

**Plano de Negócios:**

**A ANÁLISE FINANCEIRA DA EXPANSÃO DA  
MICROEMPRESA TIMOFER PARA A GRANDE LISBOA**

Ricardo Filipe Pereira Dias

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2014

## Agradecimentos

Ao meu Professor Renato Lopes da Costa por todo o apoio e disponibilidade cedida ao longo da realização do presente trabalho.

A todos os professores que me acompanharam e incentivaram ao longo de todo o meu percurso acadêmico.

A todos os meus amigos pelo apoio, amizade e confiança que, desde sempre, tanto contribuíram para o meu bem-estar.

À Filomena por toda a atenção, paciência e apoio na resolução dos demais assuntos acadêmicos.

À Sara por toda a disponibilidade, ânimo, paciência, amor e atenção ao longo destes anos.

Às minhas tias e primos pelo carinho, apoio, preocupação e amizade cedida ao longo de toda a minha vida.

Ao meu pai por todos os valores transmitidos, por toda a exigência, por toda a preocupação, amor e apoio incondicional.

E por fim, à minha mãe, a quem dedico o presente trabalho, por toda a força, por todos os esforços, pelo amor e cumplicidade. Com saudade, Mãe.

A todos vós e por tudo, o meu sincero obrigado.

## Resumo

A presente dissertação, apresentada sob a forma de plano de negócios, visa elaborar a análise da viabilidade da expansão de uma empresa para a Grande Lisboa. Atualmente sediada em Ourém e com mais de vinte anos no mercado, a Timofer é a microempresa em estudo cuja atividade se centra na comercialização de ferragens para móveis e construção.

A atual conjuntura económica não tem facilitado a generalidade dos sectores de atividade, sendo que o sector da construção tem sido um dos mais afetados nos últimos anos. Todavia, os principais indicadores económicos revelam que a economia portuguesa se encontra num ponto de viragem, verificando-se melhorias de forma gradual. Tal situação constitui, assim, o cenário e a altura ideal para o crescimento da empresa que visa aumentar a sua quota de mercado.

A fim de alcançar o principal objetivo desta dissertação, procede-se à realização da análise interna da empresa, externa e competitiva do mercado. Como fonte secundária para a realização desta mesma dissertação foi utilizada a revisão de literatura, baseada em diferentes abordagens e ferramentas de gestão que, durante décadas, têm sido desenvolvidas por diferentes autores. A caracterização do setor, a escolha do novo local físico e o estabelecimento dos componentes do marketing mix são ainda assuntos abordados na presente dissertação.

Face a todos os desenvolvimentos analisados e à avaliação financeira do projeto realizada em diferentes cenários nos cinco anos de exploração, podemos concluir que existe viabilidade na expansão da Timofer para a Grande Lisboa.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, Expansão, Viabilidade Económico-financeira, Estratégias de crescimento

**Sistema de Classificação JEL:**

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 - Business Administration:

- M10 - General
- M19 - Other

## Abstract

The present thesis introduced as a business plan aims to analyse the viability of a company expansion to Lisbon. Timofer, currently located in Ourém, with more than 20 years in the market, is a micro company on study whose activity is related with ironware commerce for furniture and construction.

The current economic situation has not eased the activity sectors in general and consequently the construction sector has been clearly the most affected one. Nevertheless, the main economic indicators have shown that the Portuguese economy is entering a turning point, being quite evident a gradual improvement. This situation provides the perfect scenery and time for the companies growth that aim to increase the market shares.

In order to achieve the main objective of this thesis, we will proceed to the internal analysis of a company as well as the external and competitive analysis of the market. The approaches will be based on the literature review and their writers who throughout the years have made available several perspectives and useful tools for the entrepreneurial world. The sector description, the choice of the new physical location and the establishment of the mix marketing components will still be issues to discuss about.

Against all analysed developments and financial evaluation of the project carried out in different scenarios in the five years of operation, we can conclude that there is viability in the expansion of Timofer to Lisbon.

**Keywords:** Business plan, Expansion, Economic and financial viability, Growth strategies

## JEL Classification

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 - Business Administration:

- M10 - General
- M19 – Other

# Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Lista de Abreviaturas.....	IX
Sumário Executivo.....	X
1. Revisão da literatura.....	1
1.1. Estratégia.....	1
1.1.1. Conceito de Estratégia.....	2
1.2. Marketing.....	9
2. Apresentação da Ideia de Negócio.....	10
3. Análise de Mercado.....	11
3.1. Meio Envolverte Contextual.....	11
3.1.1. Contexto Económico.....	11
3.1.2. Contexto Político-Legal.....	14
3.1.3. Contexto Sociocultural.....	16
3.1.4. Contexto Tecnológico.....	18
3.2. Meio Envolverte Transaccional.....	21
3.2.1. Stakeholders.....	21
3.2.2. Clientes.....	21
3.2.3. Fornecedores.....	24
3.2.4. Concorrentes.....	25
4. Caracterização do Setor da Construção Civil.....	29
5. A nova localização da Timofer.....	32
6. Análise Interna.....	35
6.1. Cadeia de Valor.....	35
6.2. Modelo VRIO.....	38
7. Análise Competitiva.....	39
7.1. Cinco forças competitivas de Porter.....	39
7.1.1. Rivalidade entre os Concorrentes.....	40
7.1.2. Ameaça de entrada de novas empresas.....	40
7.1.3. Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos.....	41
7.1.4. Poder Negocial dos Fornecedores.....	41

7.1.5.	Poder Negocial dos Clientes.....	42
7.2.	Análise <i>SWOT</i> .....	42
8.	Análise Estratégica .....	44
8.1.	Análise de Negócio .....	44
8.1.1.	Estratégias Genéricas de Porter .....	44
8.2.	Análise Corporativa.....	46
8.2.1.	Estratégia de Produtos-Mercados - Matriz de Ansoff .....	46
8.2.2.	Outsourcing .....	46
9.	Formulação da Estratégia .....	47
9.1.	Missão, Visão e Valores.....	47
9.2.	Objetivos da empresa .....	48
9.3.	Fatores Críticos de Sucesso.....	49
10.	Implementação da Estratégia .....	50
10.1.	Marketing Mix.....	50
10.1.1.	Produto.....	51
10.1.2.	Preço .....	51
10.1.3.	Praça.....	53
10.1.4.	Promoção .....	53
10.2.	Recursos .....	55
10.2.1.	Organograma .....	55
10.2.2.	Recursos Humanos .....	56
10.2.3.	Recursos Materiais.....	57
10.2.4.	Gestor do Projeto .....	58
10.2.5.	Força de Vendas.....	58
10.2.6.	Apoio Contabilístico e Jurídico .....	59
10.3.	Plano de Implementação.....	59
11.	Estudo da viabilidade económica e financeira.....	62
11.1.	Pressupostos .....	62
11.2.	Previsões de Vendas e Custos .....	63
11.3.	Capital Fixo e Amortizações .....	68
11.4.	Financiamento .....	69
11.5.	Demonstrações Financeiras .....	70
11.6.	Avaliação do Projeto .....	73
12.	Conclusão.....	77
13.	Bibliografia .....	79
Anexos.....		82
	Anexo 1: 5 Forças de Porter .....	82

Anexo 2: CMVMC – Cenários Alternativos .....	83
Anexo 3: Depósitos a prazo – Cenários Alternativos.....	84
Anexo 4: Orçamentos de Tesouraria – Cenários alternativos .....	85
Anexo 5: Demonstração de Resultados – Cenários Alternativos .....	87
Anexo 6: Balanço – Cenários Alternativos .....	88
Anexo 7: Rácios Financeiros e Económicos – Cenários Alternativos .....	90
Anexo 8: Mapas de Cash-Flows .....	91

## Índice de Figuras

Figura 1: Matriz SWOT.....	6
Figura 2: Modelo das 5 Forças de Porter.....	6
Figura 3: Matriz de Ansoff.....	7
Figura 4: Estratégias Genéricas de Porter.....	9
Figura 5: PIB e Procura Interna.....	12
Figura 6: Projeções do Banco de Portugal 2013-2014.....	13
Figura 7: Taxa Bruta de Natalidade.....	17
Figura 8: Agregados domésticos privados com computador, com ligação à internet e com ligação à internet através de banda larga (%).....	20
Figura 9: Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com presença na internet em % do total de empresas.....	20
Figura 10: Evolução do Desemprego e Emprego do Setor da Construção.....	30
Figura 11: Evolução do peso da Construção no Emprego e no Desemprego (%).....	30
Figura 12: Evolução do Índice de Confiança e da Carteira de Encomendas.....	31
Figura 13: Evolução do Desemprego na Construção.....	32
Figura 14: Dados Demográficos da Grande Lisboa.....	33
Figura 15: Organograma Timofer.....	55
Figura 16: Gráfico de Gantt.....	60



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceitos de Estratégia .....	4
Tabela 2: Taxa de Analfabetismo .....	18
Tabela 3: VAB total e por Setor de Atividade.....	34
Tabela 4: Exportações de Mercadorias.....	34
Tabela 5: Análise SWOT.....	43
Tabela 6: SWOT Dinâmica .....	44
Tabela 7: Vendas Anuais Previstas .....	64
Tabela 8: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	64
Tabela 9: Fornecimentos e Serviços Externos.....	65
Tabela 10: Dívidas de Fornecimentos e Serviços Externos .....	65
Tabela 11: Remuneração mensal por cargo.....	66
Tabela 12: Gastos Anuais com o Pessoal .....	66
Tabela 13: Valores anuais a entregar ao Estado .....	66
Tabela 14: Apuramento de IVA anual.....	67
Tabela 15: Depósitos a Prazo .....	68
Tabela 16: Investimento em Ativo Fixo .....	68
Tabela 17: Amortizações Anuais.....	69
Tabela 18: Suprimento .....	69
Tabela 19: Empréstimo Bancário .....	70
Tabela 20: Demonstração de Resultados Previsional.....	71
Tabela 21: Orçamento de Tesouraria Previsional .....	72
Tabela 22: Balanço Previsional .....	73
Tabela 23: Rácios Financeiros e Económicos .....	74
Tabela 24: VAL, TIR e Payback period.....	76

## Lista de Abreviaturas

AICCOP	Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
BCE	Banco Central Europeu
CE	Comissão Europeia
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
PMP	Prazo Médio de Pagamentos
PMR	Prazo Médio de Recebimentos
TIR	Taxa Interna de Retorno
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VAL	Valor Atual Líquido

## Sumário Executivo

Os demais setores de atividade têm sido severamente castigados pela atual crise económica que o país atravessa e o setor da construção apresentou uma das piores quedas das últimas décadas. Contudo, existem indicadores positivos e especulam-se ligeiras melhorias, nomeadamente no setor em questão, que contribuirão para o crescimento económico nos próximos anos.

Este é o ponto de partida para a elaboração deste plano de negócios que visa analisar a viabilidade da expansão de uma microempresa para a Grande Lisboa. A empresa em estudo é a Timofer localizada em Vilar dos Prazeres - Ourém, cuja atividade se centra na comercialização de ferragens e componentes para móveis e construção. Conta com mais de vinte anos de atividade, disponibilizando cerca de 2000 referências de produtos a um elevado número de clientes, predominantemente, situados no centro e sul do país.

A área metropolitana de Lisboa é constituída por seis grandes zonas industriais, das quais as zonas de Almada-Setúbal e Montijo-Alcochete representam uma significativa parcela dos clientes da empresa. Contudo, a zona da Grande Lisboa, a norte do rio Tejo, que detém uma forte atividade industrial e logística é composta por nove concelhos não explorados pela empresa.

Consciente de que existe uma elevada procura, assim como, uma elevada oferta na zona da Grande Lisboa, a administração da Timofer acredita que, implementando a estratégia adequada e assegurando boas práticas de gestão aliada à sua experiência, conseguirá penetrar neste mercado e aumentar a sua quota de mercado.

Tendo a estratégia como temática fulcral do presente trabalho, procedeu-se à realização da análise interna, externa e competitiva do sector por forma a definir qual a estratégia adequada a ser implementada para o crescimento sustentado da empresa. A forma como será promovida a empresa e os seus produtos está assente nos quatro pilares que constituem o Marketing Mix.

Relativamente à análise financeira são tidos em conta três cenários possíveis: o realista, o otimista e o pessimista. Em todos eles, os valores dos custos e despesas são fundamentados através de valores registados na sede da empresa. A previsão das vendas

tem em conta o número de *players* a atuar nesse mercado, a estratégia implementada e as campanhas de marketing.

Cruzando os possíveis cenários, conclui-se que há viabilidade na expansão da Timofer para a Grande Lisboa, uma vez que os VAL são positivos em 39.503€ para o cenário realista, 1.760€ para o pessimista e, por último, 90.753€ para o cenário com previsões otimistas.

## **1. Revisão da literatura**

Alcançar o sucesso não é, nem nunca foi um processo simples e direto. Há sempre um conjunto de variáveis a ter em conta, independentemente de nos referimos à vida pessoal, profissional ou à vida das próprias organizações. São raros os casos onde o sucesso é conseguido sem esforço, dedicação, empenho, visão e recursos. Ao longo das últimas décadas têm surgido diversos autores com diferentes teorias para as demais temáticas da gestão que iremos observar através da revisão da literatura.

### **1.1. Estratégia**

Todas as empresas procuram ser bem-sucedidas, procuram alcançar os objetivos delineados de curto, médio e longo prazo e para tal, é necessário estipular uma estratégia de crescimento. Constitui um processo complexo pois todas as informações são relevantes e não devem ser ocultadas aos estrategas, dado que uma pequena falha pode resultar no insucesso dessa mesma estratégia. O conceito crescimento nem sempre se refere a um aumento físico da dimensão da empresa. Crescer pode ser através do número de funcionários, no aumento do tamanho do mercado-alvo, lucros e/ou volume de negócios, diversidade dos produtos, entre outros fatores. Associado ao crescimento está obrigatoriamente o conceito de estratégia, pois o crescimento é o objetivo e a estratégia é o meio para atingir esse mesmo objetivo.

O pensamento estratégico nas empresas surgiu com maior ênfase após a Segunda Guerra Mundial e tem sofrido evoluções até aos dias de hoje. Em meados do séc. XX o tema dominante era a orçamentação, mais tarde, nos anos 60, o planeamento e, na década seguinte começou a ser a estratégia corporativa o fator predominante.

Entre os anos de 1975 a 1985, com o contributo essencial de Porter, a ênfase do pensamento das empresas foi analisar o setor de atividade em que se estava inserido e a sua respetiva competição. Mais tarde, o conceito de vantagem competitiva ganhou novamente expressão, com Porter como um dos seus principais propulsores. Para o autor, a vantagem competitiva consiste na necessidade de possuir capacidades e

atributos que permitam à empresa oferecer determinados produtos e/ou serviços aos seus clientes melhor que a concorrência.

Na última década do século passado predominava o valor da empresa e, até aos dias de hoje, conceitos como dinamismo, inovação e adaptação dentro e fora das organizações, são imprescindíveis para não comprometer a estratégia estipulada.

### **1.1.1. Conceito de Estratégia**

Existem inúmeras definições de estratégia de diferentes autores e investigadores. Quinn (1980) destaca a influência que a estratégia militar teve e tem sobre a estratégia empresarial, uma vez que a palavra provém do grego antigo *stratègós*, *stratos* e *ago* que significa exército e liderança, respetivamente. Bracker (1980) adiantou ainda que o verbo grego “*stratego*” significava um plano de destruição do inimigo de alguém por intermédio do uso efetivo de recursos.

Ao longo dos anos foram surgindo diferentes opiniões em relação a este conceito tão complexo. Porém, Mintzberg (1987) critica o facto da natureza humana insistir em criar uma definição para cada conceito, defendendo que o campo da gestão estratégica não pode permitir a dependência de uma só definição de estratégia. A palavra tem sido usada há muito tempo de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar aos praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo.

Hambrick (1983) defende a necessidade de uma definição comum e precisa. O autor considera que os mercados e os setores de atividade divergem, assim como as necessidades e desejos de cada cliente/consumidor. Deste modo e por possuírem estas diferentes peculiaridades, os setores sugerem uma ligação situacional com a estratégia que faz com que esta tenha um carácter multidimensional.

Sun Tzu (1963), figura histórica chinesa no séc. IV AC, ficou conhecido pela sua obra “A arte da guerra” que representa uma filosofia de guerra para gerir conflitos e vencer

batalhas. O autor refere que o objetivo da estratégia é derrotar o inimigo e que a essência da estratégia está ligada a um líder inteligente capaz de se afirmar com superioridade e clareza, pois a força está pendente de cada movimento. Esta obra é frequentemente citada e referida por autores que abordam assuntos relacionados com a estratégia.

Von Clausewitz (1976), considerado um grande mestre da arte da guerra e militar, no século XX defendia que definir boas estratégias era um processo simples, porém difíceis de as colocar em prática. Algo que, ainda hoje, está atualizado uma vez que entre a teoria e a prática existe uma determinada distância apesar dos meios e mecanismos que existam para encurtar a mesma.

Para Freire (1997), o conceito de estratégia refere-se ao caminho escolhido para alcançar os objetivos. O autor faz também uma alusão às semelhanças entre a estratégia militar e a estratégia empresarial, citando por vezes os ideais de Sun Tzu nas suas analogias. Freire defende que no meio militar a ênfase é colocada sobre a conquista e controlo de novos territórios, enquanto que no meio empresarial a essência centra-se sobre a conquista e controlo de novos mercados.

Em suma, a Tabela 1 apresenta de forma resumida as diferentes definições e visões de alguns autores que, ao longo dos anos, procuraram desenvolver o conceito de estratégia.

**Tabela 1: Conceitos de Estratégia**

<b><u>Autor</u></b>	<b><u>Conceito</u></b>
<b>Drucker (1954)</b>	Estratégia consiste em analisar a atual situação e mudá-la se necessário. Deve-se ter uma noção clara de quais devem ser os recursos atuais e futuros.
<b>Chandler (1962)</b>	A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.
<b>Ansoff (1965)</b>	Estratégia é uma regra para a tomada de decisões determinada pela escolha de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.
<b>Schendel e Hatten (1972)</b>	Estratégia é definida como os objetivos e metas básicas da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados relacionados à organização e ao seu ambiente.
<b>Steiner e Minner (1977)</b>	Estratégia é moldar as missões da empresa, fixando objetivos da mesma à luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para os alcançar, assegurando a sua implementação adequada.
<b>Mintzberg (1979)</b>	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o ambiente em que está inserida: exigem padrões consistentes de decisões organizacionais para lidar com o ambiente.
<b>Quinn (1980)</b>	Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização como um todo. Uma estratégia bem formulada ajuda a delinear e alocar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.
<b>Porter (1980)</b>	Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
<b>Barney e Hesterly (2006)</b>	Estratégia de uma empresa é definida a partir da sua teoria de como obter vantagens competitivas.

Fonte: Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965), Schendel e Hatten (1972), Steiner e Minner (1977), Mintzberg (1979), Quinn (1980), Porter (1980), Barney e Hesterly (2006)



Há medida que os anos foram passando, algumas destas definições foram sendo complementadas e alteradas, fruto de evolução e pesquisa. Exemplo disto foi Mintzberg (1987) que assumiu que definir estratégias não engloba apenas a visão, os valores, as competências nucleares e as capacidades de empresa, mas também o empenho, a aprendizagem empresarial, o equilíbrio e a situação económica do país.

Também Porter (1996) surgiu com uma nova definição, em que a estratégia passava por integrar o conjunto das diferentes atividades da empresa. Alcançar o sucesso dependia da capacidade dessa empresa em realizar bem as suas atividades e integrá-las. Assim a eficiência operacional era fulcral para se alcançarem os resultados pretendidos.

A missão, os objetivos e a estratégia são elementos imprescindíveis e juntos formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico enquadrado na visão global da organização.

Alguns autores defendem que estes elementos devem ser definidos antes da análise do meio envolvente, algo que tem criado bastante controvérsia, pois quem contraria defende que primeiro se deve conhecer o meio envolvente contextual e transaccional e após isso, adaptar-se e definir-se a etapa que corresponde à direção estratégica. Qualquer plano estratégico deve ser suficientemente flexível para se ajustar às alterações constantes que se dão nos mercados.

Uma outra importante ferramenta, utilizada pelos estrategas das empresas para fazer uma análise ao meio envolvente, é a Análise SWOT. Esta análise pretende identificar forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), sendo que as forças e fraquezas se referem a um contexto mais interno à empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças se referem ao meio envolvente externo (Figura 1).

**Figura 1: Matriz SWOT**

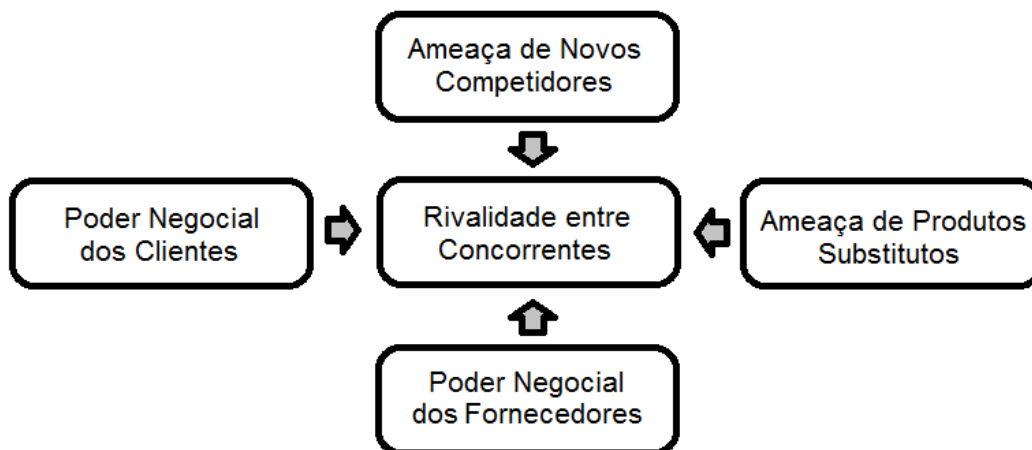
		<b>Favorece</b>	<b>Desfavorece</b>
<b>Ambiente</b>	<b>Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Fonte: Ansoff (1965)

Outra importante ferramenta, neste caso desenvolvida por Porter (1979) foi a apresentação de um modelo que permite analisar a rivalidade/competição entre as empresas, denominado de Modelo das Cinco Forças de Porter. O autor considera que existem cinco forças que se devem ter em conta para se desenvolver uma estratégia eficiente e medir o grau da concorrência de uma determinada indústria (Figura 2). Tais forças dizem respeito:

- Ao Poder negocial dos clientes;
- Ao Poder negocial dos fornecedores;
- À ameaça de novos produtos substitutos;
- À ameaça de novos *players* no mercado;
- À própria rivalidade entre os concorrentes

**Figura 2: Modelo das 5 Forças de Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Qualquer alteração ou desenvolvimento em determinada força, obriga a que seja elaborada uma nova análise ao mercado para que a empresa se adapte a essa nova realidade.

Para Aaker (2007), a generalidade das empresas decidem centrar o seu crescimento através da reestruturação, da reorganização, da redução de custos e na melhoria da performance. No entanto, para o autor há uma crescente perceção nas empresas de que o caminho para melhorar o desempenho deve possuir uma ênfase renovada em crescimento. Assim sendo, Aaker (2007) sugere que a melhor forma de delinear estratégias alternativas de crescimento está baseada, parcialmente, na Matriz de Ansoff.

A Matriz de Ansoff ou Matriz Produto/Mercado é uma ferramenta utilizada para identificar/determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma empresa e possui quatro estratégias possíveis (Figura 3):

- Penetração de mercado;
- Desenvolvimento de mercado;
- Desenvolvimento do produto;
- Diversificação

**Figura 3: Matriz de Ansoff**

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

A estratégia de penetração de mercado é uma estratégia de crescimento onde a empresa se concentra na venda de produtos existentes em mercados também existentes. O

desenvolvimento de mercado é o nome dado à estratégia de uma empresa que opte por vender os seus produtos já existentes em novos mercados. Por outro lado, o desenvolvimento do produto é o inverso à estratégia anterior, uma vez que se verifica quando uma empresa pretende introduzir novos produtos em mercados já existentes. Por último, a diversificação é a estratégia de crescimento em que uma empresa opta por vender produtos novos em novos mercados.

