

PLANO DE NEGÓCIOS: *LOGICPAPER*

Cláudia Pereira Teixeira

**Projeto de Mestrado
em Gestão**

Orientador(a):

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2013

Agradecimentos

Os meus agradecimentos principais vão para os meus pais, irmão e namorado, pela paciência e apoio incondicional que me prestaram ao longo deste percurso até ao momento de finalização deste projeto.

Ao Professor Pedro Fontes Falcão por ter aceitado ser meu orientador, pelo acompanhamento prestado ao longo deste projeto e pela disponibilidade sempre demonstrou para comigo.

À Melissa Costa, amiga bastante presente no apoio emocional e criativo na elaboração da planta do espaço comercial.

À Célia Teixeira, sócio-gerente da empresa *Logicpaper* pela disponibilidade e ajuda na elaboração das ideias principais.

À Dina Fernandes, contabilista da empresa *Logicpaper* pela ajuda na perceção de todos os procedimentos tomados a nível contabilísticos e organizacionais.

Aos meus amigos no geral que demonstraram uma preocupação constante no desenvolvimento do meu projeto.

Índice

Agradecimentos.....	i
Sumário.....	vi
Abstract.....	vii
Sumário Executivo	viii
1 Identificação do promotor e do projeto proposto	1
1.1 Descrição da empresa já existente- Célia Teixeira.....	1
2 Revisão da Literatura	4
2.1 Estratégia	4
2.2 Estratégia de Diferenciação	7
2.3 Empreendedorismo e Inovação	8
2.4 Educação Pré-escolar.....	11
2.5 Educação Pré-escolar em Portugal.....	13
3 Quadro de Referência	15
4 Metodologia.....	16
5 Análise de Mercado	18
5.1 Análise PEST.....	18
5.2 Análise das 5 Forças Competitivas de Porter	20
5.3 Oportunidades	23
5.4 Ameaças.....	24
6 Análise Interna.....	25
6.1 Análise dos 7's de McKinsey	25
6.2 Pontos fortes.....	27
6.3 Pontos fracos.....	27
7 Análise Competitiva (Externa/Interna)	28

7.1	Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff	28
7.2	Análise SWOT Dinâmica	28
8	Objetivos do Plano	30
9	Estratégia de Desenvolvimento	31
10	Formulação Estratégica	33
10.1	Visão	33
10.2	Missão	33
10.3	Valores	33
10.4	Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas	34
10.5	Goals	34
10.6	Objetivos (SMART).....	34
11	Políticas de implementação	36
11.1	Produto	36
11.2	Preço	38
11.3	Espaço Físico.....	38
11.4	Comunicação	40
11.5	Organização.....	41
11.6	Tecnologia	43
11.7	Investimento	43
11.8	Financiamento	44
12	Requisitos para a implementação	46
13	Avaliação Financeira	47
14	Conclusão	54
15	Bibliografia.....	55
16	Anexos	57

Índice dos Quadros

Quadro I- Análise de Variação dos Indicadores Económicos.....	3
Quadro II- O contributo deste tipo de material nos diversos desenvolvimentos de aprendizagem pré-escolar	12
Quadro III - Análise PEST.....	18
Quadro IV - Análise das 5 forças Competitivas de Porter	20
Quadro V – Concorrentes instalados na Região do Algarve.....	22
Quadro VI – Atratividade Da Indústria.....	23
Quadro VII – Matriz SWOT Dinâmica.....	29
Quadro VIII – Produtos comercializados por Logicpaper.....	37
Quadro IX – Margens de Lucro.....	38

Índice de Figuras

Figura I – Modelo Global de Formulação de Wheelen e Hunger (2008)	5
Figura II- Estratégias Genéricas de Porter.....	7
Figura III –Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff.....	28
Figura IV – Estratégias Genéricas de Porter.....	31
Figura V – Espaço – armazém.....	39
Figura VI – Planta da Loja em Faro	39
Figura VII – Logotipo da empresa.....	40
Figura VIII – Organograma da Logicpaper	41

Índice das Tabelas

Tabela I – Investimento em Capital Fixo (Preços Correntes).....	43
Tabela II -Mapa de Financiamento Bancário.....	45
Tabela III -Mapa de Vendas.....	47
Tabela IV -Mapa de CMV e FSE's.....	48

Tabela V -Mapa Fundo de Maneio.....	48
Tabela VI -Mapa dos Cash Flows Operacionais.....	49
Tabela VII –Mapa de Avaliação Económica do Projeto.....	50
Tabela VIII –Mapa de Plano Financeiro.....	51
Tabela IX –Balanço Previsional.....	52
Tabela X –Demonstração de Resultados Previsional.....	53

Índice dos Anexos

Anexo I- Demonstração de Resultados de Célia Teixeira	57
Anexo II- Quadros de Estabelecimentos de Ensino na Região do Algarve.....	58
Anexo III- Análise SWOT.....	62
Anexo IV- N° de Indivíduos por Km no Algarve.....	63
Anexo V- Projeções dos Gastos com FSE's	64
Anexo VI- Pressupostos.....	65
Anexo VII- Previsão das Vendas c/ base em pressupostos	65
Anexo VIII- Mapa de EOEP	65
Anexo IX- Indicadores de Atividade com base na DR.....	66
Anexo X- Evolução do Balanço.....	67
Anexo XI- Análise de Sensibilidade.....	67

Sumário

O presente projeto pretende desenvolver um plano de negócios da empresa *Logicpaper*, Lda. de comercialização de Material Didático e de Desgaste já existente no mercado desde 2004 a operar na Região do Algarve. Vou apostar neste tipo de projeto porque pretendo aplicar este plano económico-financeiro na *Logicpaper*.

O principal objetivo do projeto prende-se com a avaliação económico-financeira e, consequente, análise de viabilidade e definição de uma estratégia para a *Logicpaper*, com potencial de crescimento nesta Região. Para tal, pretende-se uma revisão da literatura na área estratégica, Ensino Pré-Escolar e o contributo deste tipo de material nos diversos desenvolvimentos de aprendizagem pré-escolar. Será necessário uma análise de mercado onde se investigará a envolvente externa e interna onde se insere esta empresa, os potenciais clientes, os fornecedores com melhor serviço e a melhor localização do armazém de distribuição nesta região.

A formulação da estratégia para a *Logicpaper* surgirá depois da finalização da análise de mercado. Este processo consistirá no desenvolvimento estratégico, desde a formulação e explicação do conceito de negócio até à determinação e análise dos fatores críticos de sucesso.

Por fim, surgirá as respetivas análises económico-financeiras e de viabilidade para a implementação e desenvolvimento do projeto nesta Região.

Palavra-chave: Plano de Negócios, Material Didático

Classificação JEL: M13

Abstract

This project aims to develop a business plan the company *Logicpaper*, Ltd. commercialization teaching materials and wear already on the market since 2004 operating in the Algarve Region. I'll bet this type of project because I want to apply this economic and financial plan in *Logicpaper*.

The main objective of the project relates to the economic and financial assessment and, consequently, feasibility analysis and defines a strategy for *Logicpaper*, with growth potential in this region. To this end, we intend to review the literature on strategic, Preschool Education and the contribution of this type of material developments in the various pre-school learning. You will need a market analysis where we investigate the internal and external environment where it enters the company, potential customers, suppliers with best service and best location of the warehouse distribution in this region.

Strategy formulation for *Logicpaper* arises after the completion of market analysis. This process will involve the strategic development, from formulation and explanation of the business concept to the determination and analysis of critical success factors.

Finally, it will rise the respective economic and financial analyzes and feasibility for implementation and project development in this region.

Keyword: Business Plan, Teaching Materials

JEL Classification: M13

Sumário Executivo

O Projeto *Logicpaper*¹ assume-se um Plano de Negócios para a expansão da empresa “*Logicpaper Unipessoal, Lda.*”, uma sociedade unipessoal por quotas que se dedicará à Comercialização de Material Didático, Escolar e de Escritório com um CAE – 47620.

A *Logicpaper* localiza-se no concelho de Vila Real de Santo António, tendo como principal função a comercialização e distribuição de material didático, escolar e de escritório a um preço e serviço associado competitivo, através de uma estratégia de Baixo Custo, que permitirá a expansão da empresa pela Região do Algarve.

Da análise da envolvente efetuada, extraíram-se importantes conclusões que sustentam a implementação de uma estratégia de Baixo Custo no mercado do Material Escolar, no geral. De acordo com a análise PEST são apresentados fatores globais da envolvente externa que ajudam a explicar a implementação da estratégia de Baixo Custo, que desta forma representa propostas de valor para as Instituições que vêm as suas verbas provenientes do Ministério da Educação a diminuir e as necessidades de material para trabalhar com as crianças a aumentar, numa situação de Crise Económica que o País atravessa. Numa perspetiva mais imediata da análise da indústria verifica-se uma atratividade normal para indústria, em que os agentes mais influenciadores são os clientes com o seu poder negocial e os outros agentes económicos, como por exemplo o Estado e Ministério da Educação, através da regulamentação das compras públicas.

A capacidade de serviço é considerada um dos fatores críticos de sucesso com maior inovação, mas a par de esse temos a localização e redução dos custos de estrutura que também se tornam relevantes na determinação da viabilidade do projeto.

Para uma estratégia que pressupõe produtos de baixo custo e qualidade, deve-se assegurar retorno através do volume de negócio. Neste sentido, a *Logicpaper* irá dispor de uma loja aberta ao público em sítio estrategicamente eleito, que até à data não disponha de venda ao público, e de uma Website que permitirá uma forte divulgação da existência da empresa.

Em função da estratégia definida, são apresentadas as políticas de implementação do negócio onde constam o leque de produtos vendidos, as respetivas margens por famílias de produtos,

¹ O presente Projeto encontra-se escrito ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.

visto ter uma grande variedade de produtos, a política de comunicação, o espaço comercial, a tecnologia necessária e a estrutura da organização.

O planeamento do projeto iniciado a Junho de 2012 que foi a data de constituição da empresa *Logicpaper* com a abertura imediata e necessidade de investimento 61.489 €. O montante de investimento será financiado por capitais próprios e meios liberto em 40% sendo os restantes 60% serão obtidos mediante a contratação de um empréstimo bancário no montante de 37.620 € pago em 7 prestações anuais e com um custo de capital de 7%.

Pressupõe-se uma taxa de crescimento das vendas progressiva ao ano de 10%, que se inicia em 10% para 2013 e atingirá o máximo de 50% a partir do quarto ano de projeção, o que representa 308. 443 € de receitas.

A análise económica e financeira realizada confirma a viabilidade do Projeto *Logicpaper*, que apresenta um Valor Atual Líquido do Projeto de 181.320 €. A Taxa Interna de Rendibilidade do Projeto é de 37,21%, esperando um *Payback Period* de seis anos aproximadamente.

Os indicadores que resultam da análise de viabilidade do Projeto sustentam a decisão de investir neste negócio, servindo também como uma importante base para a negociação de condições de financiamento e atração de investidores ou parceiros.

1 Identificação do promotor e do projeto proposto

O projeto *Logicpaper* é promovido por Cláudia Pereira Teixeira, licenciada em Gestão e a terminar, atualmente, o Mestrado de Gestão.

A elaboração de um plano de negócio para uma empresa já existente no mercado resulta do relacionamento próximo com o desenvolvimento desta. O *network* foi, sem dúvida, uma fonte importante de conhecimento da experiência já existente do mercado para o presente projeto, contudo, a criação de um Plano de Negócios, que até à data era inexistente, acrescenta alguma inovação e valor para o mercado. Portanto, procuraram-se meios de desenvolvimento transversais a outras indústrias, que levassem a novas formas de expandir e melhorar esta empresa de Comercialização de Material Didático, Escolar e de Escritório para alcançar o sucesso na Região do Algarve.

O Material Didático, Escolar e de Escritório é uma atividade comercial especializada com pouca expressão na região do Algarve e como é verificado existe muitos Estabelecimentos de Ensino que todos os dias precisam de material escolar e didático para exercer a sua principal atividade. Este é um comércio em que já existe alguns estabelecimentos locais que vendem algum material deste tipo a algumas escolas públicas, mas para um serviço especializado desta grandeza existe uma lacuna de mercado. Portanto este conceito de negócio com um serviço especializado para profissionais e, posteriormente, para particulares pode ser uma boa aposta de expansão no médio prazo.

Assim, idealizou-se o Projeto *Logicpaper*, uma empresa já existente que comercializa Material Didático, Escolar e de Escritório que tem muito por onde desenvolver e arriscar comprometendo-se a um serviço mais especializado identificado pela carência do mercado para este tipo de material, com uma relação preço qualidade bastante competitiva.

1.1 Descrição da empresa já existente- Célia Teixeira

Esta empresa advém de outra denominada por Célia Teixeira. Esta empresa surgiu em 2003, como empresária em Nome Individual, em que a única colaboradora era a própria dona da empresa, Célia Teixeira. Esta empresa surge pela visão da sua fundadora, que anteriormente trabalhou como auxiliar de Educação no Jardim de Infância da Santa Casa da Misericórdia em Vila Real de Santo António, em que denotou a pouca oferta de material específico necessário para o normal funcionamento da atividade de um Jardim de Infância, como por exemplo jogos

lúdico-didáticos. A empresária Célia Teixeira começou com comissionista de uma empresa de jogos lúdicos nos Jardins de Infância na Região do Algarve.

Com o acumular de experiências e de contato com o mercado em que se inseria, detetou uma lacuna de mercado no que respeita ao material escolar e de escritório junto dos clientes com quem trabalhava, Escolas e Jardins de Infância Públicos. A partir desta necessidade, a promotora começou a procurar e negociar com empresas ligadas ao ramo de material escolar e de escritório, onde daí abriu-se um mundo de empresas, até então desconhecidas. A partir de 2004 a empresa começou a crescer e até 2012 expandiu-se desde Vila Real de Santo António (sede) até Loulé, tudo através de Escolas e Jardins de Infância Públicos (pré-escolar) sendo que a única colaboradora deste pequeno negócio era a própria Célia Teixeira. O serviço passa, desde a ideia inicial, pela venda e distribuição própria junto dos clientes. No que concerne ao material didático a demonstração dos artigos é feita através de catálogos das marcas representadas por esta empresa no Algarve e o material de papelaria e escolar tem a possibilidade de ser apresentado aos clientes em forma real mas este tipo de material normalmente é do conhecimento de todos os clientes portanto não precisa de grandes apresentações, salvo “produtos novidade”.

Com os tempos sempre a mudar e a registar-se uma evolução e alteração dos sistemas de compras dos Estabelecimentos de Ensino Público, já não se torna sustentável só deter, como clientes principais, estas Instituições e então surgiu a necessidade de direcionar o negócio, também para os particulares, como por exemplo Escritório e Estabelecimentos de Ensino Privado.

Analisando uma demonstração financeira (ANEXO I) possível para este estatuto comercial, empresário em nome individual, verificamos uma variação do volume de negócios, entre 2009 e 2012, muito oscilante e num campo negativo, sendo que ao passar dos anos o volume dos negócios foi descendo progressivamente (QUADRO I). Há que registar no ano 2012 ocorreu um aumento significativo, visto que neste ano estão contabilizados os artigos em *stock* vendidos para a *Logicpaper*. O EBITDA e Resultados Retidos também seguem o mesmo raciocínio, visto que tudo esta influenciado pelo volume de negócios apresentado.

Quadro I- Análise de Variação dos Indicadores Económicos

	2009	2010	2011	2012
Variação das vendas %	0,00%	-4,76%	-24,44%	9,14%
Variação do EBITDA %	0,00%	-6,11%	-68,05%	640,22%
Resultado Retido %	0,00%	-14,69%	-66,91%	693,93%

Fonte: Autor

A *Logicpaper* Unipessoal, Lda. surge na tentativa de melhorar as condições económico-financeiras da empresa, no que respeita a fiscalidade e em termos contabilísticos, visto que em Empresária em Nome Individual havia muitos encargos que não eram reconhecidos a nível contabilístico e a necessidade de expandir e crescer em termos de estrutura não era viável da outra forma.

A Sociedade Unipessoal de responsabilidade limitada só foi constituída como tal a 1 de Junho de 2012 com a denominação de *Logicpaper Unipessoal Lda*, com um capital social de 5.000 € e uma sócio-gerente, na qual é a promotora da empresa, Célia Teixeira. Conta neste momento com a colaboração de mais 2 pessoas, uma em regime de *part-time* e outra em regime de Estágio Profissional financiado pelo IEFP.

2 Revisão da Literatura

No âmbito do presente projeto, será realizada, uma breve revisão da literatura relevante para o desenvolvimento do plano de negócios. Os temas a abordar serão a Estratégia, o Ensino Pré-Escolar e o contributo deste tipo de material nos diversos desenvolvimentos de aprendizagem pré-escolar.

2.1 Estratégia

O conceito de estratégia surgiu na Antiguidade através do general chinês Sun Tzu, daí surgiram os primeiros escritos sobre “a arte da guerra”, (João Azeitão e José Roberto, 2009) nos quais se baseavam as apresentações e divulgações de estratégias militares. No século XVIII o mundo conheceu um dos maiores estrategas de todos os tempos, Napoleão Bonaparte, que desenvolveu todo o seu pensamento baseado na obra de Sun Tzu.

