações de Serviços	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Variação de Produção	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Proveitos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CUSTOS OPERACIONAIS	839.445 €	940.345 €	1.078.743€	1.190.846€	1.247.544€
Custo das Vendas	573.947 €	673.158 €	807.887 €	902.749 €	964.838 €
Subcontratos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecimentos e Serviços Externos	141.971 €	95.245 €	95.245 €	112.726 €	103.967 €
Impostos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos com Pessoal	118.871 €	166.766 €	170.037 €	173.308 €	176.579 €
Amortizações	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos/Provisões	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Custos Operacionais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO OPERACIONAL	-34.398 €	-6.081 €	45.876€	66.221€	95.872€
RESULTADO FINANCEIRO	-11.190 €	-9.138 €	-6.873 €	-4.369 €	-1.604 €
Proveitos e Ganhos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos e Perdas Financeiras	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
RESULT. CORRENTES	-45.588 €	-15.219 €	39.004 €	61.852 €	94.268
RESULT. EXTRAORDINÁRIOS	0 €	0 €	0	0	0
Proveitos e Ganhos Extraordinários	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos e Perdas Extraordinárias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RES. ANTES IMPOSTOS	-45.588 €	-15.219 €	39.004€	61.852€	94.268€
Impostos - IRC	0 €	0 €	0 €	10.012 €	23.567 €
Menos-valia fiscal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO LÍQUIDO	-45.588 €	-15.219 €	39.004€	51.840€	70.701€
<i>Cash-Flow de Exploração (incluído EFF)</i>	<i>-40.932€</i>	<i>-10.044€</i>	<i>44.579€</i>	<i>53.903€</i>	<i>72.861€</i>
<i>EBITDA</i>	<i>-29.743 €</i>	<i>-906 €</i>	<i>51.452€</i>	<i>68.285€</i>	<i>98.032€</i>
<i>EBIT</i>	<i>-34.398 €</i>	<i>-6.081 €</i>	<i>45.876€</i>	<i>66.221€</i>	<i>95.872€</i>
<i>Margem Bruta</i>	<i>231.100 €</i>	<i>261.105 €</i>	<i>316.733 €</i>	<i>354.318 €</i>	<i>378.579 €</i>
<i>% Margem Bruta</i>	<i>28,7%</i>	<i>27,9%</i>	<i>28,2%</i>	<i>28,2%</i>	<i>28,2%</i>
<i>RAI Acumulado</i>	<i>-45.588€</i>	<i>-60.807€</i>	<i>-21.804€</i>	<i>40.048€</i>	<i>134.316€</i>

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise do quadro 36 verifica-se que, apesar do aumento do preço das matérias-primas em 10%, o projeto apresenta resultados líquidos positivos a partir do terceiro ano. A margem bruta das vendas ronda os 28% e o RAI Acumulado atinge valor positivo no quarto ano.

Gráfico 9 – Resultados Previsionais – Cenário 2



Fonte: Elaboração Própria

O aumento dos preços das matérias-primas em 10% leva à inviabilidade do projeto numa análise a 5 anos. Esta conclusão pode ser confirmada no quadro 37: apesar do projeto só começar a libertar cash-flow a partir do terceiro ano, não é o suficiente para inverter a situação negativa registada no primeiro e segundo ano. O período de recuperação do investimento é superior a cinco, tem um VAL negativo de 69.169€ e uma TIR de -5,59%.