Após a definição do âmbito da estratégia de produtos-mercados, a empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido. Existem, portanto, duas linhas distintas que podem ser escolhidas: Diferenciação ou Baixos Custos.

As empresas que optam por praticar preços de venda acima da média, melhorando e diferenciando o produto, adotam uma estratégia de Diferenciação, sendo que a vantagem é baseada na perceção de valor.

Por outro lado, a perspectiva de Custos Baixos diz respeito às empresas que optam por ter custos operacionais abaixo da média do mercado, sendo que na maior parte dos casos refletem essa opção em termos de preço de venda. Seguindo esta estratégia e de acordo com Freire (1997), a empresa deve verificar se a redução dos custos não implica uma diminuição excessiva do valor do produto para o cliente, senão arrisca-se a sofrer uma queda nas receitas superior à poupança nas despesas.

Segundo Freire (1997), estas duas naturezas da vantagem competitiva podem ser combinadas numa matriz de produtos-mercados, de modo a dar origem a três estratégias genéricas alternativas: Liderança de Custos, Diferenciação e Especialização ou Foco (Figura 4).

Figura 4: Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Mercado Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Mercado Restrito	Foco Foco por Custos Baixos   Foco por Diferenciação	

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

De forma a definir a estratégia que deve ser adotada pela empresa, devem ser ponderadas duas opções-chave na sua estratégia de produtos/mercados:

- ✓ **Âmbito competitivo:** servir a globalidade do mercado ou apenas um conjunto restrito de segmentos;
- ✓ **Vantagem competitiva:** superiorizar-se à concorrência na área dos custos ou da diferenciação.

## 1.2. Marketing

O Marketing é um conceito relativamente novo quando comparado com as demais áreas de gestão porém, funções pertencentes a este conceito são praticadas ao longo da história da humanidade.

Os primeiros passos para a difusão do marketing foram realizados por Drucker (1954), aquando do lançamento do seu livro intitulado de “A prática da administração”. Mas foi Theodore Levitt (1960) que, através da elaboração do artigo “Miopia em Marketing”, se tornou o pai do Marketing. O autor identifica uma série de erros de perceção, mostra a importância da satisfação dos consumidores e revolucionou até hoje o mundo dos negócios. A estratégia de “vender a qualquer custo” deu lugar à “satisfação garantida em primeiro lugar” por parte do cliente. O marketing passou então a constituir-se como um departamento na generalidade das grandes empresas e o avanço da tecnologia teve um grande impacto nesta área.

McCarthy (1960) formulou o conceito Marketing Mix ou também conhecido como os 4P's do Marketing, que retrata quatro fatores essenciais a ter em conta pelas empresas: produto, preço, praça e promoção.

O conceito de marketing exige uma orientação para o cliente, apoiada pelo marketing integrado ou marketing mix e que possua a satisfação do cliente como ponto fulcral para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo (Kotler, 1972). O autor avança mesmo que se trata de um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos satisfazem necessidades e desejos por meio da permuta entre si de produtos e de valor.

## **2. Apresentação da Ideia de Negócio**

A expansão de uma microempresa para a zona metropolitana de Lisboa constitui a ideia de negócio que é apresentada no decorrer do presente trabalho. A empresa em questão é a Timofer que, desde 1993, se dedica à comercialização de uma gama diversificada de ferragens para móveis e construção, assim como máquinas e ferramentas. A Timofer, cuja designação adveio do nome individual do seu proprietário, Timóteo Pereira Dias, tem como principais clientes as carpintarias e marcenarias que se encontram essencialmente sediados e dispersos pelo centro e sul do país.

A proposta de crescimento surge num período em que os principais indicadores económicos apresentam melhorias na economia nacional tornando o momento oportuno para tal acontecimento. Aliado a este fator positivo encontra-se a vontade da administração da Timofer em explorar novos mercados, mais concentrados e onde se verifiquem elevados níveis de procura. Surge, deste modo, a pretensão de servir os mercados dos concelhos que constituem a zona da Grande Lisboa.

Assim, a implementação exigirá a abertura de um novo espaço físico, bem como a aquisição de equipamentos e mercadorias e, a contratação de colaboradores experientes para a realização das demais tarefas inerentes à atividade da empresa. A exploração desse novo mercado, com o intuito de conquistar novos clientes e conseqüentemente

umentar a quota de mercado, será principalmente da responsabilidade do vendedor praticista.

### **3. Análise de Mercado**

Segundo Freire (1997), a sobrevivência das empresas depende, da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias geram múltiplas oportunidades e ameaças potenciais, às quais as empresas têm que saber dar resposta. Os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm por isso o risco de perder clientes e, em última análise, sair do negócio.

Uma correta análise do meio envolvente deve assim ser realizada a dois níveis: envolvente contextual - que é comum a todas as organizações, e envolvente transaccional - específica para cada setor a analisar.

#### **3.1. Meio Envolvente Contextual**

Todas as organizações operam no âmbito de um meio envolvente contextual bastante amplo que condiciona, a médio e longo prazo, a sua atratividade, as suas estratégias, os seus objetivos e em casos extremos, a sua sobrevivência. Este pode ser desagregado em quatro contextos distintos:

- Contexto Económico;
- Contexto Político-Legal;
- Contexto Sociocultural;
- Contexto Tecnológico.

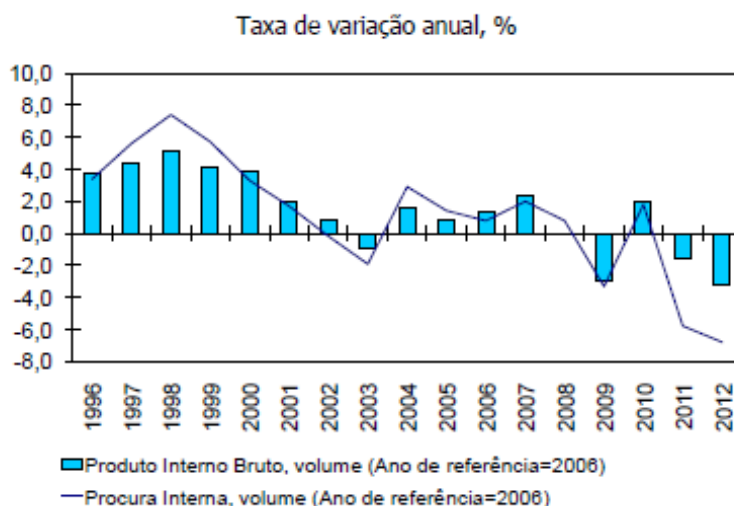
##### **3.1.1. Contexto Económico**

Apesar das ligeiras melhorias registadas no término de 2013, a conjuntura económica verificada nos últimos anos tem dificultado o tecido empresarial, pois o país enfrenta um ambiente económico recessivo que tem impacto direto nos diversos setores de atividade.

Após o término do ano de 2012, o Instituto Nacional de Estatística (INE) revelou que no último trimestre desse ano, o Produto Interno Bruto (PIB) apresentava uma queda de

1,8% face aos 3 meses anteriores. Assim, a economia portuguesa terminou o ano com uma diminuição do PIB de 3,2% - valor superior às previsões do governo e da Troika<sup>1</sup>. Relativamente à procura interna, houve uma diminuição de 6,8% em termos reais (Figura 5).

**Figura 5: PIB e Procura Interna**



Fonte: INE (2013)

Segundo o Eurostat (2013), na União Europeia (UE) apenas a Grécia possui uma recessão pior que a portuguesa, tendo terminado o ano de 2012 com uma queda do PIB de 6% face ao último trimestre do ano anterior. Não menos preocupante é a situação económica do Chipre (-3%), da Hungria (-2,8%) e da Itália (-2,7%). Relativamente à “poderosa” economia alemã, também se ressentiu dos efeitos da crise mundial, uma vez que registou o pior desempenho económico desde 2009, crescendo apenas 0,8%.

Apesar disso, a administração da Timofer observa a atual situação como uma oportunidade e considera que esta poderá ser a melhor altura para investir e expandir o seu negócio. Visão baseada nas mais recentes previsões do Banco de Portugal e do INE (2013), que consideram que o atual paradigma da economia portuguesa pode estar num ponto de viragem.

<sup>1</sup> Constituído por três entidades: Fundo Monetário Internacional, Comissão Europeia e Banco Central Europeu



Segundo o Banco de Portugal (2013), os principais indicadores macroeconómicos apontam para um abrandamento significativo da contração do consumo privado já em 2014, quando comparado com os dois anos antecedentes. Este indicador revela que as pessoas terão um maior poder de compra e, como consequência, será benéfico para o desenvolvimento da economia. Haverá um aumento do PIB de 0,3% e um abrandamento do ritmo de queda da procura interna. De salientar ainda o aumento das exportações previsto para 2014, contribuindo assim de forma significativa para um melhoramento da balança comercial (Figura 6).

**Figura 6: Projeções do Banco de Portugal 2013-2014**

	Taxa de variação anual, em percentagem						
	Pesos 2012	BE Verão 2013			BE Primavera 2013		
		2012	2013 <sup>m</sup>	2014 <sup>m</sup>	2012	2013 <sup>m</sup>	2014 <sup>m</sup>
Produto Interno Bruto	100.0	-3.2	-2.0	0.3	-3.2	-2.3	1.1
Consumo Privado	66.3	-5.6	-3.4	-1.4	-5.6	-3.8	-0.4
Consumo Público	18.3	-4.4	-2.1	-3.2	-4.4	-2.4	1.5
Formação Bruta de Capital Fixo	15.8	-14.5	-8.9	1.1	-14.5	-7.1	1.9
Procura Interna	100.6	-6.7	-4.4	-1.2	-6.8	-4.2	0.4
Exportações	38.8	3.2	4.7	5.5	3.3	2.2	4.3
Importações	39.3	-6.7	-1.7	2.1	-6.9	-2.9	2.7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		3.8	2.4	1.4	3.9	1.9	0.7
Procura interna		-7.0	-4.4	-1.1	-7.0	-4.2	0.4
da qual: Variação de Existências		0.2	-0.3	0.2	0.2	-0.1	0.1
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		0.8	4.5	6.4	0.8	3.6	4.8
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		0.1	3.0	4.9	0.1	2.8	3.8
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		2.8	0.4	0.8	2.8	0.7	1.0

Fonte: Banco de Portugal (2013)

Uma outra temática fulcral para o desenvolvimento económico de cada país passa pela taxa de desemprego, que define o peso da população que está desempregada sobre o total da população ativa. Segundo as estatísticas do INE (2013), a taxa de desemprego em Portugal no final do 2º trimestre de 2013 foi de 16.4%, valor superior ao verificado no trimestre homólogo do ano anterior (15%), correspondendo a 886 e 826 mil portugueses desempregados, respetivamente. Apesar do aumento da referida taxa num espaço de um ano, esta recuperou 1,3% em relação ao primeiro trimestre do ano de 2013, uma vez que se fixou nos 17,7%. O 3º trimestre de 2013 findou com uma taxa de 15,6% (838 mil pessoas), acompanhando a tendência verificada da diminuição da taxa de desemprego, recuperando 0,8% face ao trimestre anterior.

A obtenção de crédito está cada vez mais limitado e consecutivamente mais caro, quer para particulares quer para empresas. Em 2012, segundo o Banco de Portugal (2013), a taxa de juro média anual para empréstimos a particulares situava-se nos 6,41 pontos percentuais, segunda taxa mais elevada dos últimos 10 anos, tendo sido superada apenas em 2008, com 6,84%. No que diz respeito a empréstimos às empresas, em 2012, registou-se uma taxa de juro média de 6,14%, valor ligeiramente inferior à taxa mais elevada registada na última década, em 2008.

### **3.1.2. Contexto Político-Legal**

Desde 1910 que está implantada a República Portuguesa em detrimento da monarquia constitucional existente até então. Portugal é um estado de direito democrático constituído por quatro órgãos de soberania, o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. Um ano após a queda do regime salazarista, ocorrido a 25 de Abril de 1974, realizaram-se as primeiras eleições livres e por sufrágio universal.

Portugal é membro integrante da União Europeia desde do dia 1 de Janeiro de 1986 e utiliza o Euro como moeda oficial desde 2002. A sua língua oficial é o Português, a quinta mais falada em todo o mundo.

Prevê-se que nosso contexto político-legal se mantenha estável, pois o país é gerido atualmente por uma maioria parlamentar pertencente a um idealismo de direita que no mínimo durará até 2015. Ainda que se preveja que nas próximas eleições legislativas seja um governo de centro-esquerda a assumir a gestão do país, crê-se que este contexto não venha a sofrer uma grande volatilidade que prejudique a expansão do negócio.

Decorria o mês de Abril de 2011 quando Portugal, para evitar uma situação eminente de incumprimento perante os seus credores, foi obrigado a recorrer aos mecanismos de financiamento disponíveis no quadro europeu, pela terceira vez em 30 anos. Esta ajuda externa de financiamento provém de três elementos, nomeadamente o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Comissão Europeia (CE) e o Banco Central Europeu (BCE), que constituem um dos termos mais ouvidos nos últimos 3 anos, a Troika. Com isto e para que existisse um acordo entre as partes, denominado de “Memorando de

Entendimento”, foram incumbidas às autoridades portuguesas ações prévias e um conjunto de medidas e iniciativas quer legislativas quer estruturais relacionadas com as finanças públicas, que promovessem a estabilidade financeira do país.

Todavia, como referido no contexto económico, algumas das previsões do governo e da Troika não estavam corretas, levando a reajustes, revisões, novos orçamentos e claro, novos cortes. Como consequência, tem-se verificado um aumento da insatisfação para com o governo por parte do povo, dos trabalhadores e sindicalistas, facto esse evidenciado nas constantes manifestações e greves em diversas cidades do país.

Hoje em dia, os meios de comunicação exercem cada vez mais um papel preponderante na criação da opinião pública e com a divulgação de casos de corrupção, esta tornou-se um assunto de importância política e económica em Portugal. Quase diariamente são divulgados casos envolvendo autoridades municipais, empresários e políticos, passando uma imagem negativa aos *stakeholders*.

No âmbito das leis laborais, o início do ano de 2012 ficou marcado pela entrada em vigor das novas alterações ao Código do Trabalho com o intuito de criar um conjunto de medidas para estimular a economia, o crescimento, a competitividade e o emprego. Parte dessas medidas tendem a beneficiar ou a compensar as entidades patronais, pois são estes que decidem criar e/ou acabar com postos de trabalho. Exemplo disto é o facto de as empresas deixarem de ser obrigadas a proteger os seus trabalhadores com mais anos de serviço em caso de despedimento por extinção do posto de trabalho, sendo atualmente possível despedir devido a causa de inadaptação (mesmo que esta se deva a um cariz tecnológico). O incentivo por assiduidade (até 3 dias de férias) dado aos trabalhadores cessou e as faltas passaram a ser mais penalizadas. Foram ainda banidos 4 feriados, dois civis e dois de carácter religioso.

Com vista à dinamização da atividade económica do país, o Ministério das Finanças estabeleceu, para o ano de 2014, uma diminuição da taxa de IRC em 2 pontos percentuais em relação ao ano anterior, fixando-se assim nos 23%. Prevê-se ainda que haja uma redução gradual da mesma para o intervalo entre 17 e 19% já para 2016. Em suma, estas medidas visam a captação e o aumento do investimento nacional e

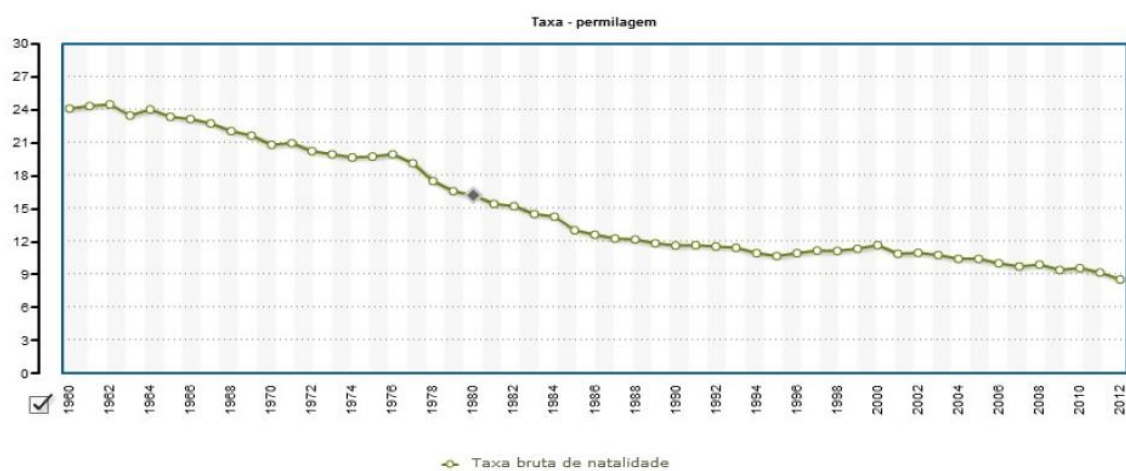
estrangeiro, contribuem também para o aumento do número de postos de trabalho. Esta redução da taxa tem um impacto direto na receita fiscal, estimada em cerca de 70 milhões, mas que será compensada pelo efeito positivo na nossa economia.

### **3.1.3. Contexto Sociocultural**

Passando agora ao contexto sociocultural, Portugal é um país situado no sudoeste da Europa, constituindo juntamente com a Espanha a Península Ibérica. Banhado pelo Oceano Atlântico, é constituído por uma parte continental e duas regiões autónomas, sendo estas o arquipélago da Madeira e dos Açores. Segundo os censos realizados em 2011, Portugal possuía 10.562.178 de habitantes, praticamente mais 2 milhões que em 1960.

É facilmente perceptível que nos tempos que correm, a incerteza relativamente ao futuro condiciona a nossa sociedade. Os hábitos, costumes e estilos de vida têm vindo a alterar-se com o avançar do tempo e existem determinados parâmetros que acompanham essas alterações, nomeadamente a taxa de natalidade, a taxa de analfabetismo, o saldo migratório, a esperança média de vida e o nível educacional. Portugal é o exemplo de um país envelhecido que, segundo o INE (2013), por cada 100 jovens, existem 128 idosos, o que resulta numa baixa natalidade e no aumento da longevidade dos cidadãos.

Em 2012, a taxa bruta de natalidade foi de 8,5%, praticamente um terço do valor que se registou há meio século atrás. Uma das principais razões para esta diminuição brusca da taxa de natalidade é o facto de hoje em dia os jovens adiarem cada vez mais a sua autonomia e independência, saindo mais tarde de casa dos pais. O aumento da importância dada à formação, o início tardio da vida profissional e o custo de vida justificam esse adiamento (Figura 7).

**Figura 7: Taxa Bruta de Natalidade**

Fonte: INE, Pordata (2013)

Desde o início do século XXI que o número de casamentos tem vindo a diminuir, tendo-se registado 63.752 casamentos no ano de 2000 e apenas 34.423 em 2012.

A idade média do primeiro casamento também sofreu alterações, sendo que no sexo masculino o primeiro casamento dá-se, em média aos 31,4 anos de idade face aos 27,5 anos registados em 2000. Relativamente ao sexo feminino, a idade média do primeiro casamento subiu de 25,7 para 29,9 anos de idade para os anos de 2000 e 2012, respetivamente.

Na nossa sociedade já está instaurada a importância de obter qualificações académicas, para garantir um futuro melhor, ainda que estas por si só não o garantam. A prova disso são os dados revelados pelo INE (2011), que demonstram a diminuição da taxa de analfabetismo de 25,7% em 1970, para 5,2% em 2011 e ainda a redução da taxa de abandono precoce escolar que em 1992 era de 50% e em 2012 passou para os 20,8% (Tabela 2).

**Tabela 2: Taxa de Analfabetismo**

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1960	x	26,6	39,0
1970	25,7	19,7	31,0
1981	18,6	13,7	23,0
1991	11,0	7,7	14,1
2001	9,0	6,3	11,5
2011	5,2	3,5	6,8

Fonte: INE (2011)

Um outro assunto bastante abordado e encarado pela sociedade diz respeito à migração. Diariamente, inúmeros jovens recém-licenciados e recém-mestres não conseguem adquirir, em território nacional, oportunidades de trabalho, e são por isso obrigados a abandonar o país para conseguir o seu primeiro emprego ou trabalho na sua área. O mesmo acontece com trabalhadores experientes que, num curto espaço de tempo e devido às reestruturações internas ou por falência das empresas, perderam o seu posto de trabalho e tendem a procurar oportunidades no exterior.

Segundo o INE (2013), o saldo migratório em 2001 foi positivo (56.213), o que significa que o número de entradas por parte de imigrantes se revelou superior ao número de saídas de emigrantes. Em 2010, o saldo revelou-se bastante inferior mas positivo (3.815), o que não se verificou no ano seguinte pois teve uma inversão negativa (-24.331).

#### **3.1.4. Contexto Tecnológico**

Nas últimas décadas, a população mundial assistiu ao incrível e exponencial progresso tecnológico que muito contribuiu para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das empresas. Na generalidade, os padrões, costumes e hábitos de vida alteraram-se, nos últimos anos devendo-se ao facto do trabalho ser mais produtivo. O avanço da tecnologia levou ao crescimento da produtividade por disponibilizar métodos mais eficientes e eficazes de produção, diminuindo o tempo necessário da mesma e os respetivos custos daí resultantes.

Os campos da Investigação e Desenvolvimento acarretam também com os benefícios deste progresso, tornando os processos menos morosos, menos dispendiosos e mais acessíveis pela quantidade de informação disponível.

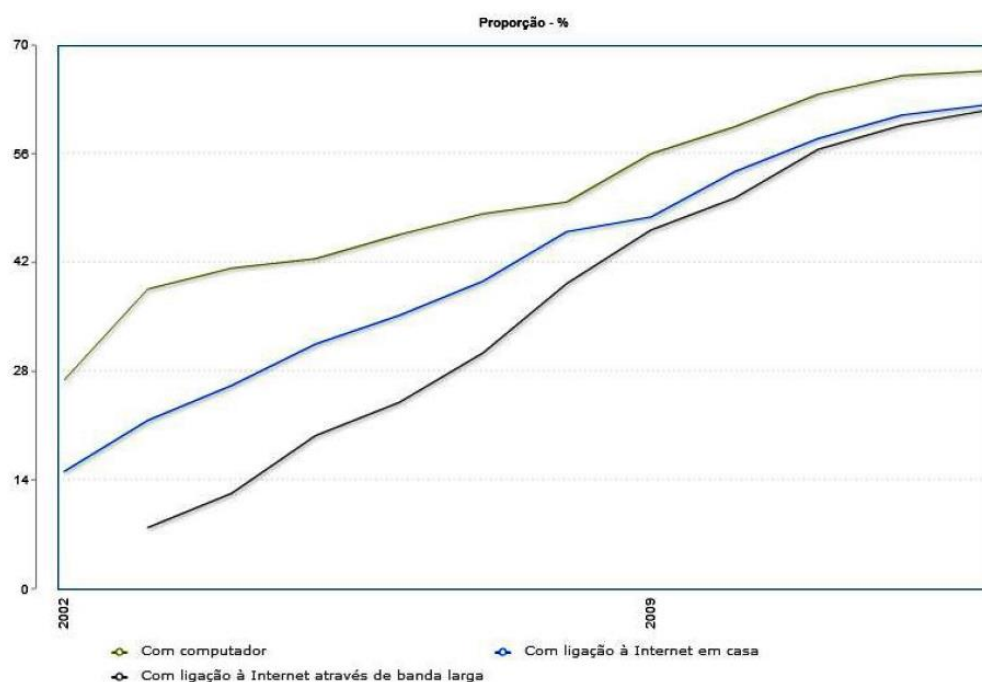
Associado ao contexto tecnológico está inevitavelmente a ferramenta quase indispensável do dia-a-dia da sociedade, a internet. Graças a esta ferramenta, a informação, uma vez criada, pode ser instantaneamente recebida por outros utilizadores em qualquer parte do mundo, de forma a ser tratada, transformada ou incorporada, criando valor acrescentado para os mesmos.

