

EMPREENDEDORISMO NO FEMININO
PLANO DE NEGÓCIOS FIKA KAFÉ

Projecto de Mestrado
em Gestão com especialização em Marketing

Orientadora:

Mestre Teresa Correia de Lacerda
ISEG, Departamento de Gestão

Co-Orientador:

Prof. Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático,
ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Abril 2011

DEDICATÓRIA

À minha avó, que nunca me deixou sozinha nas encruzilhadas da vida...

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o culminar de um ano de reflexão e o início da realização de um sonho.

Gostaria de deixar o meu mais sincero agradecimento à minha mentora e orientadora neste projecto de vida Dr^a Teresa Correia de Lacerda, que tem sido incansável na partilha, motivação e que acreditou em mim desde o primeiro dia.

Ao Prof. Doutor José Paulo Esperança, pela grande disponibilidade demonstrada e pelo excelente apoio na recta final. A sua visão única acerca do Empreendedorismo em Portugal foi uma grande mais valia.

Sem os Prof. Dr. Eduardo Correia e Prof. Gavin Eccles não estaria neste mestrado. Foi devido às aulas que lecionaram aquando da minha pós-graduação em 2005 que me apaixonei pela forma como o conhecimento era transmitido no INDEG/ISCTE e onde quis continuar a estudar até hoje.

A todos os meus colegas que me acompanharam na vida académica e que sem eles a aprendizagem não tinha sido tão divertida como foi, especialmente à Vanda Pereira cuja disponibilidade para dar supera sempre qualquer expectativa.

A todos os meus alunos que têm sido uma fonte de inspiração e por eles quero aprender ainda mais.

À minha mãe por acreditar em mim incondicionalmente e ao meu pai por sempre me ter dito que deveria querer mais da vida.

Às minhas grandes amigas, especialmente à Rita Rocha pela expertise financeira, e ao meu namorado que têm sido pedras basilares no meu crescimento.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS.....	i
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS	iv
LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS	vi
SUMÁRIO	vii
ABSTRACT.....	vii
SUMÁRIO EXECUTIVO	ix
1 PARTE I.....	10
1.1 Introdução à problemática.....	10
1.2 Barreiras ao Empreendedorismo no Feminino.....	11
1.2.1 O poder dos estereótipos	12
1.1.1. As barreiras críticas.....	12
1.3 Empreendedorismo como carreira	13
1.3.1 Networking como ferramenta indispensável.....	14
2 PARTE II	15
2.1 Desenvolvimento do modelo conceptual	15
3 PARTE III.....	17
3.1 Análise de Mercado	17
3.1.1 Análise de Mercado Actual utilizando o modelo PEST	18
3.1.2 Análise de Mercado Futuro.....	21
3.1.2.1 Análise fundamentada no Modelo de Porter.....	22
3.2 Análise Interna	27
3.3 Análise Competitiva.....	28
4 PARTE IV.....	30
4.1 Objectivos do Plano	30
4.2 Estratégia de desenvolvimento.....	32
5 Definição das políticas de implementação.....	34
5.1 Conceito & Marca.....	34
5.2 Segmentação & Posicionamento.....	34
5.3 Estratégia de Marketing-Mix	35

5.3.1	Política de Preços	37
5.3.2	Política de Produto	37
5.3.2.1	Serviços associados ao produto.....	38
5.3.3	Política de Comunicação.....	39
5.3.3.1	Auditoria de Comunicação.....	40
5.3.3.2	Política global de comunicação.....	40
5.3.3.3	Da estratégia de Marketing à estratégia de Comunicação	40
5.3.3.4	Mix da Comunicação	41
5.3.3.5	Concepção dos programas	42
5.3.3.6	Realização dos programas e medição dos resultados.....	43
5.3.4	Política de Distribuição.....	43
5.3.5	Estratégia Financeira.....	45
5.3.6	Estratégia Tecnológica.....	46
5.3.6.1	Infra-estruturas tecnológicas	46
5.3.6.2	Tecnologia orientada para o cliente	46
5.3.7	Estratégia Organizativa.....	47
5.4	Requisitos para a implementação.....	49
6	Avaliação Financeira.....	51
6.1	Demonstração de Resultados Previsional	52
6.2	Avaliação do Projecto	54
6.3	Balanço Previsional.....	56
7	Conclusões	57
	BIBLIOGRAFIA	58
	ANEXOS	62
	Anexo i - Planta de Localização	63
	Anexo ii - Planta do Espaço.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura i - Modelo Conceptual	15
Figura ii - Modelo PEST	18
Figura iii - Modelo 5 Forças de Porter	22
Figura iv - Poder Negocial dos Fornecedores	22
Figura v - Poder Negocial dos Clientes	23
Figura vi - Ameaça de Novos Concorrentes	24
Figura vii - Ameaça Produtos Substitutos.....	25
Figura viii - Rivalidade Competitiva Indústria	26
Figura ix - Análise Swot	27
Figura x - Matriz TOWS	28
Figura xi - 5P's de Mintzberg	32
Figura xii - Processo Distribuição Fika Kafé.....	43
Figura xiii - Estrutura Organizativa	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico i - Índice h. Preços Consumidor.....	19
Gráfico ii – PIB.....	19
Gráfico iii - Taxa de Desemprego.....	19
Gráfico iv - Pop. Portuguesa residente.....	20
Gráfico v - Análise SWOT.....	29
Gráfico vi - Gastos com Pessoal	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela i - Níveis de Planeamento	30
Tabela ii – Objectivos por prazos	31
Tabela iii - Cronograma acção	36
Tabela iv - Comunicação online & offline.....	42
Tabela v – Stocks e Abastecimento	44
Tabela vi - Recursos Materiais.....	49

Tabela vii - Vendas	52
Tabela viii - Demonstração de Resultados Previsional.....	53
Tabela ix - Mapa de Cash Flows Operacionais.....	54
Tabela x - Avaliação do Projecto	55
Tabela xi - Balanço Previsional	56

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
EBIT	<i>Earnings Before Interests and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interests and Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FSE	Fornecimento de Serviços Externos
I&D	Investigação e Desenvolvimento
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas
PEST	<i>Political, Economic, Social, Technological</i>
PDM	Plano Director Municipal
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PT	Portugal Telecom
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TOWS	<i>Threats, Opportunities, Weakness, Strengths</i>
VAL	Valor Actual Líquido
WACC	<i>Weighted Averaged Cost of Capital</i>

Nota: Adoptou-se a língua inglesa para transcrição directa de algumas siglas dado serem utilizadas com alguma frequência e não existindo tradução directa das siglas

SUMÁRIO

O Empreendedorismo no Feminino é um tema que tem ganho alguma notoriedade no palco internacional, ainda que o investimento das mulheres tenha uma proporção muito mais reduzida que a protagonizada pelo género masculino, tendo em conta a necessidade premente da sustentabilidade económica a longo-prazo, cujo empreendedorismo é um factor crucial.

Assim, o objectivo deste trabalho é o de, após uma breve introdução aos conceitos mais relevantes no que respeita ao papel da Mulher ao longo dos tempos e nomeadamente na geração de novos negócios, aprofundar a temática pragmaticamente, na forma de um Plano de Negócio a “empreender” no feminino.

O referido Plano de Negócio, sobre um negócio na área da restauração, pretende funcionar como um exemplo concreto e consistente da capacidade de gerar valor económico por parte de uma Mulher, consciente das dificuldades deste tipo de desafio e, simultaneamente, dotada das capacidades técnicas – em termos de estratégia, planeamento e implementação – como garante para o cumprimento dos objectivos propostos em termos micro e do seu impacto a nível macro-económico.

ABSTRACT

Womens' Entrepreneurship is a topic which has been gaining expression worldwide, although the women led investment has a lower size compared to the one lead by their counterpart the male. The entrepreneurship evolvement is a crucial factor in order to increase the long-term economic sustainability and consequent growth.

After a brief introduction of the concepts more pertinent concening the Womens' role throughout times, specially concerning the generation of new businesswomen, the goal of this project is to deepen this topic using a pragmatic approach that will assume the form of a business plan tackling Womens' Entrepreneurship.

This business plan will focus on the food and beverages area and ideally work as a real and solid example of a Womens' capacity to generate economic value.

The challenging nature of this task requires a set of technical skills – such as strategy, planning and implementation – in order to achieve the proposed goals, in both micro and macro economic dimensions.

Keywords: Women Entrepreneurship, Start-up, Business Plan

JEL Classification Codes: M10, M30, J16

JEL Classification System: Management, Marketing, Gender Economics

SUMÁRIO EXECUTIVO

De forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável da área circundante aos novos empreendimentos da EPUL, localizados na Av. das Forças Armadas, foi criado o *Fika Kafé*, um conceito único e alternativo para " *Comer, beber e aprender*".

Este plano de negócios emana de um enquadramento teórico baseado no empreendedorismo no feminino, causas, efeitos e soluções de futuro para as jovens mulheres portuguesas num mercado de trabalho cada vez mais difícil.

Tendo em conta as necessidades locais dos estudantes, residentes e empresas limítrofes foi criado um espaço, cujos produtos oferecidos estão embebedados de um serviço *premium* a um preço acessível. Será um espaço privilegiado no meio da cidade onde os conceitos "Cool Spot", " Day get away" e "Grab n'Go" passarão a fazer parte da vida diária dos clientes.

Sob a perspectiva de acções específicas levadas a cabo, a tecnológica desempenha um papel fundamental nesta estratégia, concebendo uma aplicação para o iPhone e a integração com várias redes sociais. Este é um dos objectivos fundamentais ligar o acto de comer e beber com o acto de aprender, numa perspectiva de optimização do tempo.

O planeamento estratégico, no que diz respeito à estrutura organizativa, tecnológica e financeira concentrou-se num investimento inicial mínimo, de forma a precaver grandes endividamentos, mas ainda assim de forma a dar sustentabilidade financeira ao projecto.

Com um investimento inicial na ordem dos quarenta mil euros e o ROI a atingir 3% no quinto ano de actividade, é expectável que durante os primeiros 2 anos o resultado líquido seja negativo, levando a que o pay back estimado seja 6 anos.

Com uma facturação no primeiro ano de 171,230 €, um VAL de 55,97%, uma taxa de crescimento contínua de 4% considera-se um negócio economicamente viável.

1 PARTE I

1.1 Introdução à problemática

Ao longo da história da Humanidade o papel da mulher tem sido confinado a um lugar recôndito da vida social, sendo elas utilizadas como objectos de satisfação por parte do homem, relembre-se Bathsheba do Velho Testamento, Helena de Troia e a Chinesa Hsi Shi e a inesquecível Cleópatra (Greene 2001).

Apesar desse papel socialmente convencionado, no que concerne a atingir determinados objectivos o poder intuitivo da Mulher (Estés 1995) permite-lhe aceder a um vasto número de recursos quase ilimitados. No entanto esse mesmo poder tem sido ostracizado ao longo de muitos séculos.

O papel desempenhado pela mulher nas sociedades Ocidentais tem vindo a sofrer alterações muito lentas, mas o acesso tanto à esfera política como económica tem sido muito mais permeável à absorção das competências das mulheres. É de notar que a importância das mulheres para os negócios é fundamental (Peris-Ortiz *et al.* 2011). Em Espanha, por exemplo, 47.21% das pessoas que criaram o seu auto-emprego são mulheres, e as mulheres constituem 43.51% do mercado de trabalho naquele país, conforme dados relativos a 2008.

Tendo em conta o crescimento económico das últimas duas décadas (García e Moreno 2010), considerou-se que a inovação e o empreendedorismo são factores cruciais para a continuidade deste desenvolvimento. No entanto, para que se possa encorajar o empreendedorismo é fundamental compreender os factores que levam o indivíduo a tornar-se empreendedor.

O próprio conceito empreendedorismo em geral deriva de estudos maioritariamente anglo-saxónicos que quando aplicados a outras culturas poderão ter efeitos diferenciados (García e Moreno 2010). No que diz respeito a particularizar o empreendedorismo no feminino torna-se ainda mais difícil encontrar estudos que aportem novas informações.

Assim sendo, e neste caso em particular, a aposta sobre o empreendedorismo no feminino através da criação de um plano de negócios inovador visa demonstrar que é possível criar e implementar um plano de negócios bem sucedido, apesar de uma “intempérie” da vida, e que o empreendedorismo é a solução com nível significativo de viabilidade e interesse.