A partir da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, surge o conceito de planeamento estratégico no mundo dos negócios e nas principais universidades americanas, do qual se desenvolveu o primeiro modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

A partir daí muitos autores surgiram defendendo diversos modelos aplicados à estratégia a implementar nas Organizações. Wheelen e Hunger (2008) estruturaram a estratégia em quatro etapas: O Planeamento Financeiro Básico, o Planeamento baseado na Previsão, o Planeamento de Orientação Externa e a Gestão Estratégica. A Gestão Estratégica inclui considerações sobre a implementação, evolução e controlo estratégicos.

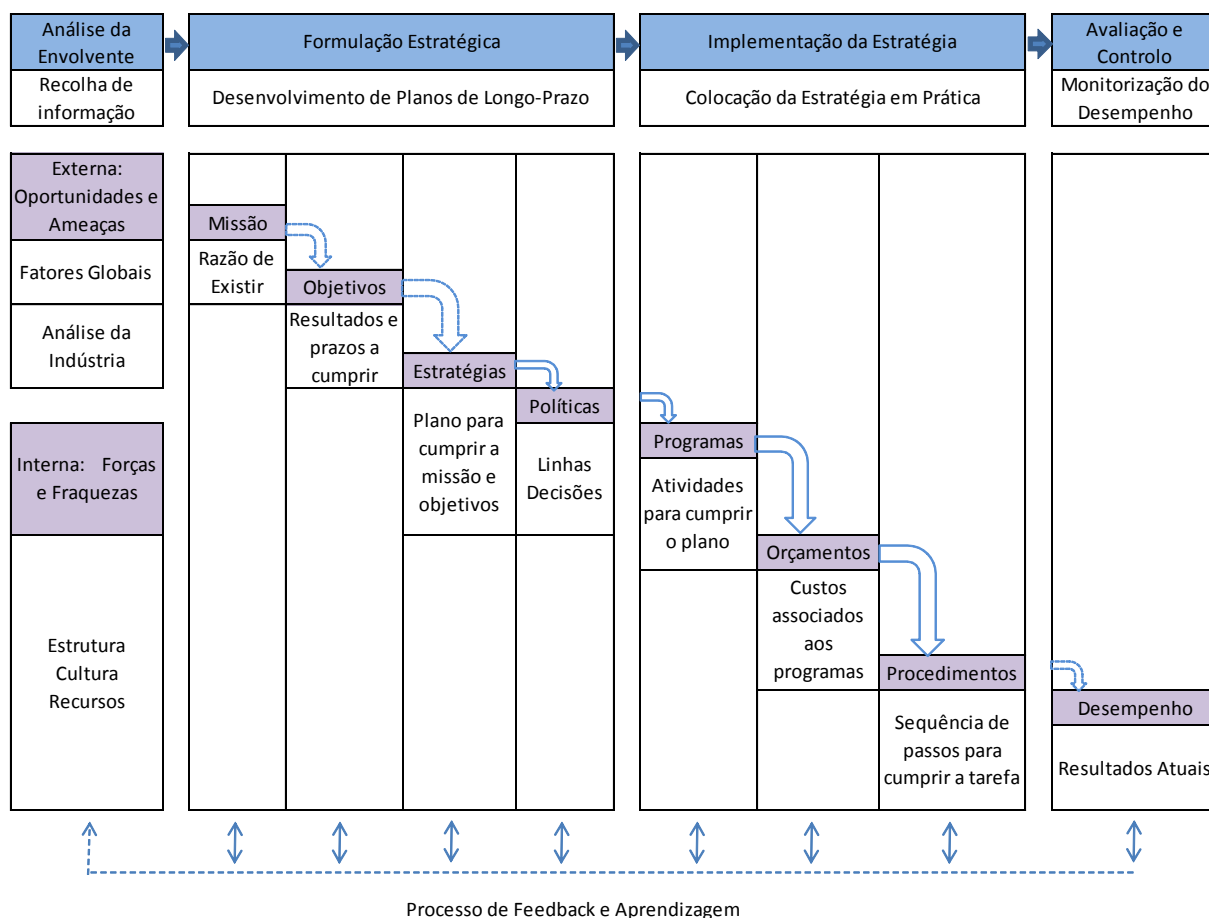
A definição de estratégia de Mintzberg (1987) era “porventura a mais completa das definições” (Carvalho; Filipe, 2010) desta área, em que era estruturada através dos cinco P’s: *Plan* (plano) – conjunto de regras pré-estabelecidas com forte carácter analítico e de algum modo determinístico; *Pattern* (padrão) – consistência de comportamentos, processo de aprendizagem, modelo de adaptação evolutiva; *Position* (posição) – ajustamento entre o exterior e o interior da empresa; *Perspective* (perspetiva) – modo próprio de a empresa ver o mundo, visão; *Ploy* (artimanha) – modo de ação pré-determinado ou emergente.

Segundo Porter (1996), estratégia define-se com a criação de uma vantagem competitiva para a empresa, que a distinga claramente das suas concorrentes. Este autor defende que “A essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da dos rivais”,

caso contrário “a estratégia é nada mais do que um slogan de marketing que não resiste à concorrência”.

A Gestão Estratégica consiste em quatro elementos básicos, de acordo com Wheelen e Hunger (2008): Análise da envolvente; Formulação da Estratégia; Implementação da Estratégia; Avaliação e Controlo.

Figura I – Modelo Global de Formulação de Wheelen e Hunger (2008)



Fonte: Adaptado de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2008). Strategic Management and Business Policy 11th Ed, Pearson Education, Inc.

A Gestão Estratégica inicia com a elaboração de uma análise da envolvente que, segundo Carvalho e Filipe, 2010, tem a sua importância em que não se dispensa uma análise tão completa quanto possível da componente externa, de onde pode emergir as oportunidade e as ameaças e a abordagem interna é sempre uma avaliação interessante dos recursos, cultura e valores empresariais.

Wheelen e Hunger (2008) sugerem que a análise externa pode ser composta por uma análise PEST onde são caracterizados os fatores globais da envolvente que não estão diretamente relacionados com as atividades de curto-prazo da empresa mas podem influenciar nas decisões de longo-prazo. A análise PEST é constituída por: P- Político, Legal e Fiscal; E- Económica; S- Social-cultural; T- Tecnológico. Outra das análises essenciais para complementar a análise PEST, Carvalho e Filipe, 2010 sugerem uma análise externa de contexto industrial que tem um carácter fundamental uma vez que o conceito de indústria delimita a natureza do negócio e compara o exterior da empresa com as outras. Isto refere-se aos fatores mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes e publicitários e agências, o modelo que melhor se adequa esta análise será o Modelo das 5 forças de Porter (Porter, 1980). Este modelo assume uma competição de grande rivalidade entre a empresa e os demais atores da indústria, fornecedores, clientes, novos competidores ou substitutos.

Na análise interna, Wheelen e Hunger (2008) sugere que se deve incluir uma análise de todos os elementos relevantes no ambiente da empresa, envolvendo várias pessoas de diferentes funções, incluindo a gestão de topo, para a tomada de decisões estratégicas. Os resultados provenientes destas análises podem-se refletir em fatores externos estratégicos para a empresa.

Concluída a análise da envolvente será necessário introduzir a ferramenta mais utilizada que integra a envolvente interna e externa, a *Matriz SWOT*, onde será possível identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da sua envolvente. Do cruzamento da análise interna e externa devem resultar diferentes conjugações matriciais dando origem a desafios/apostas, restrições, avisos e riscos para a empresa.

Depois de concluída a análise da envolvente trataremos da Formulação Estratégica. A Formulação Estratégica é definida por Wheelen e Hunger (2008) como “o desenvolvimento de planos de longo prazo para que a gestão eficaz de oportunidades e ameaças da envolvente, levem em consideração os pontos fortes e fracos das empresas.”. Este plano inclui a definição de missão, objetivos alcançáveis, estratégia e políticas. De forma para enriquecer este plano Carvalho e Filipe, 2010 acrescenta os fatores críticos de sucesso e os respetivos valores da empresa.

Na terceira fase da gestão estratégica a empresa já possui um enorme conhecimento da sua envolvente e do seu processo de formulação. Wheelen e Hunger (2008) definem Implementação da Estratégia como uma soma total das atividades e escolhas necessárias para a execução do plano estratégico onde as estratégias e políticas são postas em ação através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos.

A última fase da gestão estratégica trata da Avaliação e Controlo que através da ferramenta *Balanced Scorecard* permite efetuar uma monitorização do desempenho estratégico, apoiando tanto as atividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objetivos estratégicos (Carvalho e Filipe, 2010).

2.2 Estratégia de Diferenciação

As estratégias de negócio de Baixo Custo estão a surgir como uma forte aposta para combater as adversidades económicas que o País enfrenta. Um negócio com uma forte estratégia focalizada em Baixo Custo se desenvolverá a um ritmo positivo.

Segundo o pensamento de Porter (1980) existe estratégias genéricas para uma empresa atingir uma posição competitiva sustentável, baixo custo e diferenciação, sendo que qualquer destas posições direcionada para contextos de alvos estreitos ou de nichos de mercado, tornar-se-á uma estratégia de focalização.

Figura II- Estratégias Genéricas de Porter

Alvo Alargado	<u>Custo</u>	Diferenciação
Alvo Estreito	Focalização	

Fonte: Adaptado de: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Michael Porter (1980).

Das três estratégias genéricas de Porter (1980), a Baixo Custo (FIGURA II) é uma estratégia que visa o mercado de alvo alargado e exige a minimização de custos em diversas áreas da empresa, como a I&D, vendas, serviços, entre outras, assim como um controlo apertado. Um líder é capaz de cobrar um preço mais baixo que os seus concorrentes e mesmo assim obter um lucro satisfatório. Em momentos de forte concorrência pode ocorrer umas oscilações no

seu lucro, mas a sua elevada quota de mercado permite-lhe ter poder de negociação em relação aos seus fornecedores. Os líderes de custos são suscetíveis de ganhar retornos acima da média do investimento. (Wheelen e Hunger 2008)

2.3 Empreendedorismo e Inovação

O empreendedorismo surge na nossa sociedade como um conceito necessário e prático para explicar e exemplificar a evolução que ocorre nos tempos de hoje na vida económica e social. Associado a este conceito existe a inovação que, de alguma forma, pode ajudar a que o empreendedorismo seja mais notório e perceptível para algumas áreas de negócio.

Cantillon e Say consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro. Os empreendedores eram, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspetiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes. Say fazia distinção entre empreendedores e capitalistas, em que associou os empreendedores à inovação e via-os como os agentes da mudança.

Entretanto foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação, em que declarou que a essência do empreendedorismo está na perceção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, criando uma nova forma de uso dos recursos já existentes.

Segundo Baumol (1993) propôs duas categorias de empreendedores, os empreendedores organizadores de negócios e os empreendedores inovadores. No primeiro tipo inclui os empreendedores clássicos, descritos por Say (1803) e o empreendedor inovador descrito por Schumpeter (1934).

Portanto, Louis Fillion (1999) definiu empreendedor como sendo uma pessoa criativa, com capacidade de estabelecer e atingir objetivos, consciente do ambiente em que vive e aproveitando as oportunidades de negócio nele existentes e tentam tomar decisões moderadamente arriscadas. O empreendedor deve estar continuamente atento ao meio para que desenvolva oportunidades de negócios, para concretizar uma visão de negócio o empreendedor deve continuar a tomar decisões moderadamente arriscadas e nessas decisões devem incluir novos elementos que motivará os membros da organização e atrairá o interesse do mercado.

Para Ferreira, Santos e Serra (2008), o empreendedorismo prende-se muito com o facto de variações notórias com atividade empreendedora de cada país. Os países mais desenvolvidos, por exemplo na Europa, apresentam níveis de empreendedorismo mais reduzidos. Isto pode-se prender também com questões culturais, em que países como a China (14%), Brasil (12%) e Tailândia (21%) apresentam níveis altos de empreendedorismo, visto que são países mais pobres existe mais pequenas e micros empresas, enquanto em países como Hungria (2%), Japão (2%) e Bélgica (4%), considerados mais ricos tende a haver maior número de médias e grandes empresas. Nestes países mais ricos há mais facilidade de as pessoas encontrarem emprego e não existe tanta necessidade de constituir elas próprias a sua empresa.

Os determinantes nacionais considerados como os quatro principais debilidades limitadoras da atividade empreendedora em Portugal, por Ferreira, Santos e Serra (2008), são “ 1. Os obstáculos no acesso a capitais e desconhecimento dos meios de financiamento existentes; 2. A inconstância das políticas industriais, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo; 3. Pouca oferta no ensino do empreendedorismo como disciplina nas escolas; 4. O insuficiente desenvolvimento dos serviços comerciais e profissionais.”. É de referir que os níveis culturais também pode influenciar a existência do empreendedorismo, por exemplo Portugal é caracterizado por ter uma elevadíssima aversão à incerteza e níveis acentuados de coletivismo. Culturalmente, identifica-se quatro fatores que destacam esta problemática, a atitude face ao fracasso ou insucesso, a capacidade de reagir a oportunidades, a perceção social sobre os empreendedores e a proteção da propriedade intelectual.

Segundo Schumpeter existe cinco diferentes tipos de inovação: 1) introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes mas melhorados; 2) novos métodos de produção; 3) abertura de novos mercados; 4) utilização de novas fontes de matérias-primas; e 5) surgimentos de novas formas de organização de uma indústria. Para tal o empreendedor é definido como sendo o detentor dos mecanismos de mudança, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação destes distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso, nisto identifica-se a atividade empreendedora por excelência.

Segundo Smith (2005), inovação é novidade. É a criação de algo novo através de processos de aprendizagem ou conhecimento. Para Madrid-Guijarro et al. (2009) as pequenas empresas que não abracem a inovação na sua estratégia de negócio correm o risco de se tornarem não competitivas devido aos seus produtos e processos obsoletos. Para estes autores a importância

da inovação é crescente em resultado do aumento da competitividade global, redução do ciclo de vida dos produtos, aumento da capacidade tecnológica das empresas e rápida alteração dos desejos dos consumidores. Cordeiro e Vieira (2011) observaram o tecido empresarial português, com o objetivo de perceber a longevidade das empresas, o que permitiu apurar as seguintes barreiras à inovação: o elevado custo económico e risco associados à inovação, a falta de financiamento, a rigidez organizacional, a ausência de recursos humanos especializados, a falta de informação sobre o mercado e tecnologia, a regulamentação governamental e a fraca capacidade de aproximação ao cliente, bem como a falta de cooperação com centros de saber.

Portanto para haver inovação tem que haver empreendedorismo, o mesmo não se verifica ao contrário, pode existir empreendedorismo sem inovação.

2.4 Educação Pré-escolar

Quando o bebé nasce, os atos reflexos são comportamentos biologicamente determinados que lhe permitem a sobrevivência. Graças à maturidade e à intenção com o meio, alguns desses atos desaparecerão, outros irão tornar-se movimentos involuntários e outros ainda passarão a ser atos voluntários, pois o bebé já controla melhor o seu corpo e realiza-os de forma intencional. (*Pim e Tito- 0-1 anos, 2011*)

A educação pré-escolar é a primeira etapa da educação básica no processo de educação ao longo da vida, sendo complementar da ação educativa da família, com a qual deve estabelecer estreita cooperação, favorecendo a formação e o desenvolvimento equilibrado da criança a partir dos 2 anos de idade, tendo em vista a sua plena inserção na sociedade como ser autónomo, livre e solidário.

O ensino pré-escolar divide-se em quatro áreas de desenvolvimento distintas, de acordo com Vítor da Fonseca, 1999: desenvolvimento cognitivo – a criança deve ser vista como um agente de assimilação dinâmica, além de recetor também deve ser encarada como um gerador e um criador de conhecimento; desenvolvimento psicomotor – está relacionado com relações recíprocas entre a motricidade e o psiquismo e a fenomenologia das emoções; desenvolvimento psicolinguístico – avalia a capacidade neuro psicomotora da criança para ouvir, observar e compreender a informação; desenvolvimento sócio emocional – visa avaliar o comportamento das crianças num ambiente singular (intrapessoal) e num ambiente plural (interpessoal).

Para a avaliação e controlo destas áreas de desenvolvimento é necessário o apoio imprescindível de materiais e objetos lúdico-didáticos (QUADRO II). Este tipo de materiais e objetos segundo Mary Hohmann e David P. Weikart (2002) promove o crescimento intelectual, emocional, social e físico.

Quadro II- O contributo deste tipo de material nos diversos desenvolvimentos de aprendizagem pré-escolar

Área de Desenvolvimento educativo	Tipo de material aplicado
Desenvolvimento Cognitivo	Livros de contos; Jogos de Letras; Puzzle de Matemática; Jogo de Tangram; Conjunto de figuras de animais.
Desenvolvimento Psicomotor	Jogos de construções; Jogos de Enfiar; Jogos magnéticos; Jogos das Profissões; Equipamento de ginástica (piscina de bolas, cilindro e blocos de encaixe); Plasticinas e respetivos acessórios; Guaches; Pincéis; Marcadores de feltro; Lápis de cor; Lápis de cera; Acessórios de decoração (missangas, olhinhos, <i>chenille</i> , purpurinas).
Desenvolvimento Psicolinguístico	Fantoches; Livros de contos; Papéis de diversas texturas (Cartolinas, Papel Tecido, Papel Crepe, Papel Celofane, Papel de Lustro, Papel Autocolante, Papel Borracha).
Desenvolvimento Sócio-Emocional	Cozinhas simbólicas; Bonecos e respetivo vestuário; Ferramentas simbólicas; Garagem com carrinhos; Equipamentos de Recreio (eskorregas, baloiços); Jogos Coletivos (bolas de plásticos).