O mundo empresarial tornou-se mais eficiente e acima de tudo, a internet possibilitou uma rápida difusão de informações, dando a conhecer e a promover a empresa e os seus respetivos produtos e/ou serviços, tornando-se uma das mais importantes ferramentas de marketing na generalidade das empresas. Há inclusive empresas que realizam todo o seu volume de negócios através do seu *website*, não tendo sequer um espaço físico aberto ao público.

A Timofer, por sua vez, vai continuar a apostar na divulgação dos seus produtos e campanhas no seu *site*, fazendo chegar informações atualizadas, a atuais e potenciais clientes, uma vez que o acesso a computadores e à internet é cada vez mais comum tendo tido um espetacular crescimento nos agregados domésticos e empresas nacionais na última década.

Segundo o INE (2002) e Pordata (2002), apenas 26,9% dos agregados domésticos tinha computadores sendo que 15,1% tinha ligação à internet. Onze anos mais tarde, a percentagem de agregados domésticos com computador era bastante superior e próxima da percentagem dos computadores com ligação à internet (66,7% e 62,2%, respetivamente). Nota ainda para o facto de 61,6% dos agregados domésticos portugueses possuírem ligação à internet através de banda larga móvel (Figura 8).

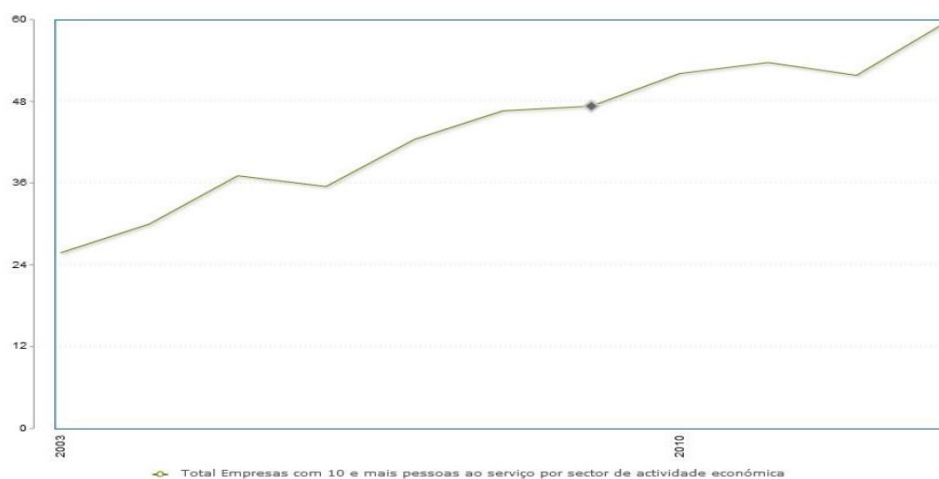
**Figura 8: Agregados domésticos privados com computador, com ligação à internet e com ligação à internet através de banda larga (%)**



Fonte: INE, Pordata (2013)

Relativamente à percentagem de empresas com 10 ou mais colaboradores com ligação à internet, o ano de 2003 fixou-se nos 70% sendo que o ano de 2013 findou com 96%. No entanto, em 2013, apenas 59,5% das referidas empresas é que detinham uma presença na internet. Em ambas as situações, as empresas pertencentes ao ramo do Comércio por Grosso e a Retalho são as que representam os valores mais elevados (Figura 9).

**Figura 9: Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com presença na internet em % do total de empresas**



Fonte: INE, Pordata (2013)



### **3.2. Meio Envolvente Transacional**

Segundo Freire (1997), o meio envolvente transacional é constituído por todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a indústria em que a empresa atua, isto é, os elementos que mais de perto se relacionam com a empresa. Estes elementos que integram o meio envolvente transacional são designados por *stakeholders*, clientes, fornecedores e concorrentes.

#### **3.2.1. Stakeholders**

Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* dizem respeito à comunidade em geral que tenham qualquer tipo de interesse na atividade, nos métodos ou também nos resultados de uma determinada empresa. Poderão ser entidades reguladoras, associações ambientais, fornecedores, trabalhadores, clientes, acionistas, entre outros. É fundamental atender às necessidades dos principais interessados para criar e manter um ambiente estável, que beneficie as partes envolvidas. Para Freeman, estes são elementos imprescindíveis ao planeamento estratégico nas empresas.

#### **3.2.2. Clientes**

Os clientes são os consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pelas empresas que, em conjunto, formam o mercado ou a procura. Não existem duas pessoas iguais, com o mesmo tipo de interesses, gostos, estilos, necessidades e desejos, pelo que cada empresa deve definir previamente a que tipo de mercado pretendem dar resposta.

Os principais clientes da Timofer operam no ramo da carpintaria, espalhados pelo centro e sul do país. Independentemente de se especializar em cozinhas, quartos ou pavimentos flutuantes, a empresa procura responder de forma eficaz às diferentes realidades de cada cliente. As empresas de construção civil representam também uma fatia considerável da faturação da Timofer, pois compram diversos produtos em grandes quantidades. Há ainda, embora em menor escala, os consumidores finais que procuram reabilitar ou renovar determinados espaços.

Com a expansão da empresa para a Grande Lisboa, procura-se assim captar e fidelizar novos clientes nesse mercado, sejam carpintarias, empresas de construção civil ou

consumidores finais. Desta forma a empresa visa aumentar o seu volume de negócios, embora esteja ciente de que penetrar num mercado já existente não é uma tarefa simples e de curto prazo.

A empresa pretende servir cerca de centena e meia de clientes habituais, constituída por micro, pequenas e médias empresas, quer em nome individual, quer em nome coletivo. Assim, através da análise feita ao mercado é possível identificar alguns dos potenciais clientes que a empresa pretende servir na Grande Lisboa.

**Afonso & Afonso** - empresa criada em 1992 com sede em Loures, que se dedica ao ramo da Carpintaria e Marcenaria. Atualmente conta com a colaboração de cerca de 25 funcionários, entre sócios, carpinteiros, marceneiros, técnicos de máquinas e desenhadores, todos eles com qualificação e experiência, devidamente apoiados por uma estrutura logística e informática, não descurando as mais recentes tecnologias para trabalhar a madeira, passando também pela revenda de alguns produtos que fazem complemento às obras.

**Carmafel Lda.**, - empresa de carpintaria e marcenaria localizada na zona de Camarate, Loures. Notabilizam-se pelo seu profissionalismo e experiência adquirida ao longo de 30 anos de existência. Dotada de uma área de 1500m<sup>2</sup>, a empresa é líder de mercado, especializando-se em todo o tipo de carpintaria como aduela, guarnições, rodapés, roupeiros, lambrins, soalhos, cozinhas, entre outros. Atualmente possui uma série de maquinaria evoluída que, combinada com os processos manuais tradicionais, fornecidos por uma ampla equipa profissional e dinâmica, resultam numa capacidade de produção sem igual, capaz de responder a todas as exigências do mercado.

**Rotacarpin** – com origem e sede no concelho de Loures desde 1996, opera no ramo da construção civil executando trabalhos de raiz e remodelações e ainda no ramo da carpintaria, nomeadamente em cozinhas, wc, portas, roupeiros, mobiliário hospitalar, entre outros. É constituída por uma equipa jovem e dinâmica de profissionais experientes e visa dar resposta às exigências e necessidades dos clientes. A sua afirmação no mercado deveu-se à excelência e qualidade dos produtos prestados, assim como pelo trato nas relações com os clientes.

**InterClasse** - empresa que iniciou a sua atividade em 2000, estando desde então sediada em Sacavém, Loures. Dedicar-se à construção/ampliação de espaços, piscinas, reconstrução e beneficiação de edifícios, apartamentos, vivendas espaços comerciais, etc. Opera portanto não só na área da carpintaria (cozinhas, roupeiros, soalho flutuante, portas interiores, etc.), como também em serralharia, tetos falsos, pintura e canalização.

**Catimóveis** - fundada há 26 anos em Santa Iria de Azóia - Loures, é uma empresa da área da carpintaria que fabrica todo o tipo de móveis por medida e efetua a respetiva montagem. Elaboram trabalhos de construção e decoração, tanto na área da carpintaria de interiores e exteriores, como de fenólicos. Os seus produtos são fabricados de forma personalizada tendo presente as melhores tecnologias e inovando constantemente tanto em *design* como em matérias-primas e acessórios. A satisfação do cliente é a sua principal preocupação.

**Souto & Souto, Lda.**, - carpintaria e marcenaria localizada em São João da Talha, concelho de Loures. Oferecem uma vasta gama e única de serviços, desde pavimentos em madeira, tetos falsos, rodapés, móveis de cozinha e *wc*, portas, janelas e roupeiros por medida. Executam ainda renovações completas de moradias ou apartamentos. Asseguram um trabalho efetuado por pessoal altamente qualificado, contendo vários anos de experiência no ramo e ainda preços competitivos.

**Nevegon** – Carpintarias e Marcenarias, Lda., sediada em A-dos-Cãos, Loures, opera no mercado desde 1985 contabilizando um longo currículo no mesmo, quer a nível nacional como internacional. Executam todo o tipo de carpintaria e marcenaria por apresentação de catálogo e à medida dos clientes, incluindo roupeiros, cozinhas, escadas, portas, janelas duplas em madeira e alumínio. Contém ainda em *stock* portas, aduelas, guarnições, rodapés, soalhos em madeira e flutuantes. A sua cultura assenta nos seguintes valores: engenho, empenho, eficiência, verdade, confiança e respeito.

**Gil Alves da Silva, Lda.**, é uma empresa de dimensão média que conta com 30 anos de atividade. Dirigem-se principalmente para obras de remodelação, dando especial importância à qualidade do acabamento e respetivos pormenores. Localizados no

coração de Lisboa a empresa dedica-se não só ao ramo da carpintaria como também ao da construção civil.

### **3.2.3. Fornecedores**

Os fornecedores são os agentes económicos que prestam serviços, vendem matérias-primas, produtos acabados e equipamentos às empresas. A escolha de fornecedores não é menos importante que a escolha de clientes e existem diversas variáveis a ter em conta tais como localização, prazos e condições de entrega, existência ou não de créditos, pelo que uma empresa não deve escolher os seus fornecedores apenas por questões relacionadas com o fator preço. Em seguida serão apresentados os principais fornecedores da Timofer cujas relações perduram há vários anos e são considerados também uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.

**Sofima** - fundada em 1974, Sofima, Sociedade de Fundição Injetada da Maceira, Lda., é uma empresa de cariz familiar que se dedica à produção e comercialização de ferragens para construção civil e mobiliário. É uma empresa certificada que está sediada em Maceira, Leiria, possui cerca de 7.000 m<sup>2</sup> e conta com 80 colaboradores empenhados em garantir serviços e produtos de qualidade aos seus clientes. A sua missão é gerir profissionalmente o seu negócio e a liderança no fabrico de ferragens, procurando a excelência dos seus produtos e a satisfação dos seus clientes.

**Jonosil** – dedica-se ao fabrico e comércio de ferragens para móveis. Opera no mercado desde 1973, na cidade de Águeda, distrito de Aveiro e como tal, adquiriu uma vasta experiência no mercado nacional e internacional, acompanhando as tendências dos mesmos e desenvolvendo novos produtos. No início de 2012 inauguraram um novo escritório e um novo armazém que, até então, detinha a mesma localização que a unidade fabril da empresa. Hoje em dia detêm uma presença sólida e uma notoriedade no mercado, tendo clientes um pouco por todo o país, em Espanha e ainda nos países emergentes de África.

**JNF** - tem como principal atividade a produção de ferragens para mobiliário e construção e conta com cerca de 30 colaboradores. Sediada em Gondomar já conta com um *Showroom* na cidade do Porto e ainda duas presenças internacionais, no Chile e em

Espanha, sendo considerada por muitos como uma empresa líder no mercado nacional e internacional. Completamente voltada para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos de qualidade, a JNF já recebeu vários prémios de desenho e menções de destaque em revistas do sector, nacionais e internacionais.

**Rodes** - sediada em Rio Meão desde 1953, está inserida no sector da metalomecânica, pelo que se dedica ao fabrico de ferragens para construção civil, assim como de componentes metálicos de pequena dimensão e ainda ferragens destinadas à reabilitação de edifícios. O aperfeiçoamento dos seus processos é tarefa primordial e constante nos demais colaboradores, tendo obtido em 2003 a certificação do seu sistema de gestão da qualidade. A empresa garante estar atenta às exigências dos mercados e diretivas sendo o seu principal objetivo a satisfação sustentável dos seus clientes.

**Olivé Química** - empresa fundada em 1974, faz parte da *holding* espanhola Grupo Olivé e é um dos principais fornecedores de produtos químicos. A sua central é em Barcelona e está também em França, no Reino Unido, na China, no Brasil e em Portugal (mais precisamente no Cacém). Possuem uma panóplia de produtos químicos como silicones, espumas de poliuretano, colas, mástiques, acrílicos e vedantes que visam cobrir as necessidades do mercado, tendo servido já mais de 50 países em projetos de arquitetura e engenharia. A qualidade total e o respeito pelo meio ambiente são dois princípios imprescindíveis à empresa, detendo dois certificados até então. Os seus produtos são reconhecidos e homologados pelos principais laboratórios e entidades mundiais.

#### 3.2.4. Concorrentes

Os concorrentes de uma empresa são aqueles que fornecem ou poderão vir a fornecer os mesmos produtos ou produtos substitutos ao mesmo mercado onde esta opera. “Manter os amigos por perto e os inimigos ainda mais perto” é uma citação que se adequa à postura que as empresas devem ter em relação aos seus concorrentes. É fundamental identificar e perceber quais são os objetivos da concorrência, as suas estratégias e os seus métodos para procurar dar uma resposta mais rápida e eficaz às necessidades e expectativas do mercado.

Os atuais e potenciais concorrentes da empresa neste setor de atividade são os seguintes:

**Interfer** - maior empresa portuguesa a atuar neste sector de atividade. Fundada em 1979, a empresa dedica-se à comercialização de ferragens e componentes para as indústrias de mobiliário de cozinha, banho, doméstico, escritório, carpintaria, construção civil e bricolage. Possui uma sólida estrutura constituída por um grupo de 96 trabalhadores, uma força de vendas de 20 técnicos especializados e conta com uma vasta rede de distribuição por todo o país. Encontram-se distribuídos entre a zona de Lisboa e Santa Iria de Azóia, contendo cerca de 9000 m<sup>2</sup> cobertos, 3 armazéns de grande amplitude, 1 salão de exposição profissional, uma loja de venda direta ao público com exposição, escritórios e respetivos departamentos.

**Batista Gomes** - opera no mercado desde 1992. Considerada como uma das empresas de referência neste ramo de atividade comercializa uma vasta gama de ferragens para construção e mobiliário para todo o tipo de edifícios e moradias. Orientada para a qualidade dos produtos e serviços prestados, a empresa, localizada em Águeda, comercializa também ferragens mais económicas. A Batista Gomes tem na sua posse uma área armazenável adequada que lhe permite uma gestão de *stocks* de forma a prestarem um serviço rápido e eficiente de expedição de encomendas.

**Artimol** - Criada num seio familiar, a Artimol tem como missão prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, baseando-se no mérito dos produtos e tempos de entrega. Estão sediados em Vilar dos Prazeres e possuem uma filial na zona metropolitana de Lisboa. Têm ainda na sua posse um *stock* permanente de mais de 22000 artigos de mobiliário e derivados, com representações de marcas internacionais. A empresa procura garantir um serviço de excelência aliado a padrões de qualidade das mercadorias de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

**Fapimepe** - fundada em 1984, é hoje uma das maiores empresas neste ramo de atividade. Esta dedica-se à comercialização de ferragens e componentes para a indústria do mobiliário de cozinha e roupeiros. Em 1991, a empresa detinha apenas 95 m<sup>2</sup>, passando para 3.050 m<sup>2</sup> em apenas nove anos, sendo que hoje em dia possui mais de 3500 m<sup>2</sup> de área física. A venda ao público realiza-se na Amadora e é aqui que possuem o armazém 1, sendo que o armazém 2 se situa no Milharado. Atualmente a empresa

dispõe de 26 trabalhadores nos diferentes departamentos, tendo a maior concentração dos mesmos na comercial e distribuição.

**Guedes Silva & Guedes Lda** - destaca-se pela diversidade e exclusividade das suas peças através da comercialização de ferragens artísticas. Situados na zona do Rossio, Lisboa, iniciaram a atividade em 1922 e já contam com mais de 7000 referências. Detém produtos tais como: puxadores para móveis e portas, batentes, pregos, chaves, cremones, em acabamentos rústicos, de latão, entre outros. O seu principal objetivo é fornecer peças únicas e da melhor qualidade garantindo a satisfação dos seus clientes.

**Casobra - Ferragens e Ferramentas, SA.**, - empresa armazenista e distribuidora localizada desde 1978 no Pior Velho – Loures. Dispõem de uma vasta variedade de artigos, de diversas e conceituadas marcas tais como: ferragens e acessórios para móveis; material, máquinas e ferramentas manuais e elétricas para a construção civil; tintas e respetivos acessórios de pintura e; equipamento de proteção, segurança e higiene. Garantem a otimização da resposta ao cliente, quer em variedade quer em qualidade, através da constante atualização do que de mais recente existe no mercado e da existência de grandes quantidades de *stock*.

**Josilmar** - empresa de carácter familiar opera no mercado desde 1977, situando-se na vila de Bobadela – Loures. Constituída por 10 colaboradores, distribuem e armazenam uma vasta gama de produtos tais como: ferragens, ferramentas, artigos de proteção, colas e adesivos, escadas, material de construção, material eléctrico e de jardinagem, utilizados nos respetivos sectores. Comercializam produtos DeWalt, Bosch, Husqvana, Makita, Rubi, que constituem algumas das melhores marcas a operar no mercado.

**Ferragens Retorno** - dedica-se à comercialização de ferragens, máquinas e ferramentas para móveis e está localizada em Sacavém – Loures e em Vilar dos Prazeres – Ourém. Ao longo dos anos desenvolveu uma postura de acompanhamento das grandes tendências de mercado tornando-se uma empresa de vanguarda na criação e fornecimento de novos produtos. A sua política baseia-se na antecipação às expectativas das necessidades do mercado, sendo que a inovação e qualidade são os pilares da sua cultura empresarial.

**Lusofer** – empresa comercial de natureza privada constituída em 1987. As suas instalações contabilizam mais de 3000 m<sup>2</sup> de área na zona industrial da cidade do Cacém. São importadores de produtos de qualidade sobre os quais exercem um controlo de qualidade rigorosa e que distribuem no mercado nacional e internacional. De salientar as seguintes categorias em que exercem a sua atividade: carpintaria, construção, ferramentas manuais e elétricas, jardim, bricolage, proteção e segurança. A empresa fornece ainda produtos exclusivos de marca própria - Whale e Touro - com padrões de qualidade excepcionais e distintos do que o mercado pratica.

**Carvalho & Batista** - empresa situada em São Jorge de Arroios, Lisboa, comercializa ferragens e materiais de construção de primeira qualidade, desde equipamentos à sinalética adequada para obras, passando por produtos de acabamento: porta blindadas, portas para roupeiros, dobradiças, fechaduras, puxadores em alumínio, inox e latão e diversos acessórios de *wc*. Disponibilizam produtos de bricolage e construção, assim como para pequenas remodelações.

**Viúva C. Ferreira Pires Lda.**, - empresa que se dedica à venda de ferragens e ferramentas, manuais e elétricas para as mais diversas utilizações desde 1948. Considerada como uma das firmas nacionais mais eficiente na área da distribuição de ferragens, conta hoje com mais de 25 mil artigos. Localizados na baixa de Lisboa, possuem o seu armazém e escritório separados do seu ponto de venda ao público. A seu favor têm a representação de várias marcas conceituadas neste ramo de atividade.

**Mário Mendes Lda.**, - Sediada junto à Avenida 5 de Outubro em Lisboa, comercializa desde 1962 uma vasta gama de produtos destinados a particulares, empresas e profissionais, na área de ferragens, ferramentas manuais e elétricas, materiais de canalização, material elétrico e diversas utilidades. Possuem na sua oferta diversas marcas líder de mercado assim como uma equipa de profissionais preparados para garantir o melhor acompanhamento e auxílio nas decisões de compra dos clientes.

**J. Feiteira** - iniciou a sua atividade em 1990 em Pêro Pinheiro – Sintra, dispõe de uma vasta gama de produtos com qualidade comprovada e direcionada para as indústrias: serralharia, metalomecânica, caixilharia de alumínio e pvc, carpintaria e marcenaria,



construção civil e reparação automóvel. Conta com 12 colaboradores distribuídos pela área comercial, armazém, lojas, logística, financeira, marketing e gerência. Detém hoje também uma filial em Terrugem com mais de 1000 m<sup>2</sup> de área.

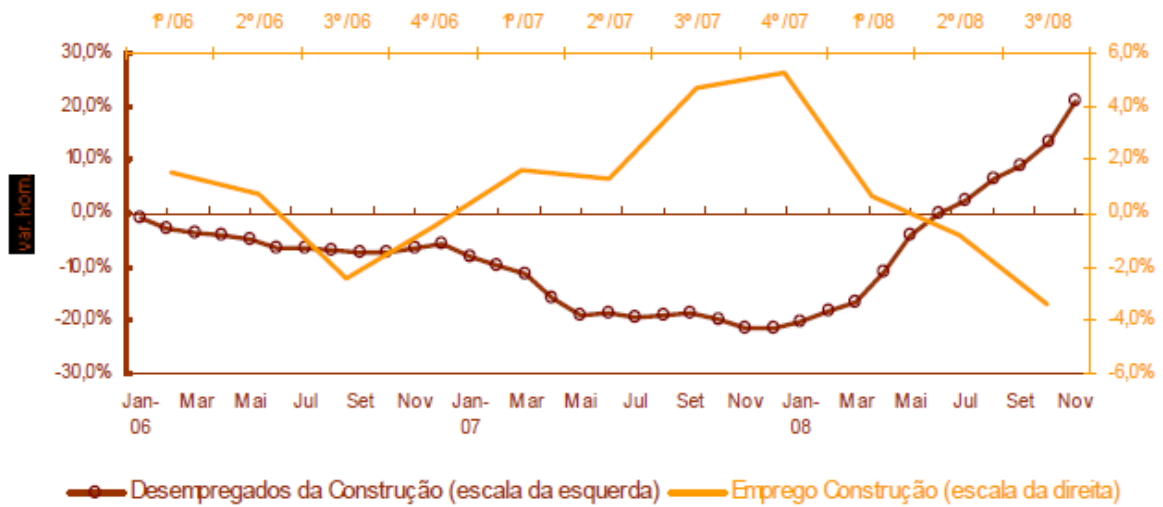
#### **4. Caracterização do Setor da Construção Civil**

Após a análise transaccional e contextual, importa também caracterizar a atual situação do sector da Construção Civil, uma vez que o volume de negócios da Timofer está inteiramente dependente da situação do referido sector.

Decorria o primeiro ano do presente século quando se registaram quebras no sector da construção. Quebras essas que indiciavam uma redução da procura e da consequente carteira de negócios nas empresas em questão. Tal paradigma degradou-se até aos dias de hoje sendo que, desde a entrada da Troika em 2011, registaram-se mais de 14.000 falências, sendo este ramo o mais afetado. Como tal, este sector, que representa uma parte significativa dos empregadores portugueses, registou um inevitável aumento histórico do número de desempregados.

Para se ter uma ideia mais clara da capacidade da crise, enquanto destruidora de postos de trabalho, recuemos ao ano de 2008. No final do mês de Novembro de 2008 verificava-se que o número de desempregados inscritos no Centro de Emprego aumentava já de forma preocupante, pelo que se registaram quase 38 mil desempregados na atividade de construção, que corresponde a um aumento de cerca de 21% face ao período homólogo do ano anterior. Porém, este número de desempregados representava apenas 4,2% do total de desempregados nos diversos setores de atividade (Figura 10).

