



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA FILIAL:
“O CASO DA ACADEMIA PROGRESSO”**

Cácia Carina dos Santos Martins

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Pedro Miguel Carvalho

Coorientador: Professor Dr. Augusto Gil Abreu Dias

Versão Final

Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, outubro de 2019



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA FILIAL:
“O CASO DA ACADEMIA PROGRESSO”**

Cácia Carina dos Santos Martins

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Pedro Miguel Carvalho

Coorientador: Professor Dr. Augusto Gil Abreu Dias

Versão Final

Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, outubro de 2019

Resumo

Desde cedo, a Educação revelou-se crucial no desenvolvimento de qualquer sociedade. Todavia, tem-se vindo a tornar cada vez mais exigente no âmbito dos conteúdos programáticos lecionados, assim como na excessiva carga horária a que os estudantes estão sujeitos. Isto aliado às dificuldades que os Encarregados de Educação têm em apoiar os seus Educandos, devido à falta de tempo ou à falta de conhecimento, tem levado a que muitos optem por recorrer a ajuda externa, mais precisamente, a centros de estudos e explicações.

Deste modo, o objetivo do presente estudo consiste em realizar um plano de negócios que vise a abertura de um centro de estudos em Viana do Castelo. Numa primeira fase, realizar-se-á um estudo de mercado da região, com o intuito de perceber a aceitação do projeto a constituir junto da população-alvo. Por conseguinte, numa segunda fase recorrer-se-á à elaboração de um plano de marketing, definindo minuciosamente as opções estratégicas a adotar. Por último, efetuar-se-á ainda, um estudo económico-financeiro, que vise avaliar *à priori* a viabilidade económico-financeira do projeto em causa.

Posto isto, os instrumentos de recolha de dados que viabilizarão este estudo, serão inquéritos por questionário realizados aos Encarregados de Educação dos diferentes ciclos de estudos no *Agrupamento de Escola da Agra e Lima*. Complementarmente recorrer-se-ão a dados secundários disponíveis na internet (ex. Pordata, *IAPMEI*, Banco de Portugal e centros de estudo concorrentes), assim como a orçamentos concedidos por potenciais empresas fornecedoras.

Com base no plano de negócios desenvolvido, será exequível concluir que estaremos perante um projeto revelador de viabilidade comercial e económico-financeira, sendo certo que apresentará inicialmente algumas dificuldades, porém ultrapassáveis, esperando-se indicadores de viabilidade económico-financeira positivos a partir do 3º ano de atividade.

Palavras-chave: Educação, Marketing, Investigação, Económica, Financeira e Viabilidade.

Abstract

Education proved to be crucial in the development of any society. However, it has become increasingly demanding in the context of the contents given in class, as well as the excessive workload to which students are subjected. This, linked with the difficulties that caregivers have in supporting their children, due to lack of time or lack of knowledge, has led many to ask for external help, more precisely, to study and explanation centers. Thus, the aim of this study is to develop a business plan to open a study center in Viana do Castelo.

In the first phase, there will be a market study of the region, in order to understand the acceptance of the project with the target population. Therefore, a second stage will be to draw a marketing plan, defining in detail the strategic options to be adopted. Finally, an economic and financial study will be carried out to assess the economic and financial viability of the project.

The data collection instruments that will make this study viable will be surveys carried out to the caregivers of the different study cycles in the Agra and Lima School Group. In addition, secondary data available on the internet (eg Pordata, IAPMEI, Portugal Bank and competing study centers) will be used, as well as budgets provided by potential suppliers.

Based on the business plan developed we can conclude that we will be facing a project with commercial and economic-financial viability. Although it will initially present some difficulties, are expected positive economic-financial viability indicators from the 3rd. year of activity.

Keywords: Education, Marketing, Research, Economic, Financial and Viability.

Resumen

Desde muy temprano, la Educación se reveló crucial en el desarrollo de cualquier sociedad. Sin embargo, se volvió cada vez más exigente en el ámbito de los contenidos programáticos enseñados, así como en la excesiva carga horaria a la que los estudiantes están sujetos. A esto, se puede añadir las dificultades que tienen los Responsables en ayudar a sus Educandos, debido a la falta de tiempo o a la falta de conocimiento, lo que ha llevado a que muchos opten por recurrir a ayuda externa, más precisamente, a centros de estudios y a clases particulares.

Así, el objetivo del presente trabajo consiste en realizar un plan de negocios dirigido a la abertura de un centro de estudios en Viana do Castelo. En una primera fase, vamos a realizar un estudio de mercado de la región, con el objetivo de entender la aceptación del proyecto junto de la población interesada. Luego, en una segunda fase, vamos a elaborar un plan de marketing, definiendo minuciosamente las opciones estratégicas por adoptar. Finalmente, también vamos a efectuar un estudio económico – financiero, que tiene como objetivo evaluar *a priori* la viabilidad económico-financiera del proyecto en causa.

Así siendo, los instrumentos de recolección de datos que van a habilitar este estudio, serán encuestas por cuestionarios realizados a los Responsables de los diferentes ciclos de estudios en la *Agrupación Escolar de Agra y Lima*. De forma complementar, vamos a recurrir a datos secundarios disponibles en internet (ej. Pordata, *IAPMEI*, Banco de Portugal y centros de estudio competidores), así como a presupuestos otorgados por proveedores potenciales.

Según el plan de negocios desarrollado, será factible concluir que estaremos frente a un proyecto que revela la viabilidad comercial y económico-financiera, estando seguros de que presentará inicialmente algunas dificultades, que pueden ser superadas, esperando indicadores de viabilidad económico-financiera positivos a partir del tercer año de actividad.

Palabras clave: Educación, Marketing, investigación, Económica, Financiera y Viabilidad.

Dedicatória

Este trabalho, que foi um longo caminho, repleto de percalços, aventuras e descobertas, dedico aos meus **PAIS** por todo o apoio e incentivo que me deram, por sempre me terem ajudado a levantar e a continuar a perseguir os meus objetivos e os meus sonhos.

“Dê a quem você ama:

Asas para voar, raízes para voltar e motivos para ficar.”

Dalai Lama

Agradecimentos

Agradeço, desde já:

Aos meus pais por tudo aquilo que sou hoje, enquanto mulher e enquanto profissional. Agradeço pela excelente educação que me proporcionaram e pelas oportunidades que me ofereceram. Se sou o que sou e estou onde estou é graças ao seu amor incondicional, que me transmitiu valores como humildade, determinação e persistência.

À minha irmã pela força que todos os dias me transmite com o seu sorriso e a leveza que me transfere com o seu olhar. Com ela aprendi que tudo na vida tem um momento certo para acontecer e a paciência é tão importante como a persistência.

Ao Professor Doutor Pedro Carvalho, meu orientador, pelo seu excelente profissionalismo e conduta ética. Pela paciência e perfeccionismo, que sempre demonstrou ao longo de todo o trabalho, onde a primazia por um projeto de excelência foi sempre o seu principal enfoque.

Ao Professor Doutor Gil Dias, meu coorientador, pelo apoio incansável neste projeto, com sugestões pertinentes quer a nível científico como prático, típicas de quem já conhece a realidade da criação de uma nova empresa.

Ao meu marido pelo esclarecimento de dúvidas, a nível contabilístico, que foram aparecendo ao longo deste trabalho de investigação. Ao seu incentivo constante para sempre fazer o melhor que sei e consigo.

Ao Diretor do *Agrupamento de Escolas Agra e Lima* pela autorização na aplicação do inquérito nas escolas do referido agrupamento, que deram um contributo fundamental neste projeto de investigação.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

AVC – Acidente Vascular Cerebral

BCE – Banco Central Europeu

FCFE – *Free Cash Flow to Equity*

FSEs – Fornecimentos e Serviços Externos

GAO – Grau de Alavancagem Operacional

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

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

NFM – Necessidades do Fundo de Maneio

PEST – Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos

RI – Retorno do Investimento

RLP – Resultado Líquido do Período

ROA – Rentabilidade do Ativo

ROE – Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROI – Retorno do Investimento

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TA – Taxa de Atualização

TBN – Taxa Bruta de Natalidade

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

VAL – Valor Atual Líquido

VRIO – Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organizacional

Índice Geral

Índice de Figuras	xvi
Índice de Tabelas	xviii
CAPÍTULO I – Revisão da Literatura	22
1. Estrutura do Plano de Negócios	22
2. Estudo de Viabilidade Comercial	24
2.1 Estudo do Mercado	25
2.2 Plano de Marketing	26
2.2.1 <u>Análise da Situação</u> – Análise Externa	26
2.2.1.1. <u>Análise Macro-ambiental</u> – Análise PEST	26
2.2.1.2 <u>Análise Micro Ambiental</u>	27
2.2.2 <u>Análise Interna</u>	30
2.2.2.1. <u>Análise VRIO</u>	31
2.2.3 <u>Identificação das competências “chave” e “distintivas” da empresa</u>	32
2.3 Análise Swot	33
2.4 Objetivos	34
2.5 Opções Estratégicas	34
2.6 <i>Marketing Mix</i>	35
3. Estudo de Viabilidade Económico-Financeira	39
3.1 Avaliar um Projeto de Investimento	40
3.2 Impacto da Inflação sobre a Análise de Projetos de Investimento	43
3.3 Incerteza e Risco – Como considerá-los na análise de Projetos de Investimento	43
3.4 Análise da Sensibilidade	43
CAPÍTULO II - Metodologia	46
4. Metodologia de Investigação	46
4.1. Tipo de Estudo	46
4.2. Definição da População e da Amostra	46
4.3. Recolha da Dados	46
4.4. Métodos Estatísticos	47

CAPÍTULO III – Plano de Negócios.....	48
5. Estudo de Caso da Filial: <i>Academia Progresso</i>	48
5.1 Apresentação da Empresa com Breve Historial.....	48
5.2 Missão e Visão	49
5.3 Análise Externa	50
5.3.1 <u>Análise Macro-ambiental – Análise PEST</u>	51
5.3.2 <u>Análise Micro Ambiental</u>	54
5.3.3 <u>Análise dos Clientes</u>	56
5.3.4 <u>Análise dos Concorrentes</u>	60
5.3.5 <u>Análise Interna</u>	62
5.3.5.1 <u>Análise VRIO</u>	63
5.3.6 <u>Análise SWOT</u>	65
5.4 Objetivos	66
5.5 Opções Estratégicas.....	67
5.6 Marketing Mix	68
6. Indicadores Económicos.....	70
6.1 Taxa De Crescimento Do Negócio	70
6.2 Rentabilidade Líquida Sobre O Rédito	70
6.3 Indicadores Económico-Financeiros.....	70
6.3.1 <u>Retorno do Investimento ROI</u>	70
6.3.2 <u>Rentabilidade do Ativo ROA</u>	71
6.3.3 <u>Rotação do Ativo</u>	71
6.3.4 <u>Rendibilidade dos Capitais Próprios ROE</u>	71
6.4 Indicadores Financeiros.....	72
6.4.1 <u>Autonomia Financeira</u>	72
6.4.2 <u>Solvabilidade Total</u>	72
6.4.3 <u>Indicadores de Liquidez</u>	72
6.4.4 <u>Indicadores de Risco do Negócio</u>	73
6.4.5 <u>Free Cash Flow to Equity FCFE</u>	74
6.4.6 <u>Valor Atual Líquido VAL</u>	74

6.4.7	<u>Taxa Interna de Rentabilidade TIR</u>	75
6.4.8	<u>Payback Period</u>	75
7.	Conclusão	76
8.	Bibliografia	79
Anexo I	81
Anexo II	84
Anexo III	90
Anexo IV	99

Índice de Figuras

Figura 1: Exemplo de um Blueprint.....	39
---	-----------

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Taxa Bruta de Natalidade (%)	52
Tabela 2 – Alunos matriculados por nível de ensino no ano de 2017	53
Tabela 3 – Síntese da Análise PEST.....	54
Tabela 4 – Resultados obtidos à questão “sente dificuldades em acompanhar e auxiliar o seu educando nas tarefas escolares”	57
Tabela 5 – Relação entre as habilitações académicas dos encarregados de educação e dificuldades de acompanhamento dos educandos nas tarefas escolares	57
Tabela 6 – Chi-Square Tests.....	58
Tabela 7 – Resultados obtidos à questão “tem por hábito recorrer a aulas de apoio ao estudo e/ou explicações para auxiliar o seu educando no decorrer do ano letivo”.....	58
Tabela 8 – Resultados obtidos à questão “quando pondera recorrer a serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares tem em atenção...”, em que 3 representa “às vezes” e 4 “muitas vezes”	59
Tabela 9 – Chi-Square Tests	59
Tabela 10 – Resultados obtidos à questão “depois de contratar os serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares como avaliar o seu grau de contentamento tendo em conta...”	60
Tabela 11 – Resultados obtidos à questão “que outros serviços seriam do seu interesse encontrar no mesmo espaço onde o seu educando usufrísse das aulas de apoio ao estudo / explicações” 60	
Tabela 12 – Funções da cadeia de valor	61
Tabela 13 – Análise dos pontos fortes e fracos das implicações competitivas.....	63
Tabela 14 – Análise dos pontos fortes das competências distintivas	64
Tabela 15 – Síntese das competências distintivas temporárias vs. Sustentáveis	65
Tabela 16 – Análise SWOT	65

Introdução

O Sistema Educativo em Portugal é regulado pelo Estado através do Ministério da Educação e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Assim, estes definiram que, em Portugal, a educação deve ser iniciada, obrigatoriamente, por todos os alunos no ano em que fazem 6 anos de idade. Por conseguinte, a escolaridade obrigatória deve terminar quando o aluno concluir o 12º ano de escolaridade, isto é, por norma, aos 18 anos de idade.

Posto isto, o ensino obrigatório divide-se em três grandes partes: Ensino Primário, Ensino Básico e Ensino Secundário. Por sua vez, o Ensino Superior é facultativo e destina-se somente a quem pretende prosseguir os seus estudos a um nível superior, obtendo assim um grau académico associado a uma profissão a exercer.

Deste modo e, como base na obrigatoriedade de prosseguir estudos até ao 12º ano de escolaridade, bem como, às mudanças constantes nos conteúdos programáticos lecionados no decorrer dos anos, os Encarregados de Educação e Educandos tem vindo a ser confrontados com dificuldades constantes no que diz respeito ao sucesso escolar. Assim sendo, as ajudas externas são cada vez mais uma opção indispensável nas famílias portuguesas, das quais advém um apoio imprescindível no que diz respeito à evolução escolar dos educandos.

Desta forma, a noção desta realidade da Educação em Portugal aliada às dificuldades que os Encarregados de Educação enfrentam em conciliar trabalho e família, faz com que se torne completamente pertinente a abertura de uma nova empresa, que vise alcançar novos mercados onde o combate ao insucesso escolar será o objetivo principal da mesma. Posto isto, este trabalho terá como principal enfoque a elaboração de um Plano de Negócios, numa área fulcral da sociedade portuguesa, numa localidade onde existe uma limitada e deficiente oferta do tipo de serviços que a *Academia Progresso* visa proporcionar, tais como, explicações em grupo e individuais do 1º Ciclo ao Secundário, Gabinete de Terapia da Fala e Psicologia. Por outras palavras, este Plano de Negócios, permitirá uma tomada de decisão consciente.

Com efeito, este trabalho estará dividido em duas partes fundamentais. Primeiramente uma parte teórica, onde se explorará o Empreendedorismo da Educação com base em conhecimentos teóricos relacionados com o Marketing e com o Estudo da Viabilidade. Seguido de uma parte prática que explorará detalhadamente a nova empresa quer ao nível de um Estudo de Marketing, onde se analisará fatores primordiais, como pontos fortes, pontos francos, aspetos a melhorar, entre outros; quer ao nível da viabilidade económica onde um Estudo Económico-financeiro será realizado com base num estudo de mercado pormenorizado, no qual é de destacar os inquéritos que foram aplicados na área de incidência onde se prevê a abertura da *Academia Progresso*.

Por fim, serão ainda apresentadas as conclusões referentes ao trabalho desenvolvido.

Capítulo I - Revisão da Literatura

Estrutura do Plano de Negócios

Estudo de Viabilidade Comercial

Estudo de Viabilidade Económico-Financeira



Capítulo II - Metodologia

Metodologias de Investigação



Capítulo III - Plano de Negócios

Estudo de Caso da Filial: *Academia Progresso*

Indicadores Económicos

CAPÍTULO I – Revisão da Literatura

1. Estrutura do Plano de Negócios

“Ideia” é a palavra-chave de qualquer empreendedor. Na realidade as novas fontes de ideias de negócio encontram-se por todo o lado. No entanto, é importante ter em atenção que as mesmas devem estar sempre subjacentes às necessidades humanas, necessidades essas ainda não satisfeitas ou satisfeitas deficitariamente (Kotler & Keller, 2006). Por outras palavras, na idealização de um novo negócio, ou no desenvolvimento de um negócio já existente, a inovação é fundamental para captar os clientes (Carvalho, 2016).

Posto isto, segundo Ave, (2012) um empreendedor para poder prosseguir precisa primeiramente de estruturar a sua ideia de forma clara, atraente e rigorosa, pois o que para o empreendedor pode ser uma ideia brilhante para o mercado pode ser somente mais uma ideia. Assim, é crucial que a ideia seja bem definida e bem apresentada com o intuito de poder ultrapassar todas as fases típicas de análise e apreciação, e conseqüentemente, receber uma apreciação final baseada no seu real potencial (Kotler & Keller, 2006).

Deste modo, a elaboração de um Plano de Negócios revela-se fundamental, uma vez que, se considera este como sendo um plano base substancial para estruturar e defender um nova ideia de negócios. Assim sendo, este documento deve-se centralizar nos alicerces do projeto, tendo ainda em atenção todos os recursos que serão necessários, bem como, eventuais problemas que poderão surgir com a sua implementação (Kotler & Keller, 2006). Todavia, a maioria das pessoas pensam, erradamente, que um Plano de Negócios se aplica, exclusivamente, ao início de um negócio ou à candidatura para um financiamento, esquecendo-se que o mesmo é vital na gestão de qualquer empresa, dado que, precisam, constantemente, de planos que aprimorem, de acordo com as prioridades, o crescimento e o desenvolvimento do negócio (Ave, 2012).

Por conseguinte, um Plano de Negócios deve conter inicialmente um sumário executivo; seguido do histórico da companhia e/ou dos promotores; do mercado subjacente; da nova ideia e o seu posicionamento no mercado; do projeto, produto, ideia; da estratégia comercial; das projeções financeiras; da gestão e controlo do negócio e do investimento necessário (Ave, 2012).

Desta forma, o sumário executivo, o capítulo mais importante do plano, deve ser sucinto mas objetivo, dado que, será o primeiro tópico a ser lido pelos investidores. Portanto se o sumário não for claro, certamente perderá de imediato toda a sua credibilidade. Posto isto, é de salientar, que neste deve ser referido o nome do negócio e a área de atividade, a missão, o âmbito e os potenciais mercados, os recursos humanos e financeiros necessários, o prazo previsto para começar a apresentar lucros, os pontos fortes e fracos, bem como, as referências e experiências relevantes de quem propõem o projeto (Ave, 2012).

De seguida, no histórico da companhia e/ou dos seus promotores deve ser apresentada a experiência empresarial do empreendedor, como também a missão do projeto em causa. Por

outras palavras e, relativamente à missão, denota-se que, é importante que a mesma defina os objetivos gerais, visto que, esta é o ponto de partida na definição dos objetivos cruciais quer da empresa, quer do negócio (Ave, 2012).

Quanto ao mercado subjacente deve-se, *à priori*, definir este quanto à sua dimensão, estágio de desenvolvimento, tipo de clientes e de concorrência. Ou seja, é no mercado que os planos da empresa serão discutidos e posteriormente implementados. Deste modo, com o intuito de ter dados mais concretos e fiáveis, é primordial analisar os mercados relevantes para a ideia/produto a implementar, com base em dados de mercado, fornecidos por entidades credíveis (Carvalho, 2016).

Por sua vez, no que se refere à nova ideia e ao seu posicionamento no mercado, deve incluir a apresentação do negócio proposto, como também, dos responsáveis pela candidatura ao financiamento, no intento de transmitir assim a confiança necessária aos potenciais investidores, fazendo-os acreditar que o negócio é sustentável e viável. Na realidade, o avaliador tentará perceber a viabilidade do negócio apresentado, isto é, a capacidade dos membros da empresa transformarem a nova ideia em vendas, tendo em atenção, principalmente, os lucros previstos (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2008). Posto isto, é de ressaltar que, a informação facultada, deverá incluir os recentes resultados comerciais, em casos de expansão; o estatuto legal do negócio; um organigrama, bem como, a biografia dos executivos destacando a sua experiência que pode vir a ser uma mais-valia para o negócio a desenvolver (Carvalho, 2016).

Relativamente ao projeto / produto / ideia é de denotar que este deve incluir o estágio do desenvolvimento do projeto, frisando os objetivos já alcançados. Assim sendo, os temas como patentes e / ou licenças e a descrição pormenorizada do processo evolutivo serão fundamentais aquando de uma tomada de decisão consistente. Por essa razão, todas as atividades necessárias, bem como, todas as ações, para o lançamento do produto devem estar descritas detalhadamente, evitando a subestimação dos custos envolvidos. Todavia, é igualmente fundamental abordar as eventuais dificuldades implícitas. Deste modo, a proposta única de valor revela-se indispensável quando falamos no produto / serviço, visto que é neste ponto que questões como “*o que é o produto*” e “*porque é que todos o vão comprar*”, deverão ser facilmente respondidas (Carvalho, 2016).

A estratégia comercial pressupõem a apresentação da empresa ao mercado e ao consumidor, mas o mesmo não pode acontecer sem antes estar bem definido o valor comercial do produto, bem como o desenho do processo de vendas (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2008). Desta forma, deverá ser criado um plano que contemple diferentes componentes, sendo que a gestão e a monitorização deste deve ser rigorosa, no intento de garantir que todas as ações serão executadas, com a periodicidade devida, visando assim, o alcance de todos os resultados esperados (Ave, 2012).

Em relação às projeções financeiras é de ressaltar que as vendas, as projeções de *cash-flow* e a rentabilidade serão os aspetos que permitirão, numa última fase, determinar a viabilidade e atratividade da ideia apresentada (Ave, 2012).