Quadro 37 – Avaliação do Projeto – Cenário 2

Empresa: Createch					
Avaliação Financeira	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Resultado Líquido do Exercício	-45.588 €	-15.219 €	39.004 €	51.840 €	70.701 €
Amortizações do Exercício	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos / Provisões do Exercício	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos Financeiros de Financiamento	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
Cash-Flow de Exploração	-29.743 €	-906 €	51.452 €	58.273 €	74.465 €
Investimento em capital fixo	20.712 €	2.378 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Investimento em Fundo de Maneio	120.712 €	0 €	1.673 €	13.863 €	10.675 €
Valor Residual					
Cash-Flow de Investimento	141.424,28 €	2.378 €	5.673 €	17.863 €	14.675 €
Cash-Flow Líquido	-171.167 €	-3.284 €	45.779 €	40.410 €	59.791 €
Taxa de Atualização	11,399%				
Fator de Atualização	1,00	0,90	0,81	0,72	0,65
Cash-Flow Líquido Atualizados	-171.167 €	-2.948 €	36.889 €	29.231 €	38.825 €
Cash-Flow Acumulado	-171.167 €	-174.115 €	-137.225 €	-107.995 €	-69.169 €
VAL - Valor Atual Líquido	- 69.169 €				
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade	-5,59%				
Período de Recuperação do Investimento - PAYBACK	>5 Anos				
Índice de Rentabilidade	-40%				
VAL Ajustado	- 60.876 €				

A Rentabilidade total do investimento por unidade de capital investido.

Fonte: Elaboração Própria

10.6.1.3 Cenário 3 – Redução das vendas e aumento do preço das matérias-primas em 10%

Para complementar a análise de sensibilidade juntou-se o cenário um e dois e criou-se o cenário 3. Neste cenário analisa-se em simultâneo a redução das vendas em 10% e o aumento dos preços das matérias-primas em 10%.

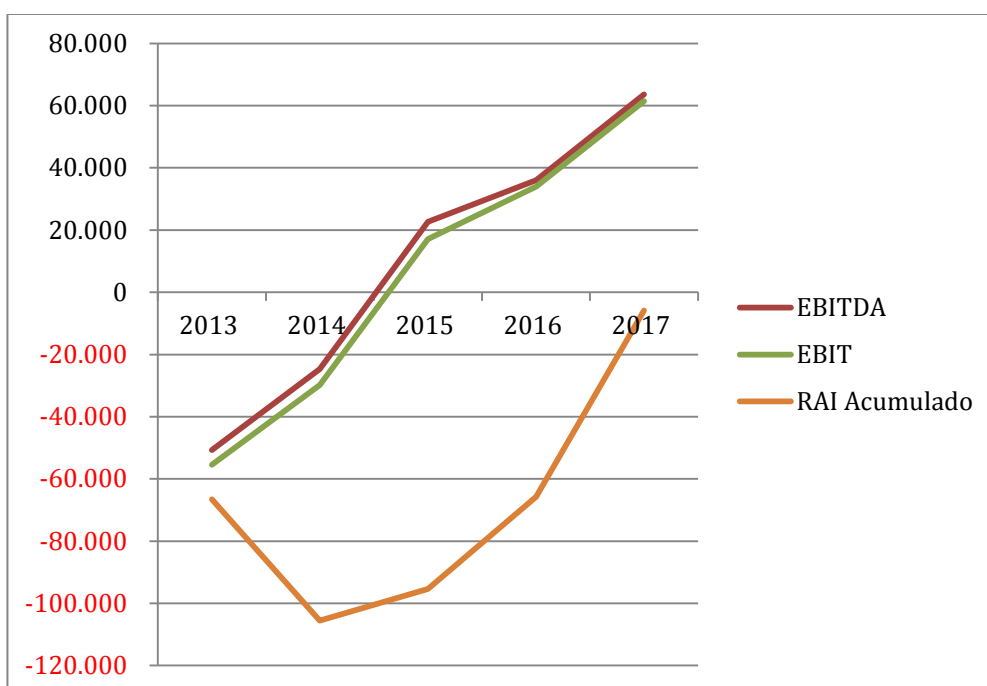
Quadro 38 – Demonstração de Resultados Previsionais – Cenário 3