O desenvolvimento do produto inovador que aqui figura é um conceito integrado desta mesma necessidade de aumentar o número de mulheres empreendedoras em Portugal, - fomentando o desenvolvimento económico - bem como criar sustentabilidade financeira para a promotora.

De forma a dar consistência teórica a esta abordagem serão objecto de estudo duas pedras basilares inerentes a esta problemática - as barreiras ao empreendedorismo no feminino e o empreendedorismo como carreira. Aqui estarão incluídas as reflexões acerca da problemática sectorial e da inovação proposta, respectivamente.

Estes pontos-chave irão ser fundamentais para o desenvolvimento consubstanciado tanto da área de negócio, como do produto inovador e finalmente da estratégia de desenvolvimento seleccionada.

1.2 Barreiras ao Empreendedorismo no Feminino

As mulheres ainda sofrem de algumas barreiras face aos homens no que concerne a tornarem-se empreendedoras (Zhang *et al* 2009).

Este autor enumera algumas das barreiras existentes, nomeadamente:

- não procurarem capital inicial e financiamento por parte de business-angels;
- terem menos capital e recursos humanos;
- terem menor acesso a potenciais clientes para além da clientela tradicional;
- terem taxas de juros mais elevadas quando pedem empréstimos.

Para além das barreiras palpáveis, existem também aquelas que estão no subconsciente colectivo (como é o caso dos papéis sociais) e que são muito mais difíceis de aniquilar (Fels 2004).

1.2.1 O poder dos estereótipos

Segundo a autora (Fels 2004) o reconhecimento é um dos motores motivacionais que gera o desenvolvimento de qualquer tipo de habilidade. A autora refere ainda que as mulheres têm, nos dias de hoje, grandes oportunidades para atingirem os seus objectivos, mas isso só é socialmente aceite se primeiramente as necessidades dos membros da sua família estiverem satisfeitas.

"Os estereótipos dizem respeito à tendência de categorizar as pessoas em grupos tendo por base atributos tais como: género ou ocupação e depois desenvolver crenças acerca das características e comportamento dos membros desses grupos"¹

Ainda neste artigo (Gupta *et al.* 2005) é salientado o facto de existirem qualidades inerentes às mulheres mais ligadas à comunicação (expressividade, bondade e apoio, entre outras) enquanto os homens são associados a qualidades mais dinâmicas e activas (independência, agressividade, autonomia). Estes estereótipos de género não só descrevem como homens e mulheres são como também convencionam como é que eles e elas deveriam ser. E a dificuldade reside exactamente no facto de existirem mulheres que tentam incorporar papéis que são associados a homens.

O paradoxo, como referem os autores de *Intenção Empreendedora* (García e Moreno 2010), é que o empreendedorismo deveria ser de mais fácil acesso às mulheres tendo em conta as barreiras do mercado de trabalho – nomeadamente as inerentes aos papéis sociais atribuídos a homens e mulheres.

A pouca atracção por parte das mulheres para a carreira do empreendedorismo está relacionada com o facto de ser vista como um domínio masculino mas também com a grande falta de modelos a seguir (García e Moreno 2010).

Esta linha de pensamento é transversal aos autores dos artigos citados anteriormente. No entanto a mudança de paradigma tem vindo a acontecer mas segundo estes mesmos autores ainda está muito aquém do desejado.

1.1.1. As barreiras críticas

Tal como referido anteriormente (Zhang *et al.* 2009) também a autora de *Why are women-owned firms smaller than men-owned ones?* (Hadary 2010) realça algumas das mesmas barreiras:

¹ Powell, Butterfield & Parent, 2002

- **Acesso ao Capital:** as mulheres que geralmente decidem começar a carreira de empreendedorismo usualmente começam com menos recursos que os homens, por isso as empresas de serviços onde o custo de entrada é menor é a sua primeira opção. No entanto as possibilidades de crescimento também são menores.
- **Acesso aos mercados:** os mercados designados de *business to business* e *business to government* são os mais lucrativos no entanto a maioria das mulheres considera que dificilmente conseguirá aceder a estes negócios por falta de capacidade para apresentar os resultados desejados.
- **Mudança de mentalidades:** as mulheres têm de se estabelecer desde o primeiro momento com vista ao potencial crescimento do seu negócio e pensar de forma mais arriscada e desenvolvida tal como os homens, independentemente do que venha a acontecer no futuro.

1.3 Empreendedorismo como carreira

Uma das razões apontadas por Leoni e Falk (2008) é o facto de muitas mulheres escolherem o empreendedorismo quase como uma solução de part-time, no sentido de conciliarem a vida pessoal e profissional.

Adicionalmente, a falta de oportunidades no mercado de trabalho também é um factor extremamente importante na decisão. Em Portugal o desemprego feminino é de 52,28% face a 47,72% no masculino, conforme os dados do INE para 2010.

Referenciando ainda o estudo de Leoni e Falk (2008) o empreendedorismo torna-se mais atractivo apenas e quando o desemprego surge como possibilidade.

Estes factores são reforçados por Winn (2005), que acrescenta que muitas das vezes a frustração do "*Glass Ceiling*"² nas grandes empresas é também um factor determinante para esta decisão.

Um dos pontos adicionais a realçar (García e Moreno 2010) é que a atitude face ao empreendedorismo define o grau de envolvimento da empreendedora face a outras alternativas e o quão ela está disposta a sacrificar para se tornar empreendedora.

² Termo utilizado por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt a 24 de Março de 1986 na edição do Wall Street Journal, onde referem especificamente as barreiras invisíveis que as mulheres Americanas encontravam quando pretendiam subir na sua carreira profissional

Apesar de todas as contradições, quando as mulheres optam pelo empreendedorismo é fundamental que utilizem todas as ferramentas que têm à sua disposição para que possam singrar na opção tomada.

1.3.1 Networking como ferramenta indispensável

Como escreveu John Donne (1572-1631) "*No man is an island*", os homens levaram esta frase muito a sério e têm desenvolvido o seu *networking*, quer seja através de idas ao Golf, aos jogos de Futebol, à pesca, entre muitos outros desportos que possam ser praticados individualmente ou em conjunto.

O conceito de *networking* foi originalmente desenvolvido em sociologia (Leskinen 2011), e na literatura de gestão dizia respeito a comportamento organizacional, acordos de cooperação, entre outros. Para a mesma autora, o empreendedorismo é um processo constante de inovação, criatividade e aplicação ao mercado.

A necessidade de expansão das mulheres empreendedoras para além das *networks* e das comunidades mais próximas é um factor fundamental para que elas possam obter mais contactos de outras áreas de negócio (Hadary 2010). O facto de existir uma massa crítica de mulheres significativa faz com que umas dêem credibilidade a outras fomentando o crescimento da *network*.

As *networks* continuam a ser uma fonte vital de negócios e conhecimento acerca de outras áreas, por isso é impreterível que as mulheres consigam introduções credíveis em associações, grupos de investidores, câmaras de comércio, entre outras, e sejam levadas a sério (Hadary 2010).

No caso do *networking* no feminino as mulheres são habitualmente descritas por terem boa motivação, persistência, sentido de responsabilidade, e gostarem de trabalhar em equipa (Leskinen 2011), adicionalmente é de referir que o encorajamento de outras mulheres possibilitou a criação de novas oportunidades. Para que um processo de empreendedorismo no feminino possa ser considerado bem sucedido, isso terá de significar um aumento na auto-suficiência e uma redução na dependência (conforme o autor anterior).

Os mecanismos de *networking* têm de passar a ser vistos como fundamentais, no sentido de fomentarem o crescimento e o sucesso das empreendedoras.

2 PARTE II

2.1 Desenvolvimento do modelo conceptual

Como premissa para o enquadramento teórico deste projecto este plano de negócios irá ser baseado tendo em conta os pontos fundamentais para uma mudança de paradigma: o empreendedorismo como carreira e as barreiras ao empreendedorismo no feminino.

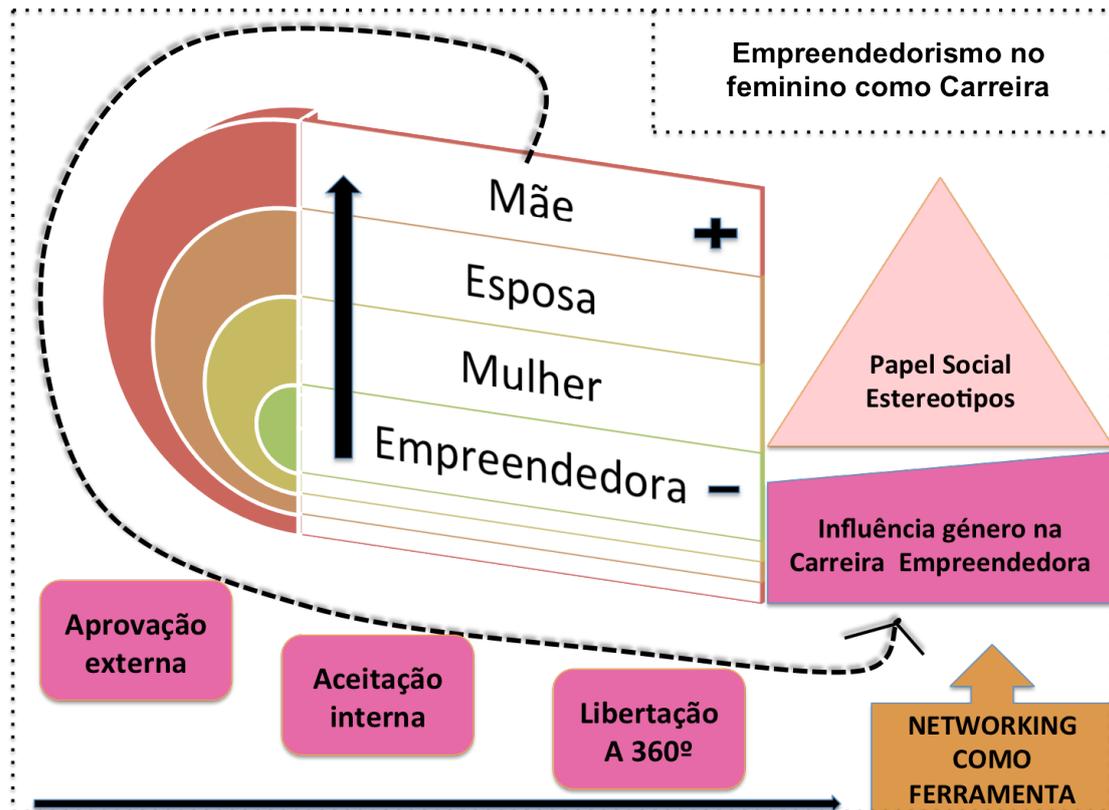


Figura i - Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração Própria utilizando os pressupostos referidos anteriormente

Tendo em conta a revisão bibliográfica, este modelo conceptual enquadra a mulher imbuída de vários papéis sociais que representam as camadas que cobrem a sua vida. Neste sentido é latente o facto de que a vertente profissional, nomeadamente o desejo de ser empreendedora encontra-se na camada mais profunda e o de mãe representa a camada mais superficial, logo mais aceite pela grande maioria das pessoas.

Significa isto que existem três papéis sociais, de forma ascendente, que estão subjacentes aos comportamentos da mulher. Enquanto mulher são esperados certos papéis, como esposa deverá comportar-se de acordo com as normas sociais e para finalizar a mulher deverá ser mãe - o seu principal papel ao longo da vida.

A vontade profissional, que neste caso se traduz pela vontade de ser empreendedora, encontra-se na camada mais profunda e de difícil acesso.

No sentido de quebrar este circuito, o percurso da mulher deverá ser efectivado da seguinte forma:

- **Obtenção da aprovação externa** dos seus pares, dos seus dependentes e independentes;
- **Aceitação interna** dos seus sonhos, desejos e objectivos;
- **Libertação a 360°** que consubstância a libertação dos papéis sociais que a fazem constringir-se a ela própria.

Pretende-se que através deste método o empreendedorismo possa passar a ser visto como uma carreira profissional , e uma escolha ponderada e pensada como a melhor solução. Adicionalmente considera-se o *networking* no feminino como uma das ferramentas impulsionadoras para que este percurso funcione e tenha um efeito multiplicador.

Será na base deste modelo e destes pressupostos iniciais que o plano de negócios vai basear a maioria das soluções propostas.