Posto isto, conceitos fundamentais como projeções de vendas | *sales forecast* (a informação descrita neste capítulo deve ser sustentada pela informação facultada no decorrer de todo o plano de negócios, visto que a componente quantitativa é a base fundamental do mesmo); projeções de *cash-flow* | *cash-flow forecast* (uma estimativa da posição líquida mensal na tesouraria da empresa, sendo exequível o cruzamento entre receitas e despesas previstas) e projecção de *break-even* | *break-even forecast* (o valor das receitas deve ser igual à soma dos custos fixos e variáveis, obtendo resultados operacionais positivos) devem ser tidos em conta (Ave, 2012) e (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2008).

Por conseguinte, no que se refere à gestão e ao controlo de negócios é de frisar que, o mesmo é fundamental, independentemente do tamanho da empresa / negócio. Por outras palavras, é crucial que os gestores da empresa consigam determinar quais são indicadores de sucesso e fracasso. Para isso, é imprescindível um controlo minucioso nas áreas de vendas, produção e informação financeira. Deste modo, deverão ainda, ser realizados relatórios, perceptíveis a todos que os queiram analisar, que analisem os custos, a eficiência, a rapidez e qualidade de produção, as taxas de desperdícios, entre outros (Ave, 2012).

Por último, é ainda importante analisar o investimento necessário. Assim sendo, e sempre que é indispensável recorrer a um financiamento externo é essencial, numa primeira fase, especificar o capital base e fundos necessários, quer seja para a compra de instalações, equipamentos, entre outros (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2008). Deve-se ainda especificar se o investimento deverá ser realizado num só momento ou se poderá ser faseado (Ave, 2012).

Em suma, a complementar o Plano de Negócios devem, ainda, serem incluídos um conjunto de documentos que ajudarão na tomada de decisão. Assim, o modelo financeiro; anexos com informação sobre o mercado relevante; a proposta de aluguer ou o acordo de compra para construção; a cópia das licenças, patentes e outros documentos legais; acordos de parcerias e o currículo dos promotores devem ser anexados ao Plano de Negócios (Ave, 2012).

Conclui-se, deste modo, que o Plano de Negócios torna-se primordial na conceção de um novo negócio baseado numa nova ideia, sendo por essa razão fundamental a execução minuciosa do mesmo.

2. Estudo de Viabilidade Comercial

Num estudo de viabilidade comercial é fundamental conhecer detalhadamente a dinâmica do segmento com o qual se pretende interagir, visto que, a concorrência é constante no mundo dos negócios, envolvendo prestação de produtos e serviços com qualidade, preços ajustados e atraentes ao público-alvo de interesse (Carvalho, 2016).

Deste modo, um conhecimento adequado do ambiente concorrencial demanda uma série de atividades de pesquisa, análise e interpretação de dados e de informações sobre o mercado, que devem resultar na construção de uma estrutura de cenários alternativos, a fim de orientar a empresa, e conseqüentemente o negócio a que a mesma se dedica, na adoção de estratégias de interesse e sucesso (Mithá 2009).

2.1 Estudo do Mercado

Segundo Mithá (2009) a viabilidade de um empreendimento e sua conseqüente análise deve assentar os seus alicerces num estudo de mercado detalhado e rigoroso. Assim, um modelo de negócio deve responder a questões básicas como “*quem são os clientes do projeto?*”, “*o que é que os clientes valorizam?*” e “*qual é a lógica económica que justifica que o projeto pode criar valor para os clientes a um custo aceitável?*”. Posto isto e, como em qualquer modelo de negócio, a vertente concorrencial (estratégia) deve ser valorizada, bem como, numa fase posterior, o teste quantitativo no intento de determinar a viabilidade financeira.

Por conseguinte, é de salientar que um projeto de investimento deverá seguir a linha estratégica definida *a priori* pela empresa com o objetivo de melhor se posicionar no mercado, tanto pelos negócios concorrentes, como pela realização da extensão dos produtos, pelas regiões geográficas ou mesmo pela procura de maior produtividade. Deste modo, a análise de mercado revela-se preponderante para melhor aferir a procura do bem ou serviço do projeto (Mithá 2009).

Assim sendo, numa primeira fase torna-se fundamental realizar o enquadramento setorial do projeto, começando por analisar a estrutura da oferta, isto é, as principais empresas que operam no mercado que se pretende integrar, examinando as suas características operacionais, os seus produtos, os seus canais de distribuição e a sua evolução histórica nos últimos cinco anos (Mithá 2009).

Deste modo, segundo Mithá (2009) para um projeto alcançar o sucesso desejado deverá delinear uma estratégia que vise ganhar mercado sem sufocar as atividades correntes da empresa. Ou seja, o projeto deverá procurar vantagens competitivas através do baixo custo (economizar em determinadas operações conquistando mercado); da diferenciação (apresentar-se inovador em alguma parte da cadeia de valor) e do foco (dedicar-se a um segmento de mercado exclusivo).

Por sua vez, também a análise da procura deve ser tida em conta num estudo de mercado. Por outras palavras, a mensuração da procura e o quadro evolutivo da mesma são componentes imprescindíveis neste tipo de análise, dado que, a projeção da procura dos bens do projeto deve ser realizada cautelosamente, identificando o produto ou serviço, os segmentos do mercado com a respetiva descrição do perfil dos consumidores e os fatores preponderantes na decisão da compra. Desta forma, estes elementos de informação, quer sejam eles quantitativos ou qualitativos, servirão de base para elaborar projeções reais sobre a procura do bem ou serviço (Mithá 2009).

Posto isto, aquando da estimativa da capacidade da oferta para um novo projeto de investimento deve-se ter em conta diversas variáveis, tais como, a procura, o grau de penetração no mercado, a tecnologia, os recursos materiais, bem como, os constrangimentos financeiros dos promotores. Para esta última variável, muitas das vezes, a solução passa por recorrer a capitais alheios. Deste modo, a análise do mercado visa demonstrar os segmentos com real potencial, tendo por base a relação entre a procura e a oferta (Mithá 2009).

Em última estância, de acordo com Mithá (2009), o preço do produto também deve ser avaliado com o intuito de perceber a viabilidade deste. Um preço que torne o produto ou serviço do projeto mais atraente, conjugado com a concorrência, a qualidade do produto, os canais de distribuição e os esforços promocionais deve ser minuciosamente estudado e examinado.

Em suma, uma análise do mercado revela-se crucial na determinação da estratégia a adotar, visto que, a mesma é essencial num estudo de viabilidade económica e financeira Mithá (2009).

2.2 Plano de Marketing

Segundo Kotler & Keller, (2006) um Plano de Marketing é um documento que visa resumir o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa poderá alcançar os seus objetivos. Posto isto, uma análise da situação, externa e interna, tornam-se preponderantes, no intento de assim, delinear diretrizes e táticas para os programas de marketing, bem como para a alocação de fundos ao longo do planeamento.

2.2.1 Análise da Situação – Análise Externa

A Análise da Situação subdivide-se em Análise Externa e Análise Interna.

Assim sendo e, no que se refere à Análise Externa é de salientar que tem por âmbito o estudo da relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como, a sua atual posição ao nível dos produtos *versus* mercados e, prospetiva, isto é, qual será a sua posição produtos *versus* mercados, no futuro.

Todavia, o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, uma grande quantidade de forças. Assim, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, como também, procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

Por fim, é de referir ainda que, existem um conjunto de técnicas que permitem avaliar o ambiente externo de uma empresa, quer a nível macro como micro.

2.2.1.1. Análise Macro-ambiental – Análise PEST

A Análise PEST é uma ferramenta útil para a gestão estratégica das empresas, uma vez que a mesma serve para entender a dinâmica da envolvente macroeconómica de uma empresa ou organização (Kostova, 2003).

Por conseguinte, é importante referir, que quando bem executada, a análise PEST assegura que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao controlo dos responsáveis. Adicionalmente, é uma ferramenta essencial para quem deseja implementar um negócio ou empresa numa zona ou região que conhece pouco (Kostova, 2003).

Posto isto, a sigla “PEST” refere-se aos quatro grupos de fatores a serem analisados – fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos.

Desta forma, ao nível dos Fatores Políticos são aqui incluídas regulamentações governamentais e questões legais, definindo regras formais e informais sob as quais a empresa deve operar. Por outras palavras, variáveis como a estabilidade do governo, legislação comercial, leis de proteção ambiental, legislação fiscal e laboral devem ser tidas em conta (Teixeira, 2017).

Por sua vez e, no que se refere ao ponto dos Fatores Económicos, estes afetam o poder de compra de potenciais clientes e o custo de capital da própria empresa. Por esta razão, variáveis económicas como o produto nacional bruto (tendência), a taxa de juro, a taxa de inflação, o nível de desemprego e o custo (e disponibilidade) de energia, devem ser estudadas minuciosamente (Teixeira, 2017).

Relativamente aos Fatores Sociais, outro dos pontos inerentes à Análise PEST, definem-se por incluírem os aspetos demográficos e culturais do ambiente externo. Isto é, a distribuição do rendimento, a taxa de crescimentos da população, a distribuição etária da população, o estilo de vida (e atuação), o tipo de consumo e a mobilidade social, são variáveis preponderantes, e que devem por esta razão serem analisadas *à priori* (Teixeira, 2017).

Por fim e, quanto ao ponto dos Fatores Tecnológicos, é de salientar que o mesmo pode diminuir os obstáculos à entrada, reduzir e influenciar decisões de *outsourcing*. Ou seja, as variáveis tecnológicas que devem ser avaliadas neste ponto relacionam-se com o investimento do governo, foco no esforço tecnológico, velocidade de transferência de tecnologia, proteção de patentes e aumento da produtividade (Teixeira, 2017).

2.2.1.2 Análise Micro Ambiental

No que se refere à análise Micro Ambiental, são utilizadas um conjunto de metodologias que permitem avaliar desde o nível da atratividade (dimensão, potencial e tendências) e estrutura do mercado, à análise detalhada dos clientes, bem como da concorrência (Kostova, 2003).

Neste sentido apontamos as técnicas mais usuais na maioria das empresas para ‘medirem’ a influência dos fatores externos ao nível micro:

a) Análise da atratividade da indústria e do mercado

As 5 Forças de Porter permitem analisar o nível de atratividade e competitividade de uma empresa, pois, segundo o próprio autor desta metodologia, a concorrência além da rivalidade entre empresas, passa pelo estabelecimento de relações das empresas com os clientes e com os fornecedores, pela disponibilidade de produtos ou serviços substitutos e pela ameaça de entrada de novas empresas no mercado (Teixeira, 2017).

Neste sentido, Porter designa como “as 5 Forças” a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços

substitutos (Martins, 2016). Por outras palavras, o grau de agressividade entre os vários concorrentes de diferentes empresas faz com que a competitividade entra as mesmas aumente. O facto de os fornecedores poderem aumentar os preços, reduzir a qualidade ou exigir condições de pagamento mais desfavoráveis faz com que as empresas se tornem cada vez mais dependentes destes. Por sua vez, o facto de os clientes poderem exigir preços mais baixos ou melhor qualidade faz com que o poder negocial seja influenciado negativamente. A possibilidade da entrada de novas empresas no mercado faz com que seja importante existir um diferenciamento das empresas, com o intuito, de assim, não se verem ameaçadas pela concorrência. Por último, o surgimento de produtos substitutos também deve ser tida em conta, visto que, caso estes sejam mais económicos ou de melhor qualidade vão colocar em causa o desempenho da empresa (Martins, 2016).

Segundo Lendrevie et al, (2015) um mercado pode ser estudado tendo em conta diferentes perspetivas, como o nível da indústria e a categoria ou tipo de produtos. Posto isto, torna-se pertinente analisar aspetos como a tendência da evolução dos preços, o volume de vendas, o número e características dos compradores e utilizadores, a segmentação do mercado e o ciclo de vida do mesmo.

Posto isto, é fundamental analisar as tendências de mercado com o intuito de identificar as perspetivas de evolução da procura global de um produto/mercado, num prazo de três a cinco anos, com o objetivo de, desta forma, determinar o perfil de ciclo de vida do produto/mercado e obter assim previsões (Lambin, 1995). Por outras palavras, uma empresa deve obter *a priori* informações preponderantes sobre as tendências da evolução do mercado, como por exemplo, o tamanho deste; o consumo médio por habitante, lugar ou cliente; a taxa de saturação do mercado; a taxa de equipamento das empresas; a duração média do produto; a sazonalidade nas vendas; os produtos substitutos; as inovações recentes incorporadas no produto; os custos e estrutura de distribuição; a tendência de evolução de preços; o nível da intensidade e os meios de publicidade usados (Lambin, 1995).

Por sua vez, numa perspetiva de serviços e, segundo o autor Lovelock & Wirtz (2006), a análise de mercado deverá abranger fatores como a tendência de procura e a sua localização geográfica, visando assim, compreender se a procura estará a aumentar ou diminuir e se existirão variações regionais ou internacionais nesta variável.

b) Análise dos clientes

Aquando da análise dos clientes, incluindo os consumidores, os compradores, os prescritores, entre outros, devem ser analisados, segundo os autores Lendrevie et al, (2015) e Lambin (1995) fatores como os comportamentos de compra e de consumo; quem consome, quando e como; quem compra, onde, quando e qual a influência dos prescritores; as motivações, atitudes e critérios de escolha; o contexto psicológico, como a importância psicológica do produto, bem como a importância dos fatores racionais, afetivos e os seus reflexos na compra e; os critérios de escolha das marcas. Todavia, Lambin (1995) acrescenta ainda a esta análise o perfil sociodemográfico dos clientes por segmento, o processo de decisão de compra, a evolução

dos hábitos de compra, as expectativas e necessidades do cliente, a frequência e periodicidade das compras, os fatores de marketing a que o cliente é mais sensível, as causas de satisfação e insatisfação, entre outros.

Por conseguinte e, numa perspetiva do autor Kotler & Armstrong (1993), é de notar que os mesmos defendem que as empresas precisam de estudar cinco tipos de mercados de clientes, sendo que cada um possui características especiais, como os mercados consumidores, que são indivíduos ou famílias que compram bens e serviços para consumo próprio; os mercados organizacionais, que compram bens e serviços para depois serem processados ou para serem usados em processos de produção; os mercados revendedores, que compram bens e serviços para sua revenda; os mercados governamentais, que sendo constituídos por órgãos governamentais, compram bens e serviços para transferi-los a quem necessite ou para serviços públicos; e os mercados internacionais, em que os compradores estão noutros países, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.

No que se refere aos distribuidores deve-se igualmente analisar as características dos intermediários, a repartição das vendas por tipos de intermediários, as suas políticas de venda, as suas motivações e atitudes face à escolha das marcas (Lendrevie et al, 2015).

Deste modo, segundo Lambin (1995) a análise dos distribuidores é importante em todos os mercados de consumo e implica refletir na evolução potencial dos diferentes canais de distribuição e em delimitar as suas motivações e expectativas, no intento de permitir assim avaliar o grau de autonomia ou de dependência da empresa relativamente aos intermediários nos processos de comercialização dos seus produtos e serviços.

c) Análise da concorrência

Para ser realizada uma análise fidedigna da concorrência face a uma empresa, é essencial conhecer desde logo quais os seus concorrentes, o seu posicionamento no mercado, as estratégias e seus objetivos de ação (Kostova, 2003).

Deste modo, esta análise deve ser efetuada em termos prospetivos, identificando os concorrentes atuais e potenciais, situando-os no espaço concorrencial. Assim, os concorrentes mais relevantes devem ser avaliados com detalhe tendo por base o poder, a experiência, o dinamismo de cada concorrente e a estratégia dos mesmos. Por outras palavras, se aquando da análise for tida em conta a quota do mercado, o poder da marca, os investimentos e meios de marketing, os meios tecnológicos, a experiência no mercado nacional e internacional, a rentabilidade e o dinamismo, torna-se assim, exequível avaliar o concorrente de forma mais viável. Da mesma forma que ao avaliar-se a estratégia atual, as respetivas perspetivas estratégicas, as principais forças e fraquezas é possível obter mais informações sobre a concorrência (Lendrevie et al, 2015).

Por sua vez e, no que se refere ao espaço concorrencial é de salientar que o mesmo é avaliado com base nos fatores de sucesso na atividade considerada, como os critérios de marketing, mais precisamente a posição do mercado, da marca e a força promocional, como

também os critérios técnicos e financeiros, tornando assim praticável, a avaliação da posição concorrencial das marcas estudadas (Lendrevie et al, 2015).

Por conseguinte, numa perspetiva do autor Lambin (1995) a estrutura competitiva de um sector constitui um marco dentro do qual a empresa vai perseguir os seus objetivos de crescimento e rentabilidade. Assim, o atrativo intrínseco de um sector depende essencialmente das forças competitivas que a empresa não consegue controlar, mas que deve avaliar como o intuito de elaborar a sua estratégia competitiva. Posto isto, é importante estudar, por exemplo, fatores como o número de concorrentes diretos e a quota de mercado dos mais importantes, o tipo de comportamento competitivo, a força da imagem da marca dos concorrentes, a vantagem competitiva que possuem os competidores, as barreiras que impedem a entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos.

No entanto, e numa perspetiva ligeiramente diferente Kotler & Armstrong (1993), defendem que para uma empresa ter sucesso, deve-se oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os seus concorrentes. Por essa razão, adaptar-se às necessidades dos consumidores-alvo não será suficiente, sendo fundamental também posicionar na mente dos consumidores as suas ofertas, de forma mais agressiva e apelativa que a concorrência. Salienta-se, todavia, que o facto de não existir uma estratégia de marketing ideal para todas as empresas, faz com que seja preponderante que estas, numa primeira fase, olhem para a sua dimensão e a sua posição no setor, e conseqüentemente, encontrem, numa fase posterior, uma estratégia que as torne vitoriosas (Kotler & Armstrong 1993).

2.2.2 Análise Interna

Segundo Teixeira (2017) a análise interna da empresa baseia-se na identificação dos aspetos mais importantes que caracterizam a empresa e que, ao mesmo tempo, lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes aquando da implementação de uma estratégia.

Posto isto, a mesma consiste na análise de vários aspetos relacionados com a estrutura organizacional, pessoal, *marketing*, produção, área financeira, entre outros. Por outras palavras, a Inovação, a Produção, a Organização, a Gestão, o *Marketing* e as Finanças são os pontos mais importantes a ter em conta na análise interna (Teixeira, 2017).

Deste modo, no que se refere à Inovação é importante analisar detalhadamente toda a investigação, tecnologias, lançamento de novos produtos e patentes. Por sua vez, relativamente à Produção, é de ressaltar que a estrutura de custos, o equipamento, o *layout* e o acesso às matérias-primas devem ser valorizados. Por conseguinte, no que diz respeito à Organização, torna-se fundamental avaliar a estrutura da mesma, a rede de comunicações, bem como, a motivação do pessoal. Quanto à Gestão a qualidade dos gestores, a lealdade/rotação e a qualidade das decisões, são aspetos cruciais que devem ser considerados. No que se refere ao *Marketing*, deve-se ter em atenção as linhas de produtos, as marcas e segmentações, a distribuição e força de vendas, como também o serviço. Por último, e quanto às Finanças é de salientar a liquidez, a solvabilidade, a autonomia financeira e o acesso a capitais (Teixeira, 2017).

2.2.2.1. Análise VRIO

A visão baseada em recursos representa uma das principais fontes de pensamento da área da estratégia empresarial. Assim, considera-se que os recursos de uma organização podem ser, sem dúvida alguma, uma mais-valia competitiva, desde que sejam reconhecidos pela organização como valiosos, raros, difíceis de serem copiados e, conseqüentemente, de serem explorados (Barney & Hesterly 2005). No entanto, identificar e analisar recursos, não é tarefa fácil, sendo muitas vezes trabalhosas de aplicar ao contexto empresarial. Posto isto e, reconhecendo, *à priori*, a importância dos recursos para a vantagem competitiva das organizações, este ponto tem como objetivo principal identificar e analisar os recursos estratégicos de qualquer empresa que contribuem conseqüentemente para a sua vantagem competitiva (Ray et al, 2004).

Por norma, as empresas possuem recursos/capacidades tangíveis e intangíveis. Todavia, importa identificar quais os que são estratégicos, isto é, quais os que criam valor, pois são decisivos na criação e sustentabilidade de vantagens competitivas. Na realidade, a maioria dos recursos estratégicos é, tendencialmente, intangível e de base tecnológica. Embora sejam os recursos tangíveis que permitem a execução da atividade da empresa, como por exemplo, as instalações ou parque de máquinas, os recursos intangíveis são uma fonte mais provável de vantagens competitivas (Ray et al, 2004).

Desta forma, de acordo com Barney & Hesterly (2005), o modelo VRIO reúne um conjunto de ferramentas que permitem analisar todos os recursos que uma empresa possui, assim como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas.

Desta forma, no que diz respeito ao atributo Valor, um recurso possui valor quando explora oportunidades e neutraliza ameaças externas (Barney, 1991), ou seja, quando gera um retorno acima do normal (Barney, 2002).

Por conseguinte e, relativamente ao atributo Raridade, importa analisar se os recursos são ou não comuns, isto é, se são controlados por várias empresas concorrentes. Posto isto, se a condição de raridade não se verificar, considera-se que estes recursos não são geradores de vantagens competitivas (Barney, 2002), dado que apenas os recursos que criam valor e são raros podem ser geradores de vantagens competitivas. Contudo, convém referir que, o facto de ser raro, é uma condição necessária, mas não suficiente, para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1996). Por outras palavras, se um recurso é valioso, mas não é raro, a captação desse recurso por parte da empresa vai permitir-lhe ficar numa situação de igualdade face às empresas concorrentes. Todavia, não se traduzirá numa vantagem competitiva. Deste modo, muito embora esse recurso não proporcione vantagens competitivas para a empresa, a sua não captação poderá ser geradora de desvantagens competitivas, de forma que não devem ser avaliados como forças para a organização (Barney, 1996).