Empresa: Createch					
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
PROVEITOS OPERACIONAIS	731.860 €	849.331 €	1.022.382 €	1.142.789 €	1.221.288 €
Vendas Mercadorias / Produtos	731.860 €	849.331 €	1.022.382 €	1.142.789 €	1.221.288 €
Prestações de Serviços	- €	- €	- €	- €	- €
Variação de Produção	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Proveitos	- €	- €	- €	- €	- €
CUSTOS OPERACIONAIS	787.268 €	879.148 €	1.005.299 €	1.108.778 €	1.159.832 €
Custo das Vendas	521.770 €	611.962 €	734.442 €	820.681 €	877.125 €
Subcontratos	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecimentos e Serviços Externos	141.971 €	95.245 €	95.245 €	112.726 €	103.967 €
Impostos	- €	- €	- €	- €	- €
Custos com Pessoal	118.871 €	166.766 €	170.037 €	173.308 €	176.579 €
Amortizações	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos/Provisões	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Custos Operacionais	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO OPERACIONAL	- 55.407 €	- 29.818 €	17.082 €	34.011 €	61.456 €
RESULTADO FINANCEIRO	- 11.190 €	- 9.138 €	- 6.873 €	- 4.369 €	- 1.604 €
Proveitos e Ganhos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Custos e Perdas Financeiras	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
RESULT. CORRENTES	- 66.597 €	- 38.956 €	10.210 €	29.641 €	59.851 €
RESULT. EXTRAORDINÁRIOS	- €	- €	- €	- €	- €
Proveitos e Ganhos Extraordinários	- €	- €	- €	- €	- €
Custos e Perdas Extraordinárias	- €	- €	- €	- €	- €
RES. ANTES IMPOSTOS	- 66.597 €	- 38.956 €	10.210 €	29.641 €	59.851 €
Impostos - IRC	- €	- €	- €	- €	- €
Menos-valia fiscal	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO LÍQUIDO	- 66.597 €	- 38.956 €	10.210 €	29.641 €	59.851 €
	-9,1%	-4,6%	1,0%	2,6%	4,9%
<i>Cash-Flow de Exploração (incluído EFF)</i>	-61.941	-33.781	15.785	31.704	62.012
<i>EBITDA</i>	-50.752 €	-24.642 €	22.658	36.074	63.616
<i>EBIT</i>	-55.407 €	-29.818 €	17.082	34.011	61.456
<i>Margem Bruta</i>	210.090 €	237.369 €	287.939 €	322.108 €	344.162 €
<i>% Margem Bruta</i>	28,7%	27,9%	28,2%	28,2%	28,2%
<i>RAI Acumulado</i>	-66.597	-105.553	-95.343	-65.702	-5.851

Fonte: Elaboração Própria

A simulação do pior cenário possível leva-nos a concluir que no primeiro e segundo anos o projeto soma prejuízos que não conseguem ser recuperados no período desta análise, ou seja, em cinco anos, conforme se pode comprovar através dos valores negativos do RAI Acumulado ao longo dos cinco anos. Apenas a partir do terceiro ano é que começa a ter resultados líquidos do exercício positivos mas muito tímidos, comparando com resultados negativos acumulados.

Gráfico 10 – Resultados Previsionais – Cenário 3



Fonte: Elaboração Própria

A análise do gráfico 10 permite-nos verificar que no período de cinco anos, que é o período desta análise, o RAI acumulado se mantém negativo o EBIT e o EBITDA passam a positivo no terceiro, apresentando um crescimento constante.

Quadro 39 – Avaliação do Projeto – Cenário 3

Empresa: Creotech					
Avaliação Financeira	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	2013	2014	2015	2016	2017
Resultado Líquido do Exercício	-66.597 €	-38.956 €	10.210 €	29.641 €	59.851 €
Amortizações do Exercício	4.656 €	5.175 €	5.575 €	2.063 €	2.160 €
Ajustamentos / Provisões do Exercício	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Encargos Financeiros de Financiamento	11.190 €	9.138 €	6.873 €	4.369 €	1.604 €
Cash-Flow de Exploração	-50.752 €	-24.642 €	22.658 €	36.074 €	63.616 €
Investimento em capital fixo	20.712 €	2.378 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Investimento em Fundo de Maneio	120.712 €	0 €	0 €	2.353 €	9.770 €
Valor Residual					
Cash-Flow de Investimento	141.424,28 €	2.378 €	4.000 €	6.353 €	13.770 €
Cash-Flow Líquido	-192.176 €	-27.021 €	18.658 €	29.721 €	49.847 €
Taxa de Atualização	11,399%				
Fator de Atualização	1,00	0,90	0,81	0,72	0,65
Cash-Flow Líquido Atualizados	-192.176 €	-24.256 €	15.035 €	21.499 €	32.368 €
Cash-Flow Acumulado	-192.176 €	-216.432 €	-201.397 €	-179.898 €	-147.530 €
VAL - Valor Atual Líquido	- 147.530 €				
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade	-21,88%				
Período de Recuperação do Investimento - PAYBACK	>5 Anos				
Índice de Rentabilidade	-77%	A Rentabilidade total do investimento por unidade de capital investido.			
VAL Ajustado	- 139.237 €				