Fonte: Autor

2.5 Educação Pré-escolar em Portugal

Nos últimos dezasseis anos, Portugal viveu mudanças profundas ao nível da educação pré-escolar, quer no âmbito da formação dos educadores quer no âmbito da sua posição na organização do currículo.

O ano de 1997 foi um momento chave na educação pré-escolar portuguesa: criou-se uma rede nacional de estabelecimentos de educação pré-escolar (ou jardins de infância), passando a educação nesses anos prévios à escolaridade básica a ser também da responsabilidade do Estado, como previsto no decreto-lei nº 147/97 do Ministério da Educação. Define-se, segundo o número 1 do artigo 8º do decreto-lei nº147/97, estabelecimentos de educação pré-escolar como:

“Entende-se por estabelecimento de educação pré-escolar a estrutura que presta serviços vocacionados para o atendimento à criança, proporcionando atividades educativas e apoio à família, designadamente no âmbito de atividades de animação sócio-educativa.”

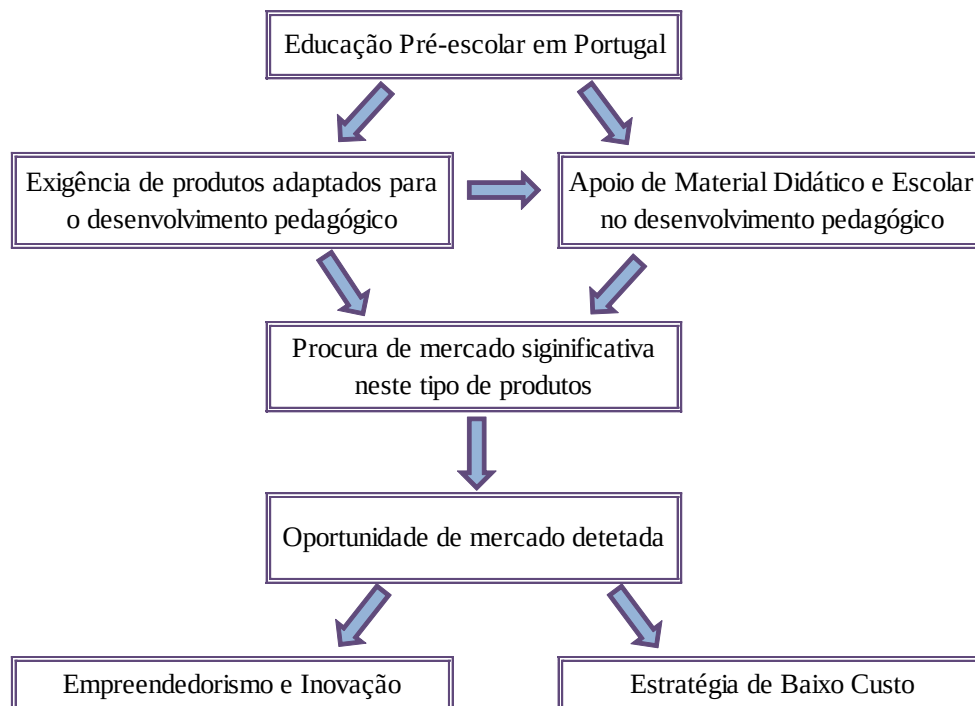
Segundo este decreto-lei foram definidas diversas orientações oficiais fundamentais na construção e funcionamento dos Jardins de Infância, no qual se presta serviços de educação pré-escolar a crianças dos 3 aos 6 anos de idade. Este programa tem uma relevância significativa no âmbito das políticas educativas, sociais e económicas dos países da União Europeia. Com isto pretende-se o desenvolvimento equilibrado da criança numa idade em que esse processo é decisivo, uma escolarização bem sucedida, confirmada pela redução do número de retenções no percurso escolar que permite a redução do abandono escolar, bem como o envolvimento das famílias. O referente decreto-lei descreve que:

“O presente diploma procede ao desenvolvimento da Lei Quadro da Educação Pré-Escolar, visando-se, assim, dar execução aos objetivos constitucionais e legais no domínio educativo, desde o direito à educação até à liberdade de ensinar e aprender. Trata-se de dar corpo a uma tarefa educativa, complementada pela ação nas áreas da solidariedade e segurança social, a fim de que não haja discriminações e de que a educação pré-escolar não constitua um privilégio, mas um direito, integrado na realização do objetivo afirmado pela UNESCO de que a educação é para todos.”

Para o acesso a financiamento destinado a equipamentos e material didático-pedagógico, de acordo com o referido Decreto-lei, é necessário corresponder à satisfação de alguns requisitos pedagógicos e técnicos como por exemplo, adequação ao nível etário e favorecimento do desenvolvimento equilibrado da criança, qualidade pedagógica e estética e garantias de segurança e multiplicidade de utilizações.

Estes estabelecimentos de ensino dependem diretamente de apoios do Ministério da Educação, para tal está previsto neste Decreto-lei a emissão de um despacho com a comunicação anual do montante a atribuir aos estabelecimentos de educação pré-escolar destinados à aquisição de material didático (nº 2, Artº 29º).

3 Quadro de Referência



Fonte: Autor

4 Metodologia

A metodologia aplicada a este projeto começou pela identificação dos objetivos subjacentes à elaboração deste trabalho e a delineação da sequência das atividades a desenvolver para o trabalho proposto. O desígnio deste projeto é relacionar a oportunidade de negócio identificada com a viabilidade económica implícita.

Deste modo, procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre as seguintes temáticas: - a estratégia genérica; - estratégia de diferenciação; - empreendedorismo e inovação; - educação pré-escolar; e – educação pré-escolar em Portugal, complementado com a explicação dos produtos aplicados a este meio e necessários no desenvolvimento pedagógico das crianças em idade pré-escolar. Neste contexto, o principal objetivo é fomentar o posicionamento estratégico e perceber a exigência do sistema pré-escolar na aquisição de material de apoio pedagógico, tanto na generalidade como aplicado ao sistema de Portugal.

Após este enquadramento teórico, inicia-se o plano de negócio através de uma análise de mercado e análise interna que nos permitirá perceber o grau de aceitação e sucesso deste negócio no mercado. Para o desenvolvimento da análise de Mercado recorreu-se à análise PEST, onde é possível estudar o enquadramento económico-social, à análise das 5 forças Competitivas de Porter, para a identificação das forças competitivas nesta indústria e por fim é possível apurar as oportunidades e ameaças do mercado. Na análise interna os modelos que serviram de apoio para este estudo foram os *7's de McKinsey* e daí apurou-se os pontos fortes e fracos associados ao negócio. Para uma análise mais compilada procedeu-se à elaboração da Análise Competitiva com apoio da Matriz de Produtos e Mercados de *Ansoff*, assim como à Análise *SWOT* Dinâmica em que permitiu cruzar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças.

Depois de realizado este estudo de mercado, procedeu-se ao desenvolvimento concreto da ideia de negócio. Isto consistiu na escolha da estratégia a implementar para esta ideia de negócio de modo que seja atrativa no mercado

Para a Formulação Estratégica foram definidos diversos pontos fulcrais, assim como: visão, missão, valores, fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas, *goals* e os objetivos SMART. Neste sentido, define-se o que se quer ser e o que se compromete fazer para atingir o sucesso.

Prosseguindo esta ordem de ideias surge as Políticas de Implementação que consistem em descrever e definir o(s) produto(s) ou serviço(s), o preço, o espaço físico, a comunicação, a organização, a tecnologia, o investimento e o financiamento para o negócio. Nesta seção apresenta-se as atividades essenciais para o surgimento do negócio e que permitirão ser exploradas pelo promotor da ideia de negócio na tentativa de atingir o sucesso empresarial.

Os requisitos para a implementação exigem uma pesquisa de encontrar e cumprir alguns deveres legais necessários para a implementação do negócio.

Por fim, e não menos importante, a avaliação financeira terá como objetivo projetar mapas financeiros onde será possível analisar económico-financeiramente a viabilidade e consistência da ideia de negócio em termos económicos.

A bibliografia e os anexos foram elaborados com base em toda a pesquisa necessária para a realização deste projeto.

Contudo, pretende-se responder a três questões consideradas fulcrais para o sucesso deste projeto que se prende com as seguintes questões:

- ❖ Há condições preponderantes para o desenvolvimento deste projeto?
- ❖ Até que ponto este negócio pode expandir a nível nacional?
- ❖ Será sustentável para a empresa apenas a comercialização deste tipo de produtos?

5 Análise de Mercado

A análise externa para esta indústria será realizada através de ferramentas de análise estratégica que demonstram os fatores globais mais significativos, a estrutura de mercado e as oportunidades e ameaças salientes a considerar neste projeto.

Em primeira análise, com recurso a análise PEST (Aguilar, 1967), serão abordadas perspetivas globais do mercado como: Perspetiva Político-Legal, perspetiva Económica, Perspetiva Social e Perspetiva Tecnológica.

Em segunda linha, através de uma aproximação mais direta ao mercado procurar-se-á avaliar o nível de atratividade da indústria, com recursos a análise das 5 Forças Competitivas de Porter, detalhando os seguintes fatores: Ameaça de Entrada de Novos Competidores, Rivalidade entre as Empresas da Indústria, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder dos Fornecedores e Poder dos Clientes e foi detetada a necessidade de criar uma sexta força, Poder de outros Agentes Influentes.

Com base nos *inputs* das análises anteriores, apurar-se-á as oportunidades e ameaças salientes para esta indústria.

5.1 Análise PEST

Quadro III - Análise PEST

Contexto	Tendências	Impactos na Indústria
Político-Legal	Governo encontra-se atualmente a cumprir o plano político-económico definido em entendimento com o Fundo Monetário Internacional (FMI)	Clima de incerteza monetária, reflete-se numa quebra do consumo
	Privatização total ou parcial de algumas empresas nacionais	Aumento da competitividade no mercado
	Corte significativo nos subsídios e salários dos trabalhadores privados e públicos	Diminuição do consumo
Económico	Em Portugal, segundo o EUROSTAT, o PIB registou uma variação homóloga de -2.3% no 1º trimestre e de -3.3% no 2º trimestre de 2012. Em comparação a União Europeia obteve uma variação homóloga de 0.0% no 1º trimestre e	Redução acentuada no consumo por parte das famílias e do investimento por parte das empresas nacionais

	de -0.4% no 2º trimestre de 2012.	
	Liberalização da energia elétrica em Portugal.	Redução de custos com a energia elétrica
	Subida do preço do petróleo por barril, de acordo com o Indexmundi, com um registo de preço médio de 90.38€ no 1º trimestre e de 84.77€ no 2º trimestre de 2012.	Consequente aumento das matérias-primas e bens commodities
Social	Crescentes preocupações ambientais	Principalmente no tratamento dos materiais utilizados para a transformação em bens de consumo
	Preocupação constante com a educação e futuro dos filhos	Investimento, por parte das escolas, nos melhores materiais de apoio e pedagógicos
	A taxa de desemprego em Portugal, de acordo com o INE, registou o valor de 15% no 2º trimestre, mais 1% que no semestre anterior	Diminuição do poder de compra e consequente redução da procura
	Alterações significativas nos contratos de trabalho	Mercado de trabalho mais precário
	Forte adesão para a compra de produtos usados.	Diminui a procura e consequente produção de produtos novos
Tecnológico	Forte aposta em energias renováveis e alternativas	Diminuição dos custos associados à produção de energia
	Época da informatização	Necessidade de informatizar
	Desenvolvimento de tecnologias avançadas.	Visam diminuir custos associados às operações logísticas

Fonte: Autor

5.2 Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

Quadro IV - Análise das 5 forças Competitivas de Porter		Contribuição para a força
Ameaça de entrada de novos competidores		
Diferenciação do produto		4
Identificação da marca		4
Necessidades de capital		2
Custos de mudança para os clientes		4
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição		3
Políticas proteccionistas		3
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária		2
Dificuldade de acesso a matérias primas		2
Efeitos de experiência		3
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes		3
Valor global da força		3
Ameaça de produtos substitutos		
Disponibilidade de substitutos		4
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto		3
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos		1
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos		3
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria		2
Valor global da força		3
Poder dos fornecedores		
Nº de fornecedores da indústria		4
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria		3
Importância da indústria como cliente		3
Volume médio das compras aos fornecedores		3
Custo de mudança de fornecedor		2
Rentabilidade dos fornecedores		4
Importância da qualidade dos produtos comprados		4
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria		4
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)		3
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores		3
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores		4
Valor global da força		3
Poder dos clientes		
Nº de clientes da indústria		4
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria		4
Volume médio das compras pelos clientes		3
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor		3
Rentabilidade dos clientes		3
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes		4
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria		4
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes		3
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes		4
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria		3
Valor global da força		4
Rivalidade entre as empresas da indústria		
Nº de empresas concorrentes		4
Grau de concentração do mercado		3
Crescimento do mercado		4
Custos fixos		3
Custos de posse de stock		3
Grau de diferenciação do produto		4
Custos de mudança para os clientes		3
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos		2
Grau de diversidade das empresas concorrentes		2
Barreiras à saída		
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)		4
Barreiras emocionais		4
Restrições legais e sociais		3
(Valor global das barreiras à saída)		4
Valor global da força		3
Poder de outros Agentes Influentes (Reguladores e Ministério)		
Barreiras de limite de compras por fornecedor, por Estabelecimento de Ensino Público		4
Exigência da Regularização das Contribuições ao Estado		5
Grau de regulamentação imposta nesta indústria		3
Medidas proteccionistas regulamentadas a favor da indústria		4
Valor global da força		4

Fonte: Autor

Ameaça de entrada de novos competidores

Analisando o Modelo das 5 forças Competitivas de Porter² (QUADRO IV), a ameaça de entrada de novos competidores classifica-se com 3, que é nitidamente uma força média. Isto deve-se ao facto de que para iniciar esta atividade não é necessário um investimento significativo e há fácil acesso às tecnologias necessárias para esta indústria. O efeito experiência pode ser algo determinante neste ramo de negócio mas, também, pode ser facilmente adquirido ao longo do tempo. Neste tipo de produtos (Material Didático e Escolar) a qualidade e o *design* são o foco fundamental, sendo que a usabilidade, a variedade e o nível de serviço também contribui com grande importância na atração dos clientes desta indústria.

Ameaça de produtos substitutos

Nesta indústria verifica-se que os produtos substitutos têm uma força média em que podem influenciar o mercado através de, por exemplo, os computadores com jogos interativos e algumas consolas de videojogos com jogos detetores de movimentos. Como já foi referenciado existem diversos tipos de produtos didáticos, mas os produtos substitutos ainda não desempenham as funcionalidades para o qual a maioria dos jogos didáticos estão destinados. Os fornecedores destes produtos são aparentemente pacíficos neste mercado, pois ainda não será o seu mercado-alvo, portanto não tem um volume de vendas significativo nesta indústria.

Poder dos fornecedores

Os fornecedores exercem algum poder sobre o mercado mas mesmo assim a sua força é média. Verifica-se que existe um forte número de fornecedores deste tipo de material, sendo que apresentam uma forte rentabilidade por serem fornecedores/produtores, na maioria dos casos. Alguns deles também podem-se considerar concorrentes por também atuarem no mesmo segmento de clientes, mas preferencialmente no ramo de revenda, a lojas específicas deste tipo de material. Nos produtos vendidos são exigidos requisitos previstos por decreto-lei (Decreto-lei nº 147/97), qualidade estética, resistência adequada, normas de segurança,

² Porter, M.E. (1979) *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, March/April 1979

multiplicidade de utilizações, entre outras, estes requisitos têm foco importante nesta indústria.

Poder dos Clientes

Nesta indústria de empresas de comercialização de material didático, escolar e de papelaria, existe 58 Agrupamentos de Escolas Públicas e 36 Estabelecimentos de Ensino Privado e Cooperativo nesta Região (ANEXO 2), pontos de revenda, como é o caso das lojas que comercializam este tipo de produtos e os particulares, neste caso os Encarregados de Educação das crianças. A qualidade dos produtos vendidos é uma das forças mais significativas no poder do cliente, pois este exige, essencialmente, qualidade nos produtos que vão comprar. Portanto verifica-se que a força do poder dos clientes é alta e é reforçada pela possibilidade de ocorrer integração vertical a montante dos clientes pois é de fácil acesso, desde que exista capital para investir.