Por sua vez, no que concerne ao atributo da Inimitabilidade, a empresa deve analisar se os recursos podem ou não ser facilmente replicados, ou seja, se um recurso é valioso, raro, mas difícil de imitar, a exploração desse recurso gerará vantagens competitivas temporárias. Assim, a empresa poderá obter ganhos acima da média por ser pioneira na posse desse recurso mas,

apenas até, que o mesmo seja também adquirido ou desenvolvido por outras empresas concorrentes. Posto isto, estes recursos ou competências podem ser analisados como forças organizacionais ainda que as suas vantagens competitivas sejam temporárias. No caso dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, estes devem ser encarados como forças sustentadas e distintivas para a organização (Barney, 2002).

Por último e, quanto à questão Organizacional dos recursos, é importante analisar se a empresa está devidamente organizada para que possa tirar o máximo proveito dos recursos identificados como valiosos, raros e difíceis de replicar (Barney, 2002). Se tal não acontecer a empresa poderá não retirar todo o potencial de vantagens competitivas intrínsecas a esses recursos. Segundo os autores Stieglitz & Heine (2007), e Kostova & Roth (2003), apenas recursos que geram valor, que são difíceis de imitar e raros e, que estão devidamente organizados, podem produzir uma vantagem competitiva sustentável e contribuir assim para uma performance da empresa acima da média.

Deste modo, a análise destes quatro atributos em simultâneo proporciona à empresa uma ferramenta importante que visa, em primeiro lugar, entender o potencial retorno associado e, posteriormente, explorar alguns dos recursos ou competências chave da mesma. Desta forma, os recursos que satisfazem os pressupostos preconizados pelo modelo de VRIO contribuem, claramente, para as vantagens competitivas de uma empresa, permitindo que a mesma se destaque da concorrência (Amit & Schoemaker, 1993).

2.2.3 Identificação das competências “chave” e “distintivas” da empresa

Para melhor compreendermos a identificação das competências “chave” iremos analisar os recursos à luz dos atributos da análise VRIO, dado que esta permite avaliar se são fontes de vantagens competitivas.

No entanto, é de ressaltar que, segundo Teixeira (2017) entende-se por competências a capacidade para operacionalizar um conjunto de conhecimentos e atitudes, numa situação concreta, com o intuito de ser bem-sucedido. Assim, as competências “chave” detêm de um carácter dinâmico, visto que, permitem aos indivíduos construir e reconstruir permanentemente o conhecimento conforme os contextos organizacionais em que se inserem e aos quais se devem adaptar.

Por sua vez, as competências distintivas são os talentos e experiências coletivas que estão inerentes na força de trabalho de uma determinada empresa. Essas características essenciais são consideradas altamente desejáveis, uma vez que fornecem ao negócio as vantagens que este precisa para ser competitivo (Barney, 2002).

Contudo, não existe nenhuma combinação ideal entre talentos e experiência o importante é que as ferramentas utilizadas por diferentes empresas sejam diferentes. Assim, com o objetivo de avaliar as competências distintivas necessárias para permitir que o negócio possa competir no mercado e alcançar, deste modo, os seus objetivos, cada talento deve ser

avaliado cuidadosamente. Contudo, é de ressaltar que para se considerar o valor como alavanca do negócio, deve-se utilizar um esforço que aumente o potencial em benefício do cliente (Barney, 2002).

Na verdade, as competências distintivas são difíceis de copiar ou imitar pela concorrência, visto que essa vertente está muitas vezes associada à dificuldade em contratar colaboradores com níveis e tipos de competência adequadas, ou por sua vez a incapacidade de obter indivíduos que também possam dedicar o mesmo nível de experiência para negócios semelhantes (Barney, 2002).

Assim sendo, uma das formas em que o negócio pode continuar a evoluir é a realização constante de avaliações às habilidades extraordinárias ou distintivas competências necessárias para levar a operação para o próximo nível. Isto é, o negócio será capaz de se posicionar com o intuito de manter os seus clientes atuais, como também de chegar a novos sectores do mercado consumidor, que lhe permitirão concludentemente ir a lugares que a concorrência ainda tem que explorar. Na realidade, qualquer negócio bem-sucedido envolverá a presença e a utilização eficiente das competências distintivas (Barney, 2002).

2.3 Análise Swot

O conceito 'SWOT' (*Strengths, Weaknesses; Opportunities; Threats*) caracteriza-se, segundo Schiefer, Bal-Döbel, Batista, Döbel, Nogueira & Teixeira (2007), por um "procedimento analítico que pretende auxiliar no diagnóstico de um dado grupo, organização, situação ou território, por meio da explicitação dos seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças..." (pág. 268).

Neste sentido, a técnica da análise SWOT de uma empresa tem o objetivo de focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado. Por outras palavras, a estratégia a adotar deve-se alicerçar na maximização das oportunidades do ambiente com base nos pontos fortes da empresa, e a minimização das ameaças, com base na redução dos efeitos dos pontos fracos da mesma (Teixeira, 2017).

Em suma, a análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente, sendo crucial, confrontar a análise da situação atual com situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura, visto que, posteriormente, esta análise servirá de ferramenta para o desenho do plano de marketing (Teixeira, 2017).

Por sua vez, segundo Kotler & Keller (2006, pp. 50,51) "Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. [...] Uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. [...] Cada negócio precisa avaliar periodicamente as suas forças e fraquezas internas. [...] É evidente que o negócio não precise corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças."

Por conseguinte, os autores Lendrevie & Levy (2015) defendem que realizada a análise SWOT, cruzando as ameaças e oportunidades mais relevantes com os pontos fortes e fracos mais pertinentes, é exequível estabelecer as principais diretrizes estratégicas que irão orientar o plano estratégico e operacional da empresa.

2.4 Objetivos

Os objetivos são o resultado esperado de qualquer atividade ou serviço. Deste modo, estes devem ser explicitados e escritos de forma concreta e concisa, apresentando uma hierarquia, uma consistência, uma mensurabilidade, uma calendarização, bem como, desafios atingíveis (Teixeira, 2017). Isto é e, no que se refere à hierarquia, é crucial ressaltar que nem todos os objetivos tem o mesmo grau de importância, e isso deve ser tido em conta aquando do esforço para conseguir atingir os mesmos. Por sua vez, deve existir uma consistência, ou seja, uma harmonização entre os objetivos múltiplos, visto que não faz sentido desejar um aumento da quota de mercado e simultaneamente planear uma redução do volume de produção. Por conseguinte, é importante ainda avaliar numa fase posterior se os objetivos delineados inicialmente foram ou não atingidos, sendo por esta razão, pertinente existir uma mensurabilidade. Uma calendarização dos objetivos delimitando os mesmos a um período de tempo específico revela-se preponderante, uma vez que, por exemplo, um aumento de 15% no montante de vendas poderá ser alcançado somente em três anos e não num período inferior. Por último, estipular desafios atingíveis, mas realistas, torna-se de igual forma fundamental, dado que, quando os mesmos forem alcançados, vão funcionar como um estímulo para definir novos desafios (Teixeira, 2017).

2.5 Opções Estratégicas

Nesta secção é realizada a definição da estratégia de marketing a ser seguida, com definição dos alvos e do posicionamento do mercado. Tal como nos objetivos a alcançar pela empresa, as opções estratégicas também constituem uma definição de estratégia para o crescimento (Kotler & Keller 2006).

Deste modo e, no que se refere à definição dos alvos, ao *targeting*, é de frisar que após se realizar uma segmentação do mercado deve-se definir o público-alvo, isto é, selecionar o segmento-alvo, tendo em conta a atratividade de cada segmento (Kotler & Keller 2006).

Assim, os segmentos de mercado podem ser identificados de várias formas, sendo a segmentação por preferências uma opção válida. Posto isto, é de salientar que as preferências podem ser homogêneas, se forem comuns a todos os consumidores; podem ser difusas, no caso das preferências dos consumidores serem dispersas e diversificadas; ou podem ainda ser conglomeradas, se o mercado possuir um banco de preferências distintas chamadas segmentos de mercados naturais (Kotler & Keller, 2006).

Por sua vez, para Lendrevie et al (2015) o processo de segmentação possui quatro etapas primordiais. Por outras palavras, a escolha de um ou mais critérios e métodos de segmentação, em função do mercado; o estudo detalhado das características do(s) segmento(s); a escolha do(s) segmento(s) que mais interessam à empresa e a definição da política de marketing para cada segmento escolhido são etapas a seguir, com o intuito de a empresa encontrar uma forma de se posicionar no mercado, após ter selecionado o segmento alvo.

Por conseguinte e, após elucidados os públicos-alvo, deve-se identificar, para cada segmento alvo, conceitos de posicionamento possíveis, selecionando, desenvolvendo e comunicando o mesmo (Kotler & Keller 2006).

Desta forma, segundo Lendrevie et al (2015), o posicionamento é uma escolha, por parte da empresa, dos traços salientes e distintivos que permitam às pessoas situar o produto no mesmo lote de produtos comparáveis e de o distinguir, conseqüentemente, da concorrência.

Todavia, para Lovelock & Wirtz (2006), a estratégia de posicionamento competitivo, baseia-se na determinação e manutenção de uma posição distintiva no mercado, desempenhando um papel crucial na estratégia de marketing, uma vez que, permite a relação da análise do mercado e da concorrência com a análise interna.

Posto isto entender estes princípios é fundamental para desenvolver uma postura competitiva eficaz, tornando-se ainda crucial que os planos de ação sejam definidos de forma clara e precisa com o intuito de assim se alcançar os objetivos traçados e implementar a estratégia definida (Kotler & Keller 2006).

2.6 Marketing Mix

Após a empresa ter delineado a sua estratégia de posicionamento, a mesma está pronta para começar a planear os detalhes referentes ao *Marketing Mix*.

Desta forma, segundo Kotler (1993), o *Marketing Mix* define-se como sendo um conjunto de variáveis controláveis pelo *Marketing*, que a empresa utiliza no intento de produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Por outras palavras, o *Marketing Mix* consiste nas ações que empresa seleciona tendo por base o seu produto.

a) Produto

Segundo Kotler (1993) um produto define-se como sendo qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo com o intuito de satisfazer as necessidades ou desejos do consumidor. Na sua maioria, os produtos são físicos, como automóveis, torradeiras, calçado, entre outros (Kotler, 1993).

Posto isto, é pertinente começar a pensar num produto tendo em conta o seu nível mais básico, funcionando como sendo a solução de problemas ou benefícios básicos que os consumidores obtêm quando compram um produto. Posteriormente, poderá então construir-se um produto real a partir do produto básico. Por fim, pode-se ainda criar um produto ampliado em

torno do produto básico e real, oferecendo serviços e benefícios adicionais para o consumidor (Kotler, 1993).

Segundo Lendrevie et al (2015) os produtos só existem se satisfazerem as necessidades concretas dos clientes. Assim, a política de produto engloba a escolha do portfólio de atividades da empresa e os respetivos produtos, a fixação de características intrínsecas de cada produto, a conceção da embalagem, a definição de uma política de gama e de serviços associados ao produto. Tendo em conta que as características de um produto são os seus atributos reais e observáveis, é crucial, contudo, oferecer aos potenciais clientes um produto de qualidade. Posto isto, dois conceitos distintos devem ser analisados: a qualidade do produto e a vantagem do produto em relação aos concorrentes. Entende-se por qualidade de um produto o grau em que a sua performance responde à expectativa do cliente ao longo do tempo, sendo por essa razão, indispensável assegurar permanentemente que os produtos e serviços que se oferecem aos clientes atinjam o nível de qualidade por eles exigido. Por outro lado, a posse de uma vantagem do produto é um importante atributo concorrencial, mas tem de ser facilmente perceptível pelos consumidores, ou seja, o preço não pode ser exagerado e não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes (Lendrevie et al (2015)).

b) Preço

A decisão da fixação de um preço de um produto, depende da importância do segmento a atingir e das reações dos concorrentes. Posto isto, a escolha de um preço é muito importante, pois toda política de preço será influenciada. Assim, todas as decisões sobre os preços partem de um conjunto complexo de fatores, que se podem dividir nos custos, na procura e na concorrência. Por sua vez, tendo por base o conceito do *marketing*, torna-se exequível afirmar que este defende que é a partir da procura que se sabe o preço que o consumidor está disposto a pagar e quais as quantidades que irá comprar. Este preço é designado por preço psicológico ou preço de aceitação, sendo a margem calculada tendo em conta o preço de custo. Ou seja, é indispensável avaliar se existe a necessidade de reduzir o preço de custo do produto ou retirá-lo do mercado, caso a margem seja negativa ou insuficiente. Além desta abordagem através da procura, pode-se também definir o preço através do custo, ou seja, repartir os custos por produtos e fixar o preço de venda. Deste modo, estas duas abordagens complementam-se, mas deve-se também ter em consideração a política de preços da concorrência Lendrevie et al (2015).

Segundo Kotler & Keller (2012) o preço é o único elemento do marketing mix que produz receita, sendo que todos os outros produzem custos. Assim sendo, estes autores consideram que o preço é o elemento mais fácil de ajustar, pois pode ser alterado rapidamente a qualquer momento e comunica ao mercado o posicionamento pretendido pela empresa para determinado produto ou marca.

Em suma, é uma prioridade de *marketing* perceber como os consumidores percecionam o preço de determinado produto, visto que embora estes conheçam a faixa de preços de um produto, poucos conhecem com precisão o preço específico. Por isso, ao procurar uma compra, os consumidores utilizam os chamados preços de referência, ou seja, comparam o preço

observado com um preço sugerido pelo fabricante. Salieta-se ainda, que o preço é também geralmente utilizado pelos consumidores como um indicador de qualidade, a determinação de preços com base na imagem torna-se assim eficaz, em produtos que apelem á vaidade das pessoas, como por exemplo os carros de luxo (Kotler & Keller, 2006).

c) Distribuição

A distribuição, designa-se pelo conjunto de canais utilizados para se fazer chegar o serviço/produto ao consumidor/cliente (Lendrevie et al, 2015).

Por outras palavras, nesta fase é necessário avaliarmos qual será a melhor opção do canal distributivo, isto é, analisar atempadamente e cuidadosamente os intermediários entre a empresa e o consumidor, que estarão diretamente relacionado como os hábitos de compra, a distribuição geográfica do consumidor, as características físicas do produto/serviço, a facilidade de transporte, bem como, a forma como é realizada a distribuição pela concorrência, os canais de distribuição da empresa, entre outros (Lendrevie et al, 2015).

Deste modo, é primordial selecionar e gerir o canal que garante resultados satisfatórios, quer nas vendas como na satisfação dos consumidores/clientes (Lendrevie et al, 2015).

Segundo Kotler & Keller (2006) as empresas devem decidir o número de intermediários que vão usar em cada nível do canal, o que leva a três estratégias: a distribuição exclusiva, seletiva e intensiva. Assim, na distribuição exclusiva o número de intermediários é limitado para o produtor conseguir controlar o nível e produção dos serviços oferecidos aos revendedores. Por sua vez, a distribuição seletiva relaciona-se com o uso de vários intermediários que querem comercializar um produto específico. Esta permite que o produtor cubra boa parte do mercado, com custos de distribuição não muito altos. Por fim, a distribuição intensiva ocorre quando o produtor tenta colocar o produto ou serviço no maior número de pontos de venda que conseguir, para o consumidor encontrar facilmente o produto.

d) Divulgação

No campo da comunicação o importante é transmitir a mensagem do emissor ou marca até ao recetor ou público-alvo. Assim sendo, o sucesso da comunicação baseia-se num conjunto de estratégias que tem os seus alicerces em pontos previamente estudados, como é o caso do público-alvo, dos objetivos e do posicionamento que se pretende que a marca ou produto tenha (Lendrevie et al, 2015).

Deste modo, torna-se pertinente denotar duas estratégias essenciais – *Above The Line* e *Below The Line* (Lendrevie et al, 2015).

Above The Line é uma estratégia que atinge um público-alvo mais abrangente, bem como um maior número de pessoas, uma vez que, a comunicação realiza-se através da televisão, cinema, rádio, imprensa e *outdoor*. É de salientar que, este tipo de estratégia, permite um maior enfoque na notoriedade da marca, contribuindo para a sua divulgação em grande

escala. Contudo, os resultados na *Above The Line* são sempre mais tardios (Lendrevie et al, 2015).

Por sua vez, *Below The Line* define-se como sendo uma estratégia mais personalizada, com menor capacidade de abrangência mas com maior poder de resultados imediatos, dado que a mesma é efetuada através do *marketing* direto e relacional, de promoções, do *merchandising*, das relações públicas e propagandas, dos patrocínios, do mecenado, das feiras, dos eventos e dos *new media*. No entanto, apesar deste tipo de estratégia conseguir ter um impacto mais positivo no aumento de vendas no imediato, tem um efeito a curto prazo (Lendrevie et al, 2015).

e) Serviço || Pessoas & Evidências Físicas & Processos

Quando uma empresa oferece um serviço deve ter de imediato em atenção como esse mesmo serviço vai ser perceptível do ponto de vista do cliente. Por outras palavras, um cliente quando adquire um serviço irá ter em conta as pessoas, as evidências físicas, bem como, os processos (Zeithaml e Bitner, 2000).

Posto isto e, no que se refere às pessoas torna-se preponderante para o cliente perceber o papel dos funcionários, dos outros clientes, como também do próprio cliente. Assim, numa primeira instância deve-se definir o papel do cliente, com o intuito de incutir neste uma participação efetiva no serviço. Por conseguinte e, numa segunda fase deve-se ainda implementar estratégias que visem educar o cliente para a participação funcional do mesmo (Zeithaml e Bitner, 2000). Por sua vez, segundo Lendrevie et al (2015) a competência e a postura do pessoal que presta determinado serviço, é fulcral para um bom nível de qualidade dos serviços, pois num contexto de serviços, é essencial estar constantemente a mobilizar as energias do pessoal e de todos os outros colaboradores da organização, dado que estes são a sua base permanente.

Desta forma, um cliente que participe no processo do serviço é um cliente mais satisfeito e mais tolerante, influenciando conseqüentemente, a satisfação dos próprios funcionários, que contribui desta forma, para uma melhor produtividade destes (Zeithaml e Bitner, 2000).

As evidências físicas também se revelam essenciais na valorização do serviço, visto que, quer as condições ambientais (como a temperatura, o ruído, o odor, entre outros), o próprio espaço (layout, equipamento e mobiliários) e os sinais e símbolos (como a sinalética, os indoors e o estilo de decoração) influenciam a qualidade do serviço (Zeithaml e Bitner, 2000). Por conseguinte, Lendrevie et al (2015) ressalta que, no *marketing* de serviços, as evidências físicas revelam-se quer ao nível da gestão do ambiente quer ao nível da gestão funcional. Assim, na gestão do ambiente, é importante ter em conta a sinalética dos espaços, a decoração das áreas de serviço, o *layout* do estabelecimento, bem como aspetos relacionados com temperatura, som e envolvente. Enquanto que na gestão funcional, é importante ter em conta que o espaço deve permitir uma concretização eficaz do serviço (Lendrevie et al 2015).

Por último e, igualmente importante temos ainda os processos, isto é, a criação de novos processos, como sequência de tarefas e/ou atividades que poderá desencadear o desenvolvimento de parcerias que se virão a revelar cruciais como recursos externos. Todavia,

para a correta implementação dos processos de forma funcional deve-se recorrer à representação gráfica dos processos do serviço, ou seja, deve-se recorrer à realização de um *blueprint* (Zeithaml e Bitner, 2000). Segundo os autores Lovelock & Wirtz (2006), os processos são a arquitetura de serviços e descrevem o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços, como eles se interligam para criar experiências e os resultados de serviços que os clientes irão valorizar.

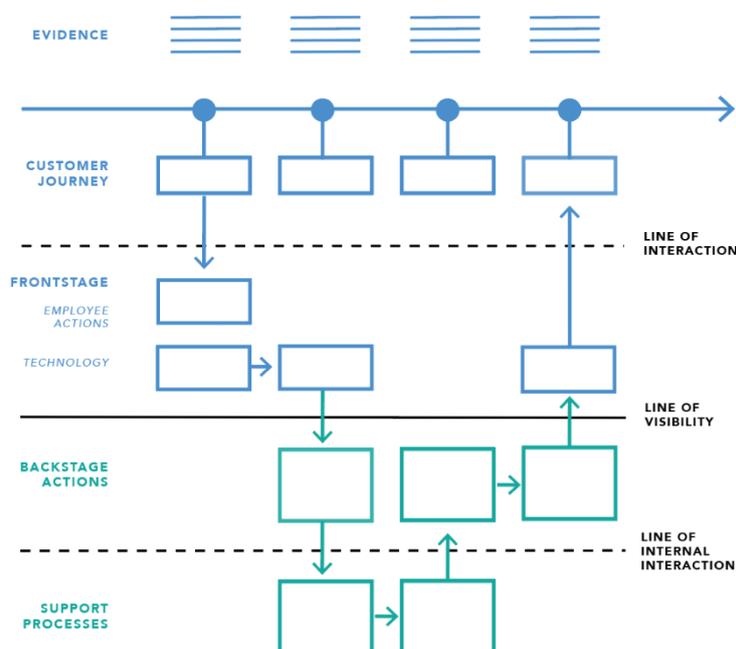


Figura 1: Exemplo de um Blueprint

Em suma, o estudo de viabilidade comercial permite-nos analisar um conjunto de variáveis que visam compreender melhor a dimensão do negócio, bem como, os seus pontos fortes e fracos e respetivas estratégias de melhoramento e consolidação. Contudo, a mesma não é por si só suficiente, sendo por essa razão, ainda necessário recorrer a um estudo de viabilidade económico-financeiro.

3. Estudo de Viabilidade Económico-Financeira

Quando se pensa em investimentos de uma empresa é importante ter em conta os critérios de seleção da própria empresa, sejam eles recursos financeiros, humanos, materiais ou tempo de execução, visto que, o objetivo primordial da mesma será sempre obter retornos atrativos para os investidores. No entanto, o risco do investimento deve ser cuidadosamente analisado e avaliado, sendo por essa razão, pertinente realizar um estudo de viabilidade, no intento, de contornar eventuais problemas que possam surgir (Mithá 2009).