Fonte: Elaboração Própria

A avaliação do cenário 3 (quadro 39) apresenta um VAL negativo de -147.530€, um Payback superior a cinco anos e uma TIR negativa de -21,88%. Com esta avaliação conclui-se que no caso de acontecer o simulado neste cenário o projeto não apresenta viabilidade, devendo ser abandonado de imediato.

Podemos concluir da análise dos 3 cenários, que no caso das vendas reduzirem 10% o projeto ainda apresenta um VAL positivo, logo deve ser aceite o projeto. Pelo contrário no caso do preço das matérias-primas aumentarem 10% o projeto já não tem viabilidade, consequentemente se se verificarem os pressupostos do cenário três o projeto deve ser abandonado de imediato.

Conclusões

A presente dissertação teve por objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma empresa de carácter tecnológico que se dedica à produção e comercialização de iluminação de emergência. Com a elaboração do plano de negócios pretendeu-se aferir a viabilidade do negócio, tendo em consideração fatores financeiros e não financeiros.

Pese embora o facto da conjuntura económica não ser a mais favorável para o investimento em novos negócios, também é verdade que é nas alturas de crise que surgem as melhores oportunidades, e o espírito empreendedor e criativo pode levar à criação de empresas de sucesso. Uma vez que, de acordo com a literatura económica, o aumento da taxa de empreendedorismo bem sucedido tem efeitos positivos no crescimento económico, gerando riqueza e diminuindo a taxa de desemprego, é importante valorizar e apoiar novos projetos. Com a situação económica que Portugal atravessa, o empreendedorismo e a criação de novas empresas de carácter inovador e viradas para a exportação, muito poderá contribuir para a retoma económica.

Foi a partir do espírito empreendedor dos promotores que a ideia de criar uma empresa de produção e comercialização de iluminação de emergência surgiu e se desenvolveu, mas como em todos os processos de empreendedorismo é preciso passar da ideia à realidade, e a elaboração do plano de negócios para avaliar a viabilização do projeto é fundamental. Mais do que nunca a avaliação deve ter em conta elementos financeiros e não financeiros, pois as condições do meio envolvente vão ser elementos cruciais na tomada de decisão.

Deste modo, e para que a tomada de decisão possa ser a mais correta e com menor risco, o plano de negócios desenvolvido foi estruturado tendo em consideração o plano estratégico e o plano financeiro.

Para elaboração do plano de negócios apresentado definiram-se como regras gerais a clareza, rigor, realismo e objetividade, de acordo com a literatura económica. Seguindo esta linha orientadora, iniciou-se o plano de negócios caracterizando a empresa, delineando a atividade, a visão, a missão, os valores, os objetivos, os produtos e os serviços a apresentar aos potenciais clientes.

O plano estratégico apresentado no plano de negócios teve como base a análise externa e interna da empresa. Da avaliação externa efetuada verificou-se que o

contexto económico se encontra em recessão económica, tendo Portugal solicitado ajuda financeira ao exterior, e no contexto sociocultural constata-se um descontentamento social generalizado devido essencialmente ao crescimento acentuado da taxa de desemprego. A nível tecnológico verifica-se um desenvolvimento em novas tecnologias, fazendo por vezes que o país seja pioneiro em alguns desenvolvimentos. No que diz respeito ao contexto ambiental nota-se uma crescente preocupação e sensibilização para o consumo de produtos que contribuam de alguma forma para a sustentabilidade ambiental.