Rivalidade entre empresas da indústria

Analisando o Modelo, verifica-se uma competitividade média provocada por uma rivalidade média entre as empresas concorrentes existentes neste setor. Atualmente existem muitas empresas de material de Papelaria e Didático em Portugal, mas são poucas as que estão sediadas na Região do Algarve (QUADRO V). A maioria das empresas são de Lisboa e Norte, portanto fazem visitas temporárias e não prestam um serviço permanente tão eficaz como uma empresa sediada nesta região que possua *stock* e desta forma pode garantir mais visitas e uma entrega mais imediata.

Quadro V – Concorrentes instalados na Região do Algarve

Concorrentes	Tipo de material Comercializado	Localidade da sede
Papelaria Sagres	Material de Papelaria e Escolar	Faro
Vicmor	Material de Didático	Portimão
Martinel	Material de Papelaria e Escola	Almancil

Publisoft	Material de Papelaria e Escolar	Albufeira
-----------	---------------------------------	-----------

Fonte: Autor

Poder de outros Agentes Influenciadores (Reguladores, Ministério)

Nesta sexta força identificada (McAfee, 2005), foi necessário mencioná-la visto ser uma força com alguma influência nesta indústria. Aqui pode-se salientar a forte importância da regularização imposta pelo Estado na área de Compras Públicas por Estabelecimento de Ensino e o possível impedimento de realização de compras por parte das Entidades do Estado por falta de cumprimento das contribuições à Segurança Social e Autoridade Tributária. Por outro lado também se identifica alguns favorecimentos na Legislação que permite proteger, de alguma forma, os que vendem para o Estado na medida em que ocorre um compromisso de ambas as partes, que comprometem-se a comprar mas com confirmação de que dispõe do montante necessário para evitar recebimentos demorosos para as entidades que vendem.

Quadro VI – Atratividade Da Indústria

	ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA		ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA
Força competitiva	ACTUAL		FUTURA
Ameaça de entrada de novos competidores	3		3
Ameaça de produtos substitutos	3		3
Poder negocial dos fornecedores	3		3
Poder negocial dos clientes	4		2
Rivalidade entre as empresas da indústria	3		3
Poder de outros Agentes Influenciadores	4		2
	3		3

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiros (2010)

Em suma, o nível de atratividade associado a esta indústria considera-se médio, em que o poder negocial dos clientes e o poder dos outros Agentes Influenciadores têm uma forte influência para a atratividade Atual, sendo que no futuro pode-se inverter um pouco a situação mas mantêm-se uma atratividade média na indústria (QUADRO VI).

5.3 Oportunidades

- ❖ Existência de 4 concorrentes na Região do Algarve para um mercado com 94 potenciais clientes de Estabelecimentos de Ensino, um número indeterminado de pontos de revenda e particulares (Encarregados de Educação);
- ❖ Maior relevância na relação preço/qualidade dos produtos;

- ❖ Comércio eletrónico via internet, em expansão;
- ❖ Melhorar nível de serviço prestado aos clientes.

5.4 Ameaças

- ❖ Corte nas verbas do Estado para compra deste material dos Estabelecimentos de Ensino Público;
- ❖ Surgimento de barreiras de limite de compras por fornecedor, por parte dos Estabelecimentos de Ensino Público;
- ❖ Corte nas compras efetuadas pelos pontos de revenda, devido à diminuição do poder de compra;
- ❖ Perante a conjuntura económica, possibilidade de aumento dos gastos associados à atividade;
- ❖ Possibilidade de diminuição do volume de vendas provocado pela forte adesão à compra de produtos usados e da reutilização de materiais.

6 Análise Interna

Após a análise da envolvente externa, surge a necessidade de focalização da indústria para a *Logicpaper*, através de uma análise da envolvente interna. Esta análise permitirá identificar os pontos fortes e fracos da empresa face à envolvente onde se insere.

A análise interna será sustentada através do *Modelo dos 7's de McKinsey* (Peters, 1982) que evidencia as várias componentes da empresa: *Estrutura, Competências, Colaboradores, Estilo, Sistemas, Estratégia e Partilha de Valores*. Por fim, apurar-se-á os pontos fortes e fracos resultantes da análise deste Modelo da Envolvente Interna.

6.1 Análise dos 7's de McKinsey

Estrutura

A *Logicpaper* tratando-se de uma PME terá uma estrutura hierárquica simplificada, desta forma tenta simplificar processos internos e responder o mais rapidamente possível ao mercado. Esta estrutura ajuda, também, a uma relação empresa-cliente mais próxima, da qual este tipo de clientes-alvo valoriza muito.

A atribuição de funções, segundo a estrutura adotada, define-se pela área de formação, sendo que na primeira linha estará a Direção (Sócia-gerente), que tem ligação direta com a área de vendas, em segunda linha. Ainda em segunda linha estará a Área de Logística e a Área de Administração. Em terceira linha ocorrerá um reporte da Área de vendas em que existirá os vendedores e um reporte da Logística em que estará os distribuidores.

Competências

A *Logicpaper* terá como principal competência a resposta rápida no mercado na Região do Algarve a preços muito competitivos e produtos de qualidade. Para além disto a *Logicpaper* garante um serviço pós-venda, por exemplo em reparações de equipamentos de escritório ou didático e na montagem do mobiliário vendido.

Colaboradores

Neste estilo de negócio os colaboradores de vendas e distribuição são a cara principal da empresa, pois são estes que estão em contato direto com os clientes e tem a principal função de criar bons laços profissionais com os clientes-alvo. É de frisar que os clientes-alvo são,

principalmente, educadoras de infância, estas são muito emotivas e a relação construída com estas, para além de ser profissional, tem que existir empatia pessoal. Portanto, exige-se dos colaboradores dinamismo, simpatia e pro-atividade.

Estilo

A empresa *Logicpaper* pretende introduzir no mercado uma estratégia de resposta rápida. Com este estilo assegura a apresentação dos melhores preços do mercado associado a uma boa qualidade dos produtos e serviços prestados. Associado a estas principais características definidoras, esta empresa estará sempre atenta às novidades do mercado e à constante inovação tanto a nível de produtos como de canais de comunicação e distribuição.

Sistemas

Em relação aos sistemas, a organização pretende que seja de reduzida burocracia mas há procedimentos incontornáveis, como por exemplo a emissão da nota de encomenda, guia de transporte, fatura e recibo. Ainda existirá folhas internas para encomendas a fornecedores, visto que cada produto tem o fornecedor mais indicado, isto depende de marcas e preços associados aos serviços prestados por parte do fornecedor. Estes procedimentos podem ser adaptados por cada colaborador desde que os principais procedimentos sejam realizados para o normal funcionamento da organização.

Estratégia

A *Logicpaper* pretende definir a sua estratégia pela diferenciação dos seus produtos e prestação do serviço de logística. Isto será realizado através de um canal de comunicação muito agressivo e de uma rapidez na distribuição dos produtos.

Considerando a atual conjuntura económica, o aumento dos combustíveis, o aumento dos processos legais, entre outros, a implementação de filiais da empresa em áreas mais centrais da Região, possibilitando, desta forma a distribuição e a redução de custos variáveis, como os combustíveis, será uma posição estratégica a desenvolver no futuro a curto prazo.

Partilha de Valores

A representação de produtos de boa qualidade e de um serviço associado a valores de empatia e profissionalismo são os principais pilares de representação desta empresa. A dedicação, trabalho e motivação serão o caminho a seguir para atingir o sucesso ambicionado.

6.2 Pontos fortes

- ❖ Relação qualidade/preço muito atrativa;
- ❖ Baixo nível concorrencial, em termos da Região;
- ❖ Vasta variedade de produtos;
- ❖ Serviço de entrega rápido;
- ❖ Alto nível de notoriedade entre os clientes já existentes;

6.3 Pontos fracos

- ❖ Custos Variáveis possivelmente elevados e pouco controlados, preço de gasóleo;
- ❖ Surgimento de barreiras de limite de compras por fornecedor, por parte dos Estabelecimentos de Ensino Público;
- ❖ Baixo nível de *stock*, possibilidade de falhas no fornecimento;

7 Análise Competitiva (Externa/Interna)

Após uma cuidada análise de mercado, sob perspetiva externa e interna, surge a necessidade de analisar a integração da empresa na sua envolvente. Desta forma, esta análise será apresentada através de uma Matriz Produtos e Mercados de *Ansoff* e, por fim, a *Matriz SWOT Dinâmica*.

7.1 Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff

A *LOGICPAPER* procura seguir uma aproximação à Penetração de Mercado (FIGURA III) através de um modelo *low-cost*. Desta forma a empresa pretende competir num mercado já existente com produtos já conhecidos, mas melhorados ou inovados, praticando uma política de preços abaixo da média e garantindo qualidade nos produtos e serviços prestados.

Figura III –Matriz de Produtos e Mercados de *Ansoff*

Produtos	Existentes	Penetração de mercado	Extensão do mercado
	Novos	Extensão do produto	Diversificação
		Existentes	Novos
		Mercado	

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiros (2010)

7.2 Análise SWOT Dinâmica

Ao longo da análise de mercado realizada anteriormente, foram detetadas oportunidades e ameaças no mercado, através da análise externa e, seguidamente os pontos fortes e fracos do negócio, através da análise interna, Análise SWOT, segundo Amstronsg e Kotler (2007), (ANEXO III). Numa perspetiva de conjugação diamante, a realização de uma análise *SWOT Dinâmica*, segundo Carvalho e Filipe (2010), (QUADRO VII) torna-se mais útil, desta forma identifica-se os desafios, restrições, avisos e riscos que a empresa pode encontrar no mercado em que compete.

Quadro VII – *Matriz SWOT Dinâmica*

	Pontos Fortes ❖ Relação qualidade/preço muito atrativa; ❖ Baixo nível concorrencial, em termos da Região; ❖ Vasta variedade de produtos; ❖ Serviço de entrega rápida; ❖ Alto nível de notoriedade entre os clientes já existentes.	Pontos Fracos ❖ Custos Variáveis possivelmente elevados e pouco controlados, preço de gasóleo; ❖ Surgimento de barreiras de limite de compras por fornecedor, por parte dos Estabelecimentos de Ensino Público; ❖ Baixo nível de stock, possibilidade de falhas no fornecimento.
Oportunidades ❖ Existência de 4 concorrentes na Região do Algarve para um mercado com 94 potenciais clientes de Estabelecimentos de Ensino, um número indeterminado de pontos de revenda e particulares (Encarregados de Educação); ❖ Maior relevância na relação preço/qualidade dos produtos; ❖ Comércio eletrónico via internet, em expansão; ❖ Melhorar nível de serviço prestado aos clientes.	Desafios/Apostas ❖ Os principais desafios da <i>Logicpaper</i> consistem em aproveitar a pouca concorrência permanente no mercado na Região do Algarve e a boa relação qualidade/preço dos produtos. ❖ Iniciar presença no mercado via internet e criar melhores condições no serviço prestado aos clientes.	Restrições ❖ O surgimento de montantes máximos de compras por fornecedor por parte do Ensino Público pode restringir o número de encomendas efetuadas. ❖ A política adotada de níveis reduzidos de stock por parte dos nossos fornecedores pode comprometer o abastecimento aos nossos clientes e surgir descontentamento pelo serviço prestado.
Ameaças ❖ Corte nas verbas do Estado para compra deste material dos Estabelecimentos de Ensino Público; ❖ Surgimento de barreiras de limite de compras por fornecedor, por parte dos Estabelecimentos de Ensino Público; ❖ Corte nas compras efetuadas pelos pontos de revenda, devido à diminuição do poder de compra; ❖ Perante a conjuntura económica, possibilidade de aumento dos gastos associados à atividade; ❖ Possibilidade de diminuição do volume de vendas provocado pela forte adesão à compra de produtos usados e da reutilização de materiais.	Avisos ❖ A diminuição do poder de compra pode influenciar os pontos de revenda a compararem mais os preços praticados pela <i>Logicpaper</i> e os seus concorrentes comprometendo, desta forma, a qualidade apresentada dos nossos produtos.	Riscos ❖ As leis estipuladas para o nível de montante comprado a cada fornecedor por parte do Ensino Público, pode fragilizar a tesouraria da empresa. ❖ Possibilidade de aumento dos gastos associados à atividade desenvolvida pela empresa.

Fonte: Autor

8 Objetivos do Plano

O Plano de Negócio da *Logicpaper* tem como principais objetivos analisar a viabilidade económica e financeira da implementação empresa já existente e ser uma carta de apresentação do potencial do empreendedor e projeto a terceiros (Bancos, Financiadoras e Organismos Públicos).

Uma vez que o Projeto é viável, deve ser estruturado e aplicado para que, desta forma permita o desenvolvimento da empresa no mercado já presente e na expansão para outros segmentos com potencial. Neste sentido, o documento poderá ser utilizado para fins de obtenção de financiamento ou para o estabelecimento de parcerias.

Portanto, após a análise de mercado e análise interna, onde foram identificadas oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos, respetivamente, deve-se apresentar uma Formulação Estratégica, onde consta o conceito do negócio com maior detalhe e são estabelecidos objetivos mais específicos para o negócio já existente.

Em função da Estratégia delineada, devem ser definidas as principais Políticas de Implementação. Nesta fase, expõe-se o serviço a prestar, as iniciativas de comunicação neste negócio, tecnologia necessária, apresentação do espaço comercial e da estrutura organizacional. Todos os dados serão suportados nos respetivos mapas de custos, para ser determinável as necessidades de investimento e os respetivos métodos de financiamento.

Considerando os passos anteriormente descritos e devidamente estruturados, estão reunidas as condições para demonstrar a viabilidade e potencial da empresa, que permitirá negociar contratos com financiadores e potenciais investidores.

9 Estratégia de Desenvolvimento

A atual conjuntura económica e social exposta ao longo da Análise da Envoltente, caracterizada por elevadas taxas de desemprego, diminuição do poder de compra, aquisição de produtos em 2ºmão em alternativa à compra de novos e subsequentes exigências e impedimentos estabelecidos por parte dos Organismos de Estado para a aquisição de produtos para consumo próprio, a empresa *Logicpaper* está implementada com base no Modelo de Negócio de Baixo Custo, que, desta forma, pretende corresponder à atual realidade económico-social. Neste sentido, a *Logicpaper* concentrará os seus esforços para estabelecer uma estrutura de custos inferiores à sua concorrência, assim como os produtos vendidos apresentarem competitividade a nível preços e qualidade inerente, tal como, propõe Michael Porter³ na definição da estratégia genérica de liderança pelo custo (FIGURA IV).

Figura IV – Estratégias Genéricas de Porter

Alvo Alargado	<u>Custo</u>	Diferenciação
Alvo Estreito	Focalização	

Fonte: Adaptado de: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Michael Porter (1980)

A *Logicpaper* aborda o mercado tendo como principal interesse a Região do Algarve e como principais clientes-alvo os estabelecimentos de Ensino Público. Os seus principais objetivos consistem numa penetração de mercado pelo custo, implementado por uma política de preços agressiva e competitiva para a maior parte dos clientes-alvo e numa expansão dos seus clientes-alvo, para Estabelecimentos de Ensino Privado, para particulares, como por exemplo Encarregados de Educação, e pontos de revenda, como por exemplo Lojas locais.

Para o sustento da estratégia já implementada pressupõe-se preços competitivos associados a um bom registo de qualidade dos produtos. Para o sucesso da *Logicpaper* será necessário

³ PORTER, MICHAEL E. (1996). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 7ª edição, Editora Campus, Ltda.

assentar três fatores críticos: a Localização, a Capacidade de Serviço e a redução de custos de estrutura.

No sentido de garantir o sucesso do primeiro fator crítico, a *Logicpaper* localiza-se em Vila Real de Santo António onde tem o armazém de abastecimento mas irá abrir uma Loja que se localizar-se-á em Faro, desta forma pretende concretizar o segundo objetivo que é a expansão dos seus clientes-alvo para Estabelecimentos de Ensino Privado e particulares, visto que a maioria destes clientes-alvo estão mais concentrados ou permite melhor acessibilidade àquele concelho da Região devido à forte densidade populacional (ANEXO IV) e ser o Distrito Regional. A localização definida para a Loja, permite condições de arrendamento favoráveis para a estrutura de custos da empresa (480€/mês) assim como condições de acesso para cargas e descargas.

Para a capacidade de serviço, como impõe-se no segundo fator crítico de sucesso para a *Logicpaper*, a empresa continuará a manter os seus comerciais a visitar os clientes habituais, assim como a angariar novos clientes e fazer entregas com o próprio transporte e irá criar uma presença na internet através de um *site* online, em que permitirá divulgar por mais área geográfica a existência da empresa e o que comercializa. Desta forma, garantirá o modelo de Baixo Custo assumido pela empresa que permitirá o uso da capacidade de ocorrer duas vendas ao mesmo tempo e uma nova divulgação da empresa de forma mais atualizada, reforçando assim a forte aposta na penetração de mercado.

Por último, e não menos importante, o terceiro fator crítico de sucesso que compromete a empresa a reduzir custos de estrutura. Com este fator compromete-se a reduzir custos com o pessoal através da contratação de pessoal a *part-time* e do horário de funcionamento da loja ser apenas no turno da tarde (15h às 19h). O horário de funcionamento da loja será apenas no turno da tarde pelo facto de o nosso público-alvo, Educadoras de Infância de Estabelecimentos de Ensino Público e Privado, só apresentarem disponibilidade de horário para deslocações fora das Instituições depois do seu horário de trabalho que será por volta das 16horas. O restante público-alvo poderá contatar-nos durante todo o dia que haverá disponibilidade de uma potencial visita ao seu local de trabalho a qualquer hora do dia ou deslocar-se-á à loja no horário já referido.