3.1 Avaliar um Projeto de Investimento

A avaliação de um projeto de investimento assenta numa série de dados preliminares necessários para cálculos futuros, com o objetivo de estimar o valor a ser gerado pela decisão de investir, de forma a melhorar a eficiência da utilização dos recursos. Posto isto, denota-se que numa avaliação empresarial ou financeira o cálculo deve contemplar duas vertentes: a económica e o financiamento. Isto é, e no que diz respeito à económica, esta visa determinar a rentabilidade dos investimentos independentemente de como sejam financiados, assumindo-se assim, que serão exclusivamente capitais próprios. Por sua vez, no financiamento é crucial ter por base o esquema do endividamento a adotar, com o intuito deste não afetar a rentabilidade previamente calculada (Soares et al, 1999).

Deste modo, a resposta à questão “Qual será a melhor forma de avaliarmos um projeto de investimento” revela-se preponderante.

a) *Cash-flows*

Assim sendo, num contexto empresarial, deve-se proceder *a priori* à eliminação dos efeitos das políticas contabilísticas, adicionando posteriormente as amortizações e os ajustamentos aos resultados líquidos, como também os encargos financeiros correspondentes ao financiamento, caso este exista. Por outras palavras, o *Cash-flow de Exploração* deve ser calculado como sendo um dos parâmetros na seleção dos projetos de investimento, visto que, o mesmo pressupõem o adicionar do resultado líquido, com as depreciações, imparidades e ainda os encargos financeiros de financiamento (Mithá 2009).

Segundo os autores Soares et al (1999) e Mithá (2009) um investimento não deve cingir-se somente ao ativo fixo tangível (capital fixo), sendo fundamental também contemplar o ativo corrente, ou seja, o investimento em capital circulante. Assim, revela-se crucial a análise das Necessidades do Fundo de Maneio (NFM) correspondentes ao projeto, onde se torna preponderante conhecer as condições que vigoram no mercado, com o objetivo de determinar os saldos médios, nomeadamente dos clientes e fornecedores e o tempo de permanência dos inventários, sendo ainda possível criar uma reserva de segurança de forma a evitar ruturas na tesouraria. Em suma, deve-se realizar o Mapa das Necessidades de Fundo de Maneio do projeto, que para além dos valores do investimento total em capital fixo tangível e intangível, permitirá ainda calcular o valor das variações das NFM anuais.

Por conseguinte, é de salientar que os valores do investimento em capital circulante, o ativo corrente, podem ser negativos, o que se traduz num desinvestimento em vez de um investimento. Posto isto, aquando da determinação do *Cash-Flow Global* do projeto, deve-se considerar os investimentos em capital fixo e circulante como valores negativos e os *Cash-flows de Exploração* como valores positivos (Soares et al, 1999).

A *posteriori*, para efeitos de análise, no último ano de vida do projeto, dever-se-á considerar os valores residuais quer em capital fixo quer em capital circulante, sendo este último de fácil resolução, dado que, o mesmo é igual ao valor das Necessidades de Fundo de Maneio

do último ano do projeto. Por sua vez, o Valor Residual em Capital Fixo pode assumir vários valores, como o valor contabilístico (a diferença entre o valor de aquisição e as amortizações acumuladas), o valor de mercado (num determinado momento o bem é valorizado, podendo ser superior ao valor contabilístico) ou o valor nulo (refere-se a um caso particular do valor do mercado) (Soares et al, 1999).

Por último, obtemos assim os *Cash-flows* do Projeto, o *Cash-flow Global*, que é o somatório dos *Cash-flows de Investimento* em capital fixo e circulante, dos *Cash-flows de Exploração* e dos valores residuais em capital fixo e circulante (Mithá 2009).

b) Valor Atual Líquido – VAL

Depois da realização da demonstração de resultados previsionais, do investimento em NFM e do cálculo do *Cash-flow Global* do projeto, deve-se proceder ao cálculo dos indicadores mais relevantes na seleção de projetos de investimento, sendo o Valor Atual Líquido (VAL), o de maior interesse (Soares et al, 1999).

Deste modo, o método de cálculo do VAL tem por base o valor temporal do dinheiro, pelo que é necessário sujeitar os *Cash-flows* a um fator de atualização. Ou seja, este critério traduz-se no cálculo do somatório dos *Cash-flows* anuais atualizados, tendo em conta a Taxa de Atualização (TA) praticada (Soares et al, 1999).

Assim sendo, segundo Soares et al (1999), quando a $VAL > 0$, a decisão é favorável à realização do projeto, uma vez que, o valor de VAL ser positivo significa que o projeto é gerador de mais dinheiro. Por sua vez, se $VAL = 0$ é possível afirmar que o projeto é economicamente viável, uma vez que permite a completa recuperação do investimento inicial, bem como a obtenção mínima exigida pelos investidores. Todavia, é de frisar, que num projeto com um $VAL = 0$ pode-se concluir que o mesmo corre sérios riscos de se tornar inviável. Por último, num caso de $VAL < 0$ o projeto revela-se economicamente inviável.

c) Taxa Interna de Rendibilidade – TIR

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é outro indicador usualmente calculado a par do VAL. Este representa a taxa máxima de rendibilidade do projeto. Por outras palavras, não é mais do que a taxa de atualização que, no final do período de vida do projeto, iguala o VAL a zero (Soares et al, 1999).

Com efeito, a análise do valor da TIR deve ser realizado paralelamente ao valor do VAL. Desta forma, quando a TIR é superior à taxa de atualização implica que o VAL seja superior a zero, demonstrando assim, que o projeto consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que estamos perante um projeto economicamente viável (Soares et al, 1999).

No entanto, caso a TIR seja inferior à taxa de atualização implica que o VAL seja inferior a zero, o que significa que o projeto não consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao

custo de oportunidade do capital, pelo que estamos perante um projeto economicamente inviável (Soares et al, 1999).

d) Retorno do Investimento vs. Período de Recuperação do Investimento

As variáveis Retorno do Investimento (RI) e o Período de Recuperação do Investimento (Payback) devem ser analisadas sempre que se recorre a financiamento, com o objetivo de o estudo de viabilidade ser o mais fiável possível (Soares et al, 2008).

Assim, o critério de retorno do investimento define-se como sendo um índice de rentabilidade efetiva por unidade de capital investido. Posto isto, este método estabelece que o projeto só deve ser aceite se o valor do indicador (RI) for superior ou igual a 1 (Soares et al, 2008).

O Payback pode ser determinado com ou sem recurso à atualização. Isto é, quando calculamos o Payback sem atualização, normalmente, utiliza-se a designação de *Payback Simples*, sendo que neste caso o mesmo é obtido com uma adição algébrica dos *cash-flows* do investimento. Contudo, na possibilidade de se proceder à atualização do Payback, este denomina-se de *Payback Atualizado*, nesta situação, em primeiro lugar, procede-se à atualização dos *cash-flows* do projeto e, posteriormente, adiciona-se algebricamente os *cash-flows* atualizados. Em ambos os casos o intuito primordial é determinar o tempo necessário para recuperar o investimento de capital fixo (Soares et al, 2008).

Em suma, no *Payback Simples* é realizada unicamente uma soma com os *cash-flows* referentes aos diversos anos. No entanto, e tendo em conta que o valor temporal do dinheiro não se mantém constante, esta adição não é totalmente correta e conseqüentemente conclusiva. Por conseguinte, no *Payback Atualizado* consegue-se contornar esta limitação, dado que, se procede à atualização dos *cash-flows* antes de se efetuar a adição (Soares et al, 2008).

Concluindo, a informação facultada pelo Payback é relacionada unicamente com o tempo que se demorará a reaver o investimento realizado inicialmente. Contudo, existem outros critérios que complementam esta variável e facultam, ao mesmo tempo, outro tipo de informação igualmente importante, como é o caso do VAL e da TIR (Soares et al, 2008).

Assim, um dos principais critérios para a seleção de projetos, e respetiva análise da viabilidade dos mesmos, é o critério do Valor Atual Líquido (VAL), pois com este pretendemos saber qual é o valor atual dos *cash-flows* gerados pelo projeto em estudo. No entanto, para a decisão final é, também, importante saber qual a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), dado que, esta variável é uma taxa máxima de rentabilidade de um projeto, sendo por essa razão, calculada a partir da mesma expressão de cálculo do VAL, assumindo o VAL igual a zero, sendo a incógnita a taxa de atualização do projeto (Soares et al, 1999).

3.2 Impacto da Inflação sobre a Análise de Projetos de Investimento

Segundo Soares et al (2008) a inflação consiste na variação nominal e sustentada dos preços de bens e serviços. Assim, a abordagem da inflação, no âmbito da análise de investimentos, é uma questão mais complicada do que inicialmente parece, principalmente em economias onde a taxa de inflação apresenta resultados significativos.

Na realidade, a inflação tende a ser diferenciada tendo em conta o tipo de produtos e os sectores da atividade. Todavia, o impacto da inflação sentido pela empresa ao nível dos custos vai depender do poder negocial da mesma, podendo não se fazer sentir na íntegra no que se refere às vendas dos bens ou serviços que constituem a sua atividade (Soares et al, 2008).

Deste modo, existem dois métodos fundamentais de valorização das diferentes rubricas dos *cash-flows* previsionais na avaliação de projetos de investimento: preços constantes, sem inflação ou preços correntes, com inflação (Soares et al, 2008).

Posto isto, a avaliação a preços constantes deve-se efetuar quando se pressupõe que os preços relativos dos bens e serviços vendidos e comprados não variam ao longo da vida do projeto, isto é, todos os preços se mantêm constantes, não havendo, portanto, influência na taxa de inflação. Contudo, a análise de preços constantes é somente aconselhada quando existe uma taxa de inflação reduzida (Soares et al, 2008).

Por sua vez, avalia-se a preços correntes quando se considera a evolução real esperada dos preços de todas as rubricas. Assim, deve-se fazer a previsão da inflação em todos os momentos futuros do projeto. Todavia, a análise a preços correntes é uma tarefa difícil e arriscada, pois deve-se analisar a preços correntes quando a taxa de inflação é elevada, bem como, quando os preços de algumas rubricas evoluem a taxas diferentes ao longo dos anos. Desta forma, a avaliação a preços correntes sobreavalia o projeto, tornando o VAL superior ao de um projeto avaliado a preços constantes (Soares et al, 2008).

3.3 Incerteza e Risco – Como considerá-los na análise de Projetos de Investimento

Segundo Soares et al (2008) a análise de projetos de investimento é integralmente efetuada com base em previsões. Na verdade, existem múltiplos impactos imprevisíveis que podem afetar positiva ou negativamente os valores efetivos das receitas. Deste modo, quando queremos diminuir o risco de um projeto de investimento, podemos associar aos *cash-flows de exploração* probabilidades, que afetem negativamente esses mesmos *cash-flows*, ou de forma alternativa, pode-se ainda introduzir a incerteza na análise por via da incorporação de um prémio de risco na taxa de rentabilidade exigida.

3.4 Análise da Sensibilidade

A análise de sensibilidade consiste em testar a atratividade do projeto, alterando algumas das suas componentes, no sentido de se aferir, se em condições adversas, ou pelo menos mais

desinteressante, ainda assim, o projeto é rentável (Soares et al, 2008). Assim sendo, deve-se ter em atenção algumas análises, tais como:

a) Análise da Sensibilidade à Quantidade Vendida

Para se proceder a esta análise deve-se considerar uma descida na quantidade vendida, sendo as novas quantidades determinadas em função das previsões iniciais corrigidas por essa quebra. Posto isto, com a descida da quantidade vendida e com a taxa de atualização igual, é de esperar que o VAL do projeto desça, bem como a TIR (Soares et al, 2008).

b) Análise da Sensibilidade ao Preço de Venda

Para se proceder à análise de sensibilidade ao preço de venda, deve-se considerar uma descida no preço de venda, sendo o novo montante resultante da introdução desta correção ao valor inicialmente previsto. Assim e, com a descida do preço de venda e a taxa de atualização constante, o VAL do projeto deverá descer, sendo que a TIR descerá igualmente (Soares et al, 2008).

c) Análise da Sensibilidade ao Valor Residual

Ao procedermos à presente análise é de se esperar que ajustamentos na mesma sejam efetuados, geralmente conducentes à sua diminuição face ao valor inicialmente previsto. Deste modo e, tendo em conta que a taxa de atualização se manterá, a consequência será baixar o VAL e também a TIR (Soares et al, 2008).

d) Análise da Sensibilidade à Taxa de Juro

Para se realizar a análise de sensibilidade à taxa de juro, deve-se considerar, geralmente, uma subida desta, e conseqüentemente um aumento do VAL e da TIR relativamente à situação inicial. Esta ocorrência deve-se ao facto de os encargos financeiros serem um custo em termos fiscais, o que implica a existência de uma poupança de imposto. No entanto, por outro lado, como tais custos são considerados no cálculo dos *cash-flows de exploração*, estes acabam por ser superiores aos anteriormente calculados (Soares et al, 2008).

e) Análise da Sensibilidade ao Preço de Compra das Matérias-primas

Nesta análise procede-se a uma alteração, geralmente um aumento, do projeto de compra das matérias-primas. Desta forma, e mantendo-se a taxa de atualização, o VAL diminui, sendo que a TIR também baixa (Soares et al, 2008).

Segundo Soares et al (2008) após a análise da sensibilidade nas diversificadas vertentes torna-se preponderante perceber se as alterações no VAL e na TIR vão afetar a viabilidade do projeto, isto é, se o projeto se manterá rentável.

Conclui-se assim, que a análise de um plano de negócios subjacente a uma ideia inovadora, deve ser avaliado cuidadosamente, conjuntamente com as variáveis apresentada *à priori* no decorrer da breve revisão bibliográfica, com o intuito de garantir o eventual sucesso do negócio aquando da implementação de nova ideia.

CAPÍTULO II - Metodologia

4. Metodologia de Investigação

4.1. Tipo de Estudo

O presente estudo caracteriza-se como sendo exploratório, pois uma pesquisa exploratória baseia-se em explorar ou fazer uma busca de um determinado problema ou situação, com o intuito de prover critérios e, conseqüentemente permitir uma maior compreensão sobre os mesmos (Malhotra, 2006).

Posto isto, segundo Malhotra (2006) uma pesquisa exploratoria pode ser usada para formular um problema ou defini-lo com maior precisão; identificar cursos alternativos de ação; desenvolver hipóteses; isolar variáveis e relações-chave para exame posterior; obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema; estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Assim sendo, com este tipo de pesquisa foi exequível, numa primeira fase definir com maior precisão a situação e, posteriormente identificar possíveis cursos alternativos de ação, bem como, obter critérios de abordagem para o estudo apresentado.

4.2. Definição da População e da Amostra

A população a investigar foram os encarregados de educação e respetivos educandos localizados na freguesia de Lanheses, no Agrupamento de Escolas Arga e Lima.

O tipo de amostragem deste estudo foi não probabilístico, por conveniência.

No questionário realizado (Anexo I) foram administrados 120 questionários para autopreenchimento pelos inquiridos. Todavia, a amostra que foi possível validar é constituída por 81 indivíduos, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 35 e os 58 anos.

A recolha da amostra foi realizada num período de dois meses, de março a abril. Com base na amostra recolhida, procurou-se compreender a recetividade e, conseqüente necessidade dos encarregados de educação recorrerem ao tipo de serviços facultados pela empresa em estudo para os seus educandos.

4.3. Recolha de Dados

Tendo em vista a análise dos clientes os instrumentos de recolha de dados utilizados foram inquiridos por questionário, em que os inquiridos foram selecionados de forma aleatória. No entanto, recorreu-se complementarmente à recolha de dados secundários, designadamente a bases de dados *online*, tais como a Pordata, *IAPMEI* e Banco de Portugal, para efeitos da

análise macro-ambiental. Por outro lado, recorreu-se a observações directas e à recolha de dados secundários (disponíveis na internet), para a concretização da análise interna e da concorrência. Mais ainda, é de salientar que recolheram-se orçamentos de potenciais fornecedores, para a realização de estimativas de investimento, no âmbito do estudo de viabilidade económico-financeiro.

4.4. Métodos Estatísticos

Os dados obtidos neste estudo foram analisados estatisticamente através do *software* de estatística SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22.0. A amostra foi descrita através das seguintes estatísticas: média, moda, frequências, máximos e mínimos. Utilizou-se também o teste não paramétrico de Qui-Quadrado, para verificar se existem diferenças significativas entre as categorias apresentadas, para um nível de significância de 5%.

CAPÍTULO III – Plano de Negócios

5. Estudo de Caso da Filial: *Academia Progresso*

5.1 Apresentação da Empresa com Breve Historial

A filial da *Academia Progresso* localizar-se-á em Lanheses e a mesma será um Centro de Estudos, com a vertente de Cursos de Línguas. Desta forma, a mesma e com o intuito de apoiar os diferentes discentes e clientes, nas diversificadas valências e dificuldades da vida académica e social, disponibilizará ainda de um Gabinete de Psicologia e Terapia da Fala.

Por outras palavras e, no que diz respeito ao Centro de Estudos, a *Academia Progresso* disporá de:

- ✎ Salas de estudo | 1º, 2º e 3º Ciclo |, com acompanhamento especializado permanente;
- ✎ Explicações individuais e/ou em pequenos grupos personalizados | desde 1º Ciclo até ao Secundário, inclusive |;
- ✎ Explicações ao domicílio;
- ✎ Preparação para exames;
- ✎ Trabalhos escolares;
- ✎ Transporte de Crianças | Escola – Academia Progresso |.

Por conseguinte e, relativamente aos Cursos de Línguas a mesma deterá de:

- ✎ Aulas particulares e/ou em pequenos grupos | para todas as idades |;
- ✎ Aulas particulares e/ou em pequenos grupos para Estrangeiros | para todas as idades |;
- ✎ Aulas ao domicílio.

Por sua vez, o Gabinete de Psicologia visará disponibilizar:

- ✎ Avaliação Psicológica;
- ✎ Consultas de Psicologia Clínica para Crianças e Jovens;
- ✎ Consultas de Psicologia Clínica para Adultos;
- ✎ Orientação Vocacional;
- ✎ Consultas ao domicílio.

Por último e, quanto ao Gabinete de Terapia da Fala, é de salientar que o mesmo encontrar-se-á direcionado para:

- ⌘ Troca ou omissão de sons nas palavras;
- ⌘ Dificuldade de expressão | construção frásica | e/ou de compreensão;
- ⌘ Dificuldades de leitura e da escrita;
- ⌘ Dificuldade em comunicar e interagir com os outros;
- ⌘ Gaguez | prolongamentos, hesitações, repetição de palavras ou sílabas |;
- ⌘ Engasgos e dificuldade a engolir | voz alterada após engolir, perda de peso súbita |;
- ⌘ Dificuldade em comunicar após ocorrência de AVC;
- ⌘ Queixas de voz | rouquidão, cansaço vocal, sensação de corpo estranho na garganta, esforço a falar |;
- ⌘ Alterações orofaciais com implicações na fala ou musculares;
- ⌘ Bilinguismo: aperfeiçoamento articulatorio.

Deste modo, é exequível denotar que *Progresso* será sem dúvida alguma a palavra-chave de todo o trabalho desenvolvido na *Academia Progresso*, dado que, a mesma pretenderá criar um compromisso de total confiança e comprometimento com todos os seus clientes, pois o mais importante para a mesma será o bem-estar destes.

Em suma, o *slogan* a utilizar pela referida empresa, “*O teu Futuro começa aqui!*”, denotará que a Academia deverá concentrar o seu enfoque na evolução dos discentes que acompanhará, a todos os níveis, não somente auxiliando e fazendo crescer os mesmos a nível académico como também a nível social.

5.2 Missão e Visão

A Academia Progresso terá como missão garantir o *progresso* de cada um, individualmente e personalizadamente. Assim sendo, a mesma alicerçará a sua filosofia no crescimento e desenvolvimento sustentado do indivíduo, enquanto ator ativo de uma sociedade em evolução.

Posto isto, a visão inerente a este projeto recai sobre um lema inspirador – “*O teu Futuro começa aqui!*”. Por outras palavras, na Academia Progresso o indivíduo fará parte de uma ‘família’ que pretende, única e exclusivamente, auxiliar o mesmo a crescer em todos os níveis da sua vida, quer a nível educacional como também, e principalmente, enquanto ser humano, dado que, os pequenos de hoje são o futuro de amanhã.

Desta forma, uma excelente e especializada equipa de profissionais, com o intuito de proporcionar um apoio pleno a cada um, encontrar-se-á totalmente disponível na nova filial da Academia Progresso.

Por conseguinte, serão ainda, rigorosamente delineados, um conjunto de valores fulcrais, com o intuito de visarem uma concretização plena de toda a ação, sendo, por isso, 'peças' fundamentais na orientação de todo o projeto, tais como:

- ⌘ Ética profissional alicerçada no rigor, transparência e cumprimento dos objetivos educativos e formativos;
- ⌘ Responsabilidade na construção de percursos educativos e formativos coerentes e adequados às necessidades de cada aluno(a) e utente;
- ⌘ Respeito pela individualidade de cada aluno(a) e utente;
- ⌘ Educação;
- ⌘ Honestidade e Confiança;
- ⌘ Sinceridade;
- ⌘ Comprometimento com a sociedade envolvente através da responsabilidade social.

Por fim, todos estes parâmetros de *saber ser*, *saber fazer* e *saber estar*, delimitarão um quadro de extrema responsabilidade interna, primando desta forma, por uma qualidade autêntica dos serviços prestados.

5.3 Análise Externa

A Análise Externa tem por âmbito o estudo da relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como, a sua atual posição ao nível dos produtos *versus* mercados e, prospetiva, qual será a sua posição produtos *versus* mercados, no futuro.

Todavia, o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, uma grande quantidade de forças. Assim, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como, procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

Por fim, é de referir ainda que, existem um conjunto de técnicas que permitem avaliar o ambiente externo de uma empresa, quer a nível macro como micro.

5.3.1 Análise Macro-ambiental – Análise PEST

A Análise PEST é uma ferramenta útil para a gestão estratégica das empresas e serve para entender a dinâmica da envolvente macroeconómica de uma empresa ou organização. Deste modo, neste caso iremos realizar esta análise tendo em conta a nova filial da empresa *Academia Progresso*.

Por sua vez, importa ainda referir, que quando bem executada, a análise PEST assegura que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao nosso controlo. Adicionalmente, é uma ferramenta essencial para quem deseja implementar um negócio ou empresa numa zona ou região que conhece pouco.