3 PARTE III

3.1 Análise de Mercado

O PDM³ é muito claro acerca da Visão Estratégica para Lisboa 2012, salientando a necessidade de qualificar e modernizar a cidade, de forma a que esta possa estar nas posições mais elevadas do ranking das melhores cidades para viver, trabalhar e investir. Assim sendo existem quatro Eixos de Desenvolvimento Urbano que suportam esta visão –

- Cidade de Bairros;
- **Cidade de Empreendedores;**
- Cidade de Culturas;
- Cidade de Modernidade e Inovação.

Salientando ainda o investimento da Câmara Municipal de Lisboa na prossecução da evolução do sector do Comércio na cidade é fundamental salientar que:

"Importância do Comércio Constitui já lugar comum, a afirmação de que a actividade comercial, só recentemente adquiriu, entre nós, direitos de "cidadania", passando a ser considerada uma componente marcante da economia. O reconhecimento do seu contributo para o produto interno bruto e da sua importância em termos de emprego, foram factores determinantes do seu actual posicionamento.

Esta mudança, na passagem de agente passivo (com meras funções de intermediação) a agente dinâmico, resultou, em grande parte, das transformações sofridas pelo sector, em especial a emergência de formas de comércio com uma lógica de funcionamento marcadamente empresarial, decorrente da penetração dos grupos económicos na área da distribuição.

Numa dimensão cultural, vemos que existe uma clara influência do comércio na organização e animação das cidades, nos hábitos e estilos de vida dos seus habitantes, que têm vindo a sofrer alterações significativas, em parte induzidas pelas estruturas comerciais, que assim vão moldando as próprias "vivências" urbanas."

³ PDM - Plano Director Municipal in http://pdm.cm-lisboa.pt/ap_2.html (11.04.2011)

Assim sendo o local designado para instalar o negócio pretendido será na cidade de Lisboa.

3.1.1 Análise de Mercado Actual utilizando o modelo PEST

A análise PEST visa analisar os muitos factores macro-económicos que afectam as decisões dos gestores nas organizações. Os ambientes externos nos quais as empresas estão inseridas não podem ser descurados, e as mudanças ao nível das leis, dos impostos, bem como alterações governamentais e demográficas são fundamentais para a evolução da empresa.

Assim sendo, resultante de uma pesquisa exhaustiva aos factores externos, foi possível chegar a um panorama dos factores que indirectamente irão afectar o negócio. Apesar de existirem analistas que contemplam mais factores, nomeadamente ambientais e legais, esta análise cingir-se-á aos quatro abaixo discriminados.

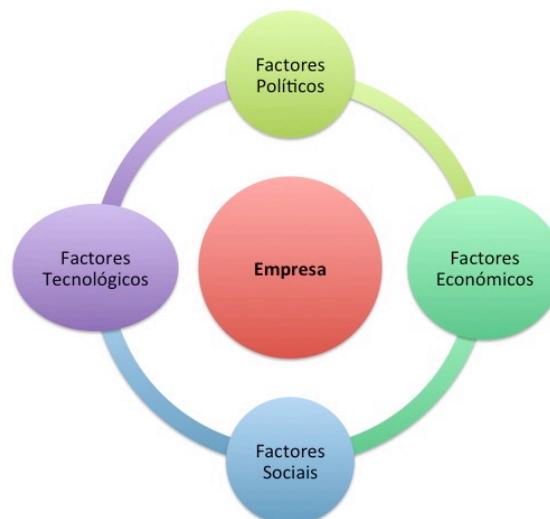


Figura ii - Modelo PEST

Fonte: Porter

✓ Factores Políticos

Nesta fase actual Portugal vive a consternação da dissolução da Assembleia da República (Decreto do Presidente da República nº44-A/2011), bem como do pedido de ajuda monetária externa ao FMI (Fundo Monetário Internacional).

Em chinês o símbolo para crise é representado por dois caracteres 危机, e em Portugal a expressão mais referida ultimamente tem sido "estamos em crise", que inclui também a dimensão da crise política. O período avizinha-se de campanha

eleitoral e os mercados externos (nomeadamente a agência de *rating Moody's Fitch Ratings e Standard & Poors*) continuam a demonstrar que é extremamente importante o entendimento dos vários partidos políticos para alterar rapidamente a situação vivida no país.

Toda a influência política relativamente às várias situações prementes, como sejam o apoio à criação de novas empresas e os subsídios estatais para o empreendedorismo, entre outras, estão em *stand by* até novas eleições em Junho de 2011.

✓ Factores Económicos

Tendo em conta os gráficos seguintes é de notar que Portugal segue a tendência Europeia. Em 2008 o índice de preços no consumidor tocava os 4%⁴, o que significa que a queda em dois anos foi bastante acentuada (cerca de 5%), reduzindo de forma generalizada o poder de compra dos consumidores.



Gráfico i - Índice h. Preços Consumidor

Fonte: Banco de Portugal

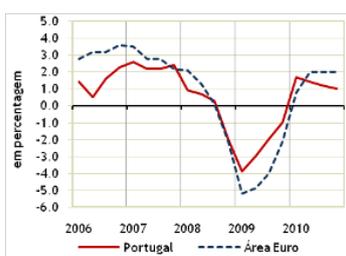


Gráfico ii - PIB

Fonte: Banco de Portugal

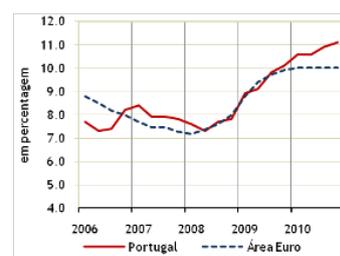


Gráfico iii - Taxa de Desemprego

Fonte: Banco de Portugal

Por outro lado o PIB reflecte uma redução drástica nos valores em 2009. O aumento da taxa de desemprego assinalou os valores mais altos desde que há registo em Portugal, acabando o ano de 2010 com 11,1%, e estando muito mais próxima da média europeia (note-se quem em 2000 a taxa de desemprego era de 4%).

No cômputo geral o agravamento da economia portuguesa tem-se manifestado nocivo para a grande maioria da população.

⁴ Fonte: INE

✓ Factores Socioculturais

A população portuguesa com mais de 65 anos (18%) é superior à população entre os 0 e os 14 anos (15%), traduzindo-se numa baixa taxa de natalidade e por outro lado no aumento de população pensionária, gerando por sua vez o aumento da despesa pública. A maioria do território é constituído por pequenas cidades, cerca de 577, com mais de 3.000 habitantes, e cidades, cerca de 156, áreas consideradas urbanizadas (segundo o INE com dados referentes a 2009). A área da Grande Lisboa representa 26% da população de Portugal, enquanto que o Porto representa cerca de 16%.

A área metropolitana de Lisboa continua a ser a área mais apetecível, dado não só o número de habitantes por Km², como também a dinamização do comércio e serviços existente a nível local.

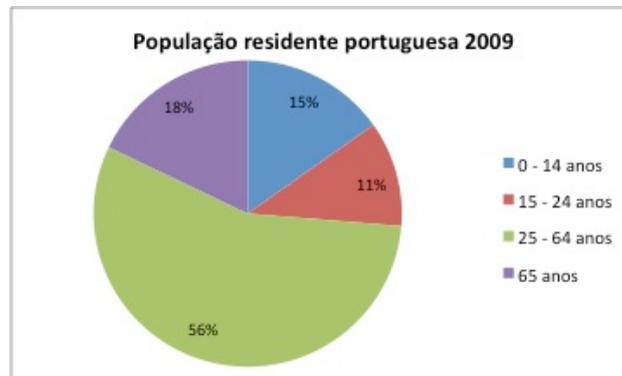


Gráfico iv - Pop. Portuguesa residente

Fonte: INE

✓ Factores Tecnológicos

"A despesa nacional em Investigação e Desenvolvimento (I&D) atingiu 2585 milhões de euros em 2008, o valor mais elevado da série estatística disponível desde 1990, tendo crescido 31,0% face ao ano anterior. Este montante representava 1,55% do PIB em 2008, o que compara com a percentagem de 0,48% registada em 1990"⁵.

Embora exista um crescimento contínuo por parte das empresas, dado que o tecido empresarial ainda é constituído maioritariamente por PME's, os valores destes investimentos são bastante reduzidos (28,1% de despesa face a 2007). As universidades são os grandes pólos impulsionadores de I&D (registando um

⁵ Fonte INE - *Análise PT Global 2009* (pg.508)

crescimento de 57% de despesa face a 2007) embora este valor seja reduzido face ao necessário para uma valorização real da economia portuguesa.

3.1.2 Análise de Mercado Futuro

As tendências gerais continuarão a acentuar-se tal como referido na análise PEST.

Segundo dados do INE para 2009 o sector do comércio albergava cerca de 250 mil empresas, o número mais elevado de todos os sectores. Se por um lado significa concorrência mais elevada, também significa que há algum grau de sustentabilidade no negócio – espaço alternativo onde o conceito de “comer, comprar e aprender” se encontra interligado entre si - . Por outro lado a evolução do emprego por actividade, continua a registar um crescimento efectivo de 3,2% entre 1999 e 2009⁶.

Ainda uma nota adicional – em termos de realidade micro - deve ser feita relativamente à localização do espaço – Empreendimento da Praça de Entrecampos, junto à av. Das Forças Armadas - , para além dos 600 apartamentos actualmente existentes, é previsível, a construção de duas torres de escritórios, o que significa que a área terá uma envolvente com alto nível de dinamismo e população circundante, no futuro.

⁶ "A Actividade Económica", INE (2009)

3.1.2.1 Análise fundamentada no Modelo de Porter

Porter desenvolveu, em 1979, o modelo conhecido pelas "Cinco Forças de Porter", onde esboçou o enquadramento para uma análise determinante da competitividade bem como da atracção de determinado mercado. A atractividade de um investimento está assim inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas.

Assim sendo este modelo será utilizado na análise do mercado futuro, de forma a aferir a atractividade ou não deste negócio.



Figura iii - Modelo 5 Forças de Porter

Fonte: Porter

✓ Poder Negocial dos Fornecedores

Existem alguns pontos fulcrais do poder negocial dos fornecedores, os quais podem ser esquematizados através da imagem seguinte, que há que considerar de forma muito ponderada, uma vez que é através deles que reside o ganho nas margens obtidas.



Figura iv - Poder Negocial dos Fornecedores

Fonte: Porter

Tendo em conta a localização deste negócio de restauração no que diz respeito aos fornecedores é possível concluir o seguinte:

- Acesso facilitado aos fornecedores pela localização geográfica do estabelecimento;
- Facilidade de substituição de fornecedores embora possa incorrer em custos adicionais;
- Possibilidade de produção de alguns produtos no futuro com a consequente alteração de custos com alguns fornecedores (ex. produção de pão);
- Fornecedores especializados em determinados produtos poderão ganhar algum poder, reduzindo a margem de venda (produtos biológicos, vegetarianos, entre outros).

✓ Poder Negocial dos Clientes

Em 1909, Harry Gordon Selfridge, abriu a sua empresa Selfridge & Companhia e devido a estratégias de marketing infalíveis surgiu a frase "*O cliente tem sempre razão*". Ainda hoje ouvimos esta mesma frase, mas a maioria das pessoas enquanto clientes, queixa-se do atendimento sobretudo na restauração, apesar de não se evidenciar reacção por parte dos promotores nesta área para alterar essa percepção.



Figura v - Poder Negocial dos Clientes

Fonte:Porter

De uma forma genérica é possível enumerar os seguintes factores:

- Devido ao acesso à informação, os clientes são cada vez mais "promíscuos", mudando de local conforme modas, preço, atendimento entre outros factores. Assim sendo é importante que a qualidade-preço esteja num posicionamento alto de forma a satisfazer os segmentos seleccionados;
- Os produtos serão de qualidade no entanto com um preço acessível, dado que a ideia é criar uma carteira de clientes com base na lealdade e repetição da compra;

- É expectável que cada cliente repita a compra mais do que uma vez por semana, pois será um espaço de grande acessibilidade/comodidade para os 600 apartamentos da zona.

✓ Ameaça de Novos Concorrentes

A concorrência é sempre benéfica pois permite a evolução e para o cliente é uma mais-valia, ainda assim, poderá ser destrutiva para os vários negócios existentes. Por essa razão, existe legislação em vigor - Lei da Concorrência (Lei nº 18/2003 de 11 de Junho) - que permite balizar as acções de entidades que operam no mercado.