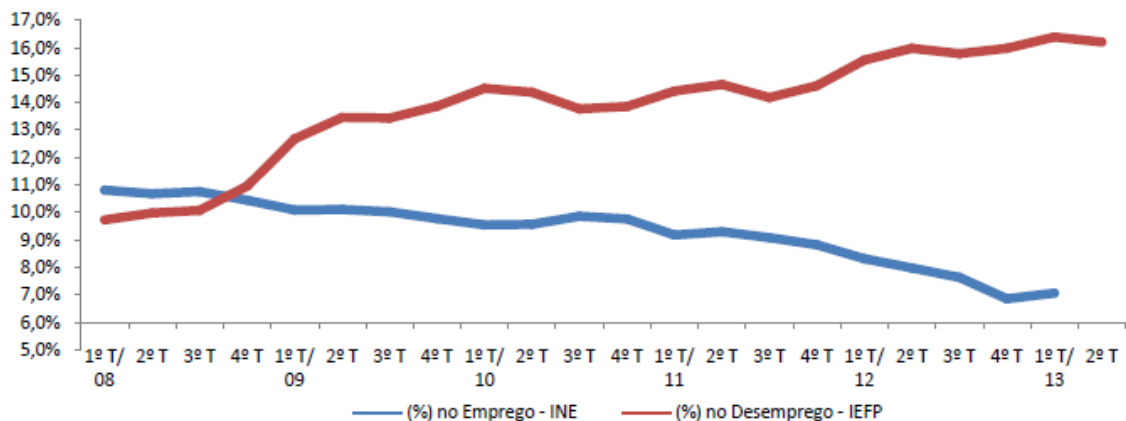
**Figura 10: Evolução do Desemprego e Emprego do Setor da Construção**



Fonte: INE (2009); IE e IEFP (2009)

Passados 5 anos, no final do 2º trimestre do ano de 2013 e de acordo com a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP), existiam 301,9 mil trabalhadores na construção, uma diminuição de cerca de 11,2 mil postos de trabalho face ao primeiro trimestre e, de 72,6 mil em relação ao período homólogo do ano anterior. Assim, e segundo o IEFP (2013), o peso do desemprego da construção em relação à totalidade dos desempregados, atingiu um máximo de 16,2% nos primeiros seis meses do ano, correspondendo a 108 mil trabalhadores (Figura 11).

**Figura 11: Evolução do pesa da Construção no Emprego e no Desemprego (%)**



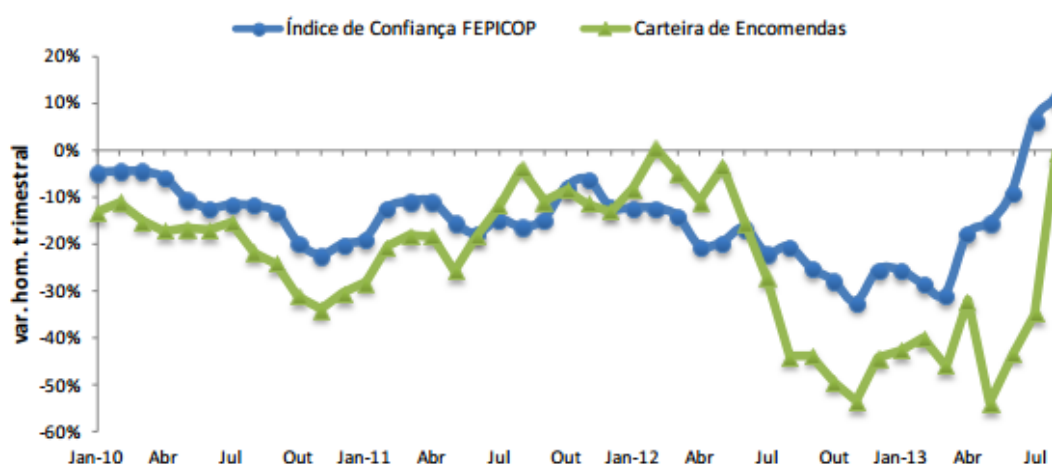
Fonte: INE (2013), IEFP (2013)

Em pouco mais de 5 anos, a atual recessão económica destruiu, de forma preocupante, cerca de 70 mil postos de trabalho e quase quadruplicou o peso que representa na globalidade dos desempregados portugueses. A falta de trabalho neste e nos demais setores de atividade tem contribuído para um saldo migratório negativo, isto é, o número de pessoas que emigram é superior ao número de pessoas que imigram, comprovando de que Portugal já não é um destino tão procurado para trabalhar como num passado bem recente.

O preocupante número de insolvências no setor deveu-se ao difícil acesso ao crédito que, de acordo com a FEPICOP (2013), o saldo concedido às empresas de construção foi inferior a 19 mil milhões, valores que não se verificavam desde 2004.

No entanto, ainda que de forma pouco expressiva, há indícios de melhorias neste importante sector de atividade da economia portuguesa. Em Agosto de 2013, através de um inquérito realizado pela FEPICOP (2013) às empresas de construção civil e obras públicas, o Indicador de Confiança registou uma subida de 10,9% face ao período homólogo e, a Carteira de encomendas, ainda que em queda, registou decréscimos cada vez menos expressivos (Figura 12).

**Figura 12: Evolução do Índice de Confiança e da Carteira de Encomendas**

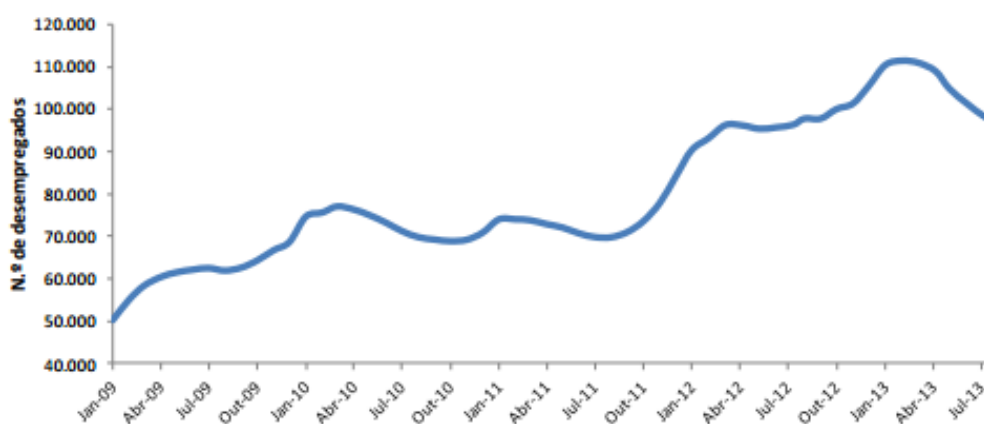


Fonte: FEPICOP (2013)

Ainda no mês Agosto de 2013, o número de desempregados, do ramo da construção inscritos no Centro de Emprego do IIEFP diminuiu consideravelmente fixando-se nos

96.564 desempregados, representando 15,3% da taxa de desemprego (Figura 13). Porém, estes dados ainda que sejam positivos não significam de todo um aumento do número de postos de trabalho na construção, pois devemos ter em conta a perda de direito a subsídio de desemprego, as aposentações e a emigração

**Figura 13: Evolução do Desemprego na Construção**



Fonte: IEFP (2013)

Em suma, todos os dados aqui apresentados ajudam a perceber o peso significativo que representa o setor da construção no crescimento da economia portuguesa, sendo apelidado pelo atual presidente da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOP), como o setor primordial para alcançar a recuperação económica de que Portugal necessita com carácter de urgência.

## 5. A nova localização da Timofer

A escolha do local adequado para a expansão de uma empresa pode parecer um processo simples e pouco moroso, mas tais características não coincidem com o grau de importância desta decisão estratégica. Neste processo devem ser considerados inúmeros aspetos, sendo que a procura e a oferta existente nesse mercado devem servir de base para a tomada de decisão. Assim, tornam-se primordiais, a escolha adequada dos produtos a disponibilizar no mercado, a escolha dos mercados a servir, a escolha da melhor estratégia a implementar e, como não poderia deixar de ser, a escolha do local físico a escolher como o mais adequado para sustentar todo este processo.

Desde o início da sua atividade, a Timofer decidiu explorar as zonas de Torres Vedras, Montijo, Sesimbra, Setúbal e regiões a sul de Portugal dado o conhecimento profundo que o gerente da empresa detinha sobre essas mesmas regiões. Porém, explorar e deter um espaço físico aberto ao público na Grande Metrópole de Lisboa é uma ambição do gerente da empresa que perdura há vários anos, existindo várias razões para este mesmo propósito.

A Grande Lisboa é a sub-região constituída por 9 concelhos: Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira. Tem como limites territoriais as margens do rio Tejo a sul, a Lezíria do Tejo a este, a sub-região Oeste a norte e, por último, o Oceano Atlântico a oeste. No final de 2010, segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), existiam 2.036.181 habitantes distribuídos nos 1.376,7 km<sup>2</sup> de área que constitui a Grande Lisboa (Figura 14).

**Figura 14: Dados Demográficos da Grande Lisboa**

**Região Lisboa – GRANDE LISBOA**



Área (2010)	km <sup>2</sup>	1.376,7
Densidade populacional (2010)	Hab/Km <sup>2</sup>	1.479,1
População residente (31.12.2010)	Nº	2.036.181
População < 15 anos	Nº	330.877
População > 65 anos	Nº	373.337
Taxa conclusão ensino secundário (2009/2010)	%	78,2
Proporção inscritos ensino superior – áreas C&T (2010/2011)	%	25,2
Hospitais (2009)	Nº	49
Médicos (2010)	Nº/1000 Hab.	6,6

Fonte: INE (2011)

Também no ano de 2010, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) verificado no setor industrial na Grande Lisboa foi de 6.853 milhões de euros o que representa quase 20% do valor registado em território nacional (35.206 milhões de euros) - Tabela 3. Tal facto representa uma fatia significativa do total nacional neste particular, o que se reproduz também em valores substanciais do valor das exportações, com valores a rondar os 9

mil milhões de euros, representando mais de 20% do total de exportações realizadas em Portugal no ano de 2011 (INE, 2011) – Tabela 4.

**Tabela 3: VAB total e por Setor de Atividade**

2010	Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Indústria	Serviços
Portugal	151.021	3.397	35.206	112.418
Lisboa	56.282	209	9.023	47.050
Grande Lisboa	48.161	91	6.853	41.217

Fonte: INE (2011)

**Tabela 4: Exportações de Mercadorias**

	2007	2008	2009	2010	2011
	Milhares euros				
Portugal	38.294.062	38.847.346	31.696.763	36.762.238	42.325.641
Lisboa	10.793.229	11.650.000	9.424.802	11.000.196	14.105.395
Grande Lisboa	7.139.271	8.127.758	6.602.460	7.668.767	9.130.684

Fonte: INE (2011)

Por outro lado, a região da Grande Lisboa é detentora de várias ligações privilegiadas, nomeadamente, rodoviárias, aeroportuárias, ferroviárias e ainda marítima. Ao nível rodoviário, a Grande Lisboa integra um distinto conjunto de eixos rodoviários que facilitam o desenvolvimento económico. Possui a maior autoestrada do país - A1 - que faz conexão entre Lisboa e Porto. A A2, conhecida como autoestrada do sul, liga a cidade de Lisboa a Albufeira constituindo, assim, a segunda maior autoestrada portuguesa. A autoestrada do Oeste, denominada de A8, tem como percurso ligar Lisboa a Leiria, atravessando diversas cidades e vilas de grande desenvolvimento. A A5, a A9, a A36 e o IC2 são outros exemplos de eixos rodoviários existentes na zona da Grande Lisboa.

A capital está servida pelas mais importantes linhas ferroviárias existentes no país, englobando serviços urbanos e regionais para qualquer ponto do mesmo. Serve de exemplo a Linha do Norte - que une a duas principais cidades portuguesas, a Linha do Oeste – que liga a estação de Agualva-Cacém à estação da Figueira da Foz, a Linha de

Cascais – que interliga os concelhos de Lisboa, Oeiras e Cascais, a Linha de Sintra – que une a cidade de Lisboa a Sintra e, a Linha Fertágus que une a estação de Roma-Areeiro a Setúbal.

O Porto de Lisboa, situado no término do rio Tejo, constitui também uma mais-valia ao desenvolvimento económico do país devido a essa privilegiada localização. Contabiliza uma bacia líquida de cerca de 32 mil hectares fazendo parte das principais rotas do comércio internacional.

Por último, o Aeroporto de Lisboa, o maior aeroporto português e com maior volume de tráfego, encontra-se situado em Santa Maria dos Olivais próximo de um conjunto de várias ligações rodoviárias e ferroviárias já anteriormente mencionadas.

Em suma, a área metropolitana de Lisboa é constituída por varias regiões privilegiadas e a escolha para a expansão da Timofer recaiu sobre a Bobadela no concelho de Loures. As razões para esta mesma escolha devem-se (1) à sua localização privilegiada coberta de bons acessos, (2) ao facto de fazer fronteira com os municípios de Odivelas, Lisboa, Sintra, Arruda dos Vinhos, Mafra e Vila Franca de Xira, (3) à existência de um elevado número de potenciais clientes no ramo da carpintaria e marcenaria e, (4) ao facto dos preços de arrendamento serem significativamente mais baixos que na capital.

## **6. Análise Interna**

### **6.1. Cadeia de Valor**

Num âmbito de análise organizacional interna, a Cadeia de Valor apresentada por Porter (1985) é um instrumento de gestão que permite identificar a forma como as atividades, individualmente realizadas, são o reflexo da sua história, a formulação e implementação da sua estratégia e os aspetos económicos subjacentes às suas próprias atividades.

Esta ferramenta permite identificar as áreas que acrescentam valor aos clientes e maximizam a margem. Assim, a empresa deve concentrar os seus recursos e capacidades nas áreas em questão de forma a melhorar a sua performance e criar ou sustentar vantagens competitivas.

Porter considera neste modelo a existência de atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas com a criação física do produto, venda e entrega ao cliente e ainda com o serviço pós-venda. As atividades de apoio, como o nome indica, auxiliam e complementam as anteriores (e vice-versa), através da compra de *inputs*, do desenvolvimento tecnológico, da gestão dos recursos humanos e das infraestruturas da empresa (Lopes da Costa, 2012).

Colocando em prática este modelo na empresa em estudo, passo agora a descrever as Atividades Primárias:

Logística interna ou de entrada: são todas as atividades que se realizam desde a receção do produto proveniente dos fornecedores ao seu armazenamento.

Operações: dizem respeito às atividades relacionadas com o tratamento das encomendas efetuadas pelos clientes, isto é, o processo de preparação, o acondicionamento adequado dos respetivos produtos nas embalagens e/ou caixas e a sua faturação.

Logística externa ou de saída: são todas as atividades direcionadas para a entrega dos produtos aos clientes, por meios próprios ou através da contratação de serviços a terceiros.

Marketing e Vendas: são as atividades voltadas para uma melhor divulgação e promoção dos produtos da empresa, assim como todas as atividades relacionadas com as vendas.

Serviço pós-venda: são todas as atividades que envolvem os serviços de pós-venda.

Relativamente às Atividades de Apoio:

Infraestrutura: são as atividades que envolvem a administração em geral, o planeamento e implementação, contabilidade, finanças, entre outros. Porter (1980) afirma que estas atividades são vistas algumas vezes apenas como as despesas gerais da empresa, mas podem ser consideradas como fontes de vantagem competitiva.



Gestão de Recursos Humanos: referem-se às atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, desde o processamento de salários, férias, motivação do capital humano, contratação e treino, entre outros. Sendo um ramo extramamente complexo devido à sua diversidade, é fulcral garantir a motivação dos funcionários que, segundo a administração da Timofer, “manter os colaboradores motivados é uma clara vantagem para atingir os objetivos da empresa”.

Desenvolvimento Tecnológico: atividades desenvolvidas através das ferramentas tecnológicas que contribuem para a melhoria dos produtos ou processos existentes na empresa.

Aquisição: diz respeito à compra de produtos por parte da empresa, englobando não só os que são destinados à revenda, como também todos os produtos consumíveis como material de escritório, material de armazém, veículos de transporte, instalações, entre outros.

Analisando o funcionamento da Timofer através deste instrumento de gestão, é possível destacar algumas atividades que permitem acrescentar valor aos seus clientes. A área de Marketing e Vendas, pertencente às atividades primárias, desempenha um papel fundamental na criação de valor devido ao contato direto do vendedor com os clientes. Desta forma, a empresa garante um serviço completo acompanhando todo o processo de venda junto dos mesmos. Outra atividade primária a destacar diz respeito à área de logística externa ou de saída dado que a empresa, através da parceria com a transportadora Torrestir, garante entregas em 24 horas em qualquer ponto do país o que, permite à Timofer dar resposta às necessidades dos clientes criando valor para os mesmos.

Relativamente às atividades de apoio, no âmbito da infraestrutura devo salientar a organização interna e as boas práticas de gestão que permitem um funcionamento eficiente. Por último, a aquisição de equipamentos e mercadorias constitui também, um processo fulcral, uma vez que a administração procura constantemente negociar preços e/ou descontos junto dos seus fornecedores.

## 6.2. Modelo VRIO

Outra das ferramentas utilizadas para analisar a vertente organizacional interna, colocando os recursos e capacidades internas de uma empresa como fatores cruciais à criação de vantagem competitiva surge através da aplicação do Modelo VRIO. Este permite integrar a perspetiva de posicionamento e a visão baseada nos seus próprios recursos. A sigla é o reflexo das iniciais das quatro componentes a ter em conta nesta metodologia de análise: valor, raridade, imitabilidade e organização (Barney & Hesterly 2006).

Começando pela questão do valor, esta variável pretende aferir se o recurso ou capacidade de uma empresa permite explorar uma oportunidade existente no meio envolvente ou se neutraliza uma possível ameaça. Na prática, identificar os recursos e capacidades que detêm valor para a empresa não se constitui como um processo simples, todavia um exemplo é a verificação do seu impacto nas receitas e custos. Caso um determinado recurso ou capacidade permita aumentar as receitas e/ou diminuir os custos, então é considerado valioso pois permite melhor a posição competitiva da empresa.

A raridade refere-se ao facto desse recurso ou capacidade ser controlado por um reduzido número de *players*. É importante perceber o valor dos recursos e capacidades de uma empresa porém, se este for controlado por um elevado número de concorrentes, então a empresa não detém vantagem competitiva em relação aos mesmos. A generalidade das empresas possui recursos e capacidades valiosas mas não raras, pelo que são apenas fontes de paridade competitiva.

O conceito de imitabilidade diz respeito à existência ou não de custos para obter ou desenvolver determinado recurso ou capacidade que uma outra empresa já possua. As empresas com recursos e capacidades raros e de valor são geralmente inovadores estratégicos pois detêm os fatores necessários para implementar estratégias que outras não conseguem. Estes são considerados como fonte de vantagens competitivas se as empresas que não possuam tais recursos tenham uma desvantagem de custo para adquirir e desenvolver esse recurso. As empresas têm duas opções possíveis: ignorar – o que as coloca em desvantagem competitiva - ou procurar imitar. Neste último caso, se

não representar qualquer custo adicional, a empresa que procura imitar alcança a paridade competitiva no sector e a vantagem competitiva torna-se, portanto, temporária. Todavia, existem recursos e capacidades complexas de imitar no curto prazo, nomeadamente a experiência, a reputação, o conhecimento, as vantagens de pioneirismo, os relacionamentos interpessoais, a confiança e a cultura.

As vantagens competitivas existentes numa determinada empresa dependem da existência de recursos e capacidades valiosas, raras e inimitáveis, no entanto, a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorar o potencial desses mesmos fatores. A forma como está estruturada e representada hierarquicamente, os seus métodos, normas de conduta e políticas de remuneração, são alguns exemplos de fatores que influenciam e contribuem para uma boa organização interna de uma empresa.

Desde o início da sua atividade, a Timofer tem desenvolvido recursos e capacidades que lhe permite deter vantagens competitivas em relação aos seus atuais e potenciais concorrentes. Exemplos desses fatores são a experiência e conhecimento no setor, a confiança por parte dos fornecedores e clientes e os relacionamentos interpessoais desenvolvidos através da venda e contacto direto com os mesmos. Este tipo de recursos constitui uma mais-valia para a empresa uma vez que não são facilmente imitáveis num curto espaço de tempo.

## **7. Análise Competitiva**

### **7.1. Cinco forças competitivas de Porter**

As 5 Forças de Porter (1980) é um modelo de análise de mercado que identifica as diferentes forças que atuam no mercado de uma determinada indústria. Este modelo de análise expressa os fatores que influenciam o mercado e o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo em que se encontra determinada empresa e, ainda, identificar ações e estratégias futuras passíveis de se realizarem para se obter vantagem em relação aos concorrentes.

Segundo a visão do autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com o respetivo meio envolvente, quer contextual, quer

transacional. A estrutura do meio em que a empresa compete influencia significativamente a escolha da estratégia a seguir.

### **7.1.1. Rivalidade entre os Concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preços, introdução de novos produtos e/ou serviços e através da melhoria nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar a quota de mercado da empresa, num determinado tipo de indústria. Considera-se que existe uma forte rivalidade caso detenha (1) um elevado número de concorrentes, (2) uma taxa de crescimento de mercado lenta, (3) elevados custos fixos, (4) ausência de diferenciação, (5) barreiras de saída elevadas e, (6) elevada diversidade de concorrentes.

No ramo de atividade onde se insere a Timofer existe uma considerável rivalidade entre os concorrentes, uma vez que o número de *players* é elevado e não existem grandes custos de mudança para os clientes, todavia, facilmente diferenciam os seus produtos e serviços e as barreiras de saída são relativamente baixas. Com vista à captação de novos clientes, as empresas adotam frequentemente estratégias de marketing, pelo que a empresa deve possuir uma postura proactiva para prever e atenuar essas ações realizadas pela concorrência. O valor desta força é médio (3,09 numa escala de 1 a 5) - (ver Anexo 1).

### **7.1.2. Ameaça de entrada de novas empresas**

Esta força refere-se à ameaça que as empresas, já estabelecidas, sentem aquando da entrada de novas empresas para competir no mercado. Se as barreiras de entrada num determinado mercado são altas então a ameaça é baixa, assim como se as empresas já estiverem preparadas para o surgimento de novos entrantes. Ao invés, esta ameaça é considerada alta se (1) não exigir grande investimento, (2) existirem subsídios cedidos pelo estado facilmente acessíveis, (3) economias de escala baixas ou, (4) ausência de diferenciação do produto/serviço da concorrência. Neste ramo de atividade onde a empresa se insere, esta ameaça é considerada mediana (3,09 numa escala de 1 a 5) pois os novos *players* não verificam grandes dificuldades no acesso à matéria-prima e aos canais de distribuição no entanto, a falta de experiência é um ponto fraco (ver Anexo 1).

### **7.1.3. Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos**

Toda e qualquer empresa que tenha a capacidade de introduzir produtos/serviços substitutos no mercado podem ser consideradas como ameaça perante os produtos já existentes. De acordo com Porter (1979), os produtos substitutos reduzem potenciais lucros às empresas que já operam no mercado, pois colocam um limite à margem de lucro. Isto é a consequência de surgir mais oferta, mais locais e produtos onde se possam adquirir. Quando um produto ou serviço substituto é lançado no mercado e é perceptível que existe uma melhor relação de custo/benefício que os produtos já existentes então, a ameaça torna-se ainda maior. Esta ameaça é ainda considerada elevada se os custos de mudança são menores para o cliente, se envolverem inovações tecnológicas e se a qualidade dos produtos ou serviços forem superiores.

Dado que, neste complexo e diversificado ramo, se verifica um elevado número de produtos substitutos, geralmente com boa relação preço/qualidade e que, simultaneamente representam um baixo custo de mudança para o cliente, o valor global desta força é considerado médio alto (3,8 numa escala de 1 a 5) (ver Anexo 1).