Uma análise profunda no que concerne aos clientes/consumidores - divididos em distribuidores, instaladores e incorporantes – permitiu-nos concluir que os distribuidores eram os clientes com maior relevância e importância para a Createch. Ao nível da concorrência e, após a identificação e caracterização dos concorrentes pela sua quota de mercado e características, concluiu-se que os concorrentes diretos a atuar no mercado eram cerca de nove, sendo que 75 % do mercado estava distribuído por três concorrentes, ficando apenas 25% do mercado para as restantes empresas. Os fornecedores serão essencialmente nacionais e dividem-se em fornecedores de matérias-primas, equipamentos e serviços. A seleção dos fornecedores será efetuada com base em critério de qualidade definidos pela Createch. A Createch irá desenvolver, numa primeira fase, a sua atividade para o mercado nacional, sendo objetivo a médio prazo a internacionalização. Da aplicação do modelo das cinco forças de Porter concluiu-se que o potencial de novas entradas é médio, a pressão de produtos substitutos é médio alto, o poder negocial dos fornecedores é elevado nas matérias-primas sendo reduzido nos serviços, o poder negocial dos clientes é médio alto e o rivalidade entre concorrentes é elevado. Da análise de mercado identificaram-se como fatores críticos de sucesso o design, a versatilidade, o desempenho, o preço e o acompanhamento do projeto.

Para desenvolver a análise interna foram dimensionados os recursos ao projeto e a cada fase do mesmo, identificou-se a produção e o acompanhamento comercial como sendo as competências centrais da Createch. Da análise da cadeia de valor de Porter identificaram-se como atividades primárias para a Createch a logística interna, a produção, logística externa, marketing e vendas e, por fim, serviços. Após a análise do meio envolvente identificaram-se os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do projeto. Constatou-se, no ambiente externo, a existências de oportunidades para o desenvolvimento do negócio, em particular, o desinvestimento

dos principais concorrentes que se tem vindo a verificar, a especialização/focalização de negócios, o aparecimento de tecnologias inovadoras com potencial de desenvolvimento e a crescente procura de novas tecnologias. No entanto, a mentalidade adversa dos clientes à mudança, a grande dimensão dos principais concorrentes, e o desconhecimento da marca/produto por parte dos intervenientes no mercado, podem constituir ameaças. Ao nível interno, a forte motivação e envolvimento dos colaboradores, a agressividade comercial, a organização integrada, a capacidade de reação às mudanças do mercado, risco geográfico diversificado, a rede de revenda com forte cobertura geográfica e preços competitivos podem constituir os principais pontos fortes da Createch. No entanto, também foram detetados alguns pontos fracos, nomeadamente: marca e logótipo desconhecidos, muitos intervenientes de mercados distintos, número reduzido de colaboradores nas vendas, dependências dos principais fornecedores e investimento em publicidade institucional reduzido.

Elaborada a estratégia tornou-se essencial desenvolver o plano marketing de modo a definir a estratégia de abordagem ao mercado. A política de marketing definida incidirá essencialmente na campanha de pré-lançamento, lançamento que se espera que tenham um grande impacto e nas publicações do catálogo e tabela de preços.

Após a análise do meio envolvente e do plano de marketing elaborou-se o plano financeiro para que a avaliação do projeto fosse completa e a decisão tomada com base em critérios financeiros e não financeiros.

O plano financeiro foi desenvolvido de uma forma muito rigorosa, para que as previsões de custos e proveitos fossem o mais correto e aproximadas possíveis da realidade, dividindo-se o mesmo em quatro etapas: investimento, vendas, compras e custos. Consideraram-se como custos os fornecimentos e serviços extrenos e o custo com o pessoal. Os investimentos foram todos pensados para a dimensão da empresa e suportados por orçamentos, os custos de fornecimentos e serviços extrenos foram obtidos por previsão, orçamento ou por comparação com a concorrência. O custo do pessoal refere-se a todos os custos com funcionários e órgãos sociais, tendo em conta o ordenado, contribuições para a segurança social e o seguro. O orçamento de vendas foi elaborado de acordo com as expectativas que os promotores têm em relação à recetividade do produto junto dos clientes e por comparação com a concorrência. O custo das compras está intimamente relacionado com as vendas, sendo que foi

elaborado um caderno de encargos para cada gama de produtos com o detalhe no que diz respeito aos componentes e ao seu custo.