Figura vi - Ameaça de Novos Concorrentes

Fonte: Porter

Assim sendo é previsível o seguinte que:

- Os custos iniciais de aquisição de imóveis na zona sejam elevados, tendo em conta o acesso ao crédito bem como as taxas de juro inerentes;
- Os procedimentos de licenciamento junto da Câmara Municipal de Lisboa, embora tenham sido flexibilizados recentemente (Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril), continuam a ser bastante complexos;
- A diferenciação de produto que se pretende, nomeadamente através da integração de mais do que um serviço, permitirá a sustentabilidade do negócio;
- O tempo de licenciamento e construção é longo, possibilitando a construção da carteira de clientes.

✓ **Ameaça de Produtos Substitutos**

Conforme dita o provérbio inglês "*Não coloque todos os ovos na mesma cesta*", serve tanto para diversificação dos investimentos na banca, como para a diversificação dos negócios. Neste sentido, embora a sustentabilidade seja a área da restauração, existirão outros serviços adjacentes, por forma a diversificar as fontes de geração de receita.



Figura vii - Ameaça Produtos Substitutos

Fonte: Porter

Fazendo uma análise à probabilidade de produtos substitutos:

- Os produtos adjacentes serão *workshops* – culinária, empreendedorismo, desenvolvimento pessoal, entre outros - e organização de eventos utilizando o espaço em questão;
- O *branding* da marca implementada terá um impacto na percepção dos clientes face à substituição por outros produtos, e espera-se que a associação positiva diminua a tendência de alteração.

✓ **Rivalidade Competitiva na Indústria**



Figura viii - Rivalidade Competitiva Indústria

Fonte: Porter

Para a grande maioria das indústrias a intensidade da rivalidade na indústria determina em grande parte a competitividade da indústria.

Assim sendo existem alguns pontos fulcrais que há que ter em consideração:

- Utilizar constantemente a inovação nomeadamente através da adaptação de novas tecnologias (equipamentos *ipad*, serviços *mobile*);
- Manter o investimento inicial o mais baixo possível nomeadamente em termos de obras no espaço;
- Ter em mente uma alternativa claramente definida caso se pretenda sair do negócio;
- Reduzir a sazonalidade de determinados produtos (produtos vocacionados para o verão, como sejam, bebidas frescas ou gelados naturais entre outros)
- Consolidar a gama de produtos e alterar os mesmos conforme as estações do ano, de forma a aproveitar determinados segmentos;
- Zona residencial com cerca de 600 apartamentos onde existem apenas dois negócios na área da restauração (em processo de construção) um café e um *take-away* (ver Anexo 1).

3.2 Análise Interna

A análise interna visa identificar as forças e fraquezas do negócio, bem como as oportunidades e ameaças. Para esta análise foi considerada a equipa de gestão, constituída por duas pessoas: uma pessoa que entrará na sociedade como investidor e outra pessoa que estará responsável pela gestão de todas as operações numa base diária. Adicionalmente, foi considerado o espaço já adquirido, para realização deste investimento.

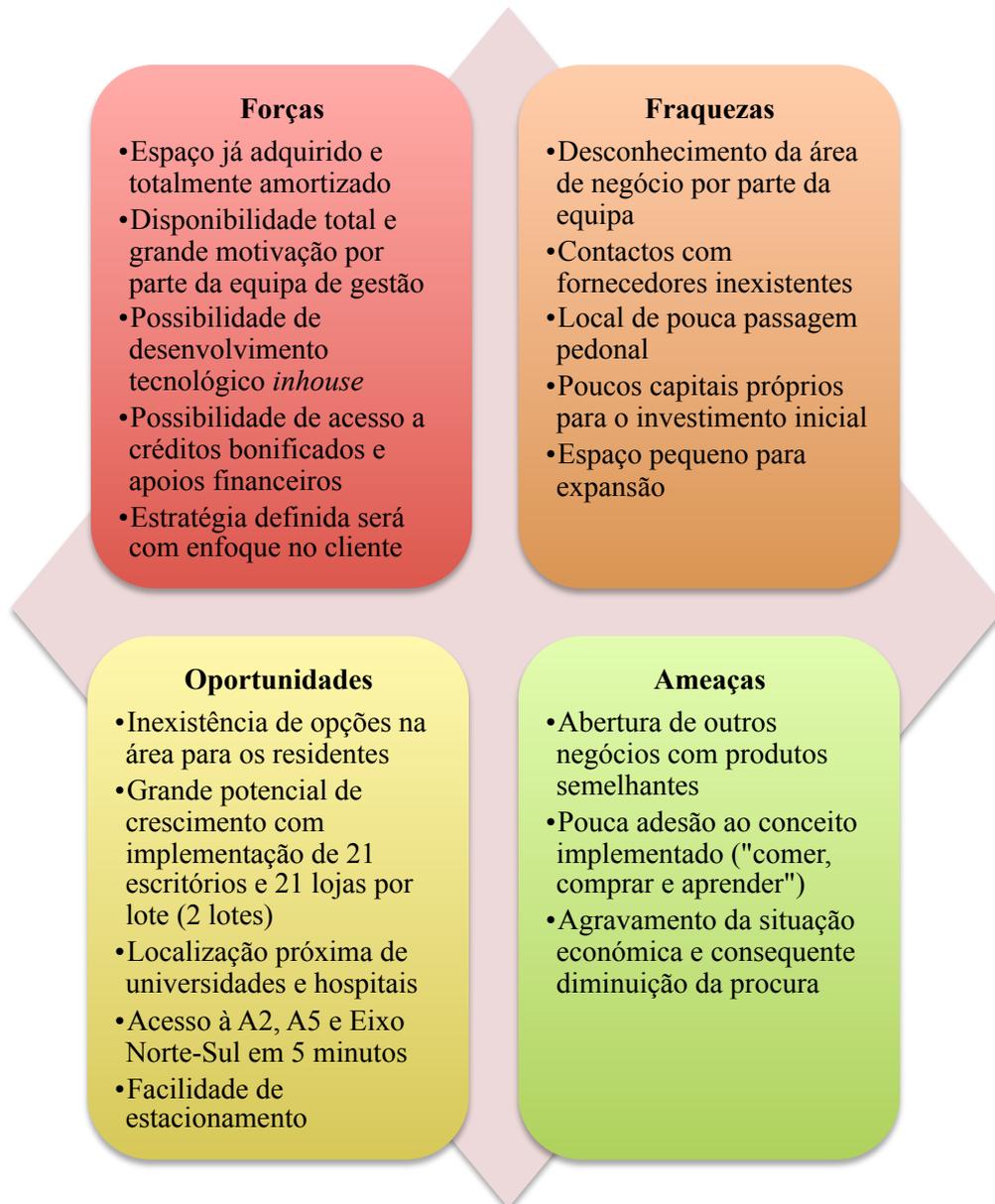


Figura ix - Análise Swot

Fonte: Elaboração própria tendo por base análise SWOT

3.3 Análise Competitiva

De acordo com Freire (1995), a vantagem competitiva constrói-se através de uma gestão criteriosa dos recursos, criando produtos e serviços que alcancem uma aceitação, no mercado, superior à concorrência. De forma a criar uma grelha para aferir a análise competitiva foi utilizado o modelo de análise TOWS de forma a confrontar as variáveis internas e externas.

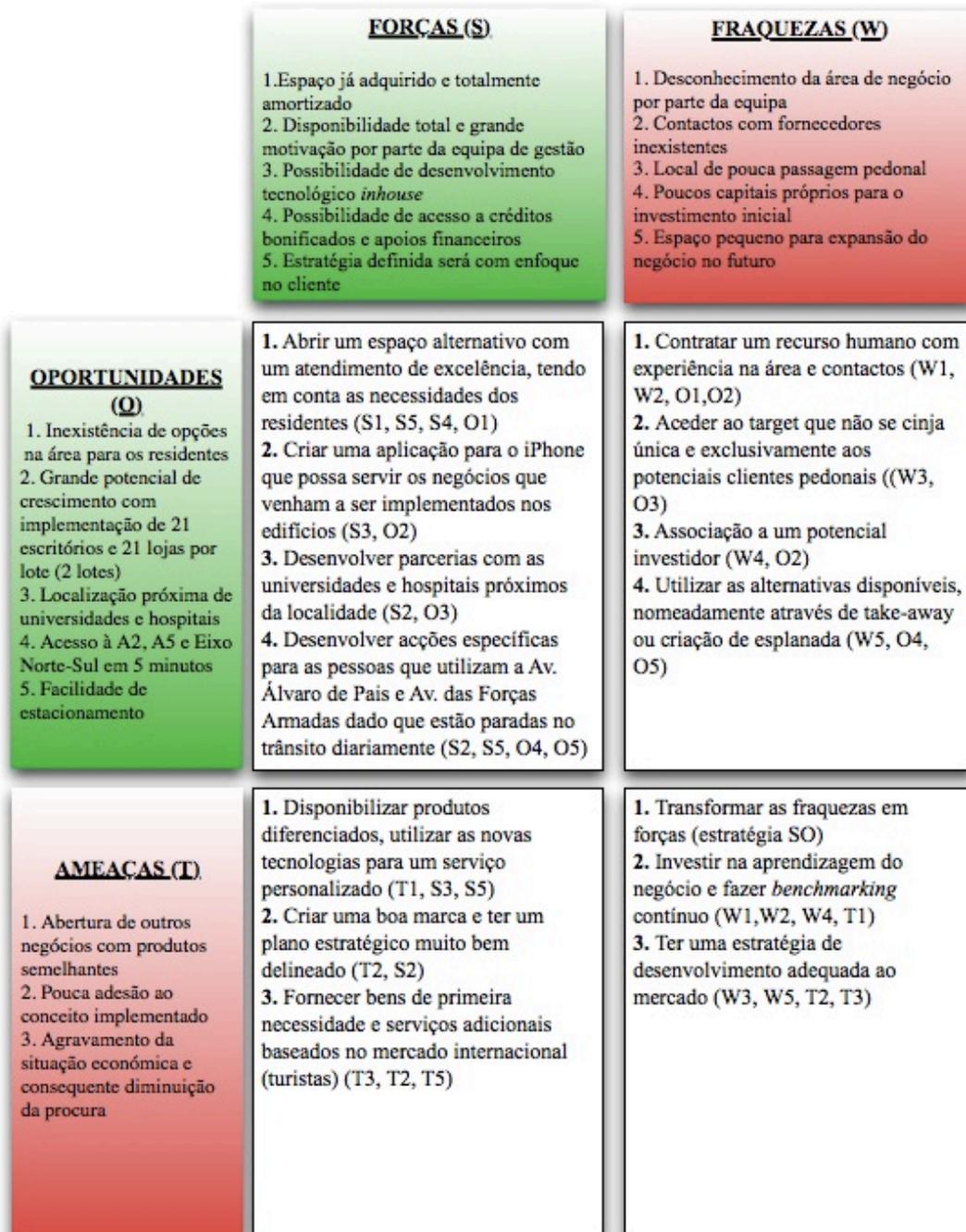


Figura x - Matriz TOWS

Fonte: Elaboração Própria tendo por base matriz TOWS

Tanto esta análise, como o plano de negócios deverão ser dinâmicos, possibilitando uma actualização contínua ao longo do ciclo de vida da organização.

Em suma, o facto de o espaço já estar adquirido, é nesta fase, uma grande mais valia bem como a sua excelente localização gerando uma oportunidade de negócio muito interessante dado ainda existir pouca oferta na área. Por outro lado o facto da experiência nesta área de negócio ser quase inexistente, o espaço reduzido e os poucos capitais iniciais para investimento, deverão ser ponderados com extrema cautela no sentido de tomar as melhores decisões face ao risco envolvido.

Mas tal como Sun Tzu referiu, numa das suas regras, "A melhor estratégia é atacar a estratégia do inimigo", o que se pode traduzir por uma actuação pro-activa face ao mercado, à concorrência e à inovação. Neste sentido esta análise é passível de ser alterada ao longo do tempo, tendo em conta a mudança das variáveis.

Para finalizar, pode-se inferir, através da atribuição ponderada a cada um dos elementos da análise SWOT, com o valor de importância para cada uma das variáveis, que o posicionamento para a área da restauração se encontra no quadrante com maiores possibilidades de sucesso.