Posto isto, a sigla “PEST” refere-se aos quatro grupos de fatores a serem analisados – fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos.

a) Fatores Políticos

Neste ponto, a filial da *Academia Progresso* obedecerá à legislação laboral, nomeadamente aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelas Leis n.ºs 105/2009, de 14 de setembro, 53/2011, de 14 de outubro, 23/2012, de 25 de junho, 47/2012, de 29 de agosto, 69/2013, de 30 de agosto, e 27/2014, de 8 de maio, aplicadas em Portugal, de forma a manter assim contratos laborais de acordo com a lei em vigor. Deste modo, nos Fatores Políticos, é igualmente visível a questão da aplicação de enumeras normas que visarão manter o Centro de Estudos em funcionamento. Assim sendo, estas normas serão aplicadas quanto ao espaço, que segundo a legislação em vigor, tem que obedecer a certos critérios de disposição física. Denota-se, ainda, que a Academia deterá também de um Certificado de Higiene e Segurança no Trabalho, bem como, de um Seguro quer para o estabelecimento, como para os clientes que frequentarão a mesma, possibilitando, desta forma, o funcionamento legal da empresa.

b) Fatores Económicos

No que se refere aos fatores económicos é de salientar que se deve ter em atenção um conjunto de variáveis que visam ter uma noção o mais real possível da conjuntura do país.

Assim, é exequível denotar que com base no *Boletim Económico – A economia portuguesa em 2018*¹, publicado em maio de 2019, as condições de financiamento dos bancos portugueses melhoraram em 2018 em resultado, sobretudo, da diminuição do custo de financiamento através de depósitos. Posto isto, os bancos portugueses têm vindo a beneficiar, ainda, da política monetária implementada ao longo dos últimos anos pelo BCE, a qual lhes permitiu aceder a um conjunto de financiamentos de longo prazo a taxas particularmente baixas.

¹ Disponível no Banco de Portugal, acedido em 14 de maio de 2019

Por sua vez, as taxas de juro aplicadas aos novos empréstimos concedidos por instituições financeiras residentes a empresas não financeiras também estabilizaram no ano de 2018, após uma trajetória de diminuição observada nos anos anteriores (Portugal, 2019).

Por conseguinte, e com base na análise dos últimos anos é possível afirmar que os resultados revelam que, no período anterior a 2008, as previsões da inflação para Portugal, em diferentes horizontes, situavam-se globalmente acima de 2%. Todavia, após a crise financeira global, constatou-se em Portugal um declínio no nível da inflação observada e consequentemente uma revisão em baixa das previsões para níveis inferiores a 2%. Posteriormente, no período pós-2009, as previsões a 3 anos apresentaram um desvio maior face ao objetivo de estabilidade de preços do BCE, num contexto em que a inflação observada tem permanecido baixa desde 2013 (Portugal, 2019).

c) Fatores Sociais

Posto isto, no que diz respeito a este tipo de empresa, torna-se pertinente analisar a Taxa Bruta de Natalidade (TBN) (tabela 1). Assim e, com base nas informações obtidas no Website da PORDATA², é exequível constatar que a TBN tem-se mantido nos últimos três anos. Posto isto, torna-se igualmente possível concluir, que o número de potenciais clientes também se venha a manter, visto que, a TBN tem sido constante.

Tabela 1 – Taxa Bruta de Natalidade (%)

	TAXA BRUTA DE NATALIDADE (%)		
	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Norte	7,5	7,8	7,7
Alto Minho	6,6	6,8	6,2
Viana do Castelo	7,6	7,6	7,4

Fonte: PORDATA

Por sua vez, a análise do aumento da escolarização obrigatória até ao Secundário revela-se igualmente fundamental (tabela 2), visto que, o número de alunos a frequentar esse nível de ensino, no ano de 2017, foi superior aos outros níveis. Deste modo, o aumento do número de alunos em níveis de ensino com maior grau de dificuldade revela-se uma mais-valia neste tipo de negócio.

² PORDATA acedido a 25 de maio de 2019, em PORDATA: www.pordata.pt

Tabela 2 – Alunos matriculados por nível de ensino no ano de 2017

ALUNOS MATRICULADOS POR NÍVEL DE ENSINO NO ANO DE 2017					
	<u>Ensino Básico</u> 1º Ciclo	<u>Ensino Básico</u> 2º Ciclo	<u>Ensino Básico</u> 3º Ciclo	<u>Secundário</u>	<u>Total</u>
Norte	134.245	75.938	129.688	141.980	567.255
Alto Minho	7.846	4.333	7.534	9.363	34.133
Viana do Castelo	3.161	1.732	3.272	4.688	14.876

Fonte: PORDATA

d) Fatores Tecnológicos

Neste ponto a empresa aproveitará o desenvolvimento de programas curriculares tecnológicos, para complementar o trabalho desenvolvido, mais precisamente, o trabalho de progresso individual dos seus clientes. Desta forma e, como exemplo, destes programas curriculares tecnológicos, temos a *Porto Editora* que a par dos seus manuais escolares, desenvolve também um acompanhamento tecnológico, que será aproveitado.

Por conseguinte e, tendo em conta que no quotidiano a tecnologia está presente no dia-a-dia de todos os educandos, a empresa aproveitará esse interesse com o intuito de cativar e motivar os mesmos para a realização das tarefas escolares. Por outras palavras, a melhoria da interpretação das informações, a possibilidade de discussão de diferentes temas, o tornar o estudo mais atraente e dinâmico, o facilitar a organização das informações, o estimular o autodidatismo e o incluir os diferentes tipo de alunos é uma possibilidade, se tivermos em atenção a importância da informática para o ensino nos dias de hoje³.

Assim, resumidamente, é exequível apresentar a tabela (3):

³ Vantagens do uso da tecnologia, consultado em <http://novosalunos.com.br/7-vantagens-do-uso-de-tecnologia-na-sala-de-aula/>.

Tabela 3 – Síntese da Análise PEST

P [Fatores Políticos]	E [Fatores Económicos]	S [Fatores Sociais]	T [Fatores Tecnológicos]
Contratos laborais – Aplicação da legislação laboral. Aplicação das normas legais para a obtenção de licenças de funcionamento do espaço.	Melhoria do país ao nível do produto nacional bruto, da taxa de juro e da taxa de inflação.	Taxa de crescimento da população. Aumento da escolarização obrigatória. Aumento dos hábitos de consumo relacionados com a preocupação com a educação.	Desenvolvimento dos programas curriculares a nível tecnológico. Repositórios das editoras e escolas. Motivação dos educandos na realização das tarefas escolares.

Fonte: Elaboração própria

Em suma, com base nos diferentes fatores (políticos, económicos, sociais e tecnológicos) é possível concluir que vários fatores devem ser tidos em conta aquando da análise macro-ambiental com o intuito de assim ser possível tirar o melhor partido de todas as variáveis em estudo.

5.3.2 Análise Micro Ambiental

No que se refere à análise micro ambiental, são utilizadas um conjunto de metodologias que permitem avaliar desde o nível da atratividade/competitividade de uma empresa aos fatores críticos de sucesso no mercado.

Neste sentido denotasse as técnicas mais usuais na maioria das empresas para ‘medirem’ a influência dos fatores externos ao nível micro.

a) Análise da Atratividade da Indústria – Modelo das 5 Forças de Porter

Assim sendo, é possível referenciar que qualquer empresa, nesta área de negócio, deverá considerar as múltiplas forças de pressão, tendo em vista analisar a atratividade existente nesta indústria, da seguinte forma:

- ⊗ **Concorrentes** | Uma empresa, na sua base de ação, deverá tentar possuir ao nível de concorrência um certo nível de autonomia ao nível local, optando por se localizar onde a concorrência seja inexistente ou se dedique a outro tipo de atividades, como por exemplo a atividades de tempos livre. Desta forma, mesmo existindo concorrência, neste tipo de Serviços, ao nível do distrito, a rivalidade entre empresas deste tipo não será muito visível devido ao distanciamento entre as mesmas.
- ⊗ **Fornecedores** | Neste ponto, é de referir, que este tipo de empresas não recorre, por norma, a nenhum serviço de fornecedores, usufruindo contudo, do comércio de grande retalho para satisfazer as suas necessidades específicas (materiais escolares, entre outros).
- ⊗ **Clientes** | A este nível e, no intento da empresa possuir, à partida, uma margem de 'clientela' bastante satisfatória, a mesma deverá possuir uma aproximação com escolas locais, traduzindo-se como uma resposta fulcral para as crianças e jovens que frequentam esses estabelecimentos de ensino. Todavia, dada a natureza da indústria e à fragmentação do número de clientes existentes, o poder negocial dos clientes tende a ser baixo.
- ⊗ **Novos concorrentes** | No que se refere a este ponto é importante que as empresas com este tipo de serviços tenham presente que os novos concorrentes que possam eventualmente surgir sejam na maioria profissionais, que a título individual, possam lecionar matérias específicas nas suas residências. Contudo, estes apresentam também algumas limitações, visto que, não se encontram legalizados, não podendo por isso passar um comprovativo referente aos serviços que prestam; não podem divulgar tão facilmente os seus serviços e limitam-se também, na maioria das vezes, somente a lecionar uma única disciplina, não disponibilizando aos Encarregados de Educação num mesmo local um leque variado de matérias.
- ⊗ **Novos produtos e/ou serviços substitutos** | Numa primeira análise, um Centro de Estudos não possuirá ameaças diretas caso revele ser uma organização o mais atrativa possível para os seus clientes, oferecendo diferentes serviços de qualidade num único espaço, como por exemplo, um Gabinete de Terapia da Fala, um Gabinete de Terapia Ocupacional, um Gabinete de Psicologia e um Gabinete de Nutrição, a complementar os serviços bases de explicações do 1º Ciclo ao Secundário. Contudo, é fundamental frisar, que de forma indireta, os clientes que trabalhem noutros locais poderão optar por deslocar os seus educandos e assim encontrar outro tipo de ofertas para os mesmos.

Assim, de acordo com a análise feita anteriormente através das 5 Forças de Porter, é possível afirmar que, a *Academia Progresso* possui vários elementos de força competitiva face aos seus concorrentes:

- ☞ Desde a sua localização face à necessidade dos seus clientes; a ‘inexistência’ local/regional de serviços similares, que colocarão esta pequena empresa numa ‘quase situação’ de Monopólio.
- ☞ Também é de realçar que, a sua carteira de clientes, apesar de ser muito específica, será muito consistente, uma vez que, a necessidade de dar resposta aos jovens/crianças que, após os seus períodos letivos nas escolas não têm outro tipo de resposta, é fundamental.
- ☞ Ao nível dos concorrentes e fornecedores, ambos se colocam num mesmo patamar, ou seja, por não existirem concorrentes diretos, isto é, com prestação de Serviços deste tipo, naquela localização, os fornecedores serão ‘obrigados’ a ceder ao poder de negociação da Academia por esta estar numa posição idílica no mercado local.
- ☞ No que se refere aos serviços/produtos substitutos, a *Academia Progresso* não possuirá diretamente este tipo de dificuldade, pois em termos locais será a única resposta efetiva para a necessidade premente das crianças e jovens das escolas vizinhas.

5.3.3 Análise dos Clientes

Com base na análise de clientes anteriormente dissecada nesta dissertação, baseada em diferentes autores, tornou-se crucial um estudo detalhado sobre o público-alvo que a filial da *Academia Progresso* visa se integrar.

Assim, no que diz respeito à possível análise dos clientes tornou-se pertinente que a mesma fosse realizada com base nos inquéritos efetuados no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*, situado na freguesia de Lanheses, onde a *Academia Progresso* visa se inserir. Deste modo, denota-se que foram inqueridos 81 indivíduos, mais precisamente 69 do género feminino e 12 do género masculino, sendo a média de idade destes de 44,38 anos.

Deste modo, a todos os inquiridos, foram colocadas um conjunto de questões, com o objetivo de perceber se aquela zona, Lanheses, seria de facto uma excelente localização no que se refere à angariação de clientes. Com o intuito de esclarecer claramente a real potencialidade daquele local, as perguntas do inquérito aplicado basearam-se, inicialmente, em perceber se os educandos sentiam dificuldades recorrentes em contexto escolar, se por conseguinte, os encarregados de educação tinham por hábito recorrer a ajudas externas para contornar essas mesmas dificuldades, e por fim, compreender ainda, o que é importante e o que avaliam aquando da escolha do serviço em estudo.

Por conseguinte e, relativamente à questão “*sente dificuldades em acompanhar e auxiliar o seu educando nas tarefas escolares*” a resposta mais frequente foi “às vezes” com 55,6% (tabela 4).

Tabela 4 – Resultados obtidos à questão “sente dificuldades em acompanhar e auxiliar o seu educando nas tarefas escolares”

	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>
<u>Nunca</u>	10	12,3
<u>Raramente</u>	8	9,9
<u>Às vezes</u>	45	55,6
<u>Muitas vezes</u>	14	17,3
<u>Sempre</u>	4	4,9
<u>Total</u>	81	100,0

Fonte: Inquérito aplicado no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*

Posto isto, torna-se pertinente analisar a relação existente entre as habilitações académicas dos encarregados de educação e as respetivas dificuldades de acompanhamento dos educandos nas tarefas escolares (tabela 5).

Tabela 5 – Relação entre as habilitações académicas dos encarregados de educação e dificuldades de acompanhamento dos educandos nas tarefas escolares

		<u>Nunca</u>	<u>Raramente</u>	<u>Às vezes</u>	<u>Muitas vezes</u>	<u>Sempre</u>
<u>3ºCiclo</u>	Count	5	3	19	4	2
	Expected Count	4,1	3,3	18,3	5,7	1,6
<u>Secundário</u>	Count	3	2	21	8	2
	Expected Count	4,4	3,6	20,0	6,2	1,8
<u>Licenciatura</u>	Count	2	1	5	2	0
	Expected Count	1,2	1,0	5,6	1,7	,5
<u>Mestrado</u>	Count	0	2	0	0	0
	Expected Count	,2	,2	1,1	,3	,1

Fonte: Inquérito aplicado no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*

Assim sendo, tendo por base o teste de hipóteses é possível afirmar que existe uma relação entre as habilitações académicas dos encarregados de educação e a dificuldade em acompanhar os educandos nas tarefas escolares ($\chi^2(12) = 21,901, p < 0,05$).

Tabela 6 – Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,901	12	0,039
Likelihood Ratio	13,515	12	0,333
Linear-by-Linear Association	0,257	1	0,612
N of Valid Cases	81		

Fonte: Inquérito aplicado no Agrupamento de Escolas Arga e Lima

Quanto à questão “tem por hábito recorrer a aulas de apoio ao estudo e/ou explicações para auxiliar o seu educando no decorrer do ano letivo” a resposta mais constante foi “nunca” com 45,7% (tabela 7).

Tabela 7 – Resultados obtidos à questão “tem por hábito recorrer a aulas de apoio ao estudo e/ou explicações para auxiliar o seu educando no decorrer do ano letivo”

	Frequência	Percentagem
<u>Nunca</u>	37	45,7
<u>Raramente</u>	6	7,4
<u>Às vezes</u>	18	22,2
<u>Muitas vezes</u>	15	18,5
<u>Sempre</u>	5	6,2

Fonte: Inquérito aplicado no Agrupamento de Escolas Arga e Lima

Posteriormente, e relativamente à pergunta “quando pondera recorrer a serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares, tem em atenção...” verificou-se que os encarregados de educação dão primazia ao espaço se é afável, agradável e acolhedor; à qualidade dos serviços prestados; aos preços praticados e às promoções associadas aos mesmos; bem como, ao feedback de outros utilizadores (tabela 8).

Tabela 8 – Resultados obtidos à questão “quando pondera recorrer a serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares tem em atenção...”, em que 3 representa “às vezes” e 4 “muitas vezes”

	<u>Localização</u>	<u>Espaço</u>	<u>Serviços</u>	<u>Preços</u>	<u>Promoções</u>	<u>Feedback</u>
<u>Valid</u>	81	81	80	76	80	80
<u>Missing</u>	0	0	1	5	1	1
<u>Mode</u>	3	4	4	4	4	4

Fonte: Inquérito aplicado no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*

Deste modo, ao analisarmos a relação entre o feedback ou a opinião sobre a empresa de outros utilizadores do serviço com o facto de novos clientes poderem recorrer a este tipo de serviços percebemos que existe uma relação entre as variáveis em estudo ($\chi^2(16) = 30,863$, $p < 0,05$) (tabela 9).

Tabela 9 – Chi-Square Tests

	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-sided)</u>
<u>Pearson Chi-Square</u>	30,863	16	,014
<u>Likelihood Ratio</u>	33,523	16	,006
<u>Linear-by-Linear Association</u>	0,093	1	,760
<u>N of Valid Cases</u>	80		

Fonte: Inquérito aplicado no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*

Por sua vez, à questão “*depois de contratar os serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares como avalia o seu grau de contentamento tendo em conta...*” verificou-se que os pais tem em atenção fatores como a empatia e trabalho desenvolvido pelos professores, a opinião do educando e os resultados das avaliações. Todavia, o trabalho desenvolvidos pelos docentes e as notas dos educandos apresentam uma percentagem mais preponderante, com 3,93 em ambas (tabela 10).

Tabela 10 – Resultados obtidos à questão “depois de contratar os serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares como avaliar o seu grau de contentamento tendo em conta...”

	<u>Empatia com os colaboradores</u>	<u>Trabalho desenvolvido pelos colaboradores</u>	<u>Opinião do educando</u>	<u>Resultado das avaliações</u>
<u>Valid</u>	81	81	81	81
<u>Missing</u>	0	0	0	0
<u>Mean</u>	3,75	3,88	3,93	3,93

Fonte: Inquérito aplicado no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*

Por último, e no que se refere à questão “*que outros serviços seriam do seu interesse encontrar no mesmo espaço onde o seu educando usufrísse das aulas de apoio ao estudo / explicações*” foi exequível constatar que oficinas de leitura e de escrita, aulas de iniciação à informática, música e teatro seriam serviços que a empresa deveria apostar pois seriam suscetíveis de atrair novos clientes (tabela 11).

Tabela 11 – Resultados obtidos à questão “que outros serviços seriam do seu interesse encontrar no mesmo espaço onde o seu educando usufrísse das aulas de apoio ao estudo / explicações”

	<u>Período de Férias</u>	<u>G. Nutrição</u>	<u>G. Terapia Ocupacional</u>	<u>Oficinas de Leitura e Escrita</u>	<u>Aulas de Informática</u>	<u>Xadrez</u>	<u>Música</u>	<u>Teatro</u>
<u>Valid</u>	76	75	73	77	75	74	77	75
<u>Missing</u>	5	6	8	4	6	7	4	6
<u>Mode</u>	3	3	3	4	4	3	4	4

Fonte: Inquérito aplicado no *Agrupamento de Escolas Arga e Lima*

5.3.4 Análise dos Concorrentes

A filial da *Academia Progresso* centrar-se-á e focalizar-se-á em potenciais clientes provenientes do Agrupamento de Escolas que se localiza na mesma localidade onde esta se integrará.

Todavia, é de realçar que os serviços concorrentes à *Academia Progresso*, apesar de não serem a nível local, efetivamente existem e devem, por essa razão, ser analisados detalhadamente na Proposta de Valor (tabela 12) que a Academia possuirá face às outras

empresas da concorrência. Assim sendo, a posição no mercado, o poder da marca, a experiência, o dinamismo, a estratégia, os meios de marketing e tecnológicos são fatores preponderantes que devem ser tidos em conta aquando da análise da concorrência.

Deste modo, na cadeia de valor compararemos diferentes tributos da *Academia Progresso* com duas outras empresas muito consistentes no mercado:

- ⊗ Ginásios da Educação – Da Vinci: Trata-se de um franchising de serviços de educação e formação com mais de 50 unidades em Portugal que procura distinguir-se pela qualidade do seu ensino, pelos conceitos e métodos utilizados, pela qualidade do espaço e equipamentos, bem como, pela diversidade de serviços que oferece que visam o desenvolvimento integrado do indivíduo ao longo da vida. Posto isto, esta empresa detém diversificados serviços, tais como, apoio escolar, psicologia, multisserviços de educação, formação profissional, cursos de línguas, oficinas e *workshops*, serviços de tradução e interpretação, aprender inglês no estrangeiro, estudar no estrangeiro, empreendedorismo e comunicação júnior, atividades de tempos livres e aluguer de salas.
- ⊗ Abelheira +: Este centro de estudos tem como principal intuito estimular nas crianças e jovens o interesse e gosto pelo estudo, defendendo valores como o compromisso e a qualidade, a valorização das pessoas, a responsabilidade social, a inovação e o ensino personalizado e abrangente. Assim sendo, a mesma oferece a todos os seus clientes diversos serviços, tais como, explicações individuais e em grupo, preparação para exames, curso de línguas e estudo acompanhado.

Tabela 12 – Funções da cadeia de valor

FUNÇÕES DA CADEIA DE VALOR							
	<u>Posição no mercado</u>	<u>Poder da marca</u>	<u>Experiência</u>	<u>Dinamismo</u>	<u>Estratégia</u>	<u>Meios de Marketing</u>	<u>Meios Tecnológicos</u>
<u>Baixa</u>	-----	▶	▶		▶		
<u>Média</u>	♣ ▶	♣	♣	♣ ▶	♣	♣ ▶	♣ ▶
<u>Alta</u>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ

♣ Academia Progresso || Δ Ginásios da Educação – Da Vinci || ▶ Abelheira +

Fonte: Elaboração própria

Em suma, torna-se assim pertinente concluir que os Ginásios de Educação – Da Vinci são sem dúvida alguma um forte concorrente da *Academia Progresso*, uma vez que, os atributos do mesmo comparativamente aos da Academia estão mais valorizados. Por sua vez, e em comparação com a

Abelheira + já é possível denotar que a *Academia Progresso* revela uma ligeira vantagem relativamente à concorrente, nos atributos “*poder da marca*”, “*experiência*” e “*estratégia*”. Posto isto, conclui-se ainda, que a empresa em estudo, deverá tentar melhorar todos os atributos em estudo, tentando passar do nível “*médio*” para “*alta*”, no intento de fazer face a todos os concorrentes.