Ao assegurar a prossecução dos fatores críticos de sucesso do projeto, a *Logicpaper* passa estar apta estrategicamente para se impor no mercado, através deste modelo de Baixo Custo, baseado em preços competitivos.

10 Formulação Estratégica

10.1 Visão

A Empresa *Logicpaper* ambiciona ser e ser reconhecida pelos seus clientes, como a empresa irreverente no fornecimento de produtos didáticos e escolares.

10.2 Missão

A *Logicpaper* pretende afirmar-se como nº1 na notoriedade dos Clientes desta Região, garantindo a satisfação dos seus clientes, a motivação dos seus colaboradores e a melhor qualidade de serviço ao preço mais competitivo do mercado.

10.3 Valores

Considerando a Visão e Missão apresentadas, a *Logicpaper* ao impor-se no mercado irá procurar criar uma relação de proximidade e cumplicidade com os seus clientes de forma que se envolvam na Cultura Organizacional. A Cultura da *Logicpaper* baseia-se na constante procura de novos produtos e serviços associados e na inovação constante, que ajudará no contato permanente com os clientes. Neste sentido, os valores da *Logicpaper* são:

- ❖ Qualidade;
- ❖ Baixo-Custo;
- ❖ Proximidade;
- ❖ Empreendedorismo;
- ❖ Inovação;
- ❖ Dinamismo;
- ❖ Atratividade;

10.4 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

De acordo com a formulação estratégica delineada ao longo deste capítulo, os **fatores críticos** dos quais depende o **sucesso** da *Logicpaper*, são:

- ❖ Localização da Loja;
- ❖ Capacidade de Serviço;
- ❖ Redução dos Custos de Estrutura.

Para o desenvolvimento de uma sólida estratégia que assegure o sucesso da implementação do modelo de negócios da *Logicpaper* irá traduzir-se nas seguintes **vantagens competitivas**:

- ❖ Preço Competitivo;
- ❖ Baixo Custo com Pessoal;
- ❖ Horário de Funcionamento Flexível (horário da loja reduzido e possibilidade de contato telefónico todo o dia);
- ❖ Localização em zona de maior afluência;
- ❖ Capacidade de Serviço (duas vendas em simultâneo e divulgação da empresa por via net).

10.5 Goals

- ❖ Aceitação no curto prazo do conceito de negócio na área dos Jogos Didático e Escolar;
- ❖ Alcançar a médio prazo a liderança de mercado na Região do Algarve;
- ❖ Garantir total satisfação dos Clientes;
- ❖ Divulgar o conceito de negócio, *Logicpaper*;
- ❖ Otimizar a capacidade de serviço da *Logicpaper*;
- ❖ Expandir o negócio, através do *site* organizacional;

10.6 Objetivos (SMART)

- ❖ Atingir cerca de 55% das vendas deste tipo de material na Região do Algarve, até final de 2014;
- ❖ As vendas da *Logicpaper* devem atingir as seguintes taxas de crescimento:
 - Em 2013: mínimo de 10%;
 - Em 2014: mínimo de 20%;

Em 2015: mínimo de 30%;

Em 2016: mínimo de 40%.

- ❖ Atingir um volume de vendas por *site* organizacional de 5% do volume total até meados de 2014;

Alcançar representações internacionais de Material Escolar exclusivas em território nacional até final de 2014;

11 Políticas de implementação

Nesta seção pretende-se descrever o *core* do negócio, tudo que deve ser implementado com maior pormenorização e para tal deve ser planeado com toda a importância necessária.

11.1 Produto

A *Logicpaper* consiste na comercialização de Jogos Didático, Produtos Escolares e de Escritório (QUADRO VIII), baseada num modelo de negócio de Baixo Custo. Neste sentido estas áreas de comercialização são compostas por uma vasta gama de produtos que serão aqui apresentados de forma geral. Os produtos estão agrupados por famílias:

Jogos Didáticos

Esta família é composta por todos os jogos e materiais lúdico-didáticos com o intuito de ajudar no desenvolvimento individual e coletivo das crianças para o qual se destinam, estes jogos diferem-se pela funcionalidade, sendo que uns são para desenvolvimento psico-motor, outros para desenvolvimento cognitivo e ainda outros para desenvolvimento relacional entre grupos.

Produtos Escolares

Estes produtos destinam-se a atividades, basicamente, individuais, em que as crianças põem à prova a sua imaginação e habilidades para trabalhos manuais assim como desenvolvem a intelectualidade na preparação das tarefas exigidas.

Produtos de Papelaria e Escritório

Por fim, estes produtos são principalmente destinados para os escritórios e serviços administrativos de Escolas, onde estes produtos são imprescindíveis para o normal e efetivo funcionamento destes locais.

As seguintes famílias e respetivos produtos são:

Quadro VIII – Produtos comercializados por *Logicpaper*

Jogos Didáticos	Produtos Escolares	Produtos de Papelaria e Escritório
Livros de contos	Plasticinas	Pastas de Arquivo
Jogos de Letras	Folhas de Tecido	Bolsas Catálogo
Puzzle de Matemática	Folhas de EVA (papel borracha)	Portfólio
Jogo de Tangram	Cartolinas (diversas gramagens)	Capas de Elásticos
Conjunto de figuras de animais	Papel Celofane	Tabuleiros
Jogos de construções	Papel Lustro	Lápis grafite
Jogos de Enfias	Papel Crepe	Esferográficas
Jogos magnéticos	Papel Autocolante (normal e veludo)	Escrita de Luxo
Jogos das Profissões	Papel Metalizado	Borrachas
Equipamento de ginástica (piscina de bolas, cilindro e blocos de encaixe)	Acessórios para pinturas (formas de carimbos, esponjas)	Separadores
		Papel Fotocópia
Fantoches	Guaches	Clips
Cozinhas simbólicas	Tintas acrílicas	Agrafes
Bonecos e respetivo vestuário	Marcadores de feltro	Agrafadores
Ferramentas simbólicas	Lápis de cor	Furadores
Garagem com carrinhos	Lápis de cera	Fita adesiva
Equipamentos de Recreio (eskorregas, baloiços)	Acessórios de decoração (missangas, olhinhos, chenille, purpurinas)	Corretores de Escrita
		Maracadores
Jogos Coletivos (bolas de plásticos)	Aquarelas	Lapiseiras
Casinha das bonecas (móbilias)	Massa de Modelar terracota	Abre Cartas
Puzzles em madeira de diversos motivos	Réguas	Tesouras
Carrinhos para bonecas	Cola	Envelopes
Jogos de Mosaicos	Tesouras Escolares	Carimbos
Jogos de números	Tinta para tecido	Elásticos
Puzzles de contos	Tintas efeitos decorativos	Etiquetas
	Maracadores para quadro branco	Pioneses
	Acessórios para plasticinas	X-atos
	Pincéis	Blocos de Apontamentos
		Cadernos

Fonte: Autor

11.2 Preço

A *Logicpaper* comercializa um vasto número de produtos, como já foi apresentado na subseção “Produtos”, em que será impossível mencioná-los todos e apresentar todos os respetivos preços. Portanto a *Logicpaper* funciona à base de margens de lucro atribuídas a cada família de produtos, esta margem é calculada com base nos custos suportados pela empresa e do critério de preços praticados pelo mercado e recomendados pelos fornecedores. Nesta perspetiva estas margens são abaixo da média concorrencial, muito competitivas. Com estas margens é possível suportar todos os custos inerentes à função de vendas e distribuição assim como os custos de administração das encomendas. As margens atribuídas são as seguintes:

Quadro IX – Margens de Lucro

Vendas	Mrg. Lucro
Jogos Didático	50%
Material Escolar	35%
Material de Escritório	35%
Mrg. Lucro Média	40%

Fonte: Autor

11.3 Espaço Físico

Como já referido no capítulo “Estratégia de Desenvolvimento – a Localização”, a *Logicpaper* está sediada em Vila Real de Santo António com armazém de distribuição para todo o Algarve (FIGURA V). Este espaço conta com uma área de 90 m², para acondicionamento e exposição, composta por estantes para melhor acondicionamento dos produtos e uma área com o escritório geral, onde se situa a Administração Central de todo o negócio. Este espaço também pode e é visitado pelas Educadoras de Infância mais próximas da localidade para a escolha dos produtos que necessitam.

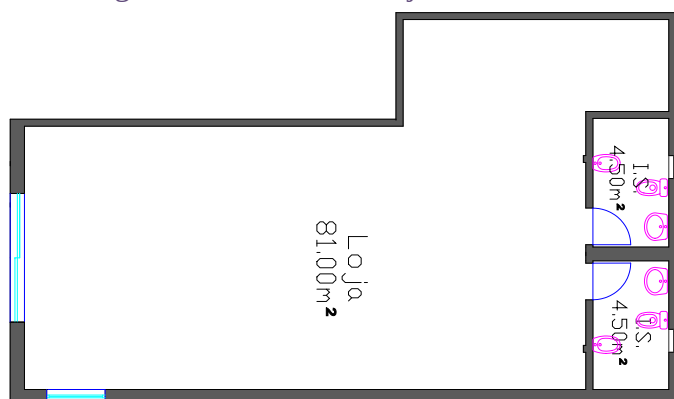
Figura V – Espaço - armazém



Fonte: Autor

A loja arrendada vai estar sediada no concelho de Faro, dispõe de 90 m² composta por uma área de exposição de 81 m² e duas casas de banho (FIGURA VI). Esta loja precisará de obras de reestruturação, que consiste numas pinturas para dar cor ao espaço, uns retoques na fachada e a colocação de placa luminosa alusiva à identificação da empresa.

Figura VI – Planta da Loja em Faro



Fonte: Melissa Costa- Técnica de Desenho de Construção Civil

O armazém e loja complementam-se na vertente capacidade de serviço, tornando-a uma forte vantagem competitiva para o funcionamento da empresa, no que toca à distribuição e divulgação da *Logicpaper*.

O horário do armazém é das 9:00h às 18:00h com hora de almoço das 13:00h às 14:00h, de segunda-feira a sexta-feira. A loja, com já foi referido anteriormente no capítulo “Estratégia de Desenvolvimento – Capacidade de serviço”, esta funcionará das 15h às 19h, em regime de *part-time*, de segunda-feira a sexta-feira, interruptamente, sendo possível a imposição de horários excecionais por motivos de alguns eventos da *Logicpaper* realizados neste espaço.

Para maior otimização do espaço e promoção de vendas, este disporá de uma área com mesas de grupo para iniciativas por parte da *Logicpaper*, como *Workshops*, *Ateliers* e Demonstrações de “Produtos Novidade”. Também poderá ser alugado para exploração por parte de outras pessoas singulares que dão Cursos de Artes Decorativas. Com estas iniciativas impulsionamos e promovemos a qualidade, aplicabilidade e diversidade dos nossos produtos.

11.4 Comunicação

A *Logicpaper* para seguir uma estratégia de Baixo Custo pratica margens muito ajustadas e para tal não pode contemplar no seu plano financeiro elevados custos em publicidade e comunicação. Assim sendo contará com despesas de 493,92 € anuais (ANEXO V), em que apostará em publicidade e comunicação, essencialmente em *below the line*. Para a realização desta publicidade existe uma imagem de marca que identificará a empresa e o seu objeto comercial, o logotipo *Logicpaper* (FIGURA VII).

Figura VII – Logotipo da empresa



Fonte: Autor

O logotipo estará presente na decoração e fachada da loja, assim como em todos os documentos externos emitidos pela empresa, como por exemplo, faturas, guias de transporte e orçamentos.

Os principais focos de comunicação a serem contemplados neste investimento serão:

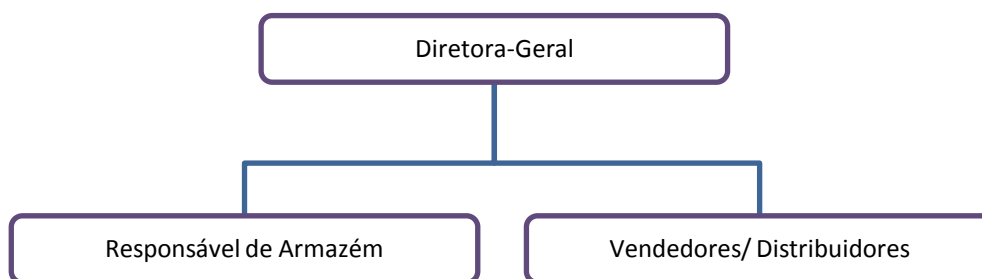
- ❖ Distribuição de cartões de visita pelos potenciais futuros clientes do Distrito;
- ❖ Distribuição de *flyers*, essencialmente para anunciar a abertura e existência do espaço físico em Faro;
- ❖ Divulgação da existência do site na internet através das Redes Sociais, Facebook, LinkedIn e Google Words;
- ❖ Ações de relações públicas através dos Vendedores e Clientes Habituais na Publicidade “Passa a Palavra”.

11.5 Organização

A Organização da *Logicpaper* será caracterizada por uma Estrutura Hierárquica Simplificada, com poucos níveis de decisão. A estrutura adotada não se deve apenas à dimensão da empresa, mas, principalmente para proporcionar uma gestão centralizada do negócio, evitando custos acrescidos e uma rápida resposta de mercado.

A estrutura *Logicpaper* terá, no seu primeiro nível hierárquico, a Direção-Geral que contará com a Responsável de Armazém e Vendedores/Distribuidores (FIGURA VIII). Em relação às vendas, a *Logicpaper* está a desenvolver um mecanismo de vendas do tipo *outsourcing*, em que contratará comissionistas como prestadores de serviços.

Figura VIII – Organograma da *Logicpaper*



Fonte: Autor

Diretora-Geral

A Diretora Geral será um cargo a ocupar pela promotora deste projeto e a responsável de 1ª linha da gestão da *Logicpaper*. A reportar diretamente a Diretora Geral temos a Responsável de Armazém e os Vendedores/Distribuidores. Os principais pilares de que depende o sucesso do negócio estarão a cargo da Diretora-Geral, esta terá como principais

funções a gestão estratégica, nomeadamente a implementação e consolidação, também será responsável pela gestão da marca, gestão dos canais de venda (internet, loja aberta ao público), a gestão de relacionamento com os fornecedores e, por fim, a gestão de recursos humanos.

Para o desempenho destas funções será necessário um horário a *full-time* de 40 horas semanais, sendo necessário, em algumas ocasiões, efetuar 48 horas semanais. O seu rendimento inicial será de 691,71 € mensais e subsídio de alimentação de 4,27 €, financiado pelo IEFP como apoio à contratação, Estágio Profissional durante 9 meses, depois deste contrato passará a 1.000 € mensais e subsídio de alimentação de 4,27 €.

Responsável de Armazém

A responsável de armazém será responsável pela área de logística e vendas, com supervisão da Diretora Geral. Esta garantirá as funções de armazenamento e gestão de *stock*, processamento de encomendas de clientes e preparação das mesmas.

Estas funções são desempenhadas, neste momento, em regime de *part-time* devido a não haver necessidade de uma pessoa a tempo inteiro. Esta situação prevê-se que seja provisória, visto que prevê-se uma alteração de regime laboral para *full-time* a partir de meados de Abril. A remuneração atual correspondente a estas funções é de 250 € mensais com subsídio de alimentação de 2,14 €, passando em meados de Abril a ser remunerada por 485 € mensais com direito a subsídio de alimentação de 4,27 €.

Vendedores

Neste momento a empresa conta apenas com uma vendedora, a fundadora desta empresa, que é uma forte relações públicas e um fundamental pilar no *core* da empresa, pois possui o conhecimento e a experiência do negócio. Esta vendedora terá também como principal função supervisionar o desenvolvimento estratégico da empresa.

O desempenho destas funções pressupõe isenção de horário, com total flexibilidade, e uma remuneração atual destas funções é de 485 € mensais mais subsídio de alimentação 4,27 €, passando a ser remunerada em meados de Abril de 600 € mensais e subsídio de alimentação de 4,27 €. A esta remuneração base acresce a distribuição 20% dos resultados da empresa, visto que é a fundadora da empresa.

Além da vendedora existente já na empresa, será necessário contratar mais uma pessoa para desempenhar funções de vendedora em regime de *part-time* na loja que estará aberta em meados de Abril, este regime justifica-se com o facto de a loja ter um horário semanal em *part-time*. Esta terá uma remuneração de 250 € mensais, que corresponde a um horário semanal de 20 horas, com direito a subsídio de alimentação de 2,14 €.

11.6 Tecnologia

A *Logicpaper* não necessitará de um investimento em tecnologia específica para o *core* do negócio, apenas terá um investimento em tecnologia de suporte ao negócio da empresa através de um programa de Faturação e Gestão e de instrumentos de divulgação da empresa.