### **7.1.4. Poder Negocial dos Fornecedores**

Todas as empresas estão dependentes dos seus fornecedores, seja por matérias-primas, mercadorias ou serviços, o que os coloca numa situação favorável caso possuam um reduzido número de concorrentes. Favorável no sentido em que, ao existir pouca oferta, estes podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos/serviços, de forma a reduzir os seus custos. Assim, o poder negocial dos fornecedores é considerado elevado quando (1) existe um reduzido número de fornecedores, (2) quando há um elevado custo na mudança de fornecedor, (3) quando o comprador está dependente e necessita bastante desse fornecedor e, (4) quando não existem produtos e serviços substitutos.

Relativamente à situação da Timofer, o poder negocial dos seus fornecedores, é considerado baixo (2,42 numa escala de 1 a 5), pois existem inúmeras empresas capazes de fornecer produtos iguais ou semelhantes, o custo de mudança de fornecedor é significativamente baixo e verifica-se uma elevada diferenciação no setor (ver Anexo 1).

### **7.1.5. Poder Negocial dos Clientes**

Os clientes procuram, constantemente, a melhor relação preço/qualidade de modo a satisfazerem as suas necessidades. Deste modo, pode-se dizer que estes possuem a capacidade de influenciar e regular um determinado mercado, forçando a existência de preços competitivos. Estes detêm um elevado poder negocial quando (1) existe pouca diferenciação do produto, (2) quando existe um elevado número de concorrentes, (3) quando adquirem grandes quantidades de produtos e, (4) quando se revelam fundamentais para o volume de negócios de uma determinada empresa.

O poder negocial dos clientes para com a Timofer é considerado médio (3,1 numa escala de 1 a 5) dado que existe um elevado número de clientes e ao facto da qualidade dos produtos prevalecer nas suas necessidades, porém, verifica-se um baixo custo de mudança de fornecedores por parte dos clientes e há cada vez mais informação detalhada sobre a indústria (ver Anexo 1).

Analisadas as 5 Forças de Porter, pode-se concluir que, para o setor em que a Timofer se insere, a atratividade é considerada baixa dado que existe um elevado número de empresas concorrentes a atuar neste mercado, verifica-se também uma elevada oferta de produtos substitutos, os custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes é substancialmente baixo e, o fator experiência dos *players* que atuam no mercado aumenta o risco de insucesso para os novos entrantes.

## **7.2. Análise SWOT**

De forma a alcançar os seus objetivos pré-definidos, as empresas devem deter uma noção clara das suas capacidades, recursos e limitações. Parte significativa do desempenho de uma organização no mercado resulta da exploração eficiente desses fatores.

A análise interna ou diagnóstico do ambiente organizacional interno de uma empresa, tal como verificado no capítulo anterior, é um processo essencial (Santos, 2008). Esta permite a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e, são estes mesmos fatores que ajudam a determinar a posição competitiva da mesma, podendo determinar eventuais vantagens competitivas comparativamente aos seus principais concorrentes.

A identificação de pontos fortes e fracos, conjuntamente com a identificação de ameaças e oportunidades constituem a análise SWOT. Os pontos fortes referem-se ao que a empresa é capaz de fazer bem ou as características que permitem ter essa capacidade. Por outro lado, os pontos fracos indicam algo em que a empresa é menos competente ou faz pior que a concorrência. As oportunidades surgem através do desenvolvimento ou das próprias condições do meio envolvente, que podem ter implicações favoráveis à empresa, ao contrário das ameaças que podem comprometer a posição da empresa – Tabela 5.

**Tabela 5: Análise SWOT**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
Boas práticas de gestão; Equilíbrio Financeiro; Confiança total dos credores; Venda pessoal aos clientes; Entrega de Mercadorias em 24h; Experiência e conhecimento no ramo	Captar e fidelizar novos mercados; Exportar para países em desenvolvimento; Melhoria dos índices de confiança no setor
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>
Necessidade de <i>stock</i> diversificado; Vendas a crédito e dificuldade de cobrança em alguns casos; Tabela de preços não disponível no <i>site</i> ; Inexistência de exclusividade de marcas	Efeitos da recessão económica; Volume de negócios diminuiu no setor da construção civil; Número elevado de concorrentes; Falência de clientes devedores

Fonte: Elaborado pelo autor

Identificados os fatores positivos e negativos existentes no meio interno e externo por parte da Timofer, é conveniente convergir os mesmos de maneira a maximizar as oportunidades do mercado e minimizar os possíveis efeitos das ameaças para a empresa. Assim, estamos perante a criação de uma análise SWOT dinâmica que confronta o paradigma atual da empresa, com a situação do passado e situação prevista no futuro.

**Tabela 6: SWOT Dinâmica**

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	Aumentar o volume de negócios com a criação de novos relacionamentos; Promover a empresa de forma intensiva com o intuito de aumentar a notoriedade e quota de mercado;	Reduzir ou eliminar os créditos concedidos de forma a evitar créditos malparados; A não disponibilização de preços no <i>site</i> não facilita a tomada de decisão dos clientes;
	Ameaças	Atual crise económica influencia a procura, pelo que é necessário planear e implementar a estratégia adequada para o crescimento da empresa; Criar uma postura proativa	A decisão de fazer crescer uma empresa é um processo complexo e rigoroso pelo que qualquer detalhe não explorado pode comprometer a sua implementação

Fonte: Elaborado pelo autor

## 8. Análise Estratégica

### 8.1. Análise de Negócio

Todo e qualquer tipo de empresa que possua objetivos, seja qual for o sector, tem que delinear previamente o caminho, a forma, os métodos, ou numa única palavra, a estratégia para atingir o que pretende. Os gestores que caírem no erro de ter uma visão míope, que se foquem apenas na sua empresa, nos seus pontos fortes e puserem de parte as competências ou fraquezas das empresas concorrentes acabam irremediavelmente por falhar.

De acordo com Freire (1997) a principal decisão estratégica de uma empresa consiste na seleção das necessidades que vai satisfazer e, em função disso, dos produtos ou serviços que vai disponibilizar aos seus clientes.

#### 8.1.1. Estratégias Genéricas de Porter

Porter (1991) apresenta três tipos de estratégias genéricas que as empresas podem adotar, num determinado mercado, de forma a dar resposta às necessidades e desejos dos clientes. Estratégias que designou como (1) liderança pelos custos, (2) diferenciação e (3) especialização ou foco.

Adotar uma estratégia de liderança pelo custo significa ter como principal preocupação a prática pela redução de custos. Para que isto se torne alcançável, a empresa deve ser eficiente na sua produção e nos seus métodos, evitar despender de volumosas quantias



em publicidade e distribuição, deve procurar sistematicamente os melhores preços e descontos juntos dos atuais e possíveis fornecedores e, em algumas situações, possuir uma margem de lucro inferior à praticada no mercado.

Bem diferente da ideologia desta estratégia está a Diferenciação, uma vez que esta pretende servir o mercado com produtos e serviços de qualidade superior. Esta é, inevitavelmente, a estratégia mais dispendiosa visto que a empresa investe mais na sua imagem e/ou marca, na divulgação e promoção dos produtos e serviços, no *design* do produto e embalagem, na distribuição com menores prazos de entrega, na melhor assistência técnica, em recursos humanos mais qualificados e, em pesquisa e desenvolvimento, com a finalidade de garantir um produto/serviço diferenciado e de qualidade, ainda que o preço seja mais elevado.

Por último, temos a estratégia de especialização ou foco, cujo objetivo principal é servir um segmento ou nicho restrito, respondendo de forma eficiente às necessidades e desejos de um determinado segmento de mercado cuja concorrência tenha dificuldade em atender. Esta pode servir este mercado específico com uma das estratégias acima mencionadas, a liderança pelos custos ou diferenciação.

No caso da Timofer, esta tem implementada uma combinação de estratégias, isto é, adota a liderança pelos custos e, ainda que em menor escala, a diferenciação. A estratégia de liderança pelos custos refere-se ao facto de que existe um controlo rigoroso sobre os custos inerentes à atividade, a quantia despendida em publicidade e imagem é reduzida e sobretudo, pela negociação constante de melhores preços e descontos concedidos pelos fornecedores. Assim, a empresa garante duas vantagens possíveis, o aumento da margem de lucro ou a prática de um preço mais competitivo, mantendo a margem. Por outro lado, a empresa segue uma estratégia de diferenciação para produtos específicos de qualidade superior, exigida por determinados clientes. Como mencionado, este tipo de estratégia é aplicada numa reduzida percentagem de produtos, uma vez que a empresa detém uma panóplia de produtos substitutos a preços inferiores.

## **8.2. Análise Corporativa**

### **8.2.1. Estratégia de Produtos-Mercados - Matriz de Ansoff**

Neste contexto, torna-se fundamental a conceção de uma matriz de produtos-mercados, tendo como objetivo relacionar todos os produtos oferecidos pela organização com os respetivos mercados-alvo e facilitar a identificação de novas oportunidades comerciais (necessidades que ainda estão por satisfazer e que podem dar origem a novos produtos para atuais ou novos clientes). Esta Matriz de Produtos-Mercados ou também conhecida por Matriz Clássica de Ansoff remete-nos para quatro quadrantes estratégicos de análise, a Penetração de Mercado, o Desenvolvimento de Mercado, o Desenvolvimento de Produto e a Diversificação (Ansoff, 1965).

A estratégia a seguir pela empresa com a sua expansão para o concelho de Loures pode suscitar algumas dúvidas referentes ao tipo de estratégia: Penetração de Mercado ou Desenvolvimento desse mercado. A primeira corresponde à exploração de mercados já existentes servindo produtos existentes, enquanto que a estratégia de Desenvolvimento de Mercado remete-nos para a venda de produtos existentes em novos mercados. Deste modo importa decifrar a que correspondem novos mercados. Servir um novo mercado é servir pessoas com outro tipo de interesses, necessidades, classe social, idade, entre outros, pelo que não é o que a empresa pretende, mas sim continuar a servir o mesmo tipo de mercado, isto é, satisfazer as necessidades de carpintarias e marcenarias. Deste modo, conclui-se que a empresa adotará uma linha estratégia de Penetração de Mercado de forma a conquistar novos clientes de forma e aumentar a sua quota de mercado.

### **8.2.2. Outsourcing**

A ideia principal do *outsourcing* passa por concentrar os recursos naquilo em que a empresa faz de melhor e remeter para terceiros as outras atividades que não são realizadas tão eficientemente. O conceito diz-nos que uma organização, ao não poder ou não lhe ser conveniente realizar determinada atividade, contrata outra, para a realização de determinados serviços em que esta é especialista, de forma a criar uma relação de benefício mútuo de médio ou longo prazo. Nos últimos anos, o *outsourcing* ganhou um papel de destaque na criação de valor para as empresas e muitas utilizam já esta

ferramenta como forma de obter vantagens competitivas em termos de mercado (Lopes da Costa, 2012).

Como referido no presente trabalho, a Timofer na impossibilidade de garantir entregas em 24 horas em qualquer ponto do país, acordou com a Transportadora Nacional e Internacional Torrestir esse tipo de serviço, que perdura há vários anos. Diariamente, sem que seja necessário comunicar à transportadora, o motorista da mesma procede à recolha de material nas instalações e, através de um sistema informático de intranet, é possível verificar os detalhes atualizados sobre todas as expedições. Este tipo de serviço é imprescindível para a realização de uma fatia considerável do volume de negócios da empresa sendo também o mais viável para dar resposta aos pedidos mais urgentes dos clientes.

Outro exemplo de *outsourcing* na Timofer é a componente contabilística cuja elaboração e organização é da responsabilidade de terceiros. Tal situação verifica-se desde que a empresa se tornou uma sociedade unipessoal por quotas.

Seguindo esta estratégia, a empresa abdica da necessidade de ter pessoal qualificado e devidamente licenciado na área para realizar tais tarefas, concentrando os seus recursos humanos nas principais funções inerentes à atividade.

## **9. Formulação da Estratégia**

### **9.1. Missão, Visão e Valores**

De forma a implementar a estratégia adequada num determinado tipo de mercado, as empresas devem definir de forma clara e concisa três alicerces estratégicos que determinam os objetivos da empresa, a missão, a visão e os valores.

Drucker (1994) defende que uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, define-se pela sua missão. Esta deve ser clara pois é a razão de ser da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da mesma. Deste modo, a Timofer tem como missão fornecer produtos de qualidade a preços competitivos satisfazendo as necessidades dos atuais e novos clientes, colocando ao seu dispor

experiência e profissionalismo, procurando responder com eficácia e rapidez a todas as suas solicitações.

A visão diz respeito à posição que a empresa pretende ocupar no futuro. Uma vez delineada, esta determina como deve ser encarado o caminho a seguir por parte dos colaboradores para alcançarem a posição desejada. Assim, o sócio-gerente pretende que a sua empresa seja uma referência no seu sector de atividade, conquistando assim novos mercados.

A cultura organizacional é constituída pelo conjunto de valores e modos de conduta praticados pelos colaboradores da empresa, essenciais para a criação de uma imagem sobre a mesma. A empresa em estudo não prescinde de certos valores, entre os quais: ética, competência, eficiência, transparência, rigor, trabalho de equipa, lealdade e profissionalismo, favorecendo assim o cumprimento da missão e o alcance da sua visão.

## **9.2. Objetivos da empresa**

Os objetivos da Timofer estão inteiramente relacionados com a missão e visão estipuladas.

Existem dois tipos de objetivos em gestão: os denominados de *big goals* e os objetivos específicos - SMART. Os *big goals* são metas que se pretendem alcançar a médio/longo-prazo sendo considerados como objetivos mais gerais. Porém, para que estes se tornem exequíveis, devem ser estipulados e delimitados objetivos mais específicos, denominados de objetivos SMART. Estes são metas específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidas num determinado espaço de tempo. Apresentam-se de seguida os *big goals* e os objetivos específicos da Timofer:

*Big goals:*

- Aumentar a sua quota de mercado
- Tornar-se uma referência no setor de atividade
- Captar e fidelizar novos clientes
- Aumentar o seu Volume de Negócios
- Maximizar a eficiência operacional
- Melhorar os processos de Marketing

Objetivos Específicos (SMART):

- Iniciar a sua atividade na Grande Lisboa a 2 de Janeiro de 2015
- Alcançar os 200.000€ de vendas até 2018
- Servir cerca de centena e meia de clientes ativos logo no 1º ano de atividade
- Diminuir o número de famílias de produtos até ao final de 2016
- Negociar a exclusividade a nível nacional de determinada marca até 2018

### **9.3. Fatores Críticos de Sucesso**

Os Fatores Críticos de Sucesso (FSC) de uma empresa correspondem às competências ou atividades que mais valor proporciona aos clientes. Estes são determinantes para a maximização do desempenho interno de uma empresa, permitindo, assim, alcançar os objetivos definidos. O sucesso das empresas no seu mercado de atuação depende dos FCS uma vez que possibilita à empresa a existência de vantagens competitivas (Grant, 2008).

A Timofer está no mercado há mais de vinte anos, pelo que possui um conhecimento amplo do mesmo, nomeadamente das suas necessidades e das suas tendências. Aliado ao conhecimento está a experiência adquirida que possibilita conceder uma informação clara e útil aos clientes, garantindo um nível de serviço superior.

Outro exemplo de fator crítico de sucesso existente na Timofer são os relacionamentos com os fornecedores, pois estes depositam a confiança necessária para a exploração da atividade da empresa. De acordo com a administração, há um respeito mútuo e ambas as partes procuram honrar os seus compromissos da melhor forma possível de maneira a que todos saiam beneficiados.

A parceria que perdura há vários anos com a transportadora Torrestir possui também neste domínio um papel de destaque, pois permite à empresa acrescentar valor aos seus clientes. Diariamente e sem aviso prévio, a transportadora recolhe a mercadoria e garante a sua entrega em 24h em qualquer ponto do país, permitindo dar resposta às necessidades mais urgentes e inesperadas dos clientes, não perdendo a possível venda pelo seu elevado *lead time*.

Por último, e não menos importante, é o aprofundado controlo de custos que a empresa adota. Existe uma constante preocupação em conseguir reduzir custos e evitar desperdícios e, um exemplo disto mesmo é a ponderação do *timing* em que se fazem as encomendas aos fornecedores por forma a reduzir os custos logísticos. A negociação de preços, de descontos comerciais e financeiros e, a procura de produtos substitutos são por isso procedimentos frequentes na empresa.

## **10. Implementação da Estratégia**

### **10.1. Marketing Mix**

Nos últimos anos, o conceito de Marketing cresceu de forma exponencial no mundo empresarial, conquistando um papel determinante entre os demais departamentos existentes, sendo o objetivo do Marketing tornar supérfluo o esforço de venda através da concentração nas necessidades e desejos do cliente, fazendo com que o produto/serviço seja o mais adequado e se possa vender por si mesmo (Kotler, 1973).

Longe vão os tempos em que as empresas determinavam qual o tipo de produto a disponibilizar ao mercado, forçavam a venda do mesmo e tinham como objetivo a obtenção de lucro através do volume de vendas. Hoje em dia é o mercado que determina qual o tipo de produto que uma empresa deve adotar sendo o objetivo do marketing integrado obter lucros através da satisfação dos seus clientes. Atualmente, a perspectiva da generalidade das empresas não passa por encontrar o cliente certo para o seu produto, mas sim o produto certo para o seu cliente.

Assim sendo, as empresas que ambicionam e se fixam em conquistar e fidelizar mercados e que procuram garantir, de forma sistemática, a satisfação dos consumidores, através da resposta às suas necessidades, devem ter em conta quatro variáveis essenciais: o Produto, o Preço, a Praça e a Promoção que constituem, conjuntamente, o conhecido Marketing Mix (McCarthy, 1960).

### 10.1.1. Produto

O produto, em termos de interpretação ao nível do Marketing Integrado ou Marketing Mix refere-se a um bem e/ou serviço, que é concebido para fornecer benefícios aos consumidores/clientes. Este não tem que estar obrigatoriamente relacionado a algo tangível pois os eventos, pessoas, ideias ou locais também podem ser considerados produtos.

Ao longo dos anos, com o aumento do número de clientes e das respetivas necessidades, a Timofer teve que se adaptar e diversificar a sua oferta para dar resposta aos diferentes pedidos. Como consequência, a empresa possui hoje mais de 2 mil referências subdivididas em 12 principais famílias de produtos, nomeadamente: dobradiças, fechaduras e fechos, puxadores, diversos, componente para móveis e cozinhas, material de fixação, químicos, derivados de madeira, máquinas, acessórios e dispositivos, ferramenta manual, ar comprimido e, por último, material de proteção. Não menosprezando as restantes, as primeiras 7 famílias mencionadas são as responsáveis pela maioria do volume de vendas anual. Não há portanto uma especialização num reduzido número de produtos o que, por um lado, consegue satisfazer as diversas necessidades dos clientes e, por outro, não foca os seus recursos naquilo que é verdadeiramente o seu *core-business*.

Os produtos e serviços abrangem um conjunto de atributos que permite às empresas diferenciarem-se e a Timofer procura, constantemente, tirar partido disso. A qualidade dos produtos que dispõe, as melhores marcas do mercado, o próprio acondicionamento das embalagens, os preços, os serviços pós-venda e os prazos de entrega são fatores cruciais para criar valor ao cliente.

### 10.1.2. Preço

A segunda variável do Marketing Mix é o Preço, sendo também considerada a variável mais flexível e a única com capacidade de criar receita, uma vez que as restantes geram apenas custos. O preço tem por isso um peso significativo na decisão de compra por parte dos clientes, pois representa o custo a pagar pelos mesmos de modo a usufruir dos benefícios de um determinado produto ou serviço.

Existem três bases de determinação do preço, uma delas surge através dos custos em que se adiciona uma margem em relação ao custo dos produtos, outra é determinada pelo valor, isto é, utilizam a percepção de valor que os clientes atribuem em relação ao desempenho de determinado produto e, por último, a comparação com os preços da concorrência para produtos semelhantes.

A administração da Timofer procura, frequentemente, estar informada acerca dos preços dos seus concorrentes mais diretos e, em conjunto com o seu fornecedor, estipula preços de tabela e os respetivos descontos concedidos de forma a possuir preços competitivos e acessíveis tendo em conta a qualidade do produto. Como referido, os preços têm uma componente flexível, que permite um ajuste nas diversas situações a que uma empresa está sujeita.

Segundo o gestor, quando há um excesso de capacidade, uma diminuição da procura, ou a concorrência toma medidas, o melhor que pode fazer é retaliar e reduzir os preços, situação bastante comum nos últimos anos. O mesmo não se verifica aquando de um aumento da procura ou com uma conjuntura macroeconómica mais favorável, sendo que neste caso se procede à subida ligeira de preços.

Outros dois fatores que estão relacionados com esta variável do Marketing Integrado são os descontos comerciais e financeiros, e as condições de pagamento. A empresa promove o habitual desconto comercial ou de quantidade, praticado pela generalidade das empresas no sector, de maneira a aumentar o volume de negócios e a evitar vendas de produtos em avulso. Relativamente aos descontos financeiros, a Timofer por forma a diminuir o crédito mal parado e de clientes de cobrança duvidosa, promove 2% de desconto nos pagamentos a pronto, sendo que, também aproveita este tipo de descontos concebidos por parte dos fornecedores.

Com a expansão da empresa para a zona limítrofe de Lisboa, será adequado seguir uma estratégia de preços de penetração de mercado, que se traduz com a entrada no mercado a preços iniciais reduzidos de forma a atrair o maior número de compradores possível e conquistar quota de mercado.



### **10.1.3. Praça**

A Praça ou Distribuição refere-se ao conjunto de processos ou atividades necessárias para disponibilizar o produto ou serviço no mercado, responsabilizando-se esta componente pela logística e pelos canais de distribuição.

Desde 1993, ano em que a Timofer iniciou a sua atividade que a empresa se encontra localizada numa pequena vila de seu nome Vilar dos Prazeres no concelho de Ourém. É ali que estão concentradas as infraestruturas necessárias para a realização das tarefas exigidas pela normal atividade da empresa, nomeadamente o armazém com os respetivos *stocks*, o balcão de atendimento aos clientes, a exposição e o escritório onde se elaboram todo o tipo de tarefas administrativas.

No entanto, de maneira a expandir a empresa, como mencionado, proceder-se-á à abertura de uma filial na zona metropolitana de Lisboa, nomeadamente em Bobadela no concelho de Loures. Este novo espaço físico da empresa será composto por uma zona de atendimento ao público, uma exposição, um pequeno escritório e ainda uma zona de armazenamento de mercadorias.

Deste modo, os clientes poderão adquirir as suas mercadorias nestes dois locais distintos ou através do seu vendedor que, quinzenalmente visitará os mesmos. O propósito será a entrega de material, a prestação de serviço pré e pós-venda, a comunicação de novas campanhas e/ou produtos e proceder à liquidação de valores em dívida.

Aquando da impossibilidade ou inconveniência em entregar as mercadorias por meios próprios, a Timofer recorre aos serviços de terceiros para realizar tal tarefa. A parceria contratada com a transportadora Torrestir permitiu à empresa acrescentar valor ao produto e serviço prestado uma vez que, garante entregas em 24 horas para qualquer ponto do país, satisfazendo os pedidos com maior urgência.

### **10.1.4. Promoção**

A última variável do Marketing Mix é a Promoção ou Comunicação, a qual visa dar a conhecer ou promover determinados produtos ou serviços aos potenciais clientes,

comunicando as necessidades a satisfazer e, os métodos e os benefícios da sua utilização. É através das ferramentas disponíveis na Promoção que é possível persuadir e conquistar novos clientes assim como estimular a procura.

Pegando nas ferramentas que constituem esta variável, a Timofer, desde o início da sua atividade, nunca prescindiu da sua força de vendas. Esta é realizada através dos vendedores, que entram em contacto direto com os clientes, criando e desenvolvendo fortes relacionamentos com os mesmos. Segundo a administração da Timofer, “apesar de ser uma atividade dispendiosa, a força de vendas exerceu desde sempre um papel fundamental no volume de negócios da empresa pois é através da transparência com que a empresa informa, comunica e auxilia os clientes, que se criam ambientes de confiança e, conseqüentemente, relações de longo prazo mutuamente benéficas”.