5.3.5 Análise Interna

A *Academia Progresso*, como foi anteriormente referido, disponibiliza dissemelhantes serviços estando por essa razão dividida em diferentes setores. Por outras palavras, o serviço do centro de estudos mais dedicado ao estudo acompanhado e às explicações, os cursos de línguas, o gabinete de Terapia da Fala e de Psicologia, bem como, a própria gestão da empresa em si são fatores primordiais para o excelente funcionamento e conseqüente sucesso da *Academia Progresso*, devendo por isso serem estudados.

Deste modo, e no que se refere ao centro de estudos, ou seja, ao estudo acompanhado e às explicações, bem como, aos cursos de línguas é relevante denotar que para assegurar o excelente funcionamento das mesmas serão necessárias algumas salas (no mínimo três) dedicadas somente a este tipo de serviços, com mesas, cadeiras e materiais de apoio com os quais os alunos poderão executar as suas tarefas escolares e, conseqüentemente, incorrer no processo de aprendizagem. Posto isto, ressaltasse ainda a importância dos educandos serem acompanhados por profissionais de qualidade, onde a pontualidade, assiduidade, motivação e ética profissional sejam valores adquiridos dos mesmos.

Por conseguinte, e relativamente aos gabinetes de Terapia da Fala e Psicologia é crucial que os mesmos sejam acolhedores e privados com o intuito dos clientes se sentirem bem aquando das consultas. Assim, estes deverão conter uma secretária, cadeiras, poltrona e espelho. Por sua vez, no que se refere aos profissionais de saúde responsáveis pelos referidos gabinetes, pretende-se que estes sejam eticamente corretos e com as devidas qualificações para os cargos a exercer.

Por último e, relativamente à gestão propriamente dita é de frisar que a mesma deve ser assegurada por um profissional de qualidade, onde a lealdade, responsabilidade, resiliência e resistência ao *stress* sejam características da personalidade do mesmo.

Aliada à gestão, também a parte financeira revela-se crucial para o excelente funcionamento e conseqüentemente evolução do negócio em causa. Deste modo, o facto de existir um regulamento que vise que o pagamento dos serviços seja até dia oito de cada mês é essencial para garantir que não existam mensalidades em atraso. Denota-se ainda que neste ponto é também fundamental que todas as despesas sejam liquidadas dentro das datas limites para garantir o não surgimento de eventuais multas os encargos adicionais.

Por fim, revela-se igualmente importante a publicidade da empresa em estudo, dado que a mesma deverá ser realizada primordialmente pelo feedback positivo que será o principal enfoque da *Academia Progresso*. Esta filial terá também sempre o objetivo de apostar na inovação e na qualidade dos serviços prestados para continuar a manter, bem como, angariar novos clientes.

5.3.5.1 Análise VRIO

A visão baseada em recursos representa uma das principais fontes de pensamento da área de estratégia empresarial. Assim, considera-se que os recursos de uma organização podem ser, sem dúvida alguma, uma mais-valia competitiva, desde que sejam, reconhecidos pela organização como valiosos, raros, difíceis de serem copiados e, conseqüentemente, de serem explorados. Posto isto e, reconhecendo, *a priori*, a importância dos recursos para a vantagem competitiva das organizações, este ponto tem como objetivo identificar e analisar se os recursos estratégicos da *Academia Progresso* que contribuem para a sua vantagem competitiva.

a) Implicações competitivas

Para melhor compreendermos a identificação das competências competitivas iremos analisar os recursos à luz dos atributos da VRIO, dado que, esta permite avaliar se os mesmos são, realmente, fontes de vantagens ou desvantagens competitivas.

Posto isto, os recursos da *Academia Progresso* são classificados de acordo com a tabela 13 de análise VRIO, que permitem analisar aqueles que mais e menos contribuem para a competitividade da empresa.

Tabela 13 – Análise dos pontos fortes e fracos das implicações competitivas

Pontos Fortes	É vantagem competitiva?				Implicações Competitivas
	V	R	I	O	
<u>Acompanhamento do Aluno</u>	Sim	Não	—	—	Paridade Competitiva
<u>Ambiente Agradável</u>	Sim	Não	—	—	Paridade Competitiva
<u>Equipe Dinâmica</u>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
<u>Equipamentos Modernos</u>	Sim	Sim	Não	—	Vantagem Competitiva Temporária
<u>Explicações ao Domicílio</u>	Sim	Sim	Não	—	Vantagem Competitiva Temporária
<u>Ajustar Horários/Aluno</u>	Sim	Sim	Não	—	Vantagem Competitiva Temporária
<u>Professores Jovens</u>	Sim	Não	Não	—	Paridade Competitiva
<u>Transporte de Alunos</u>	Sim	Não	—	—	Sem Implicações Competitivas
<u>Versatilidade de Aprendizagem</u>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Pontos Fracos	É vantagem competitiva?				Implicações Competitivas
	V	R	I	O	
<u>Reconhecimento da Marca</u>	Sim	Não	—	—	Desvantagem Competitiva
<u>Espaço Limitado</u>	Sim	Não	—	—	Desvantagem Competitiva
<u>Atividades para Férias</u>	Sim	Não	—	—	Desvantagem Competitiva

Fonte: Elaboração própria

b) Competências distintivas

As competências distintivas são talentos e experiências coletivas que estão inerentes na força de trabalho de uma determinada empresa. Essas características essenciais são consideradas altamente desejáveis, uma vez que, fornecem ao negócio as vantagens que este precisa para ser competitivo, para além do valor aos clientes que permitem atingir as metas e os objetivos da empresa.

Por conseguinte, as competências distintivas da filial da empresa *Academia Progresso* são classificados de acordo com a tabela 14 de análise VRIO, que permitem analisar aqueles que mais e menos contribuem para a competitividade da empresa.

Tabela 14 – Análise dos pontos fortes das competências distintivas

Pontos Fortes	É vantagem competitiva?				Implicações Competitivas
	V	R	I	O	
<u>Equipe Dinâmica</u>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
<u>Equipamentos Modernos</u>	Sim	Sim	Não	—	Vantagem Competitiva Temporária
<u>Explicações ao Domicílio</u>	Sim	Sim	Não	—	Vantagem Competitiva Temporária
<u>Ajustar Horários/Aluno</u>	Sim	Sim	Não	—	Vantagem Competitiva Temporária
<u>Versatilidade de Aprendizagem</u>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, torna-se exequível concluir que a *Academia Progresso* detém maioritariamente de competências distintivas temporárias em comparação com as competências distintivas sustentáveis (tabela 15).

Tabela 15 – Síntese das competências distintivas temporárias vs. Sustentáveis

<u>Competências Distintivas Temporárias</u>	<u>Competências Distintivas Sustentáveis</u>
Equipamentos Modernos	Equipe Dinâmica
Explicações ao Domicílio	Versatilidade de Aprendizagem
Ajustar Horários/Aluno	

Fonte: Elaboração própria

5.3.6 **Análise SWOT**

Assim, apresentamos na tabela 16, de acordo com a área de serviços da *Academia Progresso* e, também, face ao seu posicionamento no mercado, as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Tabela 16 – Análise SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Equipamentos modernos e ambiente agradável;	Explicações ao domicílio;
Qualidade nos serviços prestados;	Maior número de alunos a frequentar as escolas em redor;
Equipe dinâmica e jovem;	Transporte de alunos da Escola – Academia Progresso;
Versatilidade da aprendizagem;	Ajustar horários/aluno;
Localização (perto de escolas);	Novas tecnologias;
Carteira de clientes, à partida, satisfatória;	Novos serviços em áreas diferenciadoras;
Preços acessíveis.	Melhoria financeira a nível nacional;

	<p>Aumento da população e consequente escolaridade obrigatória;</p> <p>Aumento de hábitos de consumo relacionados com a educação.</p>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<p>Espaço limitado;</p> <p>Pouca notoriedade da marca;</p> <p>Qualidade dos recursos humanos;</p> <p>Solidez financeira;</p> <p>Atividades para férias.</p>	<p>Aumento da regulamentação, como contratos laborais e aplicação de normas;</p> <p>Novas empresas rivais;</p> <p>Desenvolvimento de programas curriculares a nível tecnológico.</p>

Fonte: Elaboração própria

5.4 Objetivos

No que se refere à aceção de objetivos intrínsecos ao desenvolvimento deste projeto, importa referir que estes se constituirão como um conjunto de 'linhas orientadoras' para a implementação e gestão das atividades do mesmo. Neste sentido, é de realçar um conjunto de objetivos gerais e específicos que operam como um guia prático/modelar, no intento de garantirem uma intervenção verdadeiramente profícua e eficaz.

Portanto, é importante denotar que os objetivos gerais ajudam, normalmente, a descrever as grandes linhas de intervenção, enquanto que, os específicos indicam um plano mais detalhado das tarefas a realizar.

Assim sendo e, num enquadramento mais geral, destacam-se o seguinte conjunto de objetivos gerais a curto prazo:

- I. Proporcionar a todos os alunos(as) e utentes um conjunto de ferramentas fundamentais ao seu processo evolutivo;
- II. Desenvolver uma intervenção multidisciplinar específica a cada cliente;
- III. Executar uma avaliação contínua do processo de evolução de cada aluno(a) e utente;
- IV. Promover uma interligação contínua e plena, entre a família e a organização.

Por conseguinte, e relativamente aos objetivos específicos, a longo prazo, que se direcionam para uma planificação mais detalhada da ação, demarcam-se os seguintes:

- I. Desenvolver planos de estudo, individualizados e de excelência para cada alunos(as) e utentes;
- II. Oferecer de modo complementar um apoio personalizado a cada aluno(a) e utente.

5.5 Opções Estratégicas

a) Definição do público-alvo

A filial da *Academia Progresso* será uma empresa implementada no mercado de trabalho, que terá como principal enfoque estabelecer-se com vigorosos alicerces, garantindo deste modo, que os seus clientes sejam fiéis à mesma, bem como, aos Serviços que disponibilizará a todos. Assim sendo e, no intento de garantir esse mesmo objetivo, torna-se pertinente caracterizar o tipo de clientes da empresa em estudo. Por outras palavras, a *Academia Progresso* terá como principal enfoque na captação de clientes:

- ⌘ Dos 6 aos 18 anos de idade,
- ⌘ Que frequentem o 1º, o 2º ou o 3º Ciclo ou o Secundário,
- ⌘ Residentes no conselho de Viana do Castelo;
- ⌘ Que procurem serviços de qualidade a preços acessíveis, num espaço acolhedor com uma equipe dinâmica.

b) Posicionamento

Relativamente ao posicionamento a *Academia Progresso* pretende-se implementar como sendo uma empresa diferenciadora que disponibilizará um serviço dissemelhante e individual, visto que, disponibilizará, a cada cliente, um serviço único e personalizado, com o intuito de fazer sentir o mesmo como um indivíduo imprescindível, tendo por base o que procura e pretende.

Posto isto, esta destacar-se-á também pelo rigor, profissionalismo e qualidade dos serviços prestados, como uma localização privilegiada e um espaço moderno e afável.

5.6 Marketing Mix

a) Produto

Um dos pontos do Marketing Mix é o produto da empresa em análise. Assim, e tendo em conta que a *Academia Progresso* funcionará na lógica de prestação de Serviços é importante descrever o seu real intuito.

Posto isto, a empresa caracterizar-se-á por ser uma empresa direcionada para a venda de Serviços, sendo o seu público-alvo crianças e jovens que se encontrem em idade escolar, no Distrito de Viana do Castelo. Deste modo, a mesma e, como anteriormente referido, disponibilizará a todos os seus clientes diversificados serviços, tais como, Apoio ao Estudo e Explicações a todas as disciplinas, desde o 1º Ciclo ao Ensino Universitário, Cursos de Línguas, Gabinete de Psicologia e Terapia da Fala.

b) Preço

Teoricamente o preço a ser definido deverá ser aquele que maximize o lucro. No entanto, existem diversos fatores que devem ser analisados e que influenciarão a definição do preço final.

Deste modo, a empresa deverá ter em consideração as condicionantes externas (intermediários, dinâmica da procura, fornecedores, condições económicas, restrições legais, considerações éticas e concorrência) e as condicionantes internas (custos, objetivos da organização, marketing mix e grau de diferenciação do produto).

Posto isto, a *Academia Progresso* ao nível do preço possuirá um conjunto de cuidados e de estratégias que levarão ao crescimento gradual da empresa, como os “packs” de descontos sob determinadas condições e também os “packs” de preços, conforme as cargas horárias e serviços que os clientes pretendam (Anexo I).

c) Distribuição

No que diz respeito a esta componente do Marketing Mix, a Distribuição, designa-se pelo conjunto de canais utilizados para se fazer chegar serviço/produto ao consumidor/cliente. No caso da Academia em estudo o estabelecimento em si funcionará como canal de distribuição, visto que, será através deste que se realizarão as comunicações e respetivas intervenções com os clientes.

d) Divulgação

No que diz respeito à divulgação da empresa em estudo a mesma será realizada segundo a comunicação *above e below the line*.

Por outras palavras e, tendo em atenção o primeiro plano de ação – *above de line* é de destacar:

- ∅ Distribuição de folhetos e cartões-de-visita em locais estratégicos, como festas de final de ano letivo nas escolas das redondezas, festas locais, entre outros;
- ∅ Divulgação através das redes de comunicação, como o Facebook e Instagram.

Por sua vez, e tendo em conta o segundo plano de ação – *below da line* é de realçar:

- ∅ A aposta no feedback positivo, visto que, a empresa em estudo dedicará todo o seu esforço e empenho na satisfação do cliente com o intuito que o mesmo sai da empresa totalmente satisfeito, para deste modo, poder transmitir a qualidade dos serviços aos seus conhecidos e amigos;
- ∅ Parcerias com outras empresas, como por exemplo a *Motriviana*, onde os nossos clientes poderão usufruir, com descontos, dos serviços disponíveis na mesma e vice-versa.

e) Serviço || Pessoas & Evidencias Físicas & Processos

A *Academia Progresso* operará como uma marca, na área dos serviços. Assim, *Progresso* como a própria “marca” o designa será um dos principais enfoques da empresa, visto que, esta valorizará a primazia do progresso dos seus estudantes quer a nível académico como social.

Deste modo, com o intuito de garantir o real progresso de todos os seus clientes a empresa em estudo apostará na contratação de profissionais de excelências, mais precisamente três docentes das áreas de matemática e físico-química / português e inglês / espanhol e francês, bem como, de uma terapeuta da fala, uma psicóloga e ainda uma gestora.

Posto isto, a *Academia Progresso* terá de ser constituída por três salas, sendo uma delas direcionada para o 1º e 2º Ciclo, outra para o 3º Ciclo e Secundário e a última, funcionará como Gabinete, encontrando-se direcionada para as valências de Psicologia e Terapia da Fala. Por sua vez, a *Academia Progresso* deterá ainda de uma sala de espera com a respetiva receção, bem como, de uma casa de banho.

Por conseguinte, é importante ainda denotar que para facultar os diferentes serviços disponíveis na *Academia Progresso* a mesma contará, como foi referido anteriormente, com uma excelente e profissional equipa de professores e profissionais de saúde. Desta forma, e no que se refere ao pagamento dos docentes, é de salientar que estes trabalharão a recibos verdes, sendo que receberão à hora (um valor acordado previamente, tendo em conta a disciplina a lecionar, o ciclo e o número de alunos). Por outras palavras, no final do mês os professores deverão enviar à Diretora da *Academia Progresso*, a folha de presenças devidamente preenchida, no intento da mesma realizar o cálculo das horas e proceder posteriormente ao pagamento, que será efetuado entre o dia 1 e 5 de cada mês. Por sua vez, no que se refere aos profissionais de saúde (terapeuta da fala e psicologia) estas deverão conceder à entidade em causa uma percentagem, aproximadamente 25%, de cada consulta que facultarem no gabinete da *Academia Progresso*.

6. Indicadores Económicos

6.1 Taxa De Crescimento Do Negócio

Este indicador permite-nos avaliar o desenvolvimento da atividade de um ano para o outro. Assim sendo, podemos observar um crescimento acentuado do ano de 2020 para o ano de 2021, com um crescimento de 96%. Este crescimento resulta da conquista de novos clientes, que advém do aumento do reconhecimento da marca por parte dos mesmos. Posto isto, e tendo em conta a capacidade disponível do negócio, denota-se que o melhor aproveitamento do espaço e recursos se manifestará unicamente no ano seguinte (2022) com um crescimento de 10%. Deste modo, é possível afirmar que neste ano a empresa obterá o seu o melhor resultado e consequentemente atingirá o seu auge.

6.2 Rentabilidade Líquida Sobre O Rébito

O indicador de Rentabilidade Líquida sobre o Rébito indica quanto representa o resultado líquido do período no volume de negócios gerado pela empresa (vendas e prestações de serviços) em cada ano. Isto é, neste caso apenas o resultado das prestações de serviços realizadas, dada a natureza da empresa. Por sua vez, é de salientar que este indicador traduz ainda o rendimento puro (líquido) do negócio, dado que, já estão repercutidos no RLP todos os proveitos / ganhos e custos / gastos e respetivos impostos da atividade.

Por conseguinte, e dado o horizonte temporal constata-se uma melhor rentabilidade no 1º ano devido ao bom arranque da atividade (prestações de serviços) e de uma contenção de gastos relacionada com os reduzidos gastos com o pessoal. Posteriormente, no 2º ano observa-se a duplicação da receita. Contudo, esta é acompanhada do duplicar dos *FSE's*, bem como, de um aumento considerável dos gastos com o pessoal, que levam à redução da rentabilidade líquida. Posto isto, somente o conhecimento de causa do responsável permitirá que a contratação e a delegação de funções associada a um controle apertado permitam continuar a prestar um serviço de qualidade.

6.3 Indicadores Económico-Financeiros

6.3.1 Retorno do Investimento | ROI

Tendo em conta o indicador financeiro ROI é exequível verificar logo no 1º ano que o mesmo é positivo e superior a zero, o que é indicativo de um bom pronuncio. Assim sendo, é recuperado 21% do capital investido na atividade no 1º ano e 2% no 2º ano.

É de frisar ainda, que no restante período em análise o projeto mostra libertar rentabilidade efetiva face ao capital investido o que dá credibilidade para a implementação do mesmo.

6.3.2 Rentabilidade do Ativo | ROA

Dada a necessidade de qualquer gestor em avaliar a gestão e respetiva eficiência dos recursos que dispõe, torna-se aconselhável a análise deste indicador que demonstra a capacidade dos ativos da empresa em gerarem resultados.

Posto isto, e dado tratar-se de uma empresa prestadora de serviços manifesta um *Return on Assets* superior, quando comparada com uma empresa industrial. Nesta o gerar de resultados é notório no primeiro ano, daí o atingir dos 27 pontos percentuais. Por sua vez, a quebra desta eficiência surge no 2º ano, onde os gastos com pessoal, os fornecimentos e serviços externos manifestam-se, influenciando diretamente os meios de liquidez e conseqüente o ativo. Estes aumentos, no entanto, não são acompanhados com um crescimento do volume de negócios, originado assim, os dois pontos percentuais no 2º ano.

Por conseguinte, nos anos seguintes a eficiência não é descorada e a empresa detém melhores volumes de negócios, parecendo laborar com a capacidade total disponível/instalada. Assim, esta volta a gerar uma rentabilidade média de 23% face aos ativos disponíveis.

6.3.3 Rotação do Ativo

Os ativos existentes em cada empresa visão gerar resultados, mais concretamente vendas e/ou prestações de serviços. Desta forma, o indicador Rotação do Ativo permite ao gestor ter a perceção da eficiência no gerar das vendas/prestações de serviços (a quantidade de vezes) com o mesmo ativo. Ou seja, sem ter em atenção aos gastos incorridos para gerar estes resultados, conforme havia exposto no indicador anterior.

Deste modo, podemos verificar que um ativo disponível foi convertido por 2,25 vezes em vendas no primeiro ano de implementação do projeto. Percentualmente, o ativo gerou 225% de si mesmo. Posteriormente, no 2º ano o cenário é melhor devido ao aumento do volume de negócios e pela manutenção do ativo. Já no 3º e seguintes anos o rácio manter-se-á positivo e tenderá a diminuir, visto que, a capacidade máxima será alcançada, proporcionando assim, o aumento do ativo circulante.

6.3.4 Rendibilidade dos Capitais Próprios | ROE

Na ótica de uma possível venda do negócio os eventuais investidores podem mensurar o rendimento que poderiam gerar, com a aquisição deste negócio, através do *ROE*, isto porque, por cada euro investido e, analisando o 1º ano de atividade, o investidor iria obter 0,26 €. Por outras palavras, dado o investimento inicial/capitais próprios de 5 000,00 € o retorno seria de 1 300,00 € no 1º ano. Posto isto, e dado estes *ROEs* é possível verificar, pela evolução, um crescimento de 2020 até 2022, uma vez que, dadas as infraestruturas disponíveis dá-se o gerar de valor acrescentado, verificando-se valores médios de 20% nos anos seguintes para este indicador.

6.4 Indicadores Financeiros

Com o intuito de melhor acompanhar a análise dos Indicadores Financeiros correspondentes ao Estudo de Viabilidade é pertinente e aconselhável a consulta do Anexo IV.

6.4.1 Autonomia Financeira

Atendendo à autonomia financeira desta empresa, ou mesmo à necessidade de recorrer a capitais alheios, a análise em causa permite-nos constatar que não será necessário incorrer em custos relacionados com financiamentos. Custos esses, que eventualmente poderiam existir, caso a empresa em estudo se tivesse dirigido, *à priori*, junto da banca com o intuito de contrair um crédito de curto prazo. Assim, esta empresa apresenta rácios de solvabilidade superiores a 30%.

É de salientar ainda, que a média observada para o período em análise é de 80%, sendo sempre superior aos 74% o que manifesta a independência face a capitais alheios.