Contando com este recurso essencial em qualquer negócio atualmente, a *Logicpaper* disporá de uma Website próprio e correio eletrónico associado para a rede nacional que estará interligado com as redes sociais, como já foi referido anteriormente, e desta forma permitirá a divulgação da existência da empresa, com o intuito de abranger uma maior área geográfica. Para um acompanhamento mais preciso e eficiente da Gestão da *Logicpaper*, já existe uma Solução de Faturação e Gestão da Sages licenciada à *Logicpaper* na qual só haverá um pequeno investimento nas atualizações deste programa.

11.7 Investimento

O Projeto *Logicpaper* pressupõe um investimento inicial, em ativo, de 24.761 € e de 4.099 € no ano 2013 conforme a tabela abaixo:

Tabela I – Investimento em Capital Fixo (Preços Correntes)

Investimento por ano	Unidade: Euros							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Intangíveis								
Estudos e Projetos		300						
Mudança de designação do Sage Comercial Licenciado	148							
Website		300						
Total Activos Intangíveis	148	600						
Activos Fixos Tangíveis								
Edifícios e Outras Construções		3.000						
Equipamento Básico		499			499			
Equipamento de Transporte	23.214							
Equipamento Administrativo	1.399					1.399		
Total Activos Fixos Tangíveis	24.613	3.499			499	1.399		
Total Investimento	24.761	4.099			499	1.399		

Fonte: Autor

O principal investimento da *Logicpaper* prende-se com o equipamento básico, que consiste em duas viaturas ligeiras de mercadorias para transporte e distribuição da mercadoria no ano 2012 e de um computador portátil no ano 2013. O Ativo Fixo Tangível apresenta um montante de 3499 €, no ano 2013, custos de obras de reestruturação da Loja com abertura prevista para meados de Abril de 2013 e por fim custos de equipamento administrativo que foi adquirido no ano 2012, para reorganização dos escritórios do Armazém.

Ao nível de Ativos Intangíveis pode-se contar com um valor de 148 € associado a despesas de Investigação e Desenvolvimento da Atividade e correspondentemente ao ano 2013 haverá um montante de 600 € para despesas de Propriedade Industrial, na construção do Website e para as despesas associadas à elaboração dos planos financeiros necessários para o desenvolvimento do negócio.

Ao longo das projeções não são apresentados valores de reinvestimentos, uma vez que alguns ativos têm uma vida útil longa de 10 anos. Os reinvestimentos necessários ao longo do Projeto prendem-se, essencialmente, com material administrativo e equipamento básico, devido serem amortizáveis entre 3 a 5 anos.

11.8 Financiamento

O início da atividade da *Logicpaper* não necessitou de um investimento significativo, visto que houve uma transição dos produtos e ativos fixos tangíveis para a nova empresa *Logicpaper*. A partir do ano 2013 com a expansão do negócio para um espaço físico e atualização dos meios de comunicação haverá um investimento no valor estimado de 4.099 €. O investimento em equipamento de transporte no montante de 23.214 € que corresponde a viaturas adquiridas no final de Dezembro de 2012 e se iniciará o seu pagamento por empréstimo bancário a partir de Janeiro de 2013, com uma margem de segurança de 2% (TABELA II).

Na realidade este projeto teve como financiamento da Sócia-Gerente (Vendedora/Fundadora) um montante de 18.000€ no ano 2012. No ano 2013 para financiar esta nova aposta de expansão de negócio, a empresa contará com um financiamento mediante contrato de Empréstimo Bancário no montante de 37.720 €, pelo período de 7 anos, com um custo de capital de 7% (taxa fixa).

Tabela II -Mapa de Financiamento Bancário

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

7
7,00%

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital em dívida (início período)		37.620	32.245	26.871	21.497	16.123	10.748	5.374
Taxa de Juro		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Juro Anual		2.633	2.257	1.881	1.505	1.129	752	376
Reembolso Anual		5.374	5.374	5.374	5.374	5.374	5.374	5.374
Imposto Selo (4%)	4%	105	90	75	60	45	30	15
Serviço da dívida		8.113	7.722	7.330	6.939	6.548	6.157	5.765
Valor em dívida		32.245	26.871	21.497	16.123	10.748	5.374	

Fonte: Autor

12 Requisitos para a implementação

Para a concretização deste projeto será necessário alguns requisitos. Visto que a empresa já está constituída este requisito já está efetuado, outro requisito necessário será a negociação do empréstimo bancário para financiar a expansão planeada para meados de Abril de 2013. Neste caso será necessário os dados Contabilísticos da empresa do ano anterior assim como a Declaração do Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares.

Outro requisito que será necessário será o pedido de emissão de uma licença Camarária para porta aberta da Loja situada em Faro, assim como todos os equipamentos básicos exigidos por lei, plano de incêndios e planta de localização do espaço físico.

Estes requisitos serão indispensáveis para o regular funcionamento do negócio e a sua conformidade com a Legislação Portuguesa.

13 Avaliação Financeira

A avaliação financeira do Projeto *Logicpaper* foi efetuada com base numa projeção de sete anos, que reflete o período entre o real início de atividade da empresa, Junho de 2012 a Dezembro de 2019.

Este projeto foi avaliado, conforme apresentado anteriormente, com base em alguns pressupostos (ANEXO VI), no cálculo do investimento inicial e reinvestimento que a atividade da *Logicpaper* requer, quais os custos com pessoal que serão suportados ao longo da projeção, bem como o mapa de financiamento que sustenta as necessidades financeiras da empresa nos primeiros anos de atividade.

Considerando que a *Logicpaper* dispõe de um vendedor/distribuidor e irá dispor de uma loja aberta ao público, em meados de Abril, de segunda-feira a sexta-feira, em horário de *part-time*. As vendas foram definidas com base no ano 2012, em que esta empresa registou efetivamente um volume de vendas de 30.327 €, para 2013 e restantes anos a previsão de vendas teve como base o cálculo dos custos (FSE, Gastos com o Pessoal) a suportar em cada ano (Anexo VII) e uma taxa de crescimento de 10%, visto que haverá dois pontos de venda a partir deste ano. Face ao crescimento previsto, estima-se que a partir de 2019 as vendas sejam superiores a 300.000 €.

Tabela III -Mapa de Vendas

VENDAS - MERCADO NACIONAL								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas								
Vendas	30.327	88.474	113.908	131.796	157.606	198.248	242.326	308.443
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	50,00%	50,00%
TOTAL	30.327	88.474	113.908	131.796	157.606	198.248	242.326	308.443

Fonte: Autor

Tabela IV -Mapa de CMV e FSE's

Logicpaper Unip. Lda

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Unidade: Euros

CMVMC		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL	Prazo								
Compras de mercadorias		15.405	15.057	36.489	38.416	42.906	50.770	62.393	79.828
Existências Finais	60	20.063	4.958	5.851	6.250	6.940	8.147	9.959	12.676
Existências Iniciais	19911,34	19.911	20.063	4.958	5.851	6.250	6.940	8.147	9.959
C.M.V.		15.253	30.162	35.596	38.018	42.216	49.562	60.582	77.111
IVA	23%	3.508	6.937	8.187	8.744	9.710	11.399	13.934	17.735
TOTAL CMVMC + IVA		18.762	37.099	43.783	46.762	51.925	60.961	74.515	94.846

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Unidade: Euros

	Valor Mensal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Electricidade	50,00		400,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Combustíveis	178,50	1.071,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00
Material de escritório	18,56	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72
Rendas e alugueres	480,00		3.840,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Comunicação	56,91	84,97	682,92	682,92	682,92	682,92	682,92	682,92	682,92
Seguros	15,54	31,01	186,48	186,48	186,48	186,48	186,48	186,48	186,48
Deslocações e estadas	25,94	155,64	311,28	311,28	311,28	311,28	311,28	311,28	311,28
Comissões	15,60	143,36	187,20	187,20	187,20	187,20	187,20	187,20	187,20
Honorários	252,63	1.515,78	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56
Conservação e reparação	93,72	562,32	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64
Publicidade e propaganda	41,16	90,00	493,92	493,92	493,92	493,92	493,92	493,92	493,92
Outros forn. e serviços	34,07	204,42	408,84	408,84	408,84	408,84	408,84	408,84	408,84
TOTAL FSE		4.081	13.032	15.152	15.152	15.152	15.152	15.152	15.152

Fonte: Autor

Com base na previsão de vendas foram calculados os Custos de Matérias Vendidas e calculados os custos com Fornecimentos e Serviços Externos apurados no ano real (2012) e previstos para os anos seguintes. Com estes custos permite aferir as necessidades de Fundo Maneio da empresa.

Tabela V -Mapa Fundo de Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário

Unidade: Euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio								
Reserva Segurança Tesouraria								
Clientes	18.651	54.412	70.053	81.054	96.928	121.923	149.031	189.692
Inventários	20.063	4.958	5.851	6.250	6.940	8.147	9.959	12.676
Estado	1.951							
TOTAL	40.666	59.370	75.905	87.304	103.867	130.070	158.989	202.368
Recursos Fundo Maneio								
Fornecedores	3.915	8.606	10.081	10.578	11.438	12.944	15.203	18.592
Estado		2.120	3.433	4.428	7.383	9.460	11.892	15.462
TOTAL	3.915	10.727	13.514	15.006	18.822	22.404	27.096	34.054
Fundo Maneio Necessário	36.750	48.643	62.390	72.298	85.046	107.666	131.894	168.314
Investimento em Fundo de Maneio	36.750	11.893	13.747	9.908	12.747	22.621	24.228	36.420

Fonte: Autor

Verifica-se que a *Logicpaper* regista necessidades em Fundo de Maneio relativamente estáveis, cuja variação que se verifica deve-se ao incremento de Custos com Matérias Vendidas e Fornecimento de Serviços Externos, decorrente do progressivo aumento do volume de vendas.

Tabela VI -Mapa dos Cash Flows Operacionais

Mapa de Cash Flows Operacionais	Unidade: Euros							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto								
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1.035	1.046	9.252	17.843	33.513	49.040	40.225	77.111
Amortizações do exercício	6.178	6.649	6.649	6.624	346	696	27.142	
Provisões do exercício								
	7.213	7.695	15.901	24.467	33.859	49.736	67.367	77.111
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio								
Fundo de Maneio	-36.750	-11.893	-13.747	-9.908	-12.747	-22.621	-24.228	-36.420
CASH FLOW de Exploração	-29.537	-4.198	2.154	14.559	21.112	27.116	43.140	40.690
Investim./Desinvest. em Capital Fixo								
Capital Fixo	-24.761	-4.099			-499	-1.399		
Free cash-flow	-54.298	-8.297	2.154	14.559	20.613	25.717	43.140	40.690
CASH FLOW acumulado	-54.298	-62.596	-60.442	-45.883	-25.270	446	43.586	84.276

Fonte: Autor

Através do cálculo dos *Cash-Flow's* do projeto torna-se possível concluir que são atingidos valores positivos a partir do ano 2014 sendo que, o saldo acumulado apenas regista valores positivos após o ano 2017, data em que ocorre o retorno do investimento efetuado.

Tabela VII –Mapa de Avaliação Económica do Projeto

Avaliação do Projecto / Empresa

Considerando o cenário de liquidação da empresa

Na perspectiva do Projecto

	Unidade: Euros							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valores Residuais de Investimento								135.509
Free Cash Flow to Firm	-54.298	-8.297	2.154	14.559	20.613	25.717	43.140	161.226
WACC	6,97%	6,52%	7,36%	9,08%	10,37%	11,45%	11,63%	12,01%
Factor de actualização	1	1,065	1,144	1,247	1,377	1,534	1,713	1,919
Fluxos actualizados	-54.298	-7.789	1.883	11.671	14.972	16.760	25.185	84.035
Fluxos actualizados acumulados	-54.298	-62.088	-60.205	-48.534	-33.561	-16.802	8.383	92.418

Valor Actual Líquido (VAL) 92.418

Taxa Interna de Rentabilidade 28,41%

Pay Back period 5 Anos

Fonte: Autor

Conclui-se que o projeto *Logicpaper* é viável pois apresenta um Valor Atual Líquido (VAL), a preços correntes, no valor de 92.418 €. Adicionalmente estima-se uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 28,41% e um *Payback Period* (PP) de cinco anos aproximadamente, ou seja, após este período o projeto terá um retorno que permitirá recuperar todos os custos incorridos com o mesmo.

Tabela VIII –Mapa de Plano Financeiro

Plano de Financiamento		Unidade: Euros						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS								
Meios Libertos Brutos	7.558	8.043	18.985	30.414	45.030	66.083	80.775	102.814
Capital Realizado (entrada de fundos)	18.000							
Financiamentos Obtidos		37.529	8.617					
Desinvest. em Capital Fixo								
Desinvest. em FMN								
Financiamentos de sócios / suprimentos								
Proveitos Financeiros					672	1.615	2.944	4.797
Total das Origens	25.558	45.572	27.602	30.414	45.703	67.698	83.719	107.611
APLICAÇÕES DE FUNDOS								
Inv. Capital Fixo	24.761	4.099			499	1.399		
Inv Fundo de Maneio	36.750	11.893	13.747	9.908	12.747	22.621	24.228	36.420
Imposto sobre os Lucros				1.278	5.435	10.949	16.458	13.949
Pagamento de Dividendos								
Reembolso de Empréstimos		5.361	5.361	5.361	5.361	5.361	5.361	5.361
Encargos Financeiros	2.706	4.025	3.269	2.051	1.561	1.171	781	390
Total das Aplicações	64.218	25.378	22.377	18.598	25.603	41.500	46.827	56.121
Saldo de Tesouraria Anual	-38.660	20.194	5.225	11.816	20.099	26.198	36.892	51.491
Saldo de Tesouraria Acumulado	-38.660	-18.465	-13.241	-1.425	18.675	44.872	81.764	133.255
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-38.660	-18.465	-13.241	-1.425	18.675	44.872	81.764	133.255

Fonte: Autor

Tabela IX –Balanço Previsional

Balanço Previsional		Unidade: Euros						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO								
Activos								
Activos Intangíveis	148	748	748	748	748	748	748	748
Activos Fixos Tangíveis	24.613	28.112	28.112	28.112	28.611	30.010	30.010	30.010
Amortizações Acumuladas	6.178	12.827	19.476	26.100	26.446	27.142	54.285	54.285
Inventários								
Matérias Primas e Subsidiárias								
Produtos Acabados e Intermédios								
Mercadorias	20.063	4.958	5.851	6.250	6.940	8.147	9.959	12.676
Contas a Receber de Curto Prazo								
Dívidas de Clientes	18.651	54.412	70.053	81.054	96.928	121.923	149.031	189.692
Clientes de cobrança duvidosa								
Estado e Outros Entes Públicos	1.960							
Outras contas a receber								
Caixa e Depósitos Bancários				1.265	20.843	46.091	81.529	130.788
Diferimentos								
TOTAL DO ACTIVO	59.258	75.403	85.289	91.329	127.622	179.777	216.991	309.630
CAPITAL PRÓPRIO								
Capital Realizado	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Outros Instrumentos de Capital Próprio								
Excedentes de Revalorização								
Reservas e Resultados Transitados		-1.488	8.957	15.286	31.397	63.781	112.280	152.761
Resultado líquido do período	-1.488	10.445	6.329	16.111	32.384	48.498	40.481	78.311
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	16.512	26.957	33.286	49.397	81.781	130.280	170.761	249.071
PASSIVO								
Provisão para impostos								
Passivo não Corrente								
Financiamentos Obtidos		32.245	26.871	21.497	16.123	10.748	5.374	
Dívidas a Fornecedores de Imob								
Suprimentos								
Outras Contas a pagar								
Passivo Corrente								
Financiamentos Obtidos	38.799	4.716	9.376			0	0	0
Dívidas a Fornecedores	3.947	5.510	10.264	10.659	11.580	13.192	15.575	19.149
Estado e Outros Entes Públicos		5.975	5.491	9.775	18.138	25.556	25.282	41.410
Outras Contas a pagar								
Diferimentos								
TOTAL DO PASSIVO	42.745	48.446	52.003	41.932	45.841	49.497	46.230	60.558
TAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	59.258	75.403	85.289	91.329	127.622	179.777	216.991	309.630

Fonte: Autor

Tabela X –Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional		Unidade: Euros						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas	30.327	88.474	113.908	131.796	157.606	198.248	242.326	308.443
Subsidio à Exploração	4.461							
Volume de Negócios	34.788	88.474	113.908	131.796	157.606	198.248	242.326	308.443
(-) Variação nos Inventários da Produção								
CMVMC	15.405	15.057	36.489	38.416	42.906	50.770	62.393	79.828
Outros Gastos Variáveis (FSE)	1.940	4.172	4.292	4.292	4.292	4.292	4.292	4.292
Margem Bruta de Contribuição	17.443	69.246	73.126	89.087	110.408	143.187	175.641	224.323
	50%	78%	64%	68%	70%	72%	72%	73%
FSE- Gastos Fixos	2.141	8.859	10.859	10.859	10.859	10.859	10.859	10.859
Resultado Económico	15.301	60.386	62.267	78.228	99.548	132.327	164.782	213.463
Impostos								
Gastos com o Pessoal	7.895	37.238	44.175	48.212	55.208	67.452	85.818	113.366
% de Vendas	23%	42%	39%	37%	35%	34%	35%	37%
Outros Gastos Operacionais								
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais								
EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciação)	7.406	23.148	18.091	30.016	44.340	64.875	78.964	100.097
Amortizações	6.178	6.649	6.649	6.624	346	696	27.142	
Provisões								
EBIT (Resultado Operacional)	1.228	16.499	11.442	23.392	43.994	64.179	51.822	100.097
Juros e gastos similares suportados	2.716	3.069	3.004	1.956	1.565	1.174	782	391
Juros e rendimentos similares obtidos				46	750	1.659	2.935	4.708
RESULTADO FINANCEIRO	-2.716	-3.069	-3.004	-1.911	-815	486	2.153	4.317
Outros Gastos e Perdas								
Outros Rendimentos e Ganhos								
RAI (Resultado antes de impostos)	-1.488	13.431	8.439	21.481	43.179	64.665	53.974	104.414
Imposto sobre o rendimento do período		2.986	2.110	5.370	10.795	16.166	13.494	26.104
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-1.488	10.445	6.329	16.111	32.384	48.498	40.481	78.311

Fonte: Autor

14 Conclusão

O projeto Logicpaper apresentou como principal objetivo o estudo da viabilidade económico-financeira e concetual de um modelo de negócio adotando uma Estratégia de Baixo Custo na área da comercialização de Jogos Didáticos, Material Escolar e Escritório.