Neste sentido, pretende-se que venham a existir não só nas atuais, como também nas possíveis novas instalações, um determinado espaço destinado a exposições de produtos em campanha, com descontos promocionais de modo a estimular a compra. Desta forma, a empresa conseguirá promover alguns produtos que estejam um pouco mais obsoletos, últimas coleções de produtos e/ou usufruir de campanhas de lançamento de novos produtos, de forma a poder dar a conhecê-las ao público. A estes incentivos de curto-prazo dá-se o nome de promoção de vendas, sendo esta também uma ferramenta muito utilizada na vertente da promoção.

Com o progresso exponencial das novas tecnologias na última década e com o impacto que estas exercem na estimulação da procura, a empresa criou também um *site* e uma página de *Facebook* sendo que, semanalmente, promoverá determinados produtos. A comunicação, através do denominado Marketing Direto significará uma redução substancial de custos quando comparada com a aposta na força de vendas, embora ambas devam coexistir simultaneamente.

É importante no entanto frisar que a Timofer se rege por princípios e valores éticos que constituem a base da sua cultura. Transparência, rigor, eficiência e profissionalismo são por isso características implícitas no ADN da empresa e que ajudam a criar valor para o cliente, procurando satisfazer as suas necessidades. Este facto tem por isso um impacto

positivo na divulgação da empresa, pois os clientes passam a mensagem da forma como foram tratados contribuindo para um marketing viral (boca a boca) benéfico para a empresa. É primordial criar, promover e manter uma boa imagem da empresa junto dos *stakeholders* e nomeadamente na vertente dos clientes, pois é mais dispendiosa a captação de novos clientes do que a manutenção da confiança nos atuais.

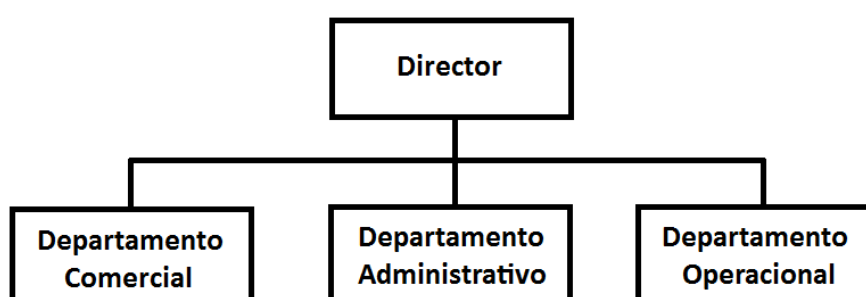
## 10.2. Recursos

### 10.2.1. Organograma

A estrutura formal de uma organização é representada pelo seu organograma. Este identifica como estão dispostas as unidades funcionais de uma empresa, assim como a hierarquia e a respetiva comunicação entre os principais elementos que o constituem. O tipo de organograma mais comum é o clássico, também designado de funcional. Neste caso quanto mais alto estiver o órgão, maior a autoridade e abrangência da atividade.

Relativamente ao organograma da empresa em estudo, como se pode ver na figura 15, é um organograma clássico em que o Diretor é o Sr. Timóteo Dias, fundador e único sócio da empresa. Todas as decisões que sejam tomadas são da sua inteira responsabilidade dada a pouca complexidade da empresa em virtude de se tratar de uma microempresa.

**Figura 15: Organograma Timofer**



Fonte: Elaborado pelo autor

O departamento administrativo é o responsável pelo planeamento, organização, direção e controlo necessário a um eficiente funcionamento da empresa. Tem como objetivo

facilitar a cooperação entre os colaboradores para alcançar os objetivos previamente estipulados.

Relativamente ao departamento comercial, este é responsável pelas compras e vendas da empresa. As compras referem-se às tomadas de decisão sobre o que, onde, quando e como devem ser efetuadas as mesmas com base na procura e requisições dos clientes. As vendas são as atividades responsáveis pela promoção, realização e controlo da venda dos produtos, assegurando um bom serviço de pré-venda e pós-venda.

As tarefas de controlo de entradas e saídas de *stock*, identificação de produtos em falta, acondicionamento das embalagens e, atendimento ao público ficam ao cargo do departamento operacional.

### **10.2.2. Recursos Humanos**

Os recursos humanos existentes nas organizações são imprescindíveis ao funcionamento das mesmas, independentemente da sua dimensão. Compete aos colaboradores o cumprimento das suas respetivas funções e tarefas a desempenhar, sendo por isso também os responsáveis pela construção da cultura organizacional.

De maneira a garantir o funcionamento da filial da Timofer, o número de funcionários difere consoante os cenários admitidos no decorrer dos 5 anos de avaliação. No pessimista e realista, inicia-se a atividade com 2 colaboradores, um caixeiro e um vendedor praticista com uma remuneração mensal de 545€ cada. Posteriormente estipula-se a entrada de um terceiro colaborador quando se prevê que o valor das vendas anuais seja superior a 160.000€ a fim de não comprometer o bom funcionamento da empresa. Assim, a contratação de um escriturário dá-se no início do 2º ano de atividade para o cenário realista e apenas no 4º ano para o cenário pessimista, cuja remuneração mensal será de 563€. No cenário otimista, inicia-se a atividade com três colaboradores, uma vez que a previsão de vendas para o primeiro ano excede o montante referido e procede-se à contratação de um 4º colaborador no último ano de análise.

Importa ainda referir as funções de cada colaborador. O caixeiro é o responsável pelo atendimento ao público na loja, pelo controlo de *stock*, pelo tratamento e

acondicionamento das encomendas e, na falta de escriturário, pela elaboração dos documentos necessários. Ao vendedor compete-lhe promover e vender os produtos da empresa, assim como transportar as mercadorias requisitadas pelos clientes dos concelhos limítrofes. O escriturário ficará encarregue de tratar de toda a documentação necessária e controlar as diversas funções administrativas.

### **10.2.3. Recursos Materiais**

Os recursos materiais dizem respeito aos bens tangíveis e intangíveis necessários à realização da atividade de uma determinada empresa. Deste modo, para garantir um bom funcionamento da filial da Timofer na Bobadela serão imprescindíveis os recursos seguidamente mencionados.

Espaço Físico - de forma a aumentar a sua quota de mercado neste setor de atividade, a Timofer procederá à abertura de um novo espaço físico na Bobadela, pertencente ao concelho de Loures. Este será negociado sob a forma de aluguer, sendo necessários cerca 100 metros quadrados para a realização da atividade. Aliado à sua localização privilegiada, a vila de Bobadela detém preços de arrendamento significativamente baixos, fixando-se nos 4,95€ por metro quadrado.

Aqui serão executadas as demais tarefas necessárias à disponibilização dos produtos de forma independente em relação à sede. Para tal, o mobiliário a adquirir pela empresa terá um valor de 1.250€ (IVA não incluído) sendo que o valor para aquisição de prateleiras, estantes necessárias ao armazenamento e exposição de produtos, entre outros, ronda os 1.750€ (IVA não incluído).

Computadores - no que compete a material informático, serão adquiridos dois computadores fixos num total de 1.000 euros (IVA não incluído). Assim, a empresa coloca um computador no escritório, onde se processarão todas as tarefas administrativas e o segundo, no balcão de atendimento ao público por forma a melhor o nível de serviço. Em cada computador será instalado o programa informático de gestão no valor de 850€ (IVA não incluído) constituindo o único Ativo Fixo Intangível da filial da Timofer.

O restante equipamento de escritório necessário à realização das tarefas administrativas, como a fotocopiadora, a impressora, o *fax*, o telefone, entre outros, será adquirido pelo valor de 750€ (IVA não incluído).

Transporte - Dada a necessidade de contratar um vendedor praticista, a empresa irá adquirir um veículo comercial ligeiro. A aquisição desta viatura permite ao vendedor a visita regular aos clientes dos concelhos que a filial da Timofer pretende servir e transportar as respetivas mercadorias encomendadas. O valor deste Ativo Fixo Tangível é de 15.228€ (IVA não incluído).

#### **10.2.4. Gestor do Projeto**

O gestor do projeto é responsável pelo conjunto de atividades que envolvem o planeamento, a coordenação, a execução e o controlo. Deste modo, qualquer tomada de decisão é de inteira responsabilidade do gestor do projeto, seja ao nível operacional, administrativo ou estratégico.

Neste caso, o gestor do projeto será o principal interessado no sucesso da Timofer, o sócio-gerente Timóteo Dias. Dada à sua experiência de liderança, de gestão administrativa e do seu conhecimento no ramo de atividade, a sua função será definir e acompanhar todos os procedimentos e etapas a desenvolver necessárias à expansão da Timofer para a Grande Lisboa. É exigido ao gestor do projeto um forte sentido de responsabilidade e organização para diminuir os riscos e garantir o cumprimento dos objetivos e prazos estipulados. Assim, compete ao sócio-gerente definir e controlar quais os recursos materiais, os recursos humanos, os métodos de funcionamento, as políticas internas, o tipo de produtos a disponibilizar, o mercado que pretende servir, o *merchandising* das suas instalações, as formas de financiamento, entre outros aspetos a considerar, que melhor encaminhem o projeto para o sucesso.

#### **10.2.5. Força de Vendas**

A força de vendas de uma empresa é composta pelos colaboradores cujo principal objetivo é vender e promover os produtos e/ou serviços disponibilizados pela mesma. Assim, para os três cenários admitidos, a Timofer contará com um vendedor praticista

logo no primeiro ano de atividade. Este será o principal responsável pela captação e manutenção de relacionamentos com os clientes da zona da Grande Lisboa. O volume de negócios da empresa dependerá substancialmente do desempenho do vendedor, pelo que será primordial deter alguma experiência de vendas no ramo em questão.

Embora não seja essa a sua principal responsabilidade, o caixeiro também exercerá funções de vendedor no atendimento ao público realizado nas instalações da filial. Assim, dado o volume de vendas previsto em cada cenário estipula-se a contratação de um único caixeiro para iniciar a atividade, pelo que se verifica a necessidade de contratação de um segundo caixeiro apenas na perspetiva otimista no penúltimo ano de análise. Experiência no ramo e de atendimento ao público são requisitos exigidos no perfil do candidato a desempenhar tais funções.

#### **10.2.6. Apoio Contabilístico e Jurídico**

A rúbrica de Apoio Contabilístico e Jurídico da Timofer é realizada por uma empresa externa. A empresa em questão é responsável pela elaboração e organização da contabilidade da Timofer, do processamento de salários, da construção dos mapas de pessoal, do apuramento e pagamento de impostos, entre outras tarefas. O valor mensal por este tipo de serviço externo é de 180€ (IVA não incluído).

#### **10.3. Plano de Implementação**

Identificados os recursos necessários à abertura do novo espaço físico da Timofer, importa elaborar o seu respetivo plano de implementação. Plano este que visa expor as tarefas/atividades e o tempo estimado para a realização das mesmas de forma a implementar o plano de negócio. O gráfico de Gantt ilustrado na Figura 16, identifica, de forma ordenada, o progresso e os intervalos de tempo das demais etapas necessárias até ao início da atividade da Timofer na Grande Lisboa.

**Figura 16: Gráfico de Gantt**

<u>Tarefa</u>	<u>Mês 1</u>	<u>Mês 2</u>	<u>Mês 3</u>	<u>Mês 4</u>	<u>Mês 5</u>
Análise do Plano de Negócio	■	■			
Procedimentos Legais à abertura da filial		■	■		
Condições de Financiamento			■		
Contrato de Arrendamento do Espaço Físico			■	■	
Processo de Recrutamento e Seleção			■	■	■
Aquisição do Equipamento necessário				■	■
Aquisição de Mercadorias				■	■
Preparação do Estabelecimento Comercial					■

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa a desempenhar será analisar e corrigir eventuais erros do presente plano de negócio e não serão atribuídos quaisquer custos ao projeto. O prazo para a realização desta tarefa será de duas semanas.

Seguidamente realizar-se-ão todo o tipo de procedimentos burocráticos necessários à abertura e exploração da atividade no novo espaço físico da empresa. Cerca de duas semanas é o prazo estimado para a execução dos mesmos.

As condições e negociações do financiamento necessário ao projeto será o passo seguinte. Este será obtido de três formas distintas, por capitais próprios, por empréstimo bancário e suprimentos. Estima-se que o tempo despendido para esta terceira etapa será de uma semana.

De seguida, proceder-se-á à escolha do espaço adequado à realização da atividade da Timofer na vila de Bobadela, concelho de Loures. O estabelecimento deverá estar em boas condições, possuir cerca de 100 metros quadrados e, ainda, uma vitrina para o exterior. Escolhido o local, realizam-se os procedimentos inerentes ao contrato de arrendamento do mesmo cujo prazo de execução será de duas semanas.



Posto isto, durante quatro semanas, realiza-se o processo de recrutamento e seleção de forma a contratar os colaboradores com melhor potencial para desempenhar as funções pretendidas. O anúncio de oferta de emprego será colocado no *site* da Timofer e noutros meios próprios a utilizar para esse fim. Será exigido aos candidatos alguma experiência no amplo e diversificado ramo de atuação da empresa. Após a seleção dos colaboradores, serão marcadas algumas reuniões com os mesmos cujo objetivo é explicar os procedimentos e políticas internas, assim como a forma de funcionamento da empresa.

Posteriormente prossegue-se com a compra de todo o tipo de equipamento de mobiliário, informático e administrativo necessário à realização da atividade no interior do estabelecimento. Simultaneamente a esta etapa procede-se à aquisição de uma viatura comercial adequada ao trabalho do novo vendedor. O prazo estimado para a escolha e aquisição dos bens mencionados será de 2 semanas.

A penúltima etapa a elaborar refere-se à tomada de decisão sobre que produtos e respetivas quantidades deverão estar em *stock* para iniciar a atividade. Como base da decisão, serão tidos em conta os produtos com maior procura nas atuais imediações da Timofer. Deste modo, estima-se que o montante de 50.000€ (IVA não incluído) é suficiente para colocar à disposição os principais produtos de todas as famílias que a empresa comercializa. Dado o elevado número de fornecedores disponíveis, haverá negociações de preços e descontos junto dos mesmos a fim de adquirir os produtos ao melhor preço. Este processo de negociação e tomada de decisão terá um prazo estimado de 3 semanas.

Findadas as tarefas mencionadas, estão reunidas as condições para a última etapa que é realizada pelos colaboradores e gestor do projeto e com duração estimada de 5 semanas e que antecede o início efetivo da atividade da Timofer na Grande Lisboa. Adquiridos os equipamentos de mobiliário, procede-se à montagem dos mesmos salvaguardando um espaço cómodo e funcional ao trabalho dos funcionários a nível de escritório, armazém, exposição e atendimento ao público.

Relativamente ao equipamento informático, haverá uma instalação do programa de gestão nos dois computadores sendo que será necessário dar entrada de toda a mercadoria adquirida e disponibilizada em *stock*. Na mesma base de dados serão ainda colocadas as informações gerais de fornecedores e informar-se-ão os mesmos da abertura da filial e da sua nova morada por telefone e/ou correio eletrónico. Por outro lado, as informações referentes aos clientes apenas serão inseridas à medida que se realizarem as vendas.

Os produtos serão armazenados de forma ordenada e organizada por categorias em estantes próprias, devidamente identificados por forma a melhorar o nível de serviço. Parte destes serão colocados em exposição no interior da loja e na vitrina para o exterior com o objetivo de promover os mesmos e aumentar a sua rotatividade.

Relativamente ao trabalho do vendedor praticista, serão analisados os potenciais clientes e respetivas moradas de forma a definir os melhores percursos e a ordem de visita dos mesmos.

## **11. Estudo da viabilidade económica e financeira**

O presente trabalho tem como principal objetivo a análise da viabilidade económica e financeira da expansão da Timofer para a Grande Lisboa. Este tipo de análise é fundamental e visa auxiliar a tomada de decisão sobre a implementação ou não de qualquer projeto empresarial. Assim, e de acordo com a informação disposta do trabalho, estipularam-se as previsões das vendas, dos custos e, consecutivamente, dos resultados em três cenários possíveis: o pessimista, o realista e o otimista. De seguida, procedeu-se à realização das respetivas demonstrações financeiras que permitem o apuramento do VAL, TIR e *payback* do projeto.

### **11.1. Pressupostos**

Antes de iniciar a análise financeira importa referir os pressupostos que condicionam e influenciam os resultados:

- Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos: 1 mês

- Aumento salarial de 2% no 2º ano; 2,20% no 3º ano; 2,40% no 4º ano e 2,60% no 5º ano de atividade.
- Taxa de IRC: 23%
- Taxa normal de IVA: 23%; Taxa intermédia de IVA: 13%; Taxa reduzida de IVA: 6%.
- Taxa de inflação de 1,10% para 2016 sendo que ocorre um aumento de 0,1% em cada ano seguinte.
- Não é tido em conta o reporte do prejuízo registado em 2014.

### **11.2. Previsões de Vendas e Custos**

Sendo as carpintarias e marcenarias o principal tipo de clientes da Timofer, a empresa prevê servir quase uma centena e meia de clientes habituais situados na zona da Grande Lisboa. O seu vendedor praticista visitará cerca de 10 clientes por dia, repetindo a volta de duas em duas semanas, o que dá um total de 100 clientes visitados quinzenalmente.

Relativamente ao espaço físico de venda ao público na Bobadela, no primeiro ano espera-se servir cerca 45 clientes por mês (2 por dia útil de trabalho). O valor médio anual de vendas por cliente atualmente registado é de 1.250€, todavia a maior parte destes conhece e trabalha com a empresa há vários anos. Assim, para o cenário realista será tido em conta um valor médio ligeiramente inferior, 1.000€ anuais por cada um dos 145 clientes. Para os seguintes anos, prevê-se que ocorrerá um aumento das vendas entre os 11 e os 15% em cada um dos cinco anos de avaliação. Relativamente ao cenário pessimista e otimista, a previsão de vendas anuais é calculada com base numa redução e um aumento de 25%, respetivamente, face à perspetiva realista (Tabela 7). Esta variação parece suficiente dado que, apesar da Timofer procurar conquistar novos mercados com esta expansão em que a confiança e reconhecimento por parte dos clientes não se adquirem num curto espaço de tempo, a procura nesses mercados é manifestamente superior à verificada nas atuais zonas de atuação.

**Tabela 7: Vendas Anuais Previstas**

Vendas Anuais previstas					
Cenário/Ano	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Pessimista</b>	116.000 €	132.000 €	152.000 €	172.000 €	192.000 €
<b>Realista</b>	145.000 €	165.000 €	190.000 €	215.000 €	240.000 €
<b>Otimista</b>	181.250 €	206.250 €	237.500 €	268.750 €	300.000 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Os respetivos Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC) são apurados de acordo com a margem bruta praticada pela empresa. Como consequência do aumento das vendas no decorrer dos cinco anos, o CMVMC será superior ano após ano. O montante de 50.000€ de existências iniciais para o primeiro ano de atividade são justificados pela diversidade de *stock* que a empresa pretende oferecer, de forma a satisfazer as diferentes necessidades dos clientes. Para o cenário pessimista e otimista, os valores apurados de CMVMC difere uma vez que as compras e as existências finais variam nos mesmos (Anexo 2). Na tabela 8 é possível verificar os valores do CMVMC do cenário realista para os 5 anos de atividade.

**Tabela 8: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas					
Rúbrica/Ano	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Existências Iniciais</b>	50.000 €	21.000 €	23.000 €	27.500 €	39.000 €
<b>Compras</b>	52.500 €	95.000 €	112.000 €	132.000 €	135.000 €
<b>Existências Finais</b>	21.000 €	23.000 €	27.500 €	39.000 €	41.000 €
<b>CMVMC</b>	81.500 €	93.000 €	107.500 €	120.500 €	133.000 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores previstos na conta de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) têm por base, aproximadamente, os valores atualmente registados na sede da Timofer. Tendo a loja cerca de 100 metros quadrados, o valor da renda é de 495€ uma vez que o preço de arrendamento por metro quadrado na vila de Bobadela é 4,95€/m<sup>2</sup>. Ao longo dos 5 anos, os valores são influenciados pela taxa de inflação que se prevê um pouco acima de 1%. Esta rúbrica mantém-se inalterável nos três cenários analisados (Tabela 9).

**Tabela 9: Fornecimentos e Serviços Externos**

Fornecimentos e Serviços Externos						
Rúbrica/Ano	Mensal	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
Material Escritório	80 €	960 €	971 €	982 €	995 €	1.009 €
Água	15 €	180 €	182 €	184 €	187 €	189 €
Electricidade	70 €	840 €	849 €	859 €	871 €	883 €
Combustíveis	135 €	1.620 €	1.638 €	1.657 €	1.679 €	1.703 €
Publicidade e propaganda	75 €	900 €	910 €	921 €	933 €	946 €
Contabilidade	180 €	2.160 €	2.184 €	2.210 €	2.239 €	2.270 €
Comunicação	80 €	960 €	971 €	982 €	995 €	1.009 €
Rendas	495 €	5.940 €	6.005 €	6.077 €	6.156 €	6.243 €
Seguros	100 €	1.200 €	1.213 €	1.228 €	1.244 €	1.261 €
Outros Custos	90 €	1.080 €	1.092 €	1.105 €	1.119 €	1.135 €
<b>Total</b>	<b>1.320 €</b>	<b>15.840 €</b>	<b>16.014 €</b>	<b>16.206 €</b>	<b>16.417 €</b>	<b>16.647 €</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com um Prazo Médio de Pagamentos (PMP) de 1 mês, apuram-se de seguida os pagamentos de cada ano de avaliação e os respetivos valores em dívida que serão saldados no primeiro mês de cada ano seguinte (Tabela 10).

**Tabela 10: Dívidas de Fornecimentos e Serviços Externos**

FSE	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
Compras	15.840 €	16.014 €	16.206 €	16.417 €	16.647 €
Pagamento	14.520 €	14.680 €	14.856 €	15.049 €	15.260 €
Crédito	1.320 €	1.335 €	1.351 €	1.368 €	1.387 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Passando à rubrica de Gastos com Pessoal, importa referir diversos parâmetros. O número de trabalhadores tem em conta o volume de vendas sendo que se procede à contratação de um terceiro colaborador quando se prevê realizar um volume de negócios superior a 160.000€. Assim, no primeiro ano de atividade a empresa terá apenas 2 colaboradores, um caixeiro e um vendedor praticista. No início do ano seguinte e devido à previsão de aumento do volume de vendas, procede-se à contratação de um escriturário, que tratará de toda a documentação necessária. A remuneração mensal atribuída varia consoante a função, de acordo com a tabela salarial estipulada no Boletim do Trabalho e Emprego nº17, 8/05/2010. Os encargos sociais representam 23,75% da remuneração mensal de cada funcionário e será pago o subsídio de refeição no valor de 4,27€ por dia útil de trabalho (Tabela 11).

**Tabela 11: Remuneração mensal por cargo**

Remunerações			
Rúbrica/Ano	Remuneração	Encargos Sociais	Sub-refeição
Caixeiro	545 €	23,75%	4,27 €
Vendedor Pracista	545 €	23,75%	4,27 €
Escriturário	563 €	23,75%	4,27 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Estipulou-se também um aumento da remuneração de 2% para o ano de 2016 e, 2,20% 2,40% e 2,60% respetivamente para os anos seguintes.

Assim sendo, apresentam-se de seguida, de forma discriminada, os gastos totais por cada ano de atividade no cenário realista (Tabela 12).

**Tabela 12: Gastos Anuais com o Pessoal**

Gastos com o Pessoal					
Rúbrica/Ano	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
Remuneração anual	15.260 €	23.447 €	23.963 €	24.538 €	25.176 €
Encargos sociais	3.624 €	5.569 €	5.691 €	5.828 €	5.979 €
Subsídio de Refeição	2.050 €	3.108 €	3.111 €	3.114 €	3.117 €
<b>Total</b>	<b>20.934 €</b>	<b>32.124 €</b>	<b>32.766 €</b>	<b>33.480 €</b>	<b>34.273 €</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez que os encargos mensais com os colaboradores são entregues ao Estado no mês seguinte, apuraram-se os valores entregues no ano e os valores referentes a um mês de atividade no início do ano seguinte. Como referido, os encargos sociais representam 23,75% da remuneração total e aplicaram-se taxas médias de IRS e Segurança Social de 10% e 11%, respetivamente (Tabela 13).