6.4.2 Solvabilidade Total

Este rácio permite ao gestor avaliar a possibilidade de resolver / solver todas as obrigações incorridas com a atividade. Desta forma, analisando os valores obtidos verificamos que em todos os anos o rácio é superior a 1 / 100%, o que traduz que a empresa detém de ativos suficientes para satisfazer todos os seus passivos. Ou mesmo detém de direitos suficientes para fazer face às obrigações em que incorreu e ainda libertar meios/fundos. O mesmo rácio apresenta no fim do período em análise o valor percentual de 700%, que significa que poderia incorrer em demais obrigações se assim se prepusse.

6.4.3 Indicadores de Liquidez

Mesmo gerando lucros económicos é conduta mensal de qualquer empresa prestar a máxima atenção à sua tesouraria. O controlo apertado e a proximidade com o cliente faz com que o nível de incobabilidade não se manifeste.

Assim sendo, apresentam-se os seguintes rácios:

a) Liquidez Corrente/Geral

No que comporta à Liquidez Geral da empresa podemos avançar que, dada exigibilidade de curto prazo, a empresa detém de meios financeiros/disponibilidades suficientes e facilmente convertíveis em dinheiro para satisfazer as obrigações incorridas para um horizonte temporal de um ano. Todavia, esta análise só é possível efetuar com base no rácio apurado ser superior à unidade. Deste modo, em todo o período em análise é exequível verificar valores médios de 4,83, terminando o período em análise, 6º ano, com valores de 6,97. Por outras palavras, a empresa

em estudo chega a deter meios convertíveis para satisfazer mais de 5 vezes as obrigações incorridas de curto prazo.

b) Liquidez Reduzida

No que comporta à Liquidez Reduzida, isto é, o fazer face à exigibilidade de curto prazo sem a realização de meios líquidos através da conversão de *stocks*/inventários disponíveis em dinheiro, é de frisar que a entidade detém o mesmo parecer/análise que o rácio de liquidez corrente, visto que, esta empresa é apenas uma prestadora de serviços e não uma empresa comercializadora de bens. Em suma, a empresa detém, com os meios líquidos que dispõe, capacidade de pagar as suas dívidas de curto prazo (passivo corrente).

6.4.4 Indicadores de Risco do Negócio

Dado que todas as empresas que se implementam em qualquer tecido empresarial estão sujeitas a determinado nível de risco de negócio é de ter em atenção a análise dos indicadores a seguir enunciados. A análise em causa deve ser sempre ponderada devido à incerteza associada a qualquer ramo de negócio, bem como, devido à concorrência de cada mercado.

a) Margem Bruta

Tendo por base o indicador de risco de negócio Margem Bruta podemos aferir que em todo o período em análise o mesmo é positivo, obtendo os seus valores mais elevados (16.282€) a partir do ano de 2022 e mantendo-se constante nos anos seguintes. Manifesta-se, contudo, apenas uma ligeira quebra das prestações de serviços em 2021 comparativamente aos gastos incorridos, em consequência da ainda procura pela eficiência da gestão operacional. Eficiência esta que somente no ano seguinte é alcançada devido à capacidade instalada efetivamente se verificar neste período.

b) Grau de Alavancagem Operacional

Este indicador de risco de negócio permite-nos avaliar o risco operacional dado o peso dos gastos fixos nesses resultados (operacionais). Deste modo, permite ao gestor ter a perceção de quando poderá conseguir uma maior estabilidade operacional na sua empresa. Assim, como era de esperar, o indicador em causa revela um valor elevado em 2021 em consequência do aumento quer dos gastos fixos quer dos variáveis (exfluxos) e, em contrapartida, à ineficiência do volume de negócios, detendo do seu maior grau de alavancagem neste ano. Por conseguinte, nos anos seguintes o GAO é diminuído devido à maior eficiência na concretização do volume de negócios.

Por último, pode-se ainda observar que apenas no último ano em análise o indicador de risco tenderá a descer devido ao impacto negativo que as depreciações estavam a ter até então no resultado operacional.

c) Grau de Alavancagem Financeira

Este indicador de risco de negócio permite-nos analisar o nível de risco associado ao impacto que a estrutura financeira da empresa detém face à realização de resultados para os gerentes / administradores / acionistas.

Contudo, dada a não existência de qualquer gasto incorrido ou proveito auferido com financiamentos o resultado deste indicador não se manifesta relevante nesta análise. Assim, qualquer variação do resultado operacional será igual à variação do resultado corrente o que permitirá o mesmo acesso ao rendimento disponível para os administradores. Por sua vez, variações superiores à unidade (100%) neste indicador indicam que, por exemplo, numa variação positiva de 10% nos resultados operacionais deteríamos uma variação $\alpha\%$ - 100% nos resultados possíveis de distribuir aos administradores.

6.4.5 Free Cash Flow to Equity | FCFE

O FCFE é um indicador de quanto valor/remuneração ficará disponível para os administradores/acionistas de uma empresa após o pagamento de todas as despesas, reinvestimento e dívida. Posto isto, e como se pode constatar pela análise dos valores apurados no 1º ano, a empresa em estudo não daria efetivamente dinheiro para libertar de forma a remunerar os administradores/acionistas devido ao forte impacto dos ativos fixos adquiridos/investimento inicial para o desenvolvimento da atividade.

Por conseguinte, nos anos de 2021 e seguintes a empresa começará a ter a possibilidade de remunerar os *shareholders* responsáveis/interessados pelo negócio por via do FCFE manifestar valores positivos.

6.4.6 Valor Atual Líquido | VAL

O VAL trata-se do indicador de avaliação da rentabilidade de projetos de investimento. Deste modo, o mesmo resulta da soma de todas as entradas e saídas de fluxos durante a vida útil de um projeto, atualizada para o momento presente.

Posto isto, no projeto em apreço, não se considera, em todo o período em análise, uma taxa de juro de ativos sem risco, associada a um prémio de risco de mercado. Assim, avançamos com uma identificável taxa de atualização de 10%, que irá traduzir-se em fatores de atualização (taxa de desconto) dos fluxos da atividade que irão evoluir de forma crescente durante os períodos em análise.

Deste modo, dadas as atualizações dos fluxos de atividade/*cash-flows* podemos esperar um VAL de 9.363,83€ ao fim de 6 exercícios económicos. Concluimos, desta forma, que o valor do VAL é positivo, o que significa que o projeto apresenta rentabilidade positiva.

6.4.7 Taxa Interna de Rentabilidade | TIR

A TIR é um indicador de medição da rentabilidade de projetos de investimento. Posto isto, quanto mais elevada for a TIR maior será a rentabilidade do projeto, sendo possível afirmar que se a TIR for superior à taxa de custo de capital, o projeto é viável.

Deste modo temos uma *taxa interna de rentabilidade* de 106% o que comparativamente à taxa de atualização de 10% se mostra superior. Entende-se, assim, que se consegue uma remuneração dos capitais, superior ao custo médio dos mesmos. Conclui-se então que o projeto supera o valor do custo do capital no período do estudo que se considerou deveria ter uma atualização de 10% ao ano.

6.4.8 Payback Period

Dado o projeto em estudo podemos avançar que 2 anos é o tempo necessário para que o mesmo, a nível de despesas e receitas, permita a recuperação das despesas associadas ao investimento inicial através dos *cash-flows* de exploração gerados. Assim sendo, dado o reduzido *Payback period*, maior é a qualidade deste projeto.

7. Conclusão

A Educação é um setor da sociedade que abrange e sempre abrangeu toda a população. No entanto, com o decorrer dos anos a mesma veio sendo aprimorada com o intuito de todos os estudantes serem cada vez mais eficientes e a taxa de alfabetização aumentar em Portugal.

Deste modo, a Educação revelou-se uma excelente “janela” no que se refere a oportunidades de negócio, pois se até então era usual as explicações em casas particulares, hoje em dia, já se vêem grandes empresas que se dedicam única e exclusivamente a este tipo de serviços.

Posto isto, surgiu então a “*ideia*” de desenvolver um negócio que visasse combater uma necessidade previamente identificada.

Assim, e com a “*ideia*” precocemente estruturada tornou-se pertinente a elaboração de um plano de negócios que visasse explorar todas as vertentes da mesma, onde um estudo minucioso quer a nível teórico quer a nível prático revelou-se preponderante.

Deste modo, num enquadramento teórico, foi exequível constatar *à priori* a importância de um estudo de mercado, no intento de ver respondidas questões como: *Quem são os clientes? O que eles valorizam? Como criar valor para os clientes?*

Posteriormente, uma análise externa e interna revelaram-se igualmente fundamentais, uma vez que com a análise externa podemos explorar todas as oportunidades e ameaças associadas à “*ideia*” de negócio, bem como, o impacto que o produto/serviço poderia vir a ter no mercado. Por sua vez, com a análise interna podemos constatar as vantagens ou desvantagens do projeto, face aos concorrentes. Desta forma, e com o intuito de compilar todas estas vertentes de estudo, a análise SWOT demonstrou-se crucial, dado que, a mesma é uma ferramenta que num único quadro detalha todas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças associadas a um negócio.

De seguida, mas não menos importante, a definição de objetivos e as opções estratégicas foram igualmente denotadas, uma vez que, apenas com estas podemos definir objetivos hierarquizados e atingíveis, que nos permitiram definir estratégias de crescimento alcançáveis face ao posicionamento da empresa no mercado. Todavia, e para complementar, também o *Marketing Mix* foi abordado e analisado, visto que, é com este que as estratégias que a empresa pode utilizar, para produzir a resposta desejada no mercado-alvo, são definidas.

Por conseguinte, na vertente da viabilidade económica, salientou-se a importância da avaliação de um projeto de investimento incidir em bases sustentáveis, onde a análise dos cash-flows, do VAL, da TIR e do retorno do investimento são determinantes aquando da tomada de decisão. Contudo, neste tipo de avaliação deve ser ainda contabilizada uma análise do impacto da inflação, a incerteza face ao risco e uma análise da sensibilidade, ou seja, a atratividade do projeto em si, com o intuito que a mesma seja o mais fidedigna possível.

Seguidamente, e num enquadramento já prático, com base na análise dos inquéritos aos clientes, que foram aplicados no *Agrupamento de Escolas Agra e Lima*, é exequível concluir que inicialmente nos debateremos com algumas barreiras, entre as quais, a principal será a

mentalidade dos Encarregados de Educação na adesão a este tipo de serviços. Todavia e, mesmo existindo este entrave inicial, é também possível concluir, através dos inquéritos aplicados, que os Encarregados de Educação detêm reais dificuldades (principalmente quando tem habilitações académicas inferiores) no que se refere ao apoio que tentam prestar aos seus Educandos, o que significa que existe uma necessidade efetiva em recorrer a ajuda externa. Por outras palavras, será fundamental conquistar os primeiros clientes, para que os mesmos transmitam um feedback positivo, para que assim *à posterior*, consigamos conquistar novos clientes, e aos poucos consigamos mudar as mentalidades dos mesmos no que se refere ao recorrer a este tipo de serviços.

Assim, e no intento de realmente conseguirmos conquistar novos clientes será crucial ter em atenção fatores como se o espaço é afável e acolhedor, a empatia e trabalho desenvolvidos pelos professores e restantes colaboradores, a opinião dos Educandos e os resultados académicos obtidos, pois estes serão aspetos que os Encarregados de Educação terão realmente em conta.

Posteriormente, foi também exequível perceber que caso a *Academia Progresso* queira apostar em novas ideias, as oficinas de leitura e escrita, as aulas de iniciação à informática, as aulas de música e teatro serão de grande interesse para o público-alvo.

Por conseguinte, relativamente à análise da concorrência, é de salientar que aqui detemos, sem dúvida alguma, de uma grande vantagem, dado que naquela localidade em concreto a concorrência restringe-se unicamente a explicadores que trabalham a título individual nas suas residências. Posto isto, a grande preocupação será evitar que os Encarregados de Educação se desloquem para o centro de cidade de Viana do Castelo para recorrer a este tipo de serviços, visto que, nesta zona temos concorrentes que podem realmente ameaçar o sucesso da *Academia Progresso*.

Deste modo, e com o intuito de fazer frente à concorrência a todos os níveis, é importante que a *Academia Progresso* desenvolva ainda mais os seus atributos (posição no mercado, poder da marca, experiência, dinamismo, estratégia, meios de marketing e meios de tecnologia) elevando-os para o patamar de média para alta qualidade.

Por sua vez, aquando do Estudo de Viabilidade foi exequível perceber ainda que nos dois primeiros anos a empresa terá algumas dificuldades económicas, visto que, os lucros gerados serão mínimos. Mas, posteriormente, e com a conquista de novos clientes e respetivo reconhecimento da marca por estes, prevê-se que nos anos seguintes se alcance uma estabilidade económico-financeiro bastante confortável, permitido assim, concluir que este projeto tem viabilidade financeira.

Deste modo e, embora este documento seja o resultado de um esforço de pesquisa conciliador e decorrente de múltiplas fontes (primárias e secundárias), é de reconhecer que o mesmo apresenta limitações, tais como:

- ⌘ Ausência de informações detalhadas sobre as características e objetivos a alcançar dos clientes que procurarão este tipo de serviços naquela região;

- ∅ Carência de dados estatísticos relativos ao volume de vendas e percentagem de aulas ou listas de espera por uma vaga no centro de explicações;
- ∅ Ausência de dados económico-financeiros, como relatos financeiros (por exemplo balancetes e demonstração de resultados) que permitam compreender a realidade económico-financeiro de centros de estudos semelhantes;
- ∅ Dificuldades de aceitação em recorrer a serviços externos nesta região, dado que se tratam de famílias mais humildes e com maiores dificuldades económicas.

Por último, como trabalhos futuros seria interessante avaliar a evolução da nova empresa após a sua implementação, elaborando, por exemplo, um estudo de mercado com o objetivo de perceber, com base na credibilidade e reconhecimento da marca, se a possibilidade de *franchising* seria uma opção válida.

8. Bibliografia

- ∅ Amit, Raphael e Paul J. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organisational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nº1, pp. 33-46;
- ∅ Ave, I. P. (2012). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O SEU GUIA PARA UM PROJECTO DE SUCESSO*;
- ∅ Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Nº1, p. 99-120;
- ∅ Barney, J (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall;
- ∅ Barney, J. (1996), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, pp. 1231-1241;
- ∅ Carvalho, J. M. (2016). *Inovação & Empreendedorismo*. Porto: VidaEconómica;
- ∅ Ferreira, H. (2014). *Identificação de Fatores Críticos de Sucesso no Desenvolvimento de Estratégias que Maximizem a Satisfação do Cliente*. Instituto Politécnico de Bragança: Bragança (Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9783/1/Helder%20Pires%20Ferreira.pdf> – 05/06/2017);
- ∅ IAPMEI. (14 de janeiro de 2019). Consultado de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/>;
- ∅ Jacques Lendrevie, J. L. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote;
- ∅ Kostova, T. e. (2003). Social Capital in Multinacional Corporations and a Micro-Macro Model of tis Formation. *Academy of Management Review* nº 2, 297-317;
- ∅ Kotler, P. (1993). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora Afiliada;
- ∅ Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing* (5ª ed.). (A. Martins, Trad.) Rio de Janeiro, Brasil: Editora Prentice-Hall do Brasil Lda;
- ∅ Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo, Brasil: Prentice Hall;
- ∅ Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico* (3ª ed.). (S. Miguel, & A. C. Cuenca, Trads.) Madrid: McGraw-Hill;
- ∅ Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços - Pessoas, tecnologia e resultados* (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall;
- ∅ Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing - Uma orientação aplicada*. São Paulo: Bookman.

- ⌘ Mithá, O. (2009). *Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Escolar Editora.
- ⌘ Portugal, B. d. (2019). *Boletim Económico - A economia portuguesa em 2018*. Eurosistema.
- ⌘ Ray, G., J. B. Barney e W.A. Muhanna (2004), “Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, Nº 1, pp. 23-37;
- ⌘ Schiefer, U., Bal-Dobel, L., Batista, A., Dobel, R., Nogueira, J. & Teixeira, P. (2007). *MAPA: Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Lisboa: Editora Principia;
- ⌘ Soares, J. O., Fernandes, A. V., Marçõ, A. A., & Marques, J. P. (1999). *Avaliação de Projecto de Investimento na Óptica Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo;
- ⌘ Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projectos*. Lisboa: Edições Sílabo;
- ⌘ Stieglitz, N e K. Heine (2007), “Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1-15;
- ⌘ Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações*. Lisboa: ESCOLAR EDITORA;
- ⌘ Zeithaml, V. e Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: Irwin McGraw-Hill.

Anexo I

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Este inquérito tem como objetivo, recolher informações para a realização de um trabalho de Mestrado, no domínio da Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, a realizar no Agrupamento de Escolas Arga e Lima.

A população "alvo" deste inquérito por questionário são os Encarregados de Educação dos educandos que frequentam a instituição escolar no qual decorrerá o estudo de investigação.

Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica. Assim sendo, solicitamos que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

Agradecemos, desde já, o seu contributo!

I Dados Pessoais

Idade:

Género:

Feminino Masculino

Habilitações:

3º Ciclo Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento

Número de Educandos:

1 2 3 > 3

Ciclo que os Educandos frequentam:

1º Ciclo 2º Ciclo 3º Ciclo Secundário

II Questões Gerais

Deverá responder às questões seguintes tendo em conta a escala utilizada de 1 a 5, em que cada número corresponde a:

1 = Nunca

5 = Sempre

2 = Raramente

3 = Às vezes

4 = Muitas vezes

1.

1.1 Sente dificuldades em acompanhar e auxiliar o seu educando nas tarefas escolares? 1 2 3 4 5

1.2 Tem por hábito recorrer a aulas de apoio ao estudo e / ou explicações para auxiliar o seu educando no decorrer do ano letivo?

1 2 3 4 5

2. Quando pondera recorrer a serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares tem em atenção:

2.1 Localização do espaço em si (exemplo: se é perto da escola, perto da residência, entre outros)? 1 2 3 4 5

2.2 Se o espaço onde vão decorrer os serviços é afável, agradável e acolhedor?

1 2 3 4 5

2.3 Tipo de serviços prestados (exemplo: se é em grupo, particular, sala de estudo, entre outros)?

1 2 3 4 5

2.4 Preços praticados pela empresa em comparação com a concorrência?

1 2 3 4 5

2.5 Promoções que possam existir (exemplo: promoções para membros da mesma família, ofertas de transporte, entre outros)?

1 2 3 4 5

2.6 Feedback ou opinião sobre a empresa de outros utilizadores do serviço?

1 2 3 4 5

3. Depois de contratar os serviços externos para apoiar o seu educando nas tarefas escolares como avalia o seu grau de contentamento tendo em conta:

3.1 Empatia com os Professores e restantes colaboradores

1 2 3 4 5

3.2 Trabalho desenvolvido pelos Professores e restantes colaboradores

1 2 3 4 5

3.3 Opinião do seu Educando

1 2 3 4 5

3.4 Resultados das Avaliações

1 2 3 4 5

Deverá responder à questão seguinte tendo em conta a escala utilizada de 1 a 5, em que cada número corresponde a:

1 = Muito Pouco

2 = Pouco

3 = Médio

4 = Muito

5 = Bastante

4. Que outros serviços seriam do seu interesse encontrar no mesmo espaço onde o seu educando usufruísse das aulas de apoio ao estudo / explicações?

4.1 Atividades para os Períodos de Férias 1 2 3 4 5

4.2 Gabinete de Nutrição 1 2 3 4 5

4.3 Gabinete de Terapia Ocupacional 1 2 3 4 5

4.4 Oficinas de Leitura e de Escrita 1 2 3 4 5

4.5 Aulas de Iniciação à Informática 1 2 3 4 5

4.6 Xadrez 1 2 3 4 5

4.7 Música 1 2 3 4 5

4.8 Teatro 1 2 3 4 5

Obrigada pela atenção e disponibilidade!

Atenciosamente,
Cácia Martins

ORÇAMENTOS

Conforama

Onde todos encontram a sua casa.



89,99 € 79,99 € -11%

Quantidade	Descritivo	Total
3	Poltronas	239,97 €
		<u>239,97 €</u>

STAPLES®



32,90 € IVA inc.
unidade



108,99 € IVA inc.
unidade

Quantidade	Descritivo	Total
4	Cadeiras de Visita	131,60 €
1	Impressora	108,99 €
		<u>240,59 €</u>



LINNMON / ADILS
Mesa, branco
20€ / ud



ADDE
Cadeira, preto
9,99€ / ud



HATTEFJALL
Cadeira giratória, Gunnared cinz
179€ / ud



KALLAX
Estante, pret-cast
49,99€ / ud



BEKANT
Mesa de reuniões, chapa de freixo c/velatura preta, preto
340€ / ud



STOENSE
Tapete pelo curto, branco-bege
99€ / ud



MÅLA
Cavalete, madeira conífera, branco
19,99€ / ud



MALM
Secretária, pret-cast
129€ / ud



TJUSIG
Bengaleiro, preto
49,99€ / ud

Quantidade	Descritivo	Total
10	Mesas de Estudo	200,00 €
30	Cadeiras	299,97 €
1	Cadeira Secretária	179,00 €
3	Estantes	149,97 €
1	Mesa de Reuniões	340,00 €
1	Tapete	99,00 €
2	Quadros	39,98 €
1	Secretária	129,00 €
2	Bengaleiros	99,98 €
		<u>1536,90 €</u>



€479,⁰⁰

Permite controlar o equipamento por WI-FI.
WI-FI incluído.