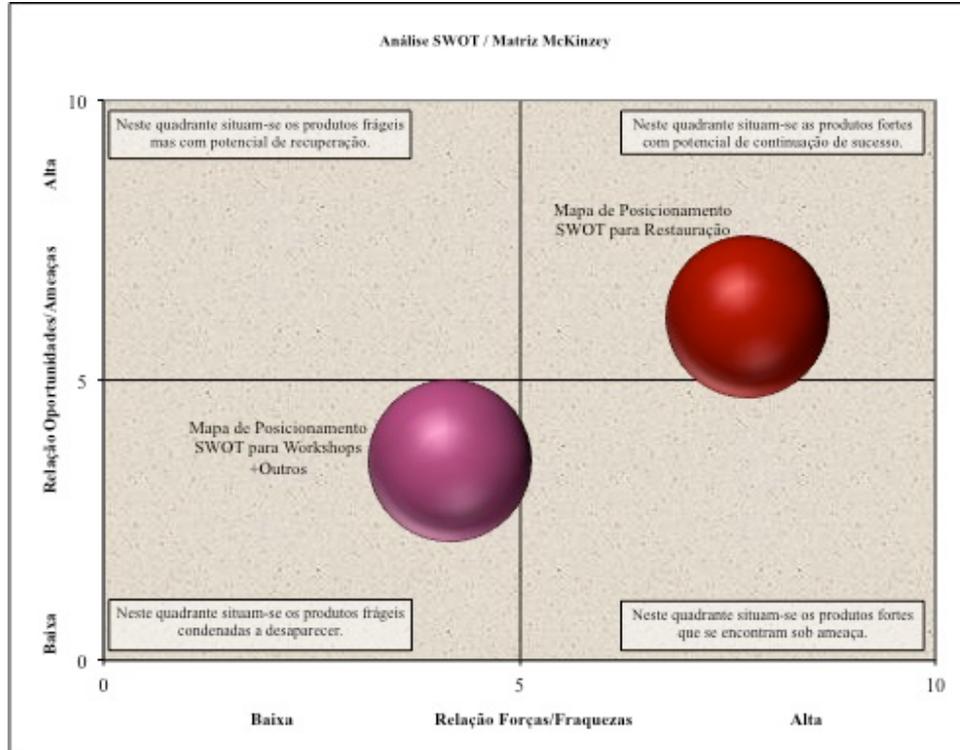


Gráfico v - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

4 PARTE IV

4.1 Objectivos do Plano

Segundo Mintzberg (1991), o Planeamento é um roteiro e um guia de orientação permanente, por tempo, mais ou menos longo, e serve pelo menos como um suporte para iniciar a acção.

A tabela abaixo indica os prazos de planeamento e a respectiva correspondência relativamente às variáveis identificadas pelos autores, como sendo prementes para a elaboração de um plano estratégico. Foram consideradas as variáveis Amplitude e Grau de Incerteza para a construção dos objectivos deste plano.

Prazo	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Amplitude	<i><u>A empresa como um todo</u></i>	<i><u>Uma área específica</u></i>	<i><u>Uma tarefa ou operação</u></i>
Conteúdo	Genérico e sintético	Mais Detalhado	Pormenorizado e analítico
Grau de Incerteza	<i><u>Elevado</u></i>	<i><u>Menos Elevado</u></i>	<i><u>Reduzido</u></i>

Tabela i - Níveis de Planeamento

Fonte: Almeida e Teixeira (2005), Adaptado

Tendo em conta a volatilidade deste negócio, os prazos analisados corresponderão ao seguinte: 6 meses - curto prazo -, 1 ano - médio prazo -, 3 anos - longo prazo. Foram também considerados dois níveis: operacional e estratégico.

Inicialmente, ambos os níveis, serão desempenhados pela mesma pessoa no entanto é expectável que esta situação venha a sofrer alterações no futuro. É fundamental acrescentar que estas metas visam o crescimento do negócio, havendo a possibilidade de evolução para o conceito de franchising.

PRAZOS	OPERACIONAL	ESTRATÉGICO
CURTO PRAZO 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter licenciamentos (interior e exterior) ✓ Realização de todas as tarefas necessárias à abertura do espaço 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter financiamento ✓ Atingir um volume de vendas mensal de 2.000€ ✓ Atingir um valor médio de consumo por cliente na casa dos 15€
MÉDIO PRAZO 1 ano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço já operacional com esplanada coberta ✓ Workshops em funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicação para o iPhone desenvolvida e comercializada ✓ Site com todas as funcionalidades e capaz de compras operacional ✓ Garantir satisfação dos clientes na ordem dos 95%
LONGO PRAZO 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento do número de recursos humanos e do horários de abertura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproximação do <i>Break-Even</i> (apesar dos cálculos financeiros o grau de incerteza mantém-se elevado) ✓ Reconhecimento por parte dos consumidores da marca

Tabela ii – Objectivos por prazos

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Estratégia de desenvolvimento

A estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance dos seus objectivos de longo prazo⁷.

Assim sendo, nesta estratégia de desenvolvimento deverão estar consubstanciados três pontos chave para o desenvolvimento das políticas de implementação: missão, visão e valores.

✓ Missão

- Contribuir para a comunidade local no sentido de fornecer bens e serviços que satisfaçam as necessidades das pessoas que querem usufruir de um espaço alternativo para comer, beber e aprender.

✓ Visão

- Ser uma empresa propulsora do empreendedorismo no feminino facilitando o desenvolvimento das comunidades locais através de produtos/serviços diferenciados

✓ Valores

- **Orientação para o cliente** garantido a satisfação em todas as interações
- **Empreendedorismo responsável** no sentido de dar, em primeiro lugar, à comunidade
- **Transparência** a 360° para com clientes, fornecedores e trabalhadores

Utilizando o modelo dos 5 P's de Mintzberg, será definida uma estratégia que posteriormente será desenvolvida nas políticas de implementação.

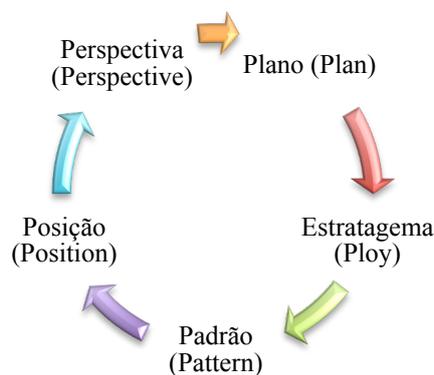


Figura xi - 5P's de Mintzberg

Fonte: Elaboração Própria com base no modelo Mintzberg

⁷ Chiavenato (2004:577)

A. Estratégia como Plano

"Satisfazer as necessidades dos clientes tendo em conta um atendimento de excelência, bem como uma qualidade/preço acessíveis."

B. Estratégia como Estratagema

Desenvolvimento contínuo (entre 6 a 12 meses) das políticas de produtos e preços de forma a introduzir inovação no mercado de forma constante.

Reformular o plano de acordo com análise SWOT, nomeadamente no que diz respeito às ameaças ao negócio.

C. Estratégia como Posição

Exceder as expectativas dos clientes, e alinhar as políticas de comunicação de acordo com as necessidades dos mesmos. É impreterível que exista um sistema de CRM para garantir que existe repetição da compra e o marketing *word-to-mouth* é efectivo no sentido de trazer mais potenciais clientes (tanto para frequência do espaço restauração como workshops).

D. Estratégia como Padrão

Apesar de existirem planos a nível operacional e estratégico, que poderão ou não ser realizados é de extrema importância que o padrão seja transversal. Neste sentido a qualidade do serviço deverá estar sempre acima da média, para um preço/qualidade acessíveis. A implementação de políticas de qualidade (desenvolvido no ponto 4.3) são de extrema importância.

E. Estratégia como Perspectiva

O objectivo estratégico macro neste ponto, deverá ser a implementação de lojas franchising. Adicionalmente o incremento do número de clientes internacionais, quer através de workshops, quer através de outros serviços especializados, deverá ser considerado para o crescimento deste negócio.

5 Definição das políticas de implementação

"A marca define o consumidor... Somos o que comemos, o que vestimos e o que conduzimos... Cada um de nós é um compêndio andante de marcas. As marcas que escolhemos para nos acompanhar tornaram-se as expressões mais directas da nossa individualidade." (Gabriel e Lang 1995)

Com a evolução do marketing, da apetência pelas marcas e da evolução para uma sociedade hiper consumista, é fundamental desenvolver uma estratégia de marketing adequada à realidade deste conceito *"Comer, beber e aprender"*.

A estratégia de Marketing aqui delineada, tem o seu enfoque maioritariamente no serviço (tal como proposto por Lovelock), dado que para estabelecimentos de restauração os produtos de consumo são tangíveis e a componente do serviço associado é inseparável, apesar de subjectiva.

A estratégia de marketing de serviços tem algumas especificidades, até porque o nível de *performance*, está directamente relacionado com a competência e postura da pessoa que assegura o serviço.

O objectivo deste plano é, no espaço temporal de um ano e meio, delinear as estratégias fundamentais a seguir de forma a atingir os objectivos esperados conforme as expectativas dos investidores e empreendedora (reflectidas no plano financeiro).

5.1 Conceito & Marca

Fika, é uma palavra sueca que significa fazer um intervalo, parar. O conceito é muito ambíguo e poderá ir desde fazer uma pausa no trabalho, ir em actividades *outdoors* ou sair para um jantar.

Esta palavra Fika foi utilizada juntamente com a palavra Kafé, em vez de café para tornar a expressão mais atractiva.

A ideia base é juntar o conceito de *"Comer, beber e aprender"* no mesmo espaço, quer através de comidas e bebidas naturais e light, como de workshops direccionados ao público-alvo feminino, concretizando a ideia primordial de networking no feminino.

5.2 Segmentação & Posicionamento

Numa primeira análise foram identificados três segmentos possíveis:

- Estudantes universitários/as (segmento associado ao conceito)

Este segmento foi seleccionado pela proximidade geográfica cujo posicionamento será traduzido pelo conceito " Cool Stay " - um espaço onde podem estar que seja cool e acessível e onde queiram vir.

- Residentes dos empreendimentos (segmento associado ao conceito)

Esta selecção foi escolhida, naturalmente, com base na proximidade geográfica e será traduzida pelo conceito " Day get away ", onde poderão, no final do dia, relaxar um pouco e descansar do stress diário.

- Empresas (segmento associado ao conceito)

No sentido de ter uma estratégia mais activa foram consideradas as empresas mais próximas da zona - PT TMN - onde serão disponibilizados pacotes específicos para almoço, cujo conceito será " Grab n'Go".

5.3 Estratégia de Marketing-Mix

O modelo SERVQUAL⁸ foi construído para parametrizar a satisfação dos clientes numa empresa de serviços e geralmente as diferenças entre o serviço prestado, o serviço percebido e a qualidade de serviço percebida são distintas, o que poderá tornar um estabelecimento "bom" ou "mau".

Tendo este pressuposto extrema relevância, o mesmo será levado em consideração aquando do desenvolvimento do Marketing Mix.

No sentido de se obterem dados mais credíveis, será elaborado um questionário *online* a ser enviado aos potenciais clientes, e através desta análise de resultados reformular, eventualmente, as soluções aqui propostas.

O quadro-resumo seguinte indica o cronograma para os próximos três meses onde figuram as linhas essenciais que serão discriminadas posteriormente em cada uma das políticas do marketing mix.

⁸ Zeithaml, Parasuraman e Berry

	ABRIL	MAIO				JUNHO					JULHO			
ACÇÃO/SEMANAS	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO														
Principal														
Entrega do Plano de negócio	x													
Início de pedido de licenciamento		x	x											
Início das obras				x	x	x	x							
Entrega dos equipamentos								x	x					
Abertura oficial										x				
Secundária														
Contactos com fornecedores			x	x										
Contactos com parceiros					x	x								
POLÍTICA COMUNICAÇÃO														
Online														
Website live										x				
Facebook & Twitter								x	x					
Adwords									x	x	x			
Offline														
Impressão panfletos								x	x					
Impressões várias							x	x						
Festa inauguração										x				
Publicidade													x	
<i>Relações Públicas (a considerar)</i>														
POLÍTICA PRODUTO														
Desenvolvimento do conceito				x	x	x								
Design & Embalagem						x	x	x						
Serviços Associados														
Gestão Produto														
POLÍTICA PREÇO														
Política Preços														
Definição Preços									x					
Análise contínua														x
Gestão do Negócio														
Avaliação trimestral														
POLÍTICA DISTRIBUIÇÃO														
Canais de Distribuição								x	x					

Tabela iii - Cronograma acção

Fonte: Elaboração Própria – projecção elaborada em Maio, poderá sofrer alterações

5.3.1 Política de Preços

O que um consumidor está disposto a pagar por um determinado produto é, muitas vezes, muito mais do que o seu valor de custo. Os consumidores compram o *status quo* associado a uma marca, e pagam o preço que lhe for pedido.