**Tabela 13: Valores anuais a entregar ao Estado**

Valores a entregar ao Estado	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
Seg.Social da empresa do ano	3.365 €	5.171 €	5.285 €	5.412 €	5.552 €
Seg.Social da empresa ano seguinte	259 €	398 €	407 €	416 €	427 €
Seg.Social a reter do colaborador do ano	1.559 €	2.395 €	2.448 €	2.506 €	2.572 €
Seg.Social a reter do colaborador ano seg.	120 €	184 €	188 €	193 €	198 €
IRS a reter do colaborador do ano	1.417 €	2.177 €	2.225 €	2.279 €	2.338 €
IRS a reter do colaborador ano seguinte	109 €	167 €	171 €	175 €	180 €
<b>Custos totais anuais</b>	<b>6.829 €</b>	<b>10.493 €</b>	<b>10.723 €</b>	<b>10.981 €</b>	<b>11.266 €</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA) a empresa adota o regime de periodicidade trimestral, entregando as declarações periódicas relativas às operações em Maio, Agosto, Novembro e Fevereiro do ano seguinte. Apresentam-se de seguida os valores de IVA Liquidado proveniente das vendas e o IVA Dedutível proveniente das compras e fornecimentos externos na perspetiva realista (Tabela 14). Dado que no ano 2014 não existe atividade, a empresa exerce o direito ao reembolso de IVA no valor 16.290€ que será recebido no ano seguinte.

**Tabela 14: Apuramento de IVA anual**

IVA						
	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Liquidado</b>						
Vendas	- €	33.350 €	37.950 €	43.700 €	49.450 €	55.200 €
<b>Total Liquidado</b>	- €	33.350 €	37.950 €	43.700 €	49.450 €	55.200 €
<b>Dedutível</b>						
Investimento inicial	16.290 €					
Compras Mercadoria		12.075 €	21.850 €	25.760 €	30.360 €	31.050 €
<b>FSE</b>						
Material Escritório		221 €	223 €	226 €	229 €	232 €
Água		11 €	11 €	11 €	11 €	11 €
Electricidade		193 €	195 €	198 €	200 €	203 €
Combustíveis		186 €	188 €	191 €	193 €	196 €
Publicidade e propaganda		207 €	209 €	212 €	215 €	218 €
Contabilidade		497 €	502 €	508 €	515 €	522 €
Comunicação		221 €	223 €	226 €	229 €	232 €
Rendas		1.366 €	1.381 €	1.398 €	1.416 €	1.436 €
Seguros		276 €	279 €	282 €	286 €	290 €
Outros Custos		248 €	251 €	254 €	257 €	261 €
<b>Total FSE</b>	- €	3.426 €	3.464 €	3.506 €	3.551 €	3.601 €
<b>Total Dedutível</b>	16.290 €	15.501 €	25.314 €	29.266 €	33.911 €	34.651 €
<b>Total IVA</b>	- 16.290 €	17.849 €	12.636 €	14.434 €	15.539 €	20.549 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Dado que o saldo verificado em caixa é significativamente positivo procede-se à aplicação do mesmo em depósitos a prazo. Assim, no final de cada ano são contratados depósitos com diferentes montantes a uma taxa anual nominal bruta de 3,35% (Tabela15).

**Tabela 15: Depósitos a Prazo**

<b>Depósitos a Prazo</b>				
<b>Data Depósito</b>	<b>Montante</b>	<b>Juros Brutos</b>	<b>Juros Líquidos</b>	<b>Valor Líq. (N+1)</b>
<b>31-12-2015</b>	58.000 €	1.943 €	1.496 €	59.496 €
<b>31-12-2016</b>	72.000 €	2.412 €	1.857 €	73.857 €
<b>31-12-2017</b>	92.000 €	3.082 €	2.373 €	94.373 €
<b>31-12-2018</b>	114.000 €	3.819 €	2.941 €	116.941 €
<b>31-12-2019</b>	133.000 €	4.456 €	3.431 €	136.431 €

Fonte: Elaborado pelo autor

### 11.3. Capital Fixo e Amortizações

De forma a iniciar a atividade na zona da Grande Lisboa a empresa necessitará de ativos fixos imprescindíveis ao funcionamento da mesma. No que a Ativos Fixos Tangíveis diz respeito, a empresa procederá à compra de dois computadores, diversos equipamentos de escritório como fotocopiadora, fax, impressora e o mobiliário necessário. Será ainda adquirida uma viatura comercial e outros equipamentos necessários para o interior da loja. O programa informático de gestão será o único Ativo Fixo Intangível da empresa. Os valores apresentados na seguinte tabela não incluem IVA (Tabela16).

**Tabela 16: Investimento em Ativo Fixo**

<b>Ativo Fixo</b>	
<b>Ativo Fixo Tangível</b>	<b>Ano 2015</b>
<b>Computadores</b>	1.000 €
<b>Equipamento Escritório</b>	750 €
<b>Mobiliário</b>	1.250 €
<b>Transporte</b>	15.228 €
<b>Outros Investimentos</b>	1.750 €
<b>Total A.F.T.</b>	19.978 €
<b>Ativo Fixo Intangível</b>	
<b>Software</b>	850 €
<b>Total A.F.I.</b>	850 €
<b>Total Ativo Fixo</b>	20.828 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Os ativos fixos são amortizados segundo as taxas em vigor no Decreto Regulamentar n° 25/2009 de 14 de Setembro. Para os 5 anos de avaliação financeira, todos os ativos fixos



são depreciados na totalidade exceto o material de mobiliário que detém um valor residual de 469 euros (Tabela 17).

**Tabela 17: Amortizações Anuais**

Amortizações							
Rúbrica/Ano	Valor	Taxa	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
Computadores	1.000 €	33,33%	333 €	333 €	333 €		
Equipamento Escritório	750 €	20,00%	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Mobiliário	1.250 €	12,50%	156 €	156 €	156 €	156 €	156 €
Transporte	15.228 €	25%	3.807 €	3.807 €	3.807 €	3.807 €	
Software	850 €	33,33%	283 €	283 €	283 €		
Outros Investimentos	1.750 €	25%	438 €	438 €	438 €	438 €	
<b>Total</b>	<b>20.828 €</b>		<b>5.167 €</b>	<b>5.167 €</b>	<b>5.167 €</b>	<b>4.551 €</b>	<b>306 €</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 11.4. Financiamento

O capital necessário para expandir a Timofer é de 91.500€ sendo que a empresa será financiada por capitais próprios (40.000€) e alheios, nomeadamente através de um empréstimo bancário (40.000€) e de suprimentos (11.500€). O montante necessário servirá para adquirir todo o capital fixo mencionado, para liquidar a primeira parcela de encargos financeiros e despesas resultantes da atividade e ainda, de forma maioritária, para a compra de mercadorias a disponibilizar na loja. De salientar ainda que a forma de financiamento mantém-se inalterável para os três cenários analisados.

O suprimento realizado pelo sócio no valor de 11.500€ é remunerado no final do 5º ano de avaliação assim como os respetivos juros contratados (Tabela18). Estes são calculados através da taxa média de mercado sem risco (TANL: 1,944%) somada ao prémio de risco estipulado pelo sócio (9%).

**Tabela 18: Suprimento**

Suprimento		
Divída Inicial	Juros	Dívida Final
11.500 €	7.829 €	19.329 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da grande dificuldade de acesso ao crédito verificada nos últimos anos, a empresa consegue um empréstimo junto do seu habitual banco no valor de 40.000€. Com uma taxa de juro nominal anual a 7,07%, o reembolso será em 10 anos, com prestações anuais constantes no valor de 4.000€ cada. Haverá um período de carência no primeiro ano, sendo apenas exigido o pagamento dos juros e imposto de selo à taxa em vigor (4%) - Tabela19.

**Tabela 19: Empréstimo Bancário**

Empréstimo Bancário					
Rúbrica/Ano	Dívida início	Juros	Imposto Selo	Amortização	Dívida Final
Ano 0	40.000 €	2.828 €	113 €	- €	40.000 €
Ano 1	40.000 €	2.828 €	113 €	4.000 €	36.000 €
Ano 2	36.000 €	2.545 €	102 €	4.000 €	32.000 €
Ano 3	32.000 €	2.262 €	90 €	4.000 €	28.000 €
Ano 4	28.000 €	1.980 €	79 €	4.000 €	24.000 €
Ano 5	24.000 €	1.697 €	68 €	4.000 €	20.000 €
Ano 6	20.000 €	1.414 €	57 €	4.000 €	16.000 €
Ano 7	16.000 €	1.131 €	45 €	4.000 €	12.000 €
Ano 8	12.000 €	848 €	34 €	4.000 €	8.000 €
Ano 9	8.000 €	566 €	23 €	4.000 €	4.000 €
Ano 10	4.000 €	283 €	11 €	4.000 €	- €

Fonte: Elaborado pelo autor

### 11.5. Demonstrações Financeiras

Uma vez calculados os valores previstos e necessários ao início da exploração da Timofer na Grande Lisboa, estão reunidas as condições para apresentar as Demonstrações Financeiras da mesma.

**Tabela 20: Demonstração de Resultados Previsional**

<b>Demonstração de Resultados</b>						
<b>Rúbrica/Ano</b>	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Vendas</b>		145.000 €	165.000 €	190.000 €	215.000 €	240.000 €
<b>Total de proveitos operacionais</b>		145.000 €	165.000 €	190.000 €	215.000 €	240.000 €
<b>CMVMC</b>		81.500 €	93.000 €	107.500 €	120.500 €	133.000 €
<b>FSE</b>		15.840 €	16.014 €	16.206 €	16.417 €	16.647 €
<b>Imposto de Selo</b>		113 €	102 €	90 €	79 €	68 €
<b>Despesas com Pessoal</b>		20.934 €	32.124 €	32.766 €	33.480 €	34.273 €
<b>Amortizações</b>		5.167 €	5.167 €	5.167 €	4.551 €	306 €
<b>Total de custos operacionais</b>		123.554 €	146.407 €	161.730 €	175.027 €	184.294 €
<b>Resultados Operacionais</b>		21.446 €	18.593 €	28.270 €	39.973 €	55.706 €
<b>Proveitos Financeiros</b>			1.496 €	1.857 €	2.373 €	2.941 €
<b>Encargos financeiros:</b>	2.828 €	2.828 €	2.545 €	2.262 €	1.980 €	9.526 €
<b>Resultado Corrente</b>	- 2.828 €	18.618 €	17.543 €	27.865 €	40.366 €	49.121 €
<b>Resultados Extraordinários</b>						
<b>Resultado antes de Imposto</b>	- 2.828 €	18.618 €	17.543 €	27.865 €	40.366 €	49.121 €
<b>Imposto sobre o Rendimento</b>	- €	4.282 €	4.035 €	6.409 €	9.284 €	11.298 €
<b>Resultado Líquidos do Exercício</b>	- 2.828 €	14.336 €	13.508 €	21.456 €	31.082 €	37.823 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 21: Orçamento de Tesouraria Previsional

Orçamento de Tesouraria						
Rúbrica/Ano	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Saldo inicial</b>		1.554 €	5.704 €	5.415 €	5.578 €	6.389 €
<b>Tesouraria</b>						
<b>Recebimentos</b>						
Vendas do ano		132.917 €	151.250 €	174.167 €	197.083 €	220.000 €
IVA das vendas do ano		30.571 €	34.788 €	40.058 €	45.329 €	50.600 €
outros recebimentos		16.290 €				
<b>Vendas/receb. refer. ano anterior</b>			12.083 €	13.750 €	15.833 €	17.917 €
IVA de vendas do ano anterior			2.779 €	3.163 €	3.642 €	4.121 €
<b>Total Recebimentos</b>		181.332 €	206.604 €	236.552 €	267.465 €	299.026 €
<b>Pagamentos do ano</b>						
Pagamento do investim. i.	70.828 €					
IVA invest. Inicial	16.290 €					
Fornecedores de merc		48.125 €	87.083 €	102.667 €	121.000 €	123.750 €
IVA fornecedor de merc.		11.069 €	20.029 €	23.613 €	27.830 €	28.463 €
Pessoal		14.105 €	21.632 €	22.042 €	22.500 €	23.007 €
Outros Fornecedores		14.520 €	14.680 €	14.856 €	15.049 €	15.260 €
IVA outros Fornecedores		3.141 €	3.175 €	3.213 €	3.255 €	3.301 €
EOEP(SS,IRS retido)		6.341 €	9.743 €	9.957 €	10.196 €	10.462 €
EOEP (IVA)		13.387 €	9.477 €	10.826 €	11.654 €	15.412 €
<b>Pagamento refer. ano anterior</b>						
Fornecedores de merc			4.375 €	7.917 €	9.333 €	11.000 €
IVA fornecedor de merc.			1.006 €	1.821 €	2.147 €	2.530 €
Outros Fornecedores			1.320 €	1.335 €	1.351 €	1.368 €
IVA outros Fornecedores			286 €	289 €	292 €	296 €
EOEP (IVA)			4.462 €	3.159 €	3.609 €	3.885 €
EOEP (IRC)			4.282 €	4.035 €	6.409 €	9.284 €
EOEP (SS e IRS retido)			488 €	749 €	766 €	784 €
Outro Impostos(selo)		113 €	102 €	90 €	79 €	68 €
<b>Total Pagamentos</b>	87.118 €	110.800 €	182.140 €	206.569 €	235.470 €	248.868 €
<b>Saldo de exploração</b>	-87.118 €	70.532 €	24.464 €	29.983 €	31.995 €	50.158 €
<b>Financeiro</b>						
<b>Recebimentos</b>						
Capital Social	40.000 €					
Financiamento Bancário	40.000 €					
Suprimentos	11.500 €					
Crédito curto prazo			59.496 €	73.857 €	94.373 €	116.941 €
<b>Total de recebimentos</b>	91.500 €	0 €	59.496 €	73.857 €	94.373 €	116.941 €
<b>Pagamentos</b>						
Capital Fixo						
Reembolso Bancário L/P		4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Encargos Financeiros L/P	2.828 €	2.828 €	2.545 €	2.262 €	1.980 €	1.697 €
Suprimentos						19.329 €
<b>Total de Pagamentos</b>	2.828 €	6.828 €	6.545 €	6.262 €	5.980 €	25.026 €
<b>Saldo Financeiro</b>	88.672 €	-6.828 €	52.951 €	67.595 €	88.394 €	91.914 €
<b>Saldo Total</b>	1.554 €	63.704 €	77.415 €	97.578 €	120.389 €	142.073 €

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 22: Balanço Previsional**

<b>Balanço</b>						
<b>Rúbrica/Ano</b>	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Ativo</b>						
<b>Ativo Não corrente</b>						
<b>Ativo Fixo Tangível</b>	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €
<b>Ativo Fixo Intangível</b>	850 €	850 €	850 €	850 €	850 €	850 €
<b>Investimentos Financeiros</b>		58.000 €	72.000 €	92.000 €	114.000 €	133.000 €
<b>Amortizações acumuladas</b>		5.167 €	10.335 €	15.502 €	20.052 €	20.359 €
<b>Total Ativo Não Corrente</b>	<b>20.828 €</b>	<b>73.660 €</b>	<b>82.493 €</b>	<b>97.326 €</b>	<b>114.775 €</b>	<b>133.469 €</b>
<b>Ativo Corrente</b>						
<b>Existências:</b>						
<b>Mercadorias</b>	50.000 €	21.000 €	23.000 €	27.500 €	39.000 €	41.000 €
<b>Dívidas de Terceiros:</b>						
<b>Clientes</b>		14.863 €	16.913 €	19.475 €	22.038 €	24.600 €
<b>EOEP</b>	16.290 €					
<b>Disponível</b>	1.554 €	5.704 €	5.415 €	5.578 €	6.389 €	9.073 €
<b>Total Ativo Corrente</b>	<b>67.844 €</b>	<b>41.566 €</b>	<b>45.327 €</b>	<b>52.553 €</b>	<b>67.426 €</b>	<b>74.673 €</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>88.672 €</b>	<b>115.227 €</b>	<b>127.820 €</b>	<b>149.879 €</b>	<b>182.202 €</b>	<b>208.142 €</b>
<b>Cap. Próprio e Passivo</b>						
<b>Capital Próprio</b>						
<b>Capital Social</b>	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
<b>Prestações Suplementares</b>						
<b>Reservas</b>						
<b>Resultados Transitados</b>		- 2.828 €	11.508 €	25.016 €	46.472 €	77.554 €
<b>Resultado Líquido</b>	- 2.828 €	14.336 €	13.508 €	21.456 €	31.082 €	37.823 €
<b>Total de Capitais Próprios</b>	<b>37.172 €</b>	<b>51.508 €</b>	<b>65.016 €</b>	<b>86.472 €</b>	<b>117.554 €</b>	<b>155.377 €</b>
<b>Passivo</b>						
<b>Médio e Longo Prazo:</b>						
<b>Empréstimos Bancários</b>	40.000 €	36.000 €	32.000 €	28.000 €	24.000 €	20.000 €
<b>Suprimentos</b>	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	
<b>Curto Prazo:</b>						
<b>Fornecedores</b>		6.987 €	11.361 €	13.123 €	15.194 €	15.525 €
<b>Empréstimos Bancários</b>						
<b>Estado (IRC + SS +IRS Retido+ IVA)</b>		9.232 €	7.943 €	10.784 €	13.953 €	17.240 €
<b>Total do Passivo</b>	<b>51.500 €</b>	<b>63.719 €</b>	<b>62.804 €</b>	<b>63.406 €</b>	<b>64.647 €</b>	<b>52.765 €</b>
<b>Total Passivo e Cap. Próprios</b>	<b>88.672 €</b>	<b>115.227 €</b>	<b>127.820 €</b>	<b>149.879 €</b>	<b>182.202 €</b>	<b>208.142 €</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 11.6. Avaliação do Projeto

A análise financeira é um dos objetivos deste trabalho e o resultado de todo o plano desenvolvido até esta fase. Esta permite analisar a viabilidade do projeto, ou seja, verificar se as receitas líquidas compensam o investimento necessário à implementação do projeto.

Deste modo, são apresentados de seguida os rácios financeiros e económicos sendo que estes representam uma das principais formas de avaliação financeira. Estes indicadores permitem identificar anomalias e indícios, quantificar factos e fazer comparações no tempo à situação da empresa.

**Tabela 23: Rácios Financeiros e Económicos**

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Rendibilidade do Investimento (ROI)</b>	26%	21%	30%	39%	51%
<b>Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)</b>	28%	21%	25%	26%	24%
<b>Rendibilidade do Ativo Total (ROA)</b>	12%	11%	14%	17%	18%
<b>Rendibilidade das Vendas</b>	10%	8%	11%	14%	16%
<b>Autonomia Financeira</b>	45%	51%	58%	65%	75%
<b>Solvabilidade Total</b>	81%	104%	136%	182%	294%

Fonte: Elaborado pelo autor

O rácio que permite calcular o ROI – *return on investment*, relaciona o lucro operacional com o investimento realizado pela empresa, fornecendo a taxa de retorno para os seus financiadores. Para o cálculo deste rácio no presente projeto foi tido em conta o resultado operacional de cada ano, atualizado ao ano do investimento, 2014.

O ROE ou *return on equity* expressa a relação entre o resultado líquido do exercício e o capital próprio da empresa. Este rácio permite portanto, tirar conclusões sobre a forma de como os investimentos estão a ser geridos, sendo que, quanto maior o seu valor, maior o grau de eficiência e de *performance* da empresa.

O ROA ou rendibilidade do ativo total expressa o lucro obtido por cada unidade monetária investida em ativos. Apesar do Ativo Total aumentar ao longo dos 5 anos, regista-se o valor mais elevado (18%) no quinto ano de atividade, uma vez que o volume de vendas e, conseqüentemente, o Resultado Líquido do Exercício também aumentam.

O rácio da rendibilidade das vendas revela o lucro obtido pela empresa por cada unidade monetária de vendas. No segundo ano de análise o valor da rendibilidade das vendas diminui principalmente devido, ao aumento dos gastos com o pessoal, dado que se procede à contratação do terceiro colaborador.

A autonomia financeira expressa a participação do capital próprio no financiamento da empresa. A Timofer apresenta um bom grau de autonomia financeira, melhorando de forma contínua no decorrer da avaliação uma vez que se verifica o aumento de Capital Próprio.

O rácio da solvabilidade total remete-nos para capacidade da empresa honrar os seus compromissos com terceiros. Através da análise deste rácio, é possível verificar que o património da empresa é insuficiente para fazer face às dívidas da mesma apenas no primeiro ano de atividade.

O apuramento dos *Cash-Flows* de Exploração e de Investimento constituem a base para o cálculo dos métodos utilizados como o Valor Atualizado Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o *Payback period*.

O Fundo de Maneio apurado no cálculo do Cash-Flow de Investimento refere-se ao valor das mercadorias adquiridas e às disponibilidades que servem, em parte, para a liquidação dos juros vencidos e a restante como disponibilidades de segurança.

Sendo os *cash-flows* reportados ao mesmo período de tempo, procede-se à soma dos mesmos a fim de verificar a existência de viabilidade. Assim, para o cenário realista, o projeto é viável uma vez que o seu VAL é positivo no valor de 39.503 euros. A sua taxa interna de rentabilidade fixa-se nos 23,39% e o *payback period* ocorre ao fim de 3 anos e 8 meses. Relativamente aos restantes cenários admitidos verifica-se, de igual modo, a existência de viabilidade na expansão da Timofer, registando VAL positivos de 1.760€ e 90.753€ para os cenários pessimista e otimista, respetivamente. A TIR para o cenário menos favorável é de 8,53%, bem diferente da verificada no cenário otimista que se fixa nos 40,26%. O período de retorno do investimento dá-se apenas no último mês do quinto ano no cenário pessimista, enquanto que, para o cenário otimista se verifica sensivelmente a meio do período de avaliação (Tabela 24).

**Tabela 24: VAL, TIR e Payback period**

	<b>Cenário Pessimista</b>	<b>Cenário Realista</b>	<b>Cenário Otimista</b>
<b>VAL</b>	1.760 €	39.503 €	90.753 €
<b>TIR</b>	8,53%	23,39%	40,26%
<b>Payback Period</b>	4 anos e 11 meses	3 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses

Fonte: Elaborado pelo autor



## 12. Conclusão

O presente trabalho foi elaborado com o intuito de estudar a viabilidade da expansão da empresa Timofer para a Grande Lisboa. Como tal, são apresentadas as ações e respetivas estratégias para um crescimento sustentado, neste competitivo ramo do comércio.

Aliado aos indicadores económicos que declaram melhorias na economia nacional está a necessidade da empresa em aumentar o seu volume de vendas. Deste modo, a Timofer através da penetração de mercado pretende servir e estar presente numa grande zona industrial de forma a aumentar a sua quota de mercado. O conhecimento e a experiência no ramo das ferragens para móveis, a confiança cedida pelos fornecedores, a parceria bem-sucedida com a transportadora, assim como, o contacto direto com o cliente representam algumas das mais-valias que beneficiarão o crescimento da empresa.

A avaliação financeira é realizada em cinco anos de exploração e são considerados três cenários alternativos, o pessimista, realista e otimista uma vez que as previsões contêm uma componente de incerteza. Os cenários são diferentemente influenciados pelo volume de vendas garantido pela empresa e respetivos custos e gastos inerentes à atividade.

As previsões de vendas anuais são fundamentadas pela força de vendas da empresa e pela análise realizada ao meio envolvente contextual e transaccional. Por outro lado, as previsões dos custos e gastos são sustentadas pelos valores atualmente registados na Timofer.

Findada a análise financeira, pode-se constatar a existência de viabilidade, nos cenários admitidos, para o crescimento da empresa para a Grande Lisboa. O VAL apresentado é de 39.503€ para a perspetiva realista, 1.760€ para a pessimista e 90.753€ para a otimista. O seu *payback period* difere consoante o cenário admitido, sendo que 4 anos e 11 meses, 3 anos e 8 meses e 2 anos e 8 meses para os cenários pessimista, realista e otimista, respetivamente, é o tempo necessário para recuperar o capital investido.

Em suma, com a realização do presente trabalho, posso concluir que desenvolvi novos conhecimentos através da pesquisa realizada no decorrer da sua elaboração, assim como aprofundei diferentes temáticas lecionadas no decorrer da minha formação académica.