Quantidade	Descritivo	Total
1	Ar-condicionado	479,00 €
	Instalação	245,00 €
		<u>724,00 €</u>

Anexo III**Tabelas de Preços em Sala****| 1º Ciclo |**

Em Sala	
Tempo Parcial ≤ 09 horas	65 € / mês 1,81 € / hora
Tempo Integral ≤ 18 horas	100 € / mês 1,38 € / hora
Situações Pontuais	5 € / hora 5,00 € x n° de horas
Extras Trabalhos Escolares	5 € / mês

| 2º Ciclo |

Em Sala	
Tempo Parcial ≤ 09 horas	90 € / mês 2,50 € / hora
Tempo Integral ≤ 18 horas	150 € / mês 2,08 € / hora
Situações Pontuais	7 € / hora 7,00 € x n° de horas
Extras Trabalhos Escolares	10 € / mês

| 3º Ciclo |

Em Sala	
Tempo Parcial ≤ 10 horas	120 € / mês 3,00 € / hora
Tempo Integral ≤ 20 horas	160 € / mês 2,00 € / hora
Situações Pontuais	9 € / hora 9,00 € x nº de horas
Extras [Trabalhos Escolares]	15 € / mês

| Transporte |

Academia – Escola / Outro Local - Academia	
≤ 5 Quilómetros	15 € / mês
≥ 5 Quilómetros ≤ 15 Quilómetros	35 € / mês

Tabelas de Preços em Grupo e / ou Particular**| 1º Ciclo |**

Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	30 €	1 hora / semana	50 €
2 horas / semana	45 €	2 horas / semana	70 €
Pack Diário I 5 horas / semana	90 €	Pack Diário I 5 horas / semana	150 €
Pack Diário II 10 horas / semana	180 €	Pack Diário II 10 horas / semana	300 €
Extras Trabalhos Escolares		5 € / mês	

| 2º Ciclo |

Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	40 €	1 hora / semana	55 €
2 horas / semana	55 €	2 horas / semana	80 €
Pack Diário I 5 horas / semana	110 €	Pack Diário I 5 horas / semana	180 €
Pack Diário II 10 horas / semana	220 €	Pack Diário II 10 horas / semana	360 €
Extras Trabalhos Escolares		10 € / mês	

| 3º Ciclo |

<u>Disciplinas:</u> Ciências da Natureza, Francês/Espanhol, Geografia, História, Inglês e Português			
Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	45 €	1 hora / semana	70 €
2 horas / semana	60 €	2 horas / semana	100 €
Pack Diário I 5 horas / semana	140 €	Pack Diário I 5 horas / semana	230 €
Pack Diário II 10 horas / semana	280 €	Pack Diário II 10 horas / semana	460 €
Extras Trabalhos Escolares		15 € / mês	

<u>Disciplinas:</u> Físico - Química e Matemática			
Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	50 €	1 hora / semana	78 €
2 horas / semana	65 €	2 horas / semana	110 €
Pack Diário I 5 horas / semana	150 €	Pack Diário I 5 horas / semana	250 €
Pack Diário II 10 horas / semana	300 €	Pack Diário II 10 horas / semana	500 €
Extras Trabalhos Escolares		15 € / mês	

| Secundário |

Disciplinas: Francês/Espanhol, Geografia, História, Inglês e Português			
Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	50 €	1 hora / semana	80 €
2 horas / semana	65 €	2 horas / semana	140 €
Pack Diário I 5 horas / semana	160 €	Pack Diário I 5 horas / semana	300 €
Extras Trabalhos Escolares		15 € / mês	

Disciplinas: Física e Química			
Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	55 €	1 hora / semana	90 €
2 horas / semana	80 €	2 horas / semana	150 €
Pack Diário I 5 horas / semana	180 €	Pack Diário I 5 horas / semana	350 €
Extras Trabalhos Escolares		15 € / mês	

| Transporte |

Academia – Escola / Outro Local - Academia	
≤ 5 Quilómetros	15 € / mês
≥ 5 Quilómetros ≤ 15 Quilómetros	35 € / mês
Domicílio: Valor Mensal + 0,30 € / Km Academia – Domicílio – Academia	

Cursos de Línguas

Tabelas de Preços

Em Grupo máx. 4 alunos		Particular	
Valor Mensal			
1 hora / semana	55 €	1 hora / semana	70 €
2 horas / semana	80 €	2 horas / semana	120 €
3 horas / semana	100 €	3 horas / semana	150 €
4 horas / semana	120 €	4 horas / semana	190 €
6 horas / semana	155 €	6 horas / semana	240 €
Domicílio: Valor Mensal + 0,30 € / Km Academia – Domicílio – Academia			

Traduções	
Línguas Estrangeiras	7,5 € / página

Centro de Estudos

Tabelas de Preços Packs

<p align="center">Pack Família</p> <p align="center"> membros do mesmo agregado familiar </p> <p align="center">20 % de desconto no Serviço mais económico</p>
--

Pack Exclusivo Família

|membros do mesmo agregado familiar|

&

| Clientes \geq 2 anos |

25 % de desconto no Serviço mais económico

Gabinete de Psicologia & Terapia da Fala

Tabelas de Preços

| Público em Geral |

1ª Consulta Avaliação 	40 €
Restantes Consultas	30 €

| Pack Centro e / ou Rastreios nos Infantários e Escolas |

Consultas Pontuais e/ou Avaliação	25 €
2 Consultas / mês	40 € / mês 20,00 € / Sessão
4 Consultas / mês	75 € / mês 18,75 € / Sessão
8 Consultas / mês	120 € / mês 15 € / Sessão

| Domicílio |

Valor base da Consulta + Transporte Academia – Domicílio – Academia	0,30 € / Km
---	-------------

| Segurança Social |

2 Consultas / mês de 1 hora <u>ou</u> 4 Consultas / mês de 30 minutos	60 € / mês
---	------------

| Seguro |

10 € Anual

Anexo IV

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo	
Pressupostos Gerais			
<i>Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto</i>			
Unidade monetária	Euros		
1º Ano actividade	2020		
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0	
Taxa de IVA - Vendas	0%		
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0%		
Taxa de IVA - CMVMC	0%		
Taxa de IVA - FSE	0%		
Taxa de IVA - Investimento	0%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos	23,75%		
Taxa de Segurança Social - entidade - colabor	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos s	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colabor	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%		
Taxa de IRC	21,00%		
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%		
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	2,50%		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	2,00%		
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,00%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar: - O prémio de risco (p*) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + p*	
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p*	5,00%		
Beta empresas equivalentes	100,00%		
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetu	0,00		
* Rendimento esperado de mercado			
Métodos de avaliação considerados:			
Free Cash Flow to Firm			
Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).			
Free Cash Flow to Equity			
No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.			

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo					
Planos para o Crescimento		Euros					
Vendas + Prestações de Serviços							
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL							
VENDAS		0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENDAS		0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENDAS		0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		0	0	0	0	0	0
VENDAS - EXPORTAÇÃO							
VENDAS - EXPORTAÇÃO		0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *		0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		0	0	0	0	0	0
* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias							
NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".							
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL							
Sala de Estudo		5 310	10 620	11 682	11 682	11 682	11 682
Taxa de crescimento			100,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Explicações 1º, 2º e 3º ciclo		6 635	12 938	14 232	14 232	14 232	14 232
Taxa de crescimento			95,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Secundário		6 760	13 182	14 500	14 500	14 500	14 500
Taxa de crescimento			95,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
TOTAL		18 705	36 740	40 414	40 414	40 414	40 414
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES							
Serviço A							
Taxa de crescimento				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço B			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço C			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço D			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
TOTAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		0	0	0	0	0	0
IVA VENDAS	0%	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		18 705	36 740	40 414	40 414	40 414	40 414
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		18 705	36 740	40 414	40 414	40 414	40 414
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	0%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		18 705	36 740	40 414	40 414	40 414	40 414
IVA		0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		18 705	36 740	40 414	40 414	40 414	40 414
Perdas por imparidade	0%	0	0	0	0	0	0

IAPMEI		EMPRESA: Sala Estudo					
Porcarias para o Crescimento		Euros					
CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MERCADO NACIONAL							
VENDAS	25,00%						
VENDAS	20,00%						
VENDAS	15,00%						
MERCADO EXTERNO							
VENDAS - EXPORTAÇÃO							
Produto B *							
TOTAL CMVMC							
IVA							
TOTAL CMVMC + IVA							

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo								
Porcarias para o Crescimento		Euros								
FSE - Fornecimentos e Serviços Externos										
Nº Meses	2020	2021	2022	2023	2024	2025				
Taxa de crescimento	12	12	12	12	12	12				
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos		100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados		100%		1 046,00	6 276,00	12 552,00	12 552,00	12 552,00	12 552,00	12 552,00
Publicidade e propagação		100%		10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Vigilância e segurança		100%								
Honorários		100%		150,00	900,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Comissões		100%								
Conservação e reparação		100%								
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		100%		15,00	90,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Livros e documentação técnica		100%		15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Material de escritório		100%		70,00	420,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Artigos para oferta		100%								
Energia e fluidos										
Electricidade		100%		50,00	300,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Combustíveis		100%								
Água		100%		25,00	150,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas		100%								
Transportes de pessoal		100%		187,50	750,00	2 250,00	2 250,00	2 250,00	2 250,00	2 250,00
Transportes de mercadorias		100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres		100%		300,00	1 200,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00
Comunicação		100%		65,00	390,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Seguros		100%		7,50	45,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Royalties		100%								
Contencioso e notariado		100%								
Despesas de representação		100%								
Limpeza, higiene e conforto		100%		60,00	240,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Outros serviços		100%		10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
TOTAL FSE					11 181,00	24 132,00				
FSE - Custos Fixos					11 181,00	24 132,00				
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					11 181,00	24 132,00				
IVA										
FSE + IVA					11 181,00	24 132,00				

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Empresa: Sala Estudo					Euros
Gastos com o Pessoal							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Nº Meses	5	14	14	14	14	14	
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)							
Quadro de Pessoal							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing							
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros							
TOTAL	1	1	1	1	1	1	
Remuneração base mensal							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Administração / Direcção	600	600	600	600	600	600	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing							
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros							
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Administração / Direcção	2 700	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing							
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros							
TOTAL	2 700	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	
Outros Gastos							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	641	1 995	1 995	1 995	1 995	
Pessoal	23,75%						
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	27	84	84	84	84	
Subsídio Alimentação	124,53	1 370	1 370	1 370	1 370	1 370	
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS	2 038	3 449	3 449	3 449	3 449	3 449	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	4 738	11 849	11 849	11 849	11 849	11 849	
QUADRO RESUMO							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Remunerações							
Órgãos Sociais	2 700	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	
Pessoal							
Encargos sobre remunerações	641	1 995	1 995	1 995	1 995	1 995	
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	27	84	84	84	84	84	
Gastos de acção social	1 370	1 370	1 370	1 370	1 370	1 370	
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	4 738	11 849	11 849	11 849	11 849	11 849	
Retenções Colaboradores							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	297	924	924	924	924	
Outro Pessoal	11,00%						
Retenção IRS Colaborador	15,00%	405	1 260	1 260	1 260	1 260	
TOTAL Retenções	702	2 184	2 184	2 184	2 184	2 184	

 IAPMEI <small>Parceiros para o Crescimento</small>		Empresa: Sala Estudo					Euros
Investimento em Fundo Maneio Necessário							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria							
Clientes	1 559	3 062	3 368	3 368	3 368	3 368	
Inventários							
Estado							
TOTAL	1 559	3 062	3 368	3 368	3 368	3 368	
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores	932	2 011	2 011	2 011	2 011	2 011	
Estado	112	348	348	348	348	348	
TOTAL	1 044	2 359	2 359	2 359	2 359	2 359	
Fundo Maneio Necessário	515	702	1 009	1 009	1 009	1 009	
Investimento em Fundo de Maneio	515	187	306				
* A considerar caso seja necessário							
ESTADO	112	348	348	348	348	348	
SS	78,19	243,25	243,25	243,25	243,25	243,25	
IRS	33,75	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	
IVA							

		Empresa: Sala Estudo					Euros
 IAPMEI Porcarias para o Crescimento		Investimento					
Investimento por ano		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
Total propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico							
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
Total Activos Fixos Tangíveis							
Activos Intangíveis							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento							
Programas de computador							
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis							
Total Activos Intangíveis							
Total Investimento							
IVA							
Valores Acumulados		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
Total propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico							
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
Total Activos Fixos Tangíveis							
Activos Intangíveis							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento							
Programas de computador							
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis							
Total Activos Intangíveis							
Total							
Taxas de Depreciações e amortizações							
Propriedades de investimento							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico							
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
Activos Intangíveis							
Projectos de desenvolvimento							
Programas de computador							
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis							
Depreciações e amortizações		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total Depreciações & Amortizações		527	527	527	527	527	22
Depreciações & Amortizações acumuladas		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Activos Intangíveis							
TOTAL							
Valores Balanço		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Activos Intangíveis							
TOTAL							

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo					
Parceiros para o Crescimento		Euros					
Financiamento							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Investimento	3 260	187	306				
Margem de segurança							
Necessidades de financiamento	3 380	200	380				
Fontes de Financiamento							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Meios Livres	2 312	710	3 613	3 613	3 613	3 507	
Capital	5 000						
Outros instrumentos de capital							
Empréstimos de Sócios							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito							
Subsídios							
TOTAL	7 312	710	3 613	3 613	3 613	3 507	
N.º de anos reembolso	10						
Taxa de juro associada	3,00%						

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo					
Parceiros para o Crescimento		Euros					
Ponto Crítico Operacional Previsional							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Vendas e serviços prestados	18 705,00	36 740,00	40 414,00	40 414,00	40 414,00	40 414,00	
Varição nos inventários da produção							
CMVMC							
FSE Variáveis							
Margem Bruta de Contribuição	18 705,00	36 740,00	40 414,00	40 414,00	40 414,00	40 414,00	
Ponto Crítico	16 446,08	36 507,83	36 507,83	36 507,83	36 507,83	36 002,83	

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo					
Parceiros para o Crescimento		Euros					
Demonstração de Resultados Previsional							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Vendas e serviços prestados	18 705	36 740	40 414	40 414	40 414	40 414	
Subsídios à Exploração							
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos							
Varição nos inventários da produção							
Trabalhos para a própria entidade							
CMVMC							
Fornecimento e serviços externos	11 181	24 132	24 132	24 132	24 132	24 132	
Gastos com o pessoal	4 738	11 849	11 849	11 849	11 849	11 849	
Imparidade de inventários (perdas/reversões)							
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)							
Provisões (aumentos/reduções)							
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
Aumentos/reduções de justo valor							
Outros rendimentos e ganhos							
Outros gastos e perdas							
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	2 786	759	4 433	4 433	4 433	4 433	
Gastos/reversões de depreciação e amortização	527	527	527	527	527	22	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
EBIT (Resultado Operacional)	2 259	232	3 906	3 906	3 906	4 411	
Juros e rendimentos similares obtidos							
Juros e gastos similares suportados							
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	2 259	232	3 906	3 906	3 906	4 411	
Imposto sobre o rendimento do período	474	49	820	820	820	928	
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1 785	183	3 086	3 086	3 086	3 483	

 IAPMEI Parcerias para o Crescimento		Empresa: Sala Estudo					Euros
Mapa de Cash Flows Operacionais							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Meios Libertos do Projecto							
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 785	183	3 086	3 086	3 086	3 485	
Depreciações e amortizações	527	527	527	527	527	22	
Provisões do exercício							
	2 312	710	3 613	3 613	3 613	3 507	
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio							
Fundo de Maneio	-515	-187	-306				
CASH FLOW de Exploração	1 796	523	3 307	3 613	3 613	3 507	
Investim./Desinvest. em Capital Fixo							
Capital Fixo	-2 745						
Free cash-flow	-949	523	3 307	3 613	3 613	3 507	
CASH FLOW acumulado	-949	-425	2 881	6 494	10 107	13 614	

 IAPMEI Parcerias para o Crescimento		Empresa: Sala Estudo					Euros
Plano de Financiamento							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
ORIGENS DE FUNDOS							
Meios Libertos Brutos	2 786	759	4 433	4 433	4 433	4 433	
Capital Social (entrada de fundos)	5 000						
Outros instrumentos de capital							
Empréstimos Obtidos							
Desinvest. em Capital Fixo							
Desinvest. em FMN							
Provetos Financeiros							
Total das Origens	7 786	759	4 433	4 433	4 433	4 433	
APLICAÇÕES DE FUNDOS							
Inv. Capital Fixo	2 745						
Inv Fundo de Maneio	515	187	306				
Imposto sobre os Lucros		474	49	820	820	820	
Pagamento de Dividendos							
Reembolso de Empréstimos							
Encargos Financeiros							
Total das Aplicações	3 260	662	355	820	820	820	
Saldo de Tesouraria Anual	4 526	97	4 078	3 613	3 613	3 613	
Saldo de Tesouraria Acumulado	4 526	4 623	8 702	12 314	15 927	19 540	
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	4 526	4 623	8 702	12 314	15 927	19 540	
Soma Controlo							
Acerto do modelo							

 IAPMEI <small>Parceiros para o Crescimento</small>		Empresa:		Sala Estudo		Euros	
		Balanzo Previsional					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
ACTIVO							
Activo Não Corrente	2 218	1 691	1 164	637	110	88	
Activos fixos tangíveis	2 218	1 691	1 164	637	110	88	
Propriedades de investimento							
Activos Intangíveis							
Investimentos financeiros							
Activo corrente	6 085	7 685	12 069	15 682	19 295	22 908	
Inventários							
Clientes	1 559	3 062	3 368	3 368	3 368	3 368	
Estado e Outros Entes Públicos							
Accionistas/sócios							
Outras contas a receber							
Diferimentos							
Caixa e depósitos bancários	4 526	4 623	8 702	12 314	15 927	19 540	
TOTAL ACTIVO	8 303	9 376	13 233	16 319	19 405	22 996	
CAPITAL PRÓPRIO							
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	
Acções (quotas próprias)							
Outros instrumentos de capital próprio							
Reservas		1 785	1 968	5 054	8 140	11 226	
Excedentes de revalorização							
Outras variações no capital próprio							
Resultado líquido do período	1 785	183	3 086	3 086	3 086	3 485	
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	6 785	6 968	10 054	13 140	16 226	19 710	
PASSIVO							
Passivo não corrente							
Provisões							
Financiamentos obtidos							
Outras Contas a pagar							
Passivo corrente	1 518	2 408	3 180	3 180	3 180	3 286	
Fornecedores	932	2 011	2 011	2 011	2 011	2 011	
Estado e Outros Entes Públicos	586	397	1 169	1 169	1 169	1 275	
Accionistas/sócios							
Financiamentos Obtidos							
Outras contas a pagar							
TOTAL PASSIVO	1 518	2 408	3 180	3 180	3 180	3 286	
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	8 303	9 376	13 233	16 319	19 405	22 996	

 IAPMEI Parcerias para o Crescimento		Empresa: Sala Estudo					
Principais Indicadores							
INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Taxa de Crescimento do Negócio		96%	10%	0%	0%	0%	
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	10%	0%	8%	8%	8%	9%	
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Return On Investment (ROI)	21%	2%	23%	19%	16%	15%	
Rentabilidade do Activo	27%	2%	30%	24%	20%	19%	
Rotação do Activo	225%	392%	305%	248%	208%	176%	
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	26%	3%	31%	23%	19%	18%	
INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Autonomia Financeira	82%	74%	76%	81%	84%	86%	
Solvabilidade Total	547%	389%	416%	513%	610%	700%	
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Liquidez Corrente	4,01	3,19	3,80	4,93	6,07	6,97	
Liquidez Reduzida	4,01	3,19	3,80	4,93	6,07	6,97	
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Margem Bruta	7 524	12 608	16 282	16 282	16 282	16 282	
Grau de Alavanca Operacional	333%	5431%	417%	417%	417%	369%	
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

IAPMEI		Empresa: Sala Estudo						
Porcarias para o Crescimento		Avaliação do Projecto / Empresa						
Na perspectiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Free Cash Flow do Equity	-949	523	3 307	3 613	3 613	3 507	57 964	
Taxa de juro de activos sem risco	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Taxa de Actualização	6,05%	6,05%	6,05%	6,05%	6,05%	6,05%	6,05%	
Factor actualização	1	1,061	1,125	1,193	1,265	1,341	1,423	
Fluxos Actualizados	-949	493	2 940	3 029	2 856	2 614	40 747	
	-949	-455	2 485	5 514	8 370	10 985	51 732	
Valor Actual Líquido (VAL)	51 732							
	#NÚM!	-45%	116%	153%	163%	167%	183%	
Taxa Interna de Rentabilidade	182,67%							
Pay Back period	2 Anos							
Na perspectiva do Projecto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Free Cash Flow to Firm	-949	523	3 307	3 613	3 613	3 507	58 447	
WACC	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Factor de actualização	1	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338	1,419	
Fluxos actualizados	-949	493	2 943	3 033	2 862	2 621	41 203	
	-949	-455	2 488	5 521	8 383	11 004	52 206	
Valor Actual Líquido (VAL)	52 206							
	#NÚM!	-45%	116%	153%	163%	167%	183%	
Taxa Interna de Rentabilidade	182,77%							
Pay Back period	2 Anos							
Cálculo do WACC	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0		
Capital Próprio	6 785	6 968	10 054	13 140	16 226	19 710		
TOTAL	6 785	6 968	10 054	13 140	16 226	19 710		
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		
Custo	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Custo Financiamento	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%		
Custo financiamento com efeito fiscal	1,58%	1,58%	1,58%	1,58%	1,58%	1,58%		
Custo Capital	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%		
Custo ponderado	0,06	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%		

AVALIAÇÃO DO PROJECTO													
DESIGNAÇÃO	0	2020	2021	2022	2023	2024	2025	INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO PROJECTO					
Cash-flow de investimento:								Cash-Flow Global					14 710,41
Capital fixo	0,00	2 745,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Taxa de actualização					10,0%
Capital circulante	0,00	515,06	187,35	306,17	0,00	0,00	0,00						
Sub - total	0,00	3 260,06	187,35	306,17	0,00	0,00	0,00						
Cash-flow de exploração:								VAL					9 363,83
Resultados líquidos	0,00	1 784,55	183,41	3 085,87	3 085,87	3 085,87	3 484,82						
Depreciações e Amortizações	0,00	527,00	527,00	527,00	527,00	527,00	22,00						
Imparidades/Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
Enc.financ.de financiamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
Sub - total	0,00	2 311,55	710,41	3 612,87	3 612,87	3 612,87	3 506,82	TIR					106%
Valor Residual													
Capital fixo							88,00						
Capital circulante							1 008,58						
Sub - total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 096,58						
CASH-FLOW GLOBAL	0,00	-948,52	523,06	3 306,71	3 612,87	3 612,87	4 603,41	14 710,41 €					
CASH-FLOW ACTUALIZADO	0,00	-862,29	432,28	2 484,38	2 467,64	2 243,31	2 598,50	9 363,83 €	PAYBACK	0	0,00	0	Dias
C.F. ACTUAL. (ACUM.)	0,00	-862,29	-430,01	2 054,37	4 522,01	6 765,32	9 363,83						