De acordo com o estudo desenvolvido, conclui-se que o projeto Logicpapeer é viável, apresentando um VAL positivo, uma TIR de 30,39% e um período de recuperação do investimento de cinco anos aproximadamente.

Apesar da viabilidade do negócio existe a suscetibilidade de ocorrer riscos como a redução de 5% ou 10% do volume de Vendas ou dos Custos de Matérias Vendidas ou também pode-se registar um aumento de 5% a 10% para as mesmas variantes através da análise de Sensibilidade (ANEXO XI). Para tal foram testadas estas duas variantes fortemente influentes nesta atividade de negócio e apenas se registou um caso preocupante que se deve à redução de 10% do volume de Vendas em que se apura um VAL no montante de -128,921 €. Os restantes cinco cenários aparentam resistir significativamente às variações aqui projetadas.

Por fim, apesar do presente projeto ser realizado num âmbito académico, a opção de investir deve ser seriamente considerada em função da viabilidade do plano de negócios e visto ter sido elaborado com base em valor reais registado até ao ano de 2012.

15 Bibliografia

- CARVALHO, JOSÉ CRESPO DE; FILIPE, JOSÉ CRUZ (2010). Manual de Estratégia- Conceitos, Prática e Roteiro, 3ª Edição, Edições Sílabo.
- HUNGER, DAVID; WHEELEN, THOMAS L. (2008). Essentials of Strategy Management, Book Review by Asik Kathwala.
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, Março/ Abril 1979.
- PORTER, MICHAEL E. (1996). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 7ª edição, Editora Campus, Ltda.
- Aguilar, Francis J. 1967. Scanning the Business Environment. New York, NY: Macmillan Co.
- McAfee, R. Preston (2005); “*Competitive Solutions: The Strategist’s Toolkit*”, Princeton University Press, Julho de 2005.
- PETERS, T; WATERMAN, R. – In search of excellence: lessons from America's best-run companies. London: Harper Collins Business, 1982
- FERREIRA, MANUEL P.; SANTOS, JOÃO C.; SERRA, FERNANDO R. (2008). Ser Empreendedor- Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa, 1ª Edição, Edições Sílabo.
- MAIGRE, ANDRÉE; COELHO, MARIE-HÉLÈNE (2003). O Jardim-Escola, Edição da Horizonte Pedagógico.
- HOHMANN, MARY; WEIKART DAVID P. (2004). Educar a criança, Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.
- FONSECA, PROF.VITOR DA (1999). Necessidades da criança em idade pré-escolar, WAECE.org.
- BARROS, LAURINDA TERESA (2011). Prática de Ensino Supervisionada em Educação Pré-Escolar, Relatório de Estágio apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Educação Pré-Escolar.
- EQUIPA PIM E TITO (Junho 2011). Coleção Pim e Tito, Edição Mundicultura.

Site web:

- <http://sitio.dgidec.min-edu.pt/pescolar/Paginas/default.aspx>, consultado 14 de Julho de 2012.

- <http://pt.scribd.com/doc/12877836/Desenvolvimento-Cognitivo-Jean-Piaget->, consultado a 14 de Julho de 2012.
- http://www.minilandeducational.com/?page_id=11&lang=es, consultado a 16 de Julho de 2012.
- <http://www.bloco.com.pt/>, consultado a 16 de Julho de 2012.
- <http://didatico.weebly.com/novidades-em-tapetes-sofaacutes-e-ginastica.html>, consultado a 16 de Julho de 2012.
- <http://dre.pt/pdf1sdip/1997/06/133A00/28282834.pdf> consultado a 14 de Fevereiro de 2013.
- <http://www.indexmundi.com/pt/pre%E7os-de-mercado/?mercadoria=petr%C3%B3leo-bruto-brent&moeda=eur>
- <http://www.ionline.pt/dinheiro/pib-portugues-encolheu-33-no-segundo-trimestre-2012>
- http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-14082012-BP/EN/2-14082012-BP-EN.PDF
- http://economico.sapo.pt/noticias/cat/economia_7.html consultado a 30 de Agosto de 2012.
- <http://www.pordata.pt/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela> consultado a 27 de Fevereiro de 2013.
- http://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/codigos/imagens/cis-tgis_v1.pdf consultado a 14 de Março de 2013.
- http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13311/Folheto_taxas_contributivas_trabalhadores_conta_o_utrem consultado a 18 de Março de 2013.
- http://www.docs.apeca.pt/docs/apeca-documentos/oc_20165_2013.pdf consultado a 22 de Março de 2013.
- <http://www.portalunisaude.com.br/downloads/rae/empreendedorismo.pdf> consultado a 9 de Abril de 2013.
- http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html consultado a 10 de Abril de 2013.

16 Anexos

ANEXO I- Demonstração de Resultados de Célia Teixeira

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - A PREÇOS CORRENTES				
	2009	2010	2011	2012
Vendas e Prestações de Serviços	67.394,32	64.186,89	48.498,69	52.931,94
C.M.V.M.C.	50.047,94	46.980,63	36.931,90	22.074,08
MARGEM BRUTA	17.346,38	17.206,27	11.566,80	30.857,85
Fornecimentos e Serviços Externos	4.118,04	4.974,05	6.519,75	3.116,71
Custos com o Pessoal	1.913,40	1.608,68	1.330,07	1.633,62
Outros Gastos e Perdas	0,00	0,00	322,52	981,00
EBITDA	11.314,94	10.623,54	3.394,45	25.126,52
Amortizações do Exercício	0,00	791,96	0,00	0,00
EBIT	11.314,94	9.831,58	3.394,45	25.126,52
Encargos Financeiros	543,06	641,63	353,17	981,00
RESULTADO DE EXPLORAÇÃO	10.771,88	9.189,95	3.041,28	24.145,52
Prejuízos a Deduzir	0,00	0,00	0,00	0,00
Matéria Colectável	10.771,88	9.189,95	3.041,28	24.145,52
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00
Componentes Eventuais	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO	10.771,88	9.189,95	3.041,28	24.145,52
Prejuízos Acumulados	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados a Distribuir	4.308,75	3.675,98	1.216,51	9.658,21
RESULTADOS RETIDOS	6.463,13	5.513,97	1.824,77	14.487,31

Fonte: Autor

ANEXO II- Quadros de Estabelecimentos de Ensino na Região do Algarve

Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo JARDINS-DE-INFÂNCIA	
CONCELHOS	ESTABELECIMENTOS E MORADAS
ALBUFEIRA	JARDIM-DE-INFÂNCIA GRÃOZINHO DE AREIA Rua Alexandre Herculano, Lote 14 Areias de S. João 8200-271 Albufeira Tel. 289 589 452 Email: graozinhoareia@hotmail.com
	JARDIM DE INFÂNCIA ACADEMIA DOS MARINHEIROS Rua do Lageado 8200 – Albufeira Telm 963053527/965382656 E-mail academiadosmarinheiros@gmail.com
	JARDIM-DE-INFÂNCIA CASINHA DA TORRE Torre da Mosqueira Apartado 206 Caixa postal 650K 8200-387 Albufeira Tel. 289 542592 Fax: 289 572202 Email: casinhadatorre@sapo.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA A TURMA DOS TRAQUINAS Torre da Mosqueira 8200 Albufeira Tel. 289 586761 Fax: 289 588380 Email: turmadostraquinas@sapo.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA OS PALHACINHOS Vale Rabelho, 8 200-427 Albufeira Tel. 289 591613 Fax: 289 592025 Email: to.fernandes@clix.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA DO COLÉGIO ALGARVE R. Filipe Alistão, n.º 13 r/c 8000 Faro Tel. 289 822301 Fax: 289 822336 Email: colegioalgarve@mail.telepac.pt
FARO	JARDIM- DE-INFÂNCIA SUPERESCOLA Rua Antero de Quental nº 3 8000-451 Faro Tel: 289816294 E-mail geral@superescola.pt
	JARDIM DE INFÂNCIA OS AMORZINHOS R.Capitão José Vieira Branco nº 2 8000 – Faro Tel. 289820796
	JARDIM-DE-INFÂNCIA DO COLÉGIO N. SRª DO ALTO Rua de Berlim Quinta de St.º António 8000 -278 Faro Tel. 289 824020/27 Fax: 289 882583 Email: colegiodoalto@mail.telepac.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA DO EXTERNATO MENINO JESUS Rua Teixeira Guedes n.º 71 8000-424 Faro Tel. 289 823601 Fax: 289801402 Email: emj.vilapinto@mail.telepac.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA OFICINA DIVERTIDA Estrada da Senhora da Saúde, nº. 8 8000 Faro Tel. 289 820165 Fax: 289 820166 Email: oficinadivertida@sapo.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA A CASA DA AVÓ Rua Ferreira Neto n.º 21 8000 Faro Tel./Fax: 289 822489 Email: quinta.da.avogmail.com
	JARDIM-DE-INFÂNCIA O GIROFLÉ Rua Dr. Francisco Lázaro Cortes n.º 12 8000-346 Faro Tel./Fax: 289 828096 Email: j.i.girofle.mail.tmn.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA O CANTINHO DE S.PEDRO Rua Alferes Arnaldo Luzia da Silva n.º 16 8000-205 Faro

LAGOA	ESCOLA INTERNACIONAL DO ALGARVE Barros Brancos, Caixa postal 80 - Porches 8400-400 Lagoa Tel. 282 342547 FAX: 282 353787 Email: geral@eialgarve.com
	COLÉGIO DO PARÇHAL-EDUCAÇÃO E JARDINS, LDA Rua Joaquim João Júdice, nº. 33 Parçal-8400 Lagoa Tel. 282 411609 Fax: 282485816 Email: jardix.secretariado@sapo.pt
LAGOS	INFANTÁRIO O BAMBINO Urbanização da Atalaia 8600 Lagos Tel. 282 767854 Fax: 282782641 Email: info@infantario-obambino.com
	COLÉGIO LUZ DE S. GONÇALO Rua dos Melros 8600-212 Lagos Tel 282767827
	ESCOLA INGLESA DO BARLAVENTO Ferrel – Espiche 8600 – Lagos Tel 282789206 E-mail: barlavento englishschool75@hotmail.com
	EXTERNATO JARDIM DE INFÂNCIA A TORRALTINHA Urbanização da Torraltinha, lotes 24 e 27 8600-511 Lagos Tel./Fax: 289 769389 Email: externato-torraltinha@hotmail.com
LOULÉ	COLÉGIO INTERNACIONAL DE VILAMOURA Sítio das Quintinhas - Apartado 856 - Vilamoura 8100-911 Loulé Tel. 289 303280 Fax: 289 303288 Email: civ.secretaria@iol.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA A QUINTA DA AVÓ Rua Francisco Guerreiro Mealha, nº 36 8135 Almancil Tel./Fax: 289 397607 Email: quinta.da.avoz@gmail.com
	JARDIM-DE-INFÂNCIA NOVA TERRA Expansão Nordeste de Loulé, lote nº 28r/c dt.º 8100-657 Loulé Tel. 289 414301 Fax: 289 416004 Email: novaterra@mail.telepac.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA BABY MOURA Clube Vilamar - Vilamoura 8125 Quarteira Tel./Fax: 289 316455 Email: babymoura@yahoo.com
	JARDIM-DE-INFÂNCIA CLUBE DO BIBE Urbanização Encosta das Oliveiras, Lote 34, Apartado 1154 Vilamoura 8126-914 Quarteira Tel. 289302809 Email: geral@clubedobibe.com
	COLEGIO BERNARDETTE ROMEIRA Rua Dâmaso da Encarnação nº 29 8700-249 Oihão Tel. 289 701021 Fax: 289 701022 Email: geral@colegiobernardeteromeira.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA A MINHA CASINHA Rua General Humberto Delgado, n.º 27 8700-249 Oihão Tel. 289 715157 Email: lucia.m.o@seg-social.pt

PORTIMÃO	COLÉGIO A FLÔR Avenida Miguel Bombarda r/c 8500-508 Portimão Tel./Fax: 282 427180 Email: colegioflor@sapo.pt
	COLÉGIO DA PENINA Urbanização Encosta da Penina Alvor 8500 Portimão Tel. 282 417805 Fax: 282 417888 Email: directora@colegiodapenina.com
	EXTERNATO TITÉ Urbanização de Marachique, Lote 5 Alvor 8500-777 Portimão Tel. 282 458 867 Fax: 282 427180 (Colégio “A Flor”) Email: externato-tite@sapo.pt
	JARDIM-DE-INFÂNCIA OS AMIGUINHOS Rua Alexandre Herculano, n.º 95 R/C 8500-554 Portimão Tel. 282 411166 FAX: 282 088011 Email: carlagamaral@gmail.com
	JARDIM-DE-INFÂNCIA STª TERESINHA Largo 1º de Maio, n.º 21 8500-668 Portimão Tel. 282 422129 Fax: 282 414551 Email: colegioteresinha@sapo.pt
	COLÉGIO JOÃO PAULO II Urb. Alto Alfarrobal 8500 Portimão Tel. 282422129 Fax: 282405540 Email: geral@colegiojoaopaulo2.pt
	COLÉGIO DO RIO Urb. Vale de Lagar Residence, Lt E, nº 19 8500-333 Portimão Tel. 282480390 Email: colegiodorio@gmail.com
SILVES	CRECHE E JARDIM-DE-INFÂNCIA A ESTAÇÃO DOS PEQUENINOS Estevais 8365-300 Alcantarilha Tel. 91888001 / 963424929 Email: geral@estacaodospequeninos.com
TAVIRA	CRECHE E JARDIM-DE-INFÂNCIA ECO EDUCA Sítio do Bernardinheiro 8800 Tavira Tel. 281961667 Email: jardimdoalto@live.com.pt