O preço, aplicado ao conceito único "Comer, beber e aprender" é uma variável estratégica dado que o posicionamento associado, a imagem do produto e a sustentabilidade financeira futura estão em jogo.

✓ Custos

Os fornecedores bem como as margens praticadas, terão um impacto no preço final, pois este preço será calculado com base na sustentabilidade financeira do negócio. Adicionalmente, será colocada uma margem, que incluirá o valor da marca e não somente o lucro para o negócio. No caso das bebidas as margens são muito elevadas, na casa dos 90%.

✓ Procura

O preço psicológico que um dos segmentos indicados está disposto a pagar deverá ser alterado com a questão de implementação de uma marca forte. Isto é, um preço razoável face à localização ao produto e ao atendimento. Estes bens são considerados de primeira necessidade, logo criar uma barreira psicológica de produtos caros não será viável.

✓ Concorrência

Tal como analisado anteriormente (SWOT) o facto de existir (em construção) um outro café poderá implicar uma alteração de preços. Apesar do enfoque ser acima de tudo no branding e num segmento específico é importante ter em mente que a conjuntura económica actual implica alguma cautela nos gastos (crescimento PIB para 2011 está previsto -1,4% e para a previsão é de 2012 0,3%⁹).

Estrategicamente não será o valor mais baixo, no entanto tendo em conta o segmento estudantil é importante reformular de acordo com as necessidades do mercado.

5.3.2 Política de Produto

Como já referido anteriormente para este produto o serviço é indissociável, logo quando se referem políticas de produto fala-se obrigatoriamente do serviço intrínseco.

✓ Vantagens competitivas do produto

⁹ Banco de Portugal - indicadores económicos

São produtos cujo preço/qualidade é acessível aos consumidores, adicionalmente incluiu um atendimento de excelência.

Tendo em conta as preocupações diárias da população com questões de saúde, é fundamental que todos os produtos sejam portugueses, e de qualidade.

✓ **Design e embalagem**

A apresentação dos pratos, copos, mesas e próprio espaço também deverão ser diferenciados. Como primeira abordagem, foi elaborado um planeamento do espaço para se perceber a conjugação dos vários elementos fixos que se pretende enquadrar (ver anexo ii). Posteriormente será delineado um estudo de toda a decoração adicional que se pretende incluir de forma a uniformizar o espaço.

5.3.2.1 Serviços associados ao produto

✓ **Preparação da compra**

Acolhimento: o cliente deverá ser sempre cumprimentado quando entra no estabelecimento, preferencialmente com um sorriso. As políticas organizativas nomeadamente em termos dos recursos humanos devem reflectir este objectivo.

Comodidade e informação: é fácil estacionar perto do local, pago durante a semana e ao final de semana o parque é gratuito. Existe um site com toda a informação dos produtos e no local todos os produtos estão devidamente identificados.

Aconselhamento e personalização: cada cliente é único por isso os produtos a comprar deverão ser personalizados e deverá ter uma atenção especial face à sua necessidade.

✓ **Compra/transacção**

Encomendar e reservar: será possível através da aplicação que tem disponível no iPhone/iPad.

Modos de pagamento: deverá haver um terminal de multibanco apesar dos custos associados, pois muitas das pessoas preferem utilizar este método de pagamento ao dinheiro. (utilização do sistema office box da PT, para gestão diária, com custo mensal de 28€).

✓ **Pós-venda**

Segurança e higiene: todas as normas deverão ser cumpridas de forma a que o cliente esteja satisfeito e também como salvaguarda para a empresa.

Tratamento de reclamações: apesar do que a maioria das pessoas pensam, o facto de ter uma reclamação é fundamental para que a empresa possa melhorar os seus processos. Deverá agradecer-se e tentar reformular no sentido de evitar que aquele tipo de situação venha a ocorrer no futuro.

Programas de fidelização: hoje em dia, apesar de serem demasiado comuns, continuam a servir os interesses do cliente - através da obtenção de descontos - e a empresa, pois poderá organizar uma base de dados e utilizar para acções de CRM muito eficazes para *cross selling*.

Alguns dos produtos sofrem do seu ciclo de vida, tais como produtos sazonais. Ter produtos sazonais - gelados, iogurtes gelados - de determinada gama, para que uns ciclos de vida sejam compensados economicamente com outros é fundamental para a sustentabilidade do negócio.

Alguns dos produtos inovadores que seriam introduzidos:

- Tostas gigantes para duas pessoas tendo em conta os hidratos de carbono e todas as gorduras que poderão ser malélicas às dietas femininas;
- Frozen Iogurt cujos componentes são fundamentais para uma alimentação equilibrada;
- Sumos naturais fabricados na hora com possibilidade de levar para casa.

5.3.3 Política de Comunicação

A comunicação acompanhou a tendência do marketing de uma forma geral. Saber quem comunica, para quem se comunica, o que se comunica, como se comunica e qual o resultado é fundamental para passar a mensagem do emissor ao receptor. Apesar de ser uma regra básica, ainda existem muitas empresas que falham pela forma como comunicam com os seus potenciais e actuais clientes.

O paradigma da comunicação mudou drasticamente e o mundo real passou para o virtual, as redes sociais como o caso do Facebook vieram alterar para sempre a forma como as pessoas se relacionam. Assim sendo este plano contemplará uma componente online e offline transversal e complementar entre si.

Serão utilizadas 7 etapas estratégicas para delinear este plano de comunicação¹⁰: auditoria de comunicação, definição de uma política global, da estratégia de marketing à estratégia de comunicação, mix da comunicação, concepção dos programas de comunicação, realização dos programas, medição dos resultados.

5.3.3.1 Auditoria de Comunicação

- ✓ "Ser reconhecido para ser conhecido": O nome Fika Kafé, será associado a um logotipo e a cores ainda a definir. A marca (design, cores e logotipo) deverá estar sempre presente tanto dentro como fora do espaço, sendo obrigatório que todos os elementos identificadores - copos, guardanapos, caixas, entre outros - tenham o máximo de informação acerca do espaço;
- ✓ "Comunicar para partilhar valores e interesses comuns": tanto no que diz respeito à forma como o recurso humano, no ano $n+2$ é recrutado, como na interacção com todos os parceiros e fornecedores;
- ✓ "Comunicar para vender": onde o atendimento deverá ser *premium* e os valores da marca possam sobressair naturalmente;
- ✓ Um dos maiores desafios vai ser comunicar um conceito inovador e diferenciado - Comer, beber e aprender num só espaço.

5.3.3.2 Política global de comunicação

- ✓ A equipa de gestão deverá ter sempre uma postura que se coadune com os valores da marca. Acima de tudo, o networking no feminino deverá ser levado em linha de conta neste âmbito nomeadamente na promoção do espaço.

5.3.3.3 Da estratégia de Marketing à estratégia de Comunicação

- ✓ Apesar da segmentação realizada anteriormente existe um eixo transversal que deverá ser transmitido. Um espaço alternativo à realidade do dia a dia, multifacetado, e que satisfaça as necessidades locais;
- ✓ A comunicação deverá ser um investimento constante ao longo do ano e existem momentos mensais já planeados para execução de determinadas tarefas.

¹⁰ com base na figura 13.5 p.309 do Mercator XXI

5.3.3.4 *Mix da Comunicação*

A tabela seguinte demonstra um cronograma das políticas de comunicação - online e offline - a serem implementadas até ao final do ano 2011.

Assim sendo, o planeamento estabelecido de acordo com as semanas existentes em cada ano contém as seguintes acções:

✓ **Online**

- Junho semana 24 e 25: abertura de uma página de Fãs no Facebook - esta dinamização será realizada através de uma plataforma gratuita (Hootie) com *updates* de *status* diariamente antes da abertura oficial para criação de *buzz* em torno do conceito e da marca. Abertura de conta no Twitter conectada à conta do Facebook e utilizando as sinergias de ambas as publicações;
- Junho - semana 26: o website deverá estar operacional nesta semana tendo em conta que a data prevista da abertura do estabelecimento será na semana 27;
- Junho - semana 24: deverá ter início uma campanha de Google Adwords cujo investimento será de 50€ mensais e extender-se-á anualmente.

✓ **Offline**

- Junho - semana 23 e 24: deverão ser impressos todos os materiais necessários à divulgação do espaço e dos serviços (pontos chave: empreendimentos contíguos, universidade, av. Forças Armadas, av. Álvaro de Pais e av. 5 de Outubro);
- Junho - semana 26: para além da festa de inauguração, e numa base mensal deverá ser considerado um plano adicional de Relações Públicas bem como Publicidade.

	ABRIL	MAIO					JUNHO					JULHO					AGOSTO			
ACÇÃO/SEMANAS	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
POLÍTICA COMUNICAÇÃO																				
Online																				
Website live										x										
Facebook & Twitter								x	x											
Adwords									x	x	x				x					
Offline																				
Impressão panfletos								x	x											
Impressões várias							x	x												
Festa inauguração										x										
Publicidade													x					x		
Relações Públicas (a considerar)																				
	SETEMBRO					OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO						
ACÇÃO/SEMANAS	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
POLÍTICA COMUNICAÇÃO																				
Online																				
Website live																				
Facebook & Twitter																				
Adwords	x					x				x				x						
Offline																				
Impressão panfletos																				
Impressões várias																				
Festa inauguração																				
Publicidade				x					x					x				x		
Relações Públicas (a considerar)																				

Tabela iv - Comunicação online & offline

Fonte: Elaboração Própria

Para além da comunicação aqui espelhada *above the line*, acções mais específicas *below the line*, também deverão ser consideradas, tais como:

- Reuniões informais de grupos de mulheres;
- Festas de beneficência;
- *Sponsoring* de festas universitárias;
- Fazer parte de algumas associações: ANJE, APME, ARESP
- Ter parcerias com empresas como: A vida é bela, Groupon, Só Descontos, entre outras.

5.3.3.5 Concepção dos programas

Um estabelecimento de restauração é associado a uma entidade mais passiva. Sendo este um conceito híbrido é fundamental conceber os workshops, eventos e as outras acções a desenvolver no espaço, de forma única, concretizando todas as acções propostas.

5.3.3.6 Realização dos programas e medição dos resultados

Por um lado há que referir a filosofia japonesa *Kaizen* onde os dois pontos principais são: insatisfação constante sobre aquilo que se faz e a procura contínua do aperfeiçoamento das tarefas. E por outro o processo de Deming, cujo ciclo PDCA (Planear, Fazer, Verificar, Actuar), indica que se deve sempre verificar e depois actuar tendo em conta a medição dos resultados a alterar.

Neste sentido a acção de comunicação só é viável se for passível de ser medida.

5.3.4 Política de Distribuição

Atendendo à imagem seguinte (xii), existem dois pontos cruciais passíveis de serem analisados no que diz respeito à profundidade dos canais de distribuição.

Por um lado o negócio da restauração, ganha, sobretudo através das margens de alguns produtos, assim sendo é importante reduzir ao máximo os níveis de dependência.

Por outro lado, a acessibilidade que o consumidor final tem ao produtor (através das novas tecnologias por exemplo), deverá ser reduzida ao máximo para que se possa ganhar as margens inerentes ao processo de distribuição.

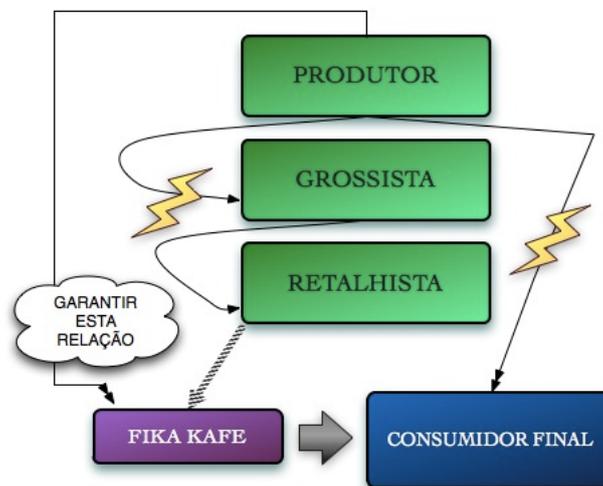


Figura xii - Processo Distribuição Fika Kafé

Fonte: Elaboração própria

Para que se tenha uma visão global deste processo o esquema de stocks apresenta-se na tabela seguinte:

Produtos	Dias Stock	Abastecimento	Categorias
Bens não duráveis	1	Diário	Pão/ Salgados
Bens perecíveis	5	Semanal	Frutas
Bens duráveis	15 a 30	Mensalmente	Bebidas

Tabela v – Stocks e Abastecimento

Fonte: Elaboração Própria

O abastecimento, tendo em conta os dias de stock, implicará um relacionamento com a cadeia de distribuição dos fornecedores. Mas tal como já foi referido tendo em conta a localização geográfica estará dentro da rede de abastecimento.