Elaborado o plano financeiro, avaliou-se a avaliação da viabilidade do projeto e a análise do risco do projeto.

Após a análise ao mercado verificou-se que ainda existe espaço para uma nova empresa no mercado da iluminação de emergência. O Investimento inicial foi estimado em 170.712,14€, dos quais 20.712,14€ são investimento em ativos e 150.000€ é investimento em fundo de manuseio. O investimento será assegurado pelo capital próprio de 50.000€ e o restante por empréstimo dos sócios/acionistas, remunerado a uma taxa anual de 10% e liquidado em 5 anos.

Na fase de arranque verifica-se uma grande necessidade de fundo de manuseio fruto das compras de matérias-primas, custos fixos e do plano de marketing que vai ser executado. Na elaboração do plano financeiro, a 5 anos, assume-se um conjunto de pressupostos, dos quais se destacam: o prazo médio de pagamento de matérias-primas de 60 dias, o prazo médio de recebimento a 60 dias, os preços e os custos fixos sofrem um incremento de 2% anual com base na inflação. Nas vendas estima-se um crescimento médio de 10% no segundo ano face ao primeiro, de 11% no terceiro ano em comparação com o segundo, de 8% no quarto ano comparativamente com o terceiro, estabilizando nos 3% a partir do quinto ano.

Com base nos pressupostos mencionados foi efetuada a avaliação financeira do projeto tendo em conta os modelos de avaliação de projetos. Deste modo o projeto apresenta um VAL de 155.573€, uma TIR de 55,46% e um Payback aproximado de quatro anos, verifica-se ainda uma rentabilidade média dos capitais próprios 41% nos primeiros cinco anos.

Foi realizada a análise de sensibilidade do projeto através de três cenários adversos. O primeiro cenário simula a redução das vendas em 10%, no segundo cenário simulou-se o aumento do preço das matérias-primas em 10%. Por último analisou-se em simultâneo o cenário um e dois, ou seja, o cenário três avalia a viabilidade do projeto se as vendas baixarem 10% e se os preços das matérias-primas aumentarem 10%.

Da análise destes cenários, conclui-se que no cenário um o projeto é viável, pois apresenta um VAL de 63.904€ no quinto ano e um payback de cinco anos. No cenário dois a situação inverte-se e o projeto já não tem viabilidade, isto porque apresenta um VAL negativo de -69.169€ no quinto ano e um payback superior a cinco. No que diz

respeito ao cenário três, com os pressupostos apresentados o projeto não tem viabilidade, apresenta um VAL negativo de -147.530€, um payback superior a cinco anos, assim como uma TIR negativa de -21,88%, neste cenário o projeto ser abandonado de imediato.

Em suma, e fazendo uma análise mais abrangente sobre este projeto de criação de uma empresa de iluminação de emergência conclui-se que, apesar das adversidades da conjuntura económica e de acordo com o plano estratégico traçado, o mesmo tem viabilidade.

Concluído o plano de negócios para a criação da empresa Createch é nosso entendimento que se deveria ter elaborado o enquadramento do projeto no programa COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade inserido no QREN, que consiste no apoio ao empreendedorismo, investigação e desenvolvimento. Para desenvolvimentos futuros, consideramos relevante a realização de um plano estratégico e financeiro para a internacionalização da empresa.