Fonte: Ministério da Educação- Região Algarve

Concelho	NomeDoAgrupamento	EscolaSe de	Morada
Albufeira	Agrupamento de Escolas de Albufeira	ES de Albufeira (sede de agrupamento)	Vale de Pedras
Albufeira	Agrupamento de Escolas de Albufeira Poente	EB2,3 D. Martim Fernandes (sede de agrupamento)	Lg. Luis de Camões - Cerro da Piedade
Albufeira	Agrupamento de Escolas de Ferreiras	EBI de Ferreiras (sede de agrupamento)	Ferreiras
Albufeira	Agrupamento de Escolas de Paderne	EBI/II de Paderne (sede de agrupamento)	Casinhas - Apt. 42
Albufeira	Agrupamento de Escolas Diamantina Negrao	EB2,3 Prof.ª Diamantina Negrao (sede de agrupamento)	Brejos Montechoro
Albufeira	Escola não agrupada	ES de Albufeira	R. das Escolas
Alcoutim	Agrupamento de Escolas de Alcoutim	EB de Martinlongo (sede de agrupamento)	R. Portas do Laborato
Aljezur	Agrupamento de Escolas de Aljezur	EBI/II de Aljezur (sede de agrupamento)	Alto da Barrada - Aljezur
Castro Marim	Agrupamento de Escolas de Castro Marim	EB2,3 de Castro Marim (sede de agrupamento)	Sapal de S. João
Faro	Agrupamento de Escolas D. Afonso III	EB2,3 D. Afonso III (sede de agrupamento)	R. Luis de Camões
Faro	Agrupamento de Escolas da Sé	EB2,3 de Santo António (sede de agrupamento)	R. Reitor Teixeira Guedes
Faro	Agrupamento de Escolas de Estói	EB2,3 Poeta Emiliano da Costa (sede de agrupamento)	R. do Mercado Abastecedor
Faro	Agrupamento de Escolas de Montenegro	EBI/II de Montenegro (sede de agrupamento)	R. Prof. José Sousa Ferradeira
Faro	Agrupamento de Escolas Dr. Joaquim Magalhães	EB2,3 Dr. Joaquim Rocha Peixoto Magalhães (sede de agrupamento)	Horta do Ferragal
Faro	Agrupamento de Escolas Neves Júnior	EB2,3 Dr. José de Jesus Neves Júnior (sede de agrupamento)	R. Dr. Emílio José Campos Coroa
Faro	Escola não agrupada	ES João de Deus	Av. 5 de Outubro
Faro	Escola não agrupada	ES/3 Pinheiro e Rosa	Apt. 4004 - Penha
Faro	Escola não agrupada	ES Tomás Cabreira	R. Manuel Arriaga
Lagoa	Agrupamento de Escolas Padre Martins de Oliveira	ES P Antº Martins Oliveira (sede de agrupamento)	Bairro Che - Lagoense
Lagoa	Agrupamento de Escolas Rio Arade	EB2,3 Rio Arade (sede de agrupamento)	R. da Escola
Lagos	Agrupamento de Escolas de Lagos	EB2,3 de Lagos (sede de agrupamento)	B. Rossio S. João - Apt. 145
Lagos	Agrupamento de Escolas Gil Eanes	ES/3 Gil Eanes (sede de agrupamento)	R. Cardenal Neto, 5 - Apt. 41
Lagos	Escola não agrupada	ES Júlio Dantas	Lg. Prof. Egas Moniz - Apt. 302
Loulé	Agrupamento de Escolas D. Dinis	EB2,3 D. Dinis (sede de agrupamento)	Quinta do Romão
Loulé	Agrupamento de Escolas de Almancil	EB2,3 Dr. António Sousa Agostinho (sede de agrupamento)	Pç Prof. António de Sousa Agostinho - Apt. 3281
Loulé	Agrupamento de Escolas de Boliqueime	EBI Prof. Dr. Anibal Cavaco Silva (sede de agrupamento)	Fonte de Boliqueime
Loulé	Agrupamento de Escolas de Salir	EBI/II de Salir (sede de agrupamento)	R. Artur Marcos Guerreiro
Loulé	Agrupamento de Escolas Drª Laura Ayres	ES/3 Dra. Laura Ayres (sede de agrupamento)	R. do Forte Novo
Loulé	Agrupamento de Escolas Eng.ª Duarte Pacheco	EB2,3 Eng.ª Duarte Pacheco (sede de agrupamento)	R. José António Madeira
Loulé	Agrupamento de Escolas P. João Coelho Cabanita	EB2,3 Padre João Coelho Cabanita (sede de agrupamento)	Campina de Gima
Loulé	Escola não agrupada	ES de Loulé	P. Eng.ª Duarte Pacheco
Monchique	Agrupamento de Escolas de Monchique	EB2,3 de Monchique (sede de agrupamento)	Estrada de Sabóia
Olhão	Agrupamento de Escolas de João da Rosa	EB2,3 João da Rosa (sede de agrupamento)	Horta do Espanha - Sítio de Marim - Quelfes
Olhão	Agrupamento de Escolas de Moncarapacho	EB2,3 Dr. António João Eusébio (sede de agrupamento)	Av. Dna. Maria Rosa Dias
Olhão	Agrupamento de Escolas Dr. Alberto Iria	EB2,3 Dr. Alberto Iria (sede de agrupamento)	Rotunda do Estabelecimento Prisional
Olhão	Agrupamento de Escolas Dr. João Lúcio	EB2,3 Dr. João Lúcio (sede de agrupamento)	Bias do Sul - Fuzeta
Olhão	Agrupamento de Escolas José Carlos da Maia	EB2,3 José Carlos da Maia (sede de agrupamento)	R. João Augusto Salas
Olhão	Agrupamento de Escolas Prof. Paula Nogueira	EB2,3 Prof. Paula Nogueira (sede de agrupamento)	R. da Comunidade Lusíada
Olhão	Escola não agrupada	ES Dr. Francisco Fernandes Lopes	R. Dr. France Sá Carneiro
Portimão	Agrupamento de Escolas D. Martinho Castelo Branco	EB2,3 D. Martinho de Castelo Branco (sede de agrupamento)	Sítio do Pontal
Portimão	Agrupamento de Escolas de Bemposta	ES de Bemposta - Portimão (sede de agrupamento)	Sítio da Bemposta
Portimão	Agrupamento de Escolas Eng.ª Nuno Mergulhão	EB2,3 Eng.ª Nuno Mergulhão (sede de agrupamento)	Alto do Alfarrobal
Portimão	Agrupamento de Escolas Júdice Fialho	EB2,3 Júdice Fialho (sede de agrupamento)	Apt. 1045
Portimão	Agrupamento de Escolas Prof. José Buisel	EB2,3 Professor José Buisel (sede de agrupamento)	Sítio da Raminha
Portimão	Escola não agrupada	ES Manuel Teixeira Gomes	Sítio da Raminha
Portimão	Escola não agrupada	ES Poeta António Aleixo	Av. S. João Deus - Apt. 739
S. Brás de Alportel	Agrupamento de Escolas José Belchior Viegas	ES José Belchior Viegas (sede de agrupamento)	Av. 25 de Abril
Silves	Agrupamento de Escolas de Algoz	EB2,3 de Algoz (sede de agrupamento)	Sítio da Calçada
Silves	Agrupamento de Escolas de Armação de Pêra	EB2,3 Dr. António da Costa Contreiras (sede de agrupamento)	R. das Quintas
Silves	Agrupamento de Escolas de S. Bartolomeu de Messines	EB2,3 João de Deus (sede de agrupamento)	Sítio da Torre - Apt. 260
Silves	Agrupamento de Escolas Dr. Garcia Domingues	EB2,3 Dr. Garcia Domingues (sede de agrupamento)	São Bartolomeu de Messines
Silves	Escola não agrupada	ES de Silves	Pct. Gil Eanes - Apt. 38
Tavira	Agrupamento de Escolas D. Manuel I	EBI/II D. Manuel I (sede de agrupamento)	Lg. da República
Tavira	Agrupamento de Escolas D. Paio Peres Correia	EB2,3 D. Paio Peres Correia (sede de agrupamento)	R. Dr. Fausto Cansado - Apt. 93
Tavira	Escola não agrupada	ES/3 Dr. Jorge Augusto Correia	R. Luís de Camões
V. R Sto. António	Agrupamento de Escolas D. José I	EBD, José I (sede de agrupamento)	R. Sto. Antº Arenilha, 24
V. R Sto. António	Agrupamento de Escolas de Vila Real de Sto. António	ES VR Sto. António (sede de agrupamento)	R. Dr. J. Campos Coroa
Vila do Bispo	Agrupamento de Escolas de Vila do Bispo	EB2,3 de São Vicente (sede de agrupamento)	Sítio das Lages

Fonte: Ministério da Educação- Região Algarve

ANEXO III- Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
❖ Existência de 4 concorrentes na Região do Algarve para um mercado com 94 potenciais clientes de Estabelecimentos de Ensino, um número indeterminado de pontos de revenda e particulares (Encarregados de Educação); ❖ Maior relevância na relação preço/qualidade dos produtos; ❖ Comércio eletrónico via internet, em expansão; ❖ Melhorar nível de serviço prestado aos clientes.	❖ Corte nas verbas do Estado para compra deste material dos Estabelecimentos de Ensino Público; ❖ Surgimento de barreiras de limite de compras por fornecedor, por parte dos Estabelecimentos de Ensino Público; ❖ Corte nas compras efetuadas pelos pontos de revenda, devido à diminuição do poder de compra; ❖ Perante a conjuntura económica, possibilidade de aumento dos gastos associados à atividade; ❖ Possibilidade de diminuição do volume de vendas provocado pela forte adesão à compra de produtos usados e da reutilização de materiais.
Pontos Fortes	Pontos Fracos
❖ Relação qualidade/preço muito atrativa; ❖ Baixo nível concorrencial, em termos da Região; ❖ Vasta variedade de produtos; ❖ Serviço de entrega rápida; ❖ Alto nível de notoriedade entre os clientes já existentes.	❖ Custos Variáveis possivelmente elevados e pouco controlados, preço de gasóleo; ❖ Surgimento de barreiras de limite de compras por fornecedor, por parte dos Estabelecimentos de Ensino Público; ❖ Baixo nível de <i>stock</i>, possibilidade de falhas no fornecimento.

Fonte: Autor

ANEXO IV- N° de Indivíduos por Km no Algarve

Território	N° de Indivíduos por Km ²			
	1960	1981	2001	2011
Algarve	63,0	64,8	79,1	90,3
Algarve	63,0	64,8	79,1	90,3
Albufeira	104,7	122,4	224,2	290,3
Alcoutim	16,1	9,1	6,5	5,1
Aljezur	25,2	15,7	16,4	18,2
Castro Marim	33,3	24,3	22,0	22,4
Faro	176,4	223,2	287,2	319,8
Lagoa	155,7	175,9	232,3	260,3
Lagos	80,1	92,5	119,2	145,8
Loulé	59,0	57,6	77,3	92,4
Monchique	37,3	24,3	17,6	15,3
Olhão	237,5	265,9	313,9	346,9
Portimão	133,0	189,9	246,9	305,5
São Brás de Alportel	60,3	50,0	66,8	69,5
Silves	59,1	46,2	49,8	54,6
Tavira	45,7	40,4	41,1	43,1
Vila do Bispo	33,5	31,9	30,0	29,4
Vila Real de Santo António	242,3	264,1	290,1	312,8

Fonte: Pordata – “Densidade populacional segundo os Censos”

ANEXO V- Projeções dos Gastos com FSE's

Logitpaper Unip. Lda

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

		Unidade: Euros									
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Nº Meses		6	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento											

	Tx IVA	Cfixo	Cvariável	Valor Mensal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Electricidade	23%	40%	60%	50,00		400,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Combustíveis	23%	40%	60%	178,50	1.071,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00	2.142,00
Material de escritório	23%	30%	70%	18,56	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72
Rendas e alugueres	23%	100%		480,00		3.840,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Comunicação	23%	40%	60%	56,91	84,97	682,92	682,92	682,92	682,92	682,92	682,92	682,92
Seguros		100%		15,54	31,01	186,48	186,48	186,48	186,48	186,48	186,48	186,48
Deslocações e estadas	23%	30%	70%	25,94	155,64	311,28	311,28	311,28	311,28	311,28	311,28	311,28
Comissões	23%		100%	15,60	143,36	187,20	187,20	187,20	187,20	187,20	187,20	187,20
Honorários	23%	70%	30%	252,63	1.515,78	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56	3.031,56
Conservação e reparação	23%	50%	50%	93,72	562,32	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64	1.124,64
Publicidade e propaganda	23%	100%		41,16	90,00	493,92	493,92	493,92	493,92	493,92	493,92	493,92
Outros forn. e serviços	23%	50%	50%	34,07	204,42	408,84	408,84	408,84	408,84	408,84	408,84	408,84
TOTAL FSE					4.081	13.032	15.152	15.152	15.152	15.152	15.152	15.152

Fonte: Autor

ANEXO VI- Pressupostos

1º Ano actividade		2012
Número de Meses de Actividade no 1º Ano		6
Prazo médio de Recebimento (dias)		30
Prazo médio de Pagamento (dias)		60
Prazo médio de Stockagem (dias)		60

Provisões Cobranças Duvidosa		0%
------------------------------	--	----

Fundo de Caixa Permanente (euros)		0
-----------------------------------	--	---

Taxa de IVA - Vendas		23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços		23%
Taxa de IVA - CMVMC		23%
Taxa de IVA - FSE		23%
Taxa de IVA - Investimento		23%

<u>Segurança Social</u>	
Gerência / Administração	20,30%
Outro Pessoal	23,75%

<u>Retenções Colaboradores</u>	
Retenção SS Colaborador	
Gerência / Administração	9,30%
Outro Pessoal	11,00%
Seguros Acidentes de Trabalho	0,85%
Margem de segurança	2%

Taxa média de IRS		2,00%	
Taxa de IRC		1º Escl 25,00%	1º Escl 25,00%

Taxa de variação dos preços		2,80%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		3,60%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		9,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		7,00%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf		4,95%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº		6,00%
Beta empresas equivalentes		100,00%
Taxa de variação dos cash flows na perpetuidade		0,00%

Subsídio de Alimentação (valor diário em euros)		4,27
Subsídio de Alimentação (valor diário em euros)- r		2,14

Fonte: Autor

ANEXO VII- Previsão das Vendas c/ base em pressupostos

Previsão de Vendas	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Custos a Suportar (FSE, Gastos c/Pessoa)	11.976,50	50.269,52	59.326,91	63.363,28	70.359,72	82.603,49	100.969,23	128.517,84
Vendas mínimas a atingir	23.953,01	80.431,23	94.923,06	101.381,25	112.575,55	132.165,58	161.550,77	205.628,54
CMV a suportar	15.253,32	30.161,71	35.596,15	38.017,97	42.215,83	49.562,09	60.581,54	77.110,70
Tx Crescimento Venda -Vendedora + Loja	27%	10%	20%	30%	40%	50%	50%	50%
Total de Vendas	30.326,89	88.474,36	113.907,67	131.795,62	157.605,77	198.248,37	242.326,15	308.442,82
Lucro em valor	6.373,88	8.043,12	18.984,61	30.414,37	45.030,22	66.082,79	80.775,38	102.814,27

Fonte: Autor

ANEXO VIII- Mapa de EOEP

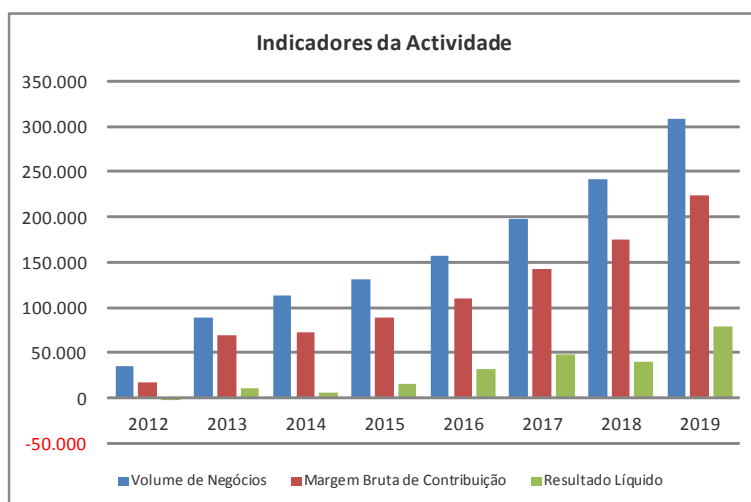
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ESTADO	-1.960	2.989	3.382	4.405	7.344	9.390	11.788	15.306
SS	286	788	925	1.019	1.182	1.466	1.893	2.533
IRS	18	47	55	61	70	86	111	148
IVA	-2.264	2.154	2.401	3.325	6.092	7.837	9.784	12.625

Fonte: Autor

ANEXO IX- Indicadores de Atividade com base na DR

Demonstração de Resultados Previsional

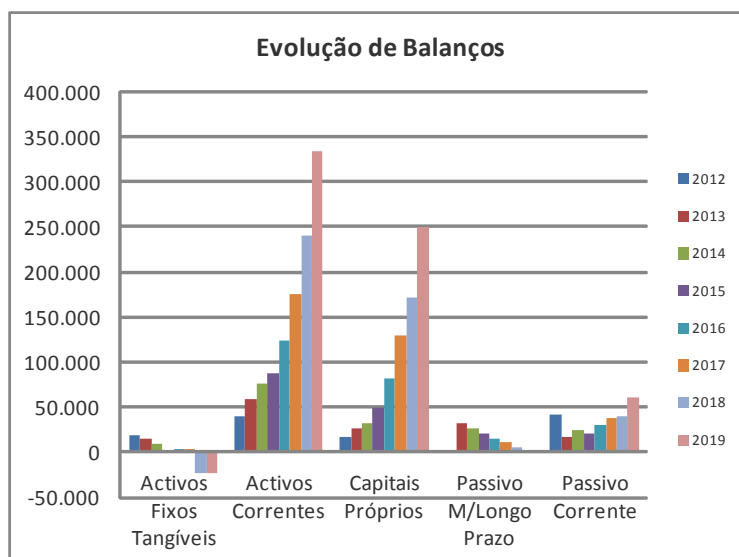
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Volume de Negócios	34.788	88.474	113.908	131.796	157.606	198.248	242.326	308.443
Margem Bruta de Contribuição	17.443	69.246	73.126	89.087	110.408	143.187	175.641	224.323
Resultado Líquido	-1.488	10.445	6.329	16.111	32.384	48.498	40.481	78.311



Fonte: Autor

ANEXO X- Evolução do Balanço

Evolução Balanços								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Fixos Tangíveis	18.583	16.033	9.384	2.760	2.913	3.616	-23.527	-23.527
Activos Correntes	40.675	59.370	75.905	88.569	124.710	176.161	240.518	333.156
Capitais Próprios	16.512	26.957	33.286	49.397	81.781	130.280	170.761	249.071
Passivo M/Longo Prazo		32.245	26.871	21.497	16.123	10.748	5.374	
Passivo Corrente	42.745	16.200	25.132	20.435	29.718	38.748	40.856	60.558



Fonte: Autor

ANEXO XI- Análise de Sensibilidade

Análise de Sensibilidade			€
Variação	Vendas	CMV	
-10,00%	-128.921	106.790	
-5,00%	41.474	95.300	
0,00%	83.811	83.811	
5,00%	168.485	60.832	
10,00%	126.148	72.321	

Fonte: Autor