Faço portanto um balanço bastante positivo e enriquecedor, não só académica como pessoalmente face aos resultados apurados, uma vez que tenho também muito interesse no sucesso da empresa em questão.

### 13. Bibliografia

- ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill
- AAKER, David A. 2007. *Administração Estratégica de Mercado*. 7ª ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre, Bookman
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. 2006. *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- BRACKER, J. 1980 The historical development of strategic management concept. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 219-224.
- CARVALHO, J. Crespo de; FILIPE, J. Cruz, 2008. *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo,
- CHANDLER, A. 1962. *Strategy and structure*. MA: MIT Press
- DRUCKER, P. F. 1954. *The practice of management*. New York: Oxford University Press
- DRUCKER, P. 1994. *Theory of the Business*. Harvard Business Review.
- FREEMAN, R. Edward; REED, David L. 1984. Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance, 3 ed. [S.l.]: *California Management Review*, Spring 83, p.88-106. vol. 25.
- FREIRE, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- HAMBRICK, D. C. 1983. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p.05-26.
- KOTLER, P. 1972. What consumerism means for marketers. *Harvard Business Review*, vol. 50, no. 3, may/june. (pp. 48-57)
- KOTLER, P. 1973. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper and Row, p. 64-65.
- LEVIT, Theodore, 1960. *Marketing Myopia* – Harvard Business Review.
- LOPES DA COSTA, R. 2012. *Estratégia Organizacional e “Outsourcing”: Os recursos estratégicos de competitividade empresarial*. Edições Almedina.
- MCCARTHY, E.J. (1960). **Basic Marketing: A Managerial Approach** Homewood, Ill., R.D. Irwin
- MINTZBERG, H. 1979. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- MINTZBERG, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, p. 11-24, Fall.

PORTER, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.

PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.

PORTER, M. 1996. What's strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, November – December.

QUINN, J. B. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. R.D. Irwin Inc.

SANTOS, A. J. R. 2008. *Gestão Estratégica*, Escolar Editora.

SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. 1972. *Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline*. Academy of management proceedings.

STEINER, G. A.; J. B. MINER. 1977. *Management policy and strategy: text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers Inc.

SUN TZU. 1963. *The art of war*. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press.

VON CLAUSEWITZ, C. 1976. *On war*. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press.

Sites consultados:

AICEP (2011). Região Lisboa – Grande Lisboa. Aicep Portugal Global. Publicado em 2011

[http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/PorquePortugal/Lisboa/Documents/FichaNUTIII\\_Grande\\_Lisboa.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/PorquePortugal/Lisboa/Documents/FichaNUTIII_Grande_Lisboa.pdf)

Banco de Portugal (2013). Boletim Económico – Verão 2013: Projeções para a economia portuguesa 2013-2014. Publicado a 16 de Julho de 2013

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20130716.aspx>

EUROSTAT (2013). Euro area GDP down by 0.6% and EU27 down by 0.5%. 24/2013. Publicado a 14 de Fevereiro 2013

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_STAT-13-24\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-13-24_en.htm)

FEPICOP (2009). Conjuntura da construção: construção termina 2008 abaixo de 2007 – nº 24. Publicado em Janeiro de 2009

<http://www.fepicop.pt/index.php?id=21>

FEPICOP (2013). Conjuntura da Construção: Crise da construção acentua-se, embora com quebras menos pronunciadas. Publicado em Julho de 2013

<http://www.fepicop.pt/index.php?id=21>

FEPICOP (2013). Financiamento à Construção recua a valores de 2004. Publicado a 11/09/2013.

<http://www.fepicop.pt/index.php?id=19&pesq=Financiamento+%E0+Constru%E7%E3o+recua+a+valores+de+2004&x=0&y=0>

FEPICOP (2013). Conjuntura da construção: Investimento em Construção regista quebras menos acentuadas. Publicado em Outubro de 2013

<http://www.fepicop.pt/index.php?id=21>

INE (2013). Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares (Base 2006): 4º trimestre de 2012 e Ano 2012. Publicado a 11 de Março de 2013

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=133396321&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133396321&DESTAQUESmodo=2)

INE (2013). População cresceu na última década, apesar de estar a diminuir desde 2010 – 2011. Publicado a 27 Março 2013

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=133544835&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133544835&DESTAQUESmodo=2)

INE e Pordata (2013). Taxa de Analfabetismo segundo os Censos: Total e por Sexo – Portugal. Atualizado a 27/05/2013.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+analfabetismo+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-2517>

INE e Pordata (2013). Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%) em Portugal. Atualizado a 06/11/2013

[http://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+domesticos+privados+com+computador++com+ligacao+a+Internet+e+com+ligacao+a+Internet+atraves+de+banda+larga+\(percentagem\)-1158](http://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+domesticos+privados+com+computador++com+ligacao+a+Internet+e+com+ligacao+a+Internet+atraves+de+banda+larga+(percentagem)-1158)

INE e Pordata (2013). Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal. Atualizado a 06/11/2013

[http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+servico+que+utilizam+computador++com+ligacao+a+Internet+e+presenca+na+Internet+\(percentage\)-1156](http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+servico+que+utilizam+computador++com+ligacao+a+Internet+e+presenca+na+Internet+(percentage)-1156)

INE e Pordata (2013). Taxa bruta de Natalidade. Atualizado a 27 Março 2014.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

# Anexos

## Anexo 1: 5 Forças de Porter

Análise da Indústria		Contribuição para a Força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
<b>Rivalidade entre as empresas da indústria</b>	<b>Baixa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Alta</b>
Nº de empresas concorrentes	Baixa				X		Alta
Grau de concentração do mercado	Baixa		X				Alta
Crescimento do mercado	Baixa			X			Alta
Custos fixos	Baixa			X			Alta
Custos de posse de stock	Baixa			X			Alta
Grau de diferenciação do produto	Baixa		X				Alta
Custos de mudança para os clientes	Baixa				X		Alta
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa			X			Alta
Capacidade produtiva suficiente em termos de mercado	Baixa				X		Alta
Barreiras à saída	Baixa			X			Alta
Grandes interesses estratégicos na Indústria	Baixa			X			Alta
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>			<b>3,09</b>			<b>Alta</b>
<b>Ameaça de entrada de novos competidores</b>	<b>Baixa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Alta</b>
Economias de escala	Baixa				X		Alta
Diferenciação do produto	Baixa		X				Alta
Identificação da marca	Baixa			X			Alta
Desvantagens de custos	Baixa	X					Alta
Necessidades de capital	Baixa		X				Alta
Custos de mudança para os clientes	Baixa				X		Alta
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Baixa					X	Alta
Políticas proteccionistas	Baixa			X			Alta
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Baixa			X			Alta
Dificuldade de acesso a matérias primas	Baixa				X		Alta
Efeitos de experiência	Baixa		X				Alta
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Baixa			X			Alta
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>			<b>3</b>			<b>Alta</b>
<b>Poder dos fornecedores</b>	<b>Menor Poder</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Maior Poder</b>
Nº de fornecedores da indústria	Baixo		X				Alto
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
A indústria é um cliente importante destes fornecedores	Baixo		X				Alto
Volume médio das compras aos fornecedores	Baixo			X			Alto
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixo			X			Alto
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			X			Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixo			X			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo		X				Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Baixo	X					Alto
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixo			X			Alto
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Baixo		X				Alto
<b>Valor global da força</b>			<b>2,42</b>				

<b>Poder dos clientes</b>	<b>Baixo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Alto</b>
Nº de clientes da indústria	Baixo			X			Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Baixo				X		Alto
Rentabilidade dos clientes	Baixo			X			Alto
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo			X			Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixo		X				Alto
Grau de diferenciação do produtos fornecidos pela indústria	Baixo		X				Alto
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo				X		Alto
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixo			X			Alto
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixo				X		Alto
<b>Valor global da força</b>	Baixa			3,1			Alta
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	<b>Baixas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Altas</b>
Disponibilidade de substitutos	Baixa				X		Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Baixa				X		Alta
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			X			Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa				X		Alta
<b>Valor global da força</b>	Baixa			3,8			Alta

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 2: CMVMC – Cenários Alternativos

### Cenário Pessimista:

<b>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b>					
<b>Rúbrica/Ano</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Existências Iniciais</b>	50.000 €	26.500 €	28.000 €	31.400 €	40.000 €
<b>Compras</b>	42.000 €	76.000 €	89.600 €	105.600 €	108.000 €
<b>Existências Finais</b>	26.500 €	28.000 €	31.400 €	40.000 €	41.000 €
<b>CMVMC</b>	65.500 €	74.500 €	86.200 €	97.000 €	107.000 €

Fonte: Elaborado pelo autor

### Cenário Otimista:

<b>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b>					
	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Existências Iniciais</b>	50.000 €	13.000 €	17.000 €	23.500 €	38.000 €
<b>Compras</b>	65.625 €	118.750 €	140.000 €	165.000 €	168.750 €
<b>Existências Finais</b>	13.000 €	17.000 €	23.500 €	38.000 €	41.000 €
<b>CMVMC</b>	102.625 €	114.750 €	133.500 €	150.500 €	165.750 €

Fonte: Elaborado pelo autor

**Anexo 3: Depósitos a prazo – Cenários Alternativos**Cenário Pessimista:

<b>Depósitos a Prazo</b>				
<b>Data</b>	<b>Montante</b>	<b>Juros Brutos</b>	<b>Juros Líquidos</b>	<b>Valor Líq. (N+1)</b>
<b>31-12-2015</b>	40.000 €	1.340 €	1.112 €	41.112 €
<b>31-12-2016</b>	53.000 €	1.776 €	1.474 €	54.474 €
<b>31-12-2017</b>	69.000 €	2.312 €	1.919 €	70.919 €
<b>31-12-2018</b>	77.000 €	2.580 €	2.141 €	79.141 €
<b>31-12-2019</b>	80.000 €	2.680 €	2.224 €	82.224 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Cenário Otimista:

<b>Depósitos a Prazo</b>				
<b>Data Depósito</b>	<b>Montante</b>	<b>Juros Brutos</b>	<b>Juros Líquidos</b>	<b>Valor Líq. (N+1)</b>
<b>31-12-2015</b>	70.000 €	2.345 €	1.806 €	71.806 €
<b>31-12-2016</b>	100.000 €	3.350 €	2.580 €	102.580 €
<b>31-12-2017</b>	135.000 €	4.523 €	3.482 €	138.482 €
<b>31-12-2018</b>	175.000 €	5.863 €	4.514 €	179.514 €
<b>31-12-2019</b>	203.000 €	6.801 €	5.236 €	208.236 €

Fonte: Elaborado pelo autor



## Anexo 4: Orçamentos de Tesouraria – Cenários alternativos

### Cenário Pessimista:

Orçamento de Tesouraria						
Rúbrica/Ano	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Saldo inicial</b>		1.554 €	5.980 €	5.586 €	5.732 €	5.583 €
<b>Tesouraria</b>						
<b>Recebimentos</b>						
Vendas do ano		106.333 €	121.000 €	139.333 €	157.667 €	176.000 €
IVA das vendas do ano		24.457 €	27.830 €	32.047 €	36.263 €	40.480 €
outros recebimentos		16.290 €				
<b>Vendas/receb. do ano anterior</b>			9.667 €	11.000 €	12.667 €	14.333 €
IVA das vendas do ano anterior			2.223 €	2.530 €	2.913 €	3.297 €
<b>Total Recebimentos</b>		148634	166700	190496	215242	239693
<b>Pagamentos do ano</b>						
Pagamento do investim. i.	70.828 €					
IVA invest. Inicial	16.290 €					
Fornecedores de merc		38.500 €	69.667 €	82.133 €	96.800 €	99.000 €
IVA fornecedor de merc.		8.855 €	16.023 €	18.891 €	22.264 €	22.770 €
Pessoal		14.105 €	14.369 €	14.641 €	22.210 €	22.709 €
Outros Fornecedores		14.575 €	14.735 €	14.912 €	15.106 €	15.317 €
IVA outros Fornecedores		3.147 €	3.182 €	3.220 €	3.262 €	3.307 €
EOEP(SS,IRS retido)		6.341 €	6.468 €	6.610 €	10.044 €	10.305 €
EOEP (IVA)		10.190 €	7.057 €	8.130 €	8.785 €	11.784 €
<b>Pagamento do ano anterior</b>						
Fornecedores de merc			3.500 €	6.333 €	7.467 €	8.800 €
IVA fornecedor de merc.			805 €	1.457 €	1.717 €	2.024 €
Outros Fornecedores			1.325 €	1.340 €	1.356 €	1.373 €
IVA outros Fornecedores			286 €	289 €	293 €	297 €
EOEP (IVA)			3.397 €	2.352 €	2.710 €	2.928 €
EOEP(IRC)			1.278 €	3.079 €	4.997 €	4.785 €
EOEP (SS e IRS retido)			488 €	498 €	508 €	773 €
Outro Impostos(selo)		113 €	102 €	90 €	79 €	68 €
<b>Total Pagamentos</b>	87.118 €	95.826 €	142.681 €	163.976 €	197.598 €	206.241 €
<b>Saldo de exploração</b>	- 87.118 €	52.808 €	24.019 €	26.520 €	17.644 €	33.452 €
<b>Financeiro</b>						
<b>Recebimentos</b>						
Capital Social	40.000 €					
Financiamento Bancário	40.000 €					
Suprimentos	11.500 €					
Crédito curto prazo			41.112 €	54.474 €	70.919 €	79.141 €
<b>Total de recebimentos</b>	91.500 €	- €	41.112 €	54.474 €	70.919 €	79.141 €
<b>Pagamentos</b>						
Capital Fixo						
Reembolso Bancário L/P		4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Encargos Financeiros L/P	2.828 €	2.828 €	2.545 €	2.262 €	1.980 €	1.697 €
Suprimentos						19.329 €
<b>Total de Pagamentos</b>	2.828 €	6.828 €	6.545 €	6.262 €	5.980 €	23.346 €
<b>Saldo Financeiro</b>	88.672 €	- 6.828 €	34.567 €	48.211 €	64.939 €	55.795 €
<b>Saldo Total</b>	1.554 €	45.980 €	58.586 €	74.732 €	82.583 €	89.247 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Cenário Otimista:

Orçamento de Tesouraria						
	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Saldo inicial</b>		1.554	5.261 €	5.593 €	6.178 €	5.523 €
<b>Tesouraria</b>						
<b>Recebimentos:</b>						
Vendas do ano		166.146 €	189.063 €	217.708 €	246.354 €	275.000 €
IVA das vendas do ano		38.214 €	43.484 €	50.073 €	56.661 €	63.250 €
outros recebimentos		16.290 €				
<b>Vendas/receb. do ano anterior</b>			15.104 €	17.188 €	19.792 €	22.396 €
IVA das vendas do ano anterior			3.474 €	3.953 €	4.552 €	5.151 €
<b>Total Recebimentos</b>		222.204 €	256.386 €	294.515 €	333.537 €	371.320 €
<b>Pagamentos do ano:</b>						
Pagamento do investim. i.	70.828 €					
IVA invest. Inicial	16.290 €					
Fornecedores de merc		60.156 €	108.854 €	128.333 €	151.250 €	154.688 €
IVA fornecedor de merc.		13.836 €	25.036 €	29.517 €	34.788 €	35.578 €
Pessoal		21.357 €	21.756 €	22.169 €	22.630 €	30.207 €
Outros Fornecedores		14.520 €	14.680 €	14.856 €	15.049 €	15.260 €
IVA outros Fornecedores		3.141 €	3.175 €	3.213 €	3.255 €	3.301 €
EOEP(SS,IRS retido)		9.616 €	9.809 €	10.024 €	10.265 €	13.702 €
EOEP (IVA)		17.376 €	12.496 €	14.190 €	15.234 €	19.940 €
<b>Pagamentos ref. ano anterior</b>						
Fornecedores de merc			5.469 €	9.896 €	11.667 €	13.750 €
IVA fornecedor de merc.			1.258 €	2.276 €	2.683 €	3.163 €
Outros Fornecedores			1.320 €	1.335 €	1.351 €	1.368 €
IVA outros Fornecedores			286 €	289 €	292 €	296 €
EOEP (IVA)			5.792 €	4.165 €	4.730 €	5.078 €
EOEP(IRC)			5.282 €	8.546 €	11.474 €	14.955 €
EOEP (SS e IRS retido)			740 €	755 €	771 €	790 €
Outro Impostos(selo)		113 €	102 €	90 €	79 €	68 €
<b>Total Pagamentos</b>	87.118 €	140.115 €	216.053 €	249.654 €	285.517 €	312.142 €
<b>Saldo de exploração</b>	- 87.118 €	82.089 €	40.333 €	44.861 €	48.020 €	59.177 €
<b>Financeiro</b>						
<b>Recebimentos:</b>						
Capital Social	40.000 €					
Financiamento Bancário	40.000 €					
Suprimentos	11.500 €					
Crédito curto prazo			71.806 €	102.580 €	138.482 €	179.514 €
<b>Total de recebimentos</b>	91.500 €	- €	71.806 €	102.580 €	138.482 €	179.514 €
<b>Pagamentos:</b>						
Capital Fixo						
Reembolso Bancário L/P		4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Encargos Financeiros L/P	2.828 €	2.828 €	2.545 €	2.262 €	1.980 €	1.697 €
Suprimentos						19.329 €
<b>Total de Pagamentos</b>	2.828 €	6.828 €	6.545 €	6.262 €	5.980 €	25.026 €
<b>Saldo Financeiro</b>	88.672 €	- 6.828 €	65.260 €	96.317 €	132.503 €	154.488 €
<b>Saldo Total</b>	1.554 €	75.261 €	105.593 €	141.178 €	180.523 €	213.665 €

Fonte: Elaborado pelo autor

**Anexo 5: Demonstração de Resultados – Cenários Alternativos**Cenário Pessimista:

<b>Demonstração de Resultados</b>						
<b>Rúbrica/Ano</b>	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Vendas</b>		116.000 €	132.000 €	152.000 €	172.000 €	192.000 €
<b>Total de proveitos operacionais</b>		116.000 €	132.000 €	152.000 €	172.000 €	192.000 €
<b>CMVMC</b>		65.500 €	74.500 €	86.200 €	97.000 €	107.000 €
<b>FSE</b>		15.900 €	16.075 €	16.268 €	16.479 €	16.710 €
<b>Imposto de Selo</b>		113 €	102 €	90 €	79 €	68 €
<b>Despesas com Pessoal</b>		20.934 €	21.334 €	21.760 €	33.026 €	33.807 €
<b>Amortizações</b>		5.167 €	5.167 €	5.167 €	4.551 €	306 €
<b>Total de custos operacionais</b>		107.614 €	117.178 €	129.485 €	151.136 €	157.891 €
<b>Resultado Operacionais</b>		8.386 €	14.822 €	22.515 €	20.864 €	34.109 €
<b>Proveitos financeiros</b>			1.112 €	1.474 €	1.919 €	2.141 €
<b>Encargos financeiros</b>	2.828 €	2.828 €	2.545 €	2.262 €	1.980 €	9.526 €
<b>Resultado Corrente</b>	- 2.828 €	5.558 €	13.389 €	21.726 €	20.803 €	28.404 €
<b>Resultados Extraordinários</b>						
<b>Resultado antes de Imposto</b>	- 2.828 €	5.558 €	13.389 €	21.726 €	20.803 €	28.404 €
<b>Imposto sobre o Rendimento</b>	- €	1.278 €	3.079 €	4.997 €	4.785 €	6.533 €
<b>Resultados líquidos do exercício</b>	- 2.828 €	4.279 €	10.309 €	16.729 €	16.019 €	21.871 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Cenário Otimista:

<b>Demonstração de Resultados</b>						
	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Vendas</b>		181.250 €	206.250 €	237.500 €	268.750 €	300.000 €
<b>Total de proveitos operacionais</b>		181.250 €	206.250 €	237.500 €	268.750 €	300.000 €
<b>CMVMC</b>		102.625 €	114.750 €	133.500 €	150.500 €	165.750 €
<b>FSE</b>		15.840 €	16.014 €	16.206 €	16.417 €	16.647 €
<b>Imposto de Selo</b>		113 €	102 €	90 €	79 €	68 €
<b>Despesas com Pessoal</b>		31.713 €	32.319 €	32.965 €	33.684 €	44.964 €
<b>Outros custos op.</b>						
<b>Amortizações</b>		5.167 €	5.167 €	5.167 €	4.551 €	306 €
<b>Total de custos operacionais</b>		155.458 €	168.353 €	187.929 €	205.231 €	227.735 €
<b>Resultados Operacionais</b>		25.792 €	37.897 €	49.571 €	63.519 €	72.265 €
<b>Proveitos financeiros</b>			1.806 €	2.580 €	3.482 €	4.514 €
<b>Encargos financeiros</b>	2.828 €	2.828 €	2.545 €	2.262 €	1.980 €	9.526 €
<b>Resultado Corrente</b>	- 2.828 €	22.964 €	37.158 €	49.888 €	65.021 €	67.253 €
<b>Resultados Extraordinários</b>						
<b>Resultado antes de Imposto</b>	- 2.828 €	22.964 €	37.158 €	49.888 €	65.021 €	67.253 €
<b>Imposto sobre o Rendimento</b>	- €	5.282 €	8.546 €	11.474 €	14.955 €	15.468 €
<b>Resultados líquidos do exercício</b>	- 2.828 €	17.682 €	28.612 €	38.414 €	50.066 €	51.785 €

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 6: Balanço – Cenários Alternativos

Cenário Pessimista:

<b>Balanço</b>						
<b>Rúbrica/Ano</b>	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo Não corrente</b>						
<b>Activo Fixo Tangível</b>	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €
<b>Activo Fixo Intangível</b>	850 €	850 €	850 €	850 €	850 €	850 €
<b>Investimentos Financeiros</b>		40.000 €	53.000 €	69.000 €	77.000 €	80.000 €
<b>Amortizações acumuladas</b>		5.167 €	10.335 €	15.502 €	20.052 €	20.359 €
<b>Total Activo Não Corrente</b>	20.828 €	55.660 €	63.493 €	74.326 €	77.775 €	80.469 €
<b>Activo Corrente</b>						
<b>Existências:</b>						
<b>Mercadorias</b>	50.000 €	26.500 €	28.000 €	31.400 €	40.000 €	41.000 €
<b>Dívidas de Terceiros:</b>						
<b>Clientes</b>		11.890 €	13.530 €	15.580 €	17.630 €	19.680 €
<b>EOEP</b>	16.290 €					
<b>Disponível</b>	1.554 €	5.980 €	5.586 €	5.732 €	5.583 €	9.247 €
<b>Total Activo Corrente</b>	67.844 €	44.370 €	47.116 €	52.712 €	63.213 €	69.927 €
<b>Total do Activo</b>	<b>88.672 €</b>	<b>100.030 €</b>	<b>110.609 €</b>	<b>127.037 €</b>	<b>140.988 €</b>	<b>150.396 €</b>
<b>Cap. Próprio e Passivo</b>						
<b>Capital Próprio</b>						
<b>Capital Social</b>	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
<b>Prestações Suplementares</b>						
<b>Reservas</b>						
<b>Resultados Transitados</b>		- 2.828 €	1.451 €	11.761 €	28.490 €	44.508 €
<b>Resultado Líquido</b>	- 2.828 €	4.279 €	10.309 €	16.729 €	16.019 €	21.871 €
<b>Total de Capital Próprio</b>	37.172 €	41.451 €	51.761 €	68.490 €	84.508 €	106.380 €
<b>Passivo</b>						
<b>Médio e Longo Prazo:</b>						
<b>Empréstimos Bancários</b>	40.000 €	36.000 €	32.000 €	28.000 €	24.000 €	20.000 €
<b>Suprimentos</b>	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	
<b>Curto Prazo:</b>						
<b>Fornecedores</b>		5.916 €	9.419 €	10.832 €	12.494 €	12.763 €
<b>Empréstimos Bancários</b>						
<b>Estado (IRC + SS +IRS Retido+ IVA)</b>		5.163 €	5.929 €	8.215 €	8.486 €	11.254 €
<b>Total do Passivo