Bibliografia

- Alegre, A. (2008). *Plano de Marketing para a rede de lojas Grêmio Mania*. Dissertação de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
- Ansoff, H. e McDonnell E. (1993). *Implantando a Administração Estratégica* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Assaf, N. (2005). *Finanças corporativas e valor* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Banco de Portugal (2012). *Boletim Económico – Inverno 2011*, Vol. 17, Departamento de Estudos Económicos, obtido a 14/01/2012: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico>
- Banker, R., Potter, G. e Srinivasan, D. (2002). An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (1), pp. 65-92
- Barro, R. (1991). Economic Growth in Cross Section of Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 106 (2), pp. 407-444
- Barros, C. (2000). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Batemen, Thomas S. e Snell, Scott A. (1998). *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan. *Gaming Research & Review Journal*, 6(2), pp. 73-87.
- Brandão, E. (2008). *Finanças* (5ª ed.). Porto: Elísio Brandão
- Bueno, J. (2005). *O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador*. Tese de doutoramento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

- Campagnolo, L. (2007), *Plano de Negócios para abertura de uma Lan House no centro de Porto Alegre*. Dissertação de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre
- Cantillon, Richard (1759). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. London: Macmillan & Co. Lda
- Carree, M., e Thurik, R. (2002). The impact of entrepreneurship on economic growth. Acs, Z. e Audretsch, D.B. (Eds.), *International handbook of entrepreneurship research*. Boston/Dordrecht: Kluwer Academic.
- Chen, S. (1995). An Empirical Examination of Capital Budgeting Techniques: Impact of Investment Types and Firm Characteristics. *The Engineering Economist*, 40(2), pp. 145 - 170
- Conjuntura da Construção. Obtido a 02 de Março de 2012: <http://www.aiccopn.pt/>
- Dolabela, F. (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados
- Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Campus
- Dornelas, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, Vol:1.
- Esperança, J. P. e Matias, F. (2005) . *Finanças Empresariais*. Lisboa: Editora Dom Quixote
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial
- GesEntrepreneur (2007). *Guia do Facilitador – Formação de Formadores e Facilitadores em Empreendedorismo*, Lisboa: GesEntrepreneur.
- Hisrich, R. e Peters M. (2004). *Empreendedorismo* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman

- Ho, S. e Pike, R. (1992), Adoption of probabilistic Risk Analysis in Capital Budgeting and Corporate Investment, *Journal of Business Finance and Accounting*, 19(3), pp. 387-405
- INE (2012a). *Estimativas da População Residente*. Lisboa
- INE (2012b). *Estimativas da População Residente e Estatísticas Demográficas*. Lisboa
- INE (2012c). *Tábuas Completas de Mortalidade para Portugal*. Lisboa
- Knight, Kenneth (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business of the University of Chicago*, 40(4), pp.478-496
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing: Análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1998). *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, (10ª Ed.), Lisboa: Editora Dom Quixote
- Luehrman, Timothy A. (1997) "Using AVP: A Better Tool for Valuing Operations." *Harvard Business Review*, 75(3), pp. 145-154
- Marques. A. (2006). *Concepção e Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo
- Mclaughlin, H. (1995). *Como montar seu plano de negócios*. Rio de Janeiro: Infobook.
- Mendes, J. (2007). *Constituição de Sociedade por Quotas e Anónimas* (6ª ed.), Coimbra: Almedina
- Menezes, H. (2003). *Princípios de Gestão Financeira* (9ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença

- Meredith, J. R. e Mantel, S. J. (2000). *Project Management: A Managerial Approach*, USA: John Wiley & Sons
- Monteiro, M. (2009). *O empreendedorismo e a criação de negócios: o caso da empresa....* Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra Faculdade de Economia, Coimbra
- Moutinho, N. (2006). *A importância da análise não financeira na prática das empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade Economia do Porto: Porto
- Neves, J. (2003). *Análise Financeira – avaliação do desempenho baseado no valor* (1ª ed.). Volume II. Lisboa: Texto Editora
- Nickell, J., Daphne, N., e Neil, D. (1997). What makes firms perform well?. *European Economic Review*, 41, pp. 783–796
- Nickell, S. J. (1996). Competition and corporate performance. *The Journal of Political Economy*, 104(4), pp. 724–746
- OCDE (2001): “*The well-being of nations: the role of human and social capital*”. OECD, Paris.
- Pavani, C.; Deutscher, J. e Lopes, S. (1997). *Plano de Negócios – planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Lexikon.
- Peteraf, M. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191
- Pires, D. (2009). *Plano de Negócio para projeto de consultoria Financeira*. Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência* (7ª ed.) Rio de Janeiro: Campus
- Porter, M. (1996). *Vantagem Competitiva* (19ª ed.). Brasil: Editora Campus