O processo de negociação com os fornecedores impactará o cálculo financeiro do CMVMC¹¹, que por sua vez se reflectirão no Resultado Líquido positivo ou negativo gerando um ROI positivo ou negativo.

¹¹ Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

5.3.5 Estratégia Financeira

A estratégia financeira adoptada implica sempre a análise de três panoramas: visão conservadora, visão moderada e visão optimista.

Neste caso, tendo em conta a conjuntura económica actual, já referida anteriormente, será prudente uma opção mais conservadora.

Esta opção visa garantir que os financiamentos obtidos serão fáceis de amortizar, bem como todas as outras necessidades em imobilizados corpóreos.

Após o resultado do primeiro ano poder-se-á reformular novamente esta estratégia e optar por uma solução mais audaz, até porque a ideia de construir uma marca que possa ser franchisada está subjacente neste planeamento inicial.

De uma forma geral esta análise será realizada de forma mais detalhada no ponto 6.

5.3.6 Estratégia Tecnológica

Esta estratégia tecnológica contempla por um lado as infra-estruturas tecnológicas requisitadas para o funcionamento da actividade e por outro lado a tecnologia como meio para atingir um aumento do volume de negócios.

5.3.6.1 Infra-estruturas tecnológicas

Para o funcionamento base da actividade será necessário os itens incluídos nos requisitos materiais (ponto 5.4 - c). Isto implica um sistema de controlo de gestão em termos de: gestão de vendas, compras, stocks e empregados, gestão de pedidos por mesa, controlo das contas dos clientes, promoções e pratos do dia, integração com o sistema de multibanco, produção de relatórios, gestão de mecanismos de fidelização, entre outros.

Este tipo de equipamentos poderá ser utilizado num sistema de leasing. Vai permitir a gestão dos processos, sobretudo quando existe apenas uma pessoa responsável no espaço.

Para além deste sistema tudo o que possa automatizar os processos será uma mais valia que deverá ser adoptada.

5.3.6.2 Tecnologia orientada para o cliente

A disponibilização de dois iPads para utilização (anexo ii), por parte dos clientes, será uma das estratégias adoptadas.

Por outro lado, esta ferramenta associada à aplicação para iPhones construída especialmente para o Fika Kafé, permite atrair um segmento mais interessado nas novas tecnologias e num espaço onde possa "Comer, beber e aprender", logo com um potencial de compra mais elevado.

A tecnologia *push*, utilizada para criação de aplicações onde os consumidores recebem as informações directamente no ecrã do iPhone, sem necessitarem de a procurar, permite um marketing mais activo e eficaz.

Com esta aplicação pretende-se a divulgação de iniciativas, momentos *happy hour*, descontos do dia, entre outros.

Adicionalmente será desenvolvida uma estratégia para ingresso nas redes sociais nomeadamente o Foursquare, onde os clientes fazem o check-in cada vez que estão no espaço lounge, que por sua vez é integrada com o Facebook e Twitter.

5.3.7 Estratégia Organizativa

No sentido de dar corpo à estratégia organizativa foi criado um organigrama onde todos os todos os intervenientes, tanto internos como externos, são considerados. Cada vez mais as estruturas empresarias funcionam em rede, e se este espaço tem como ponto fulcral o serviço ao cliente, ele deverá fazer parte desta estrutura.

Inicialmente considerou-se a abertura de apenas um espaço, a continuidade e a própria mudança do conceito empresarial vai implicar que esta estrutura se torne mais complexa.

A equipa de gestão - considerou-se a gerência (constituída por uma pessoa) - terá uma relação muito próxima com os investidores no sentido de implementar as estratégias delineadas. Os credores, apesar de externos à empresa, têm uma presença assídua até que tenham recebido todos os valores financiados. (incluídos no primeiro nível). A equipa de gestão será responsável por lidar directamente com os fornecedores e parceiros (incluídos no segundo nível).

O terceiro nível inclui a gestão directa tanto dos colaboradores como do relacionamento com os clientes. Foi também considerado para o curto prazo (6 meses) apenas um colaborador - que poderá ser a equipa de gestão - e para médio e longo prazo o total de dois (equipa de gestão e um colaborador).

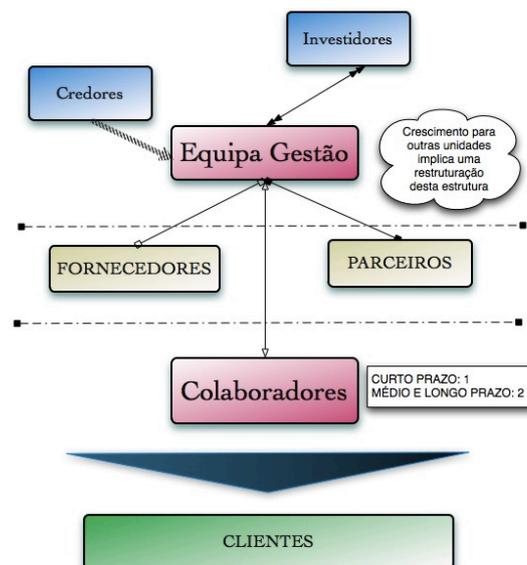


Figura xiii - Estrutura Organizativa

Fonte: Elaboração Própria

Para a análise financeira desta estrutura organizativa, foi considerada apenas uma pessoa - responsável da equipa de gestão. Apesar do organigrama anterior espelhar um objectivo distinto, financeiramente, não é viável tendo em conta os pressupostos introduzidos neste plano (visão realista).

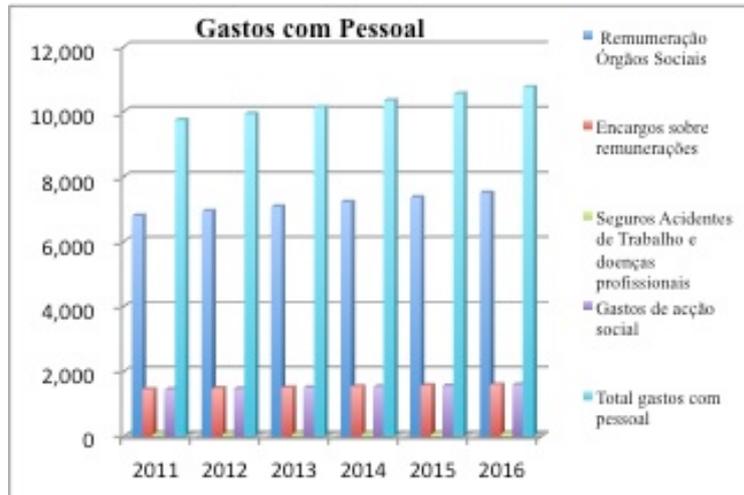


Gráfico vi - Gastos com Pessoal

Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo fica como objectivo uma estrutura organizativa sustentada em mais do que um recurso humano remunerado e até lá serão consideradas algumas alternativas, que podem passar pela contratação de estagiários.

5.4 Requisitos para a implementação

Os requisitos para implementação serão divididos em quatro áreas: materiais, técnicos, humanos e capital. Deduz-se que sem estes requisitos mínimos não será possível arrancar com o negócio.

A. Recursos Humanos

Uma pessoa da equipa de gestão com horário de abertura ainda a definir tendo em conta a legislação em vigor (Decreto-Lei 234/2007, de 19 de Junho).

Potencialmente a contratação de um estagiário da Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril no sentido de apoiar a equipa de gestão.

B. Recursos Técnicos

Todos os licenciamentos inerentes à abertura inicial Fase I:

- ✓ Licença de Construção
- ✓ Licença de utilização
- ✓ Horários de funcionamento

Na Fase II serão considerados os seguintes licenciamentos:

- ✓ Licença de Esplanada
- ✓ Licença de Publicidade
- ✓ Ocupação da Via Pública

C. Recursos Materiais

Recurso	Descrição
Espaço	<ul style="list-style-type: none"> • Loja já devidamente operacional com todas as obras realizadas
Mobiliário	<ul style="list-style-type: none"> • Todo o mobiliário necessário à utilização dos clientes
Equipamentos base	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os equipamentos de refrigeração, cafetaria e cozinha
Terminal de ponto de venda	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor 12,1" Touch Screen de Alta Resistência • Dimensões (LxPxA): 306 x 247 x 337 mm Peso: 11 Kg
Gaveta Eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Chave de segurança para abertura/fecho • Ligação a impressora • Dimensões (LxPxA): 420 x 440 x 105 mm
Impressora térmica	<ul style="list-style-type: none"> • Ligação a gaveta eléctrica • Dimensões (LxPxA): 146 x 186 x 141 mm Peso: 1,7 Kg

Tabela vi - Recursos Materiais

Fonte: Elaboração Própria

D. Recursos Capital

Este item está directamente relacionado com o plano financeiro, e essencialmente consubstancia-se, ao financiamento por parte da banca bem como os capitais próprios dos sócios (na ordem dos 40.000€).

6 Avaliação Financeira

Para calcular os vários indicadores por forma a ter um plano financeiro o mais real possível, foram utilizados alguns pressupostos iniciais. De forma a gerar uma avaliação financeira harmonizada, foi utilizado o modelo do IAPMEI. Este modelo é bastante complexo, portanto foram seleccionadas apenas algumas das tabelas apresentadas no modelo.

Este projecto centra-se num horizonte temporal de 6 anos, sendo 2011 o ano de início da actividade económica.

A visão deste plano financeiro é o mais realista possível no entanto ao longo da análise serão consideradas tanto as visões pessimistas como optimistas no sentido de ter outros cenários para comparação.

Uma análise geral permite inferir que o pay back deste projecto se situa nos 6 anos e o retorno do investimento acontece ao final de 5 anos, daí a escolha temporal de 6 anos para esta análise económica e financeira.

A TIR sob a perspectiva do investidor é de 40.94%, e apresenta um VAL de 55.96 sendo um projecto é economicamente viável. O risco de falência é reduzido tendo em conta uma Solvabilidade total superior a 250% logo no primeiro ano e uma autonomia financeira superior a 60%, cujo crescimento é constante ao longo do período analisado (6 anos).

As tabelas seguintes visam apresentar de forma sistematizada alguns dos indicadores fundamentais para uma visão geral acerca das projecções desta empresa.

6.1 Demonstração de Resultados Previsional

Para a elaboração deste plano financeiro foram considerados vários valores conservadores. O cálculo das Vendas e Serviços prestados foi baseado em produtos e serviços divididos pelas quatro categorias seguintes: Comidas, Bebidas, Workshops e Eventos. A tabela seguinte demonstra as categorias consideradas e respectivas vendas. A categoria “comidas” engloba alguns produtos tais como: torradas, sopas, saladas, croquetes, entre outros. A categoria “bebidas” engloba: cafés, águas, caipirinhas, cerveja, sangria, entre outros. A categoria “workshops” engloba a dinamização de actividades no espaço e a categoria “eventos espaço” inclui o aluguer do espaço.

Apesar de terem margens diferenciadas, foram calculadas conjuntamente, tendo por base uma média do total de unidades vendidas anualmente para as várias categorias. Para cada uma das categorias acima indicadas, foram realizadas projecções com base no custo unitário do produto, adicionando uma margem esperada e calculando as vendas com base no potencial de vendas diário. Assumiu-se uma taxa de crescimento constante de 2%. Tendo em conta que as categorias englobam produtos bastante diferenciados entre si, o preço unitário médio está de acordo com este pressuposto.

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bebidas	45,500	47,338	49,251	51,240	53,311	55,464
Quantidades vendidas	35,000	35,700	36,414	37,142	37,885	38,643
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Preço Unitário	1.30	1.33	1.35	1.38	1.41	1.44
Comidas	112,500	117,045	121,774	126,693	131,812	137,137
Quantidades vendidas	30,000	30,600	31,212	31,836	32,473	33,122
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Preço Unitário	3.75	3.83	3.90	3.98	4.06	4.14
Workshops	6,150	6,398	6,657	6,926	7,206	7,497
Quantidades vendidas	150	153	156	159	162	166
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Preço Unitário	41.00	41.82	42.66	43.51	44.38	45.27
Eventos Espaço	7,080	7,366	7,664	7,973	8,295	8,630
Quantidades vendidas	40	41	42	42	43	44
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Preço Unitário	177.00	180.54	184.15	187.83	191.59	195.42
TOTAL	171,230	178,148	185,345	192,833	200,623	208,728

Tabela vii - Vendas

Para o cálculo do Custo das Matérias Vendidas Matérias Consumidas foram utilizadas margens entre 20% e 40%, sobre o volume de vendas. Os Fornecimentos de Serviços externos incluem a subdivisão entre Custos Fixos e Custos Variáveis, para cada uma das subcategorias. Os Gastos com pessoal incluem apenas um colaborador. O Resultados Líquidos apresentam um valor negativo para os anos 2011 e 2012 (sendo o ano 2011 considerado como um ano de investimento e actividade), no terceiro ano os resultados começam uma tendência ascendente positiva.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas e serviços prestados	171,230	178,148	185,345	192,833	200,623	208,728
CMVMC	127,884	133,051	138,426	144,018	149,836	155,890
Fornecimento e serviços externos	30,000	30,600	31,212	31,836	32,473	33,122
Gastos com o pessoal	9,736	9,931	10,129	10,332	10,538	10,749
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	3,610	4,567	5,578	6,647	7,776	8,967
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4,450	4,833	5,167	6,000	5,667	1,333
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-840	-267	411	647	2,109	7,634
Juros e rendimentos similares obtidos	26	59	95	128	187	252
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-814	-208	506	775	2,296	7,886
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	52	459	1,577
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-814	-208	506	723	1,837	6,309

Tabela viii - Demonstração de Resultados Previsional

6.2 Avaliação do Projecto

No primeiro ano de actividade o *free cash-flow* apresenta valores elevados, 26.213, passando a 4.733 no segundo ano. Os resultados operacionais apresentam um valor nos dois primeiros anos negativos, no entanto ao longo do período do projecto vão crescendo de forma constante. Os investimentos acontecem nos quatro primeiros anos de actividade, sendo que neste projecto não estão incluídos mais investimentos do que os contemplados inicialmente.

Em termos de financiamento inicial foram consideradas apenas duas formas: capital social de 25.000€ e subsídios no valor de 5.000€. Dado que o investimento no primeiro ano se encontra na ordem dos 40.500€, existe um valor correspondente a 10.500€ que está em défice. Este valor está relacionado com uma margem para realização das obras e compras de materiais que poderá ou não vir a ser necessário. Caso seja, será por suprimento de sócios.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-672	-213	329	517	1,687	6,107
Depreciações e amortizações	4,450	4,833	5,167	6,000	5,667	1,333
	3,778	4,620	5,496	6,517	7,354	7,440
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	10,509	1,613	480	499	518	538
CASH FLOW de Exploração	14,287	6,233	5,976	7,016	7,872	7,978
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-40,500	-1,500	-1,000	-2,500	0	0
Free cash-flow	26,213	4,733	4,976	4,516	7,872	7,978
CASH FLOW acumulado	26,213	21,480	16,504	11,988	4,116	3,862

Tabela ix - Mapa de Cash Flows Operacionais

Na óptica do investidor este projecto apresenta um VAL de 55.97% e uma TIR de 40.94%.
O PayBack projectado corresponde a 6 anos sem investimentos adicionais tal como explanado na tabela anterior.

Na perspectiva do Investidor	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity	-26,213	4,733	4,976	4,516	7,872	7,978	119,982
Taxa de juro de activos sem risco	1.60%	1.63%	1.66%	1.70%	1.73%	1.77%	1.80%
Prémio de risco de mercado	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Taxa de Actualização	11.76%	11.80%	11.83%	11.87%	11.91%	11.94%	11.98%
Factor actualização	1	1.118	1.250	1.399	1.565	1.752	1.962
Fluxos Actualizados	-26,213	4,233	3,980	3,229	5,030	4,554	61,154
	-26,213	-21,980	-18,000	-14,770	-9,741	-5,187	55,967
Valor Actual Líquido (VAL)	55,967						
Taxa Interna de Rentabilidade	40.94%						
Pay Back period	6 Anos						

Tabela x - Avaliação do Projecto

6.3 Balanço Previsional

O Balanço Previsional apresenta um activo corrente crescente ao longo dos anos de actividade. A caixa e depósitos bancários também apresenta um volume crescente, possibilitando a sustentabilidade do negócio.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
Activo Não Corrente	36,050	32,717	28,550	25,050	19,383	18,050
Activos fixos tangíveis	35,600	31,200	26,800	22,400	18,000	17,600
Propriedades de investimento	450	850	750	650	550	450
Activos Intangíveis	0	667	1,000	2,000	833	0
Activo corrente	9,973	14,926	20,303	25,310	33,982	43,532
Inventários	5,329	5,544	5,768	6,001	6,243	6,495
Caixa e depósitos bancários	4,644	9,382	14,536	19,309	27,738	37,036
TOTAL ACTIVO	46,023	47,643	48,853	50,360	53,365	61,582
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Reservas		-814	-1,022	-516	207	2,044
Outras variações no capital próprio	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Resultado líquido do período	-814	-208	506	723	1,837	6,309
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	29,186	28,978	29,484	30,207	32,044	38,353
PASSIVO						
Passivo corrente	16,837	18,665	19,370	20,153	21,321	23,229
Fornecedores	15,796	16,379	16,985	17,614	18,267	18,946
Estado e Outros Entes Públicos	1,042	2,286	2,385	2,539	3,054	4,283
TOTAL PASSIVO	16,837	18,665	19,370	20,153	21,321	23,229
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	46,023	47,643	48,853	50,360	53,365	61,582

Tabela xi - Balanço Previsional

7 Conclusões

Após a realização deste plano é possível inferir que existe uma base para avançar e criar efectivamente um negócio a partir desta análise inicial.

No entanto esta é apenas uma das ferramentas que deverão ser utilizadas como tal, poderá ser alterada e deverá acompanhar a implementação, crescimento e desenvolvimento do negócio.

As estratégias de implementação serviram como um guia para perceber qual o caminho que se poderá tomar, o plano financeiro indica os factores de risco e os potenciais de crescimento, mas esta informação não é estanque e com certeza será diferente num futuro muito próximo, pois os mercados são voláteis e os pressupostos poderão vir a ser alterados tendo em conta o enquadramento económico e social que se vive.

A criação de um esquema cuja possibilidade de medidas correctivas esteja contemplada, é na minha opinião, uma forma de começar e não o fim do trajecto de uma empreendedora.

BIBLIOGRAFIA

Artigos Científicos

- Becker-Blease, J., Sohl, J. (2007). *Do women-owned businesses have equal access to angel capital?*. Journal of Business Venturing Vol. 22, 503–521
- DeMartino, R., Barbato, R. (2003). *Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators*. Journal of Business Venturing Vol.18, 815–832
- Díaz-García, M.C e Jiménez-Moreno, J. (2010). *Entrepreneurial intention: the role of gender*. Int Entrep Manag Journal, 6:261–283
- Gupta, V., Turban, D., Wasti, S., Sikdar, A. (2005), *Entrepreneurship and Stereotypes: Are entrepreneurs from Mars or from Venus?*. Academy of Management Best Conference Paper .
- Katz, J. (2003). *The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999*. Journal of Business Venturing Vol.18, 283–300
- Kourilsky, M., Walstad, W. (1998). *Entrepreneurship and Female Youth: Knowledge, Attitudes, Gender Differences, and Educational Practices*. Journal of Business Venturing Vol.13, 77–88
- Leicht, K., Kalleberg, A., (1991). *Gender and Organizational Performance: Determinants of small business survival and success*. Academy of Management Journal 1991, Vol. 34, No. 1, 136-161.
- Leskinen, R. (2011). *Success in the female entrepreneurial networking process*. Annals of Innovation & Entrepreneurship.
- Leoni, T. e Falk, M. (2008). *Gender and field of study as determinants of self-employment*. Small Bus Econ Journal, 34:167–185
- Muravyev, A., Talavera O., Schafer, D. (2009). *Entrepreneurs' gender and financial constraints: Evidence from international data*. Journal of Comparative Economics Vol.37, 270–286
- Periz-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., Osorio, D. (2011). *Women in business: entrepreneurship, ethics and efficiency*. Int Entrep Manag Journal, Springer Science

- Powell, N., Butterfield, A., Parents, D. (2002). *Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?* Journal of Management, Vol. 28, No. 2, 177-193
- Weiler, S., Bernasek, A. (2001). *Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs.* The Social Science Journal Vol. 38, 85–103
- Wellington, A. (2006). *Self-employment: the new solution for balancing family and career?* Labour Economics Vol.13, 357–386
- Welsch, H., Gundry, L. (2001). *The ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of women-owned enterprises.* Journal of Business Venturing Vol.16, 453–470
- Winn, J. (2005). *Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers?.* International Entrepreneurship and Management Journal, Vol.1, 381–397
- Zhang, Z., Zyphur, M., Narayanan, J., Arvey, R., Chaturvedi, S., Avolio, B., Lichtenstein, P., Larsson, G. (2009). *The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality.* Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol.110, 93–107

Teses e Relatórios

- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L. (2008). *What do Women (and Men) Want? Entrepreneurial Expectancies of Women and Men Nascent Entrepreneurs.* Babson College Center for Entrepreneurship Research Paper. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1060241> (Consultado em 2011)
- Minniti, M., Arenius, P., Langowitz, N. (2004). *Report on Women and Entrepreneurship.* Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em <http://www3.babson.edu/CWL/research/GEM-Report-on-Women-and-Entrepreneurship.cfm> (Consultado em 2011)

Livros

- Ansoff, H.I. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin Books
- Correia, E. et al. (2004). *Gestão de Clientes no Séc. XXI*, Edições Sílabo
- Dionísio, P. et al. *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote

- Estés, Clarissa Pinkola (1995). *Women who run with the wolves*, Ballantine Books
- Freire, Adriano (1995). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Verbo
- Greene, R. (2001). *The Art of Seduction*, Profile Books
- Mintzberg (1991). *The Strategy Process*, Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1992). *Five Ps for Strategy, The Strategy Process*, Prentice-Hall International Editions
- Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra, Europa América*
- Almeida, M. (2005). *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*, Áreas Editora, Lisboa
- Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Alfragide
- Firmino, M. (2010), *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais*, 4.ª Edição, Escolar Editora, Lisboa
- Chiavenato, I. (2004), *Administração nos novos tempos*, 2.ª Edição, Campus, Rio de Janeiro
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J. e Konopaske, R. (2006). *Organizações, Comportamento, Estrutura e Processo*, 12.ª edição, McGraw-Hill, São Paulo
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2002). *Administração Estratégica* (Tradução de *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*, 4th Edition). Thomson Learning, Inc. South Western Publishing, São Paulo
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações, Compreender a nossa Programação Mental*, Sílabo, Lisboa
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações D. Quixote, Lisboa
- Porter, M (1999). *Competição, On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais*; Campus, Rio de Janeiro
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2.ª Edição, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U., Madrid
- Gabriel, Y., Lang. T. (1995). *The Unmanageable Consumer*, 2ª Edição, SAGE

Imprensa

- Fels, A. (2004), *Do women lack ambition?*, Harvard Business Review, 2004

- Hadary, S. (17.05.2010). *Why are women-owned firms smaller than men-owned ones?*. Wall Street Journal
- K. Korotov, *et al.* (2011) *Career Entrepreneurship*. Disponível em Organ Dyn, doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.007

Referências não publicadas retiradas da Internet

- Banco de Portugal (2011): <http://www.bportugal.pt>
- Estatísticas de utilização da Internet (2011):
<http://www.internetworldstats.com>
- Iapmei - Sobre as PME em Portugal - Fev. 2008: (2011)
http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf
- Instituto Nacional de Estatística (2011): <http://www.ine.pt>
- Pojeções Económicas: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>
- Portal do Cidadão (2011): <http://www.portaldocidadao.pt>
- Universidade de Cambridge - Mintzberg 5 P's for Strategy (2011):
<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/5pstrat.html>
- Wikipedia (2011): <http://www.wikipedia.org/>

ANEXOS

Anexo ii - Planta do Espaço