- Proctor, M. D. e Canada, J. R. (1992). *Past and Present Methods of Manufacturing Investment Evaluation: A Review of the Empirical and Theoretical Literature*. *Engineering Economist*, 38(1), pp. 45-58
- Pruitt, S. W. e Gitman, L. J. (1987). Capital Budgeting Forecast Biases: Evidence From the Fortune 500, *Financial Management*, 16(1), pp. 46-51
- Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença
- Reynolds, P. D., William, D., Bygrave, E., Autio, L., Cox, W., e Michael, H. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor 2002 Executive Report*. Wellesley, MA/London: Babson College/London Business School.
- Robert, M. (1998). *Estratégia Pura e Simples II*. Lisboa: Difusão Cultural
- Rodrigues, J. (2011). *Sistema de Normalização Contabilística Explicado*, Porto: Porto Editora
- Sahlman, W. A. (1997). How to Write a Great Business Plan. Boston: *Harvard Business Review*, 75 (4), pp. 98-108
- Salim, C., Hochman, N., Ramal, A., Ramal, S. (2005). *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planear e desenvolver negócios de sucesso* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schilit, W. Keith (1987). How to Write a Business Plan, *Business Horizons*, September-October, pp. 13-22.
- Scholes, K. e Johnson, G. (1997). *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. Harlow: Pearson Education Limited
- Schumpeter, Joseph (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (3ª ed.). New York: Harper and Row.
- Silva, E. (2010). *Gestão Financeira – Análise Fluxos Financeiros* (3ª ed.). Porto: Vida Económica

- Silva, E. (2011). *Gestão Financeira – Análise de Investimentos* (2ª ed.). Porto: Vida Económica
- Soares, I., Moreira, J., Couto, J. e Pinho, Carlos (2008). *Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos* (2ªed.) Lisboa: Edições Sílabo
- Sociedade Portuguesa de Inovação (2011). *GEM Portugal 2010 – Estudo sobre o Empreendedorismo*. Lisboa, disponível em www.spi.pt
- Tavares, J. (2006). *Plano de Negócios aplicado para apresentação de uma estratégia de viabilização de uma unidade industrial de porcelana de mesa*. Dissertação de Graduação: Faculdade de Ciências Económicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Vasques, J. (2007). *Estruturas e Conflitos de Poderes nas Sociedades Anónimas*. Coimbra: Coimbra Editora
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 272-280
- Williams, E., Thompson, J. e Napier, A. (2002). *Plano de Negócio: 25 princípios para um planeamento consistente*. São Paulo: Publifolha

Deliberações, Decretos Regulamentares

Decreto Regulamentar nº25/2009 de 14 de Setembro, obtido a 06 de Setembro de 2012: www.dre.pt/pdf1sdip/2009/09/17800/0627006285.pdf

Deliberação nº 786/2007, de 14 de Maio de 2007, Diário da República, 2.a série— N.º92, obtido a 03 de Março de 2012: <http://dre.pt/pdf2sdip/2007/05/092000000/1251612544.pdf>

Sítios Visitados

www.bibliotecadigital.ipb.pt (última consulta 21/01/2011 às 21h35)

www.b-on.pt (última consulta 26/04/2011 às 23h)

www.bportugal.pt (última consulta 14/01/2012 às 18h25)

www.eurostat.com (última consulta 12/07/2011 às 22h56)

www.igcp.pt – (última consulta 17/03/2012 às 16h55)

www.ine.pt (última consulta 14/01/2012 às 18h40)

www.informadb.pt (última consulta 10/03/2012 às 15h20)

www.knoot.net – (última consulta 10/03/2012 à 01h10)

www.millenniumbcp.pt – (Última consulta 17/03/2012 às 16h50)

www.rcaap.pt (Última consulta 26/09/2011 às 17h40)

Outros

Sistema de Informação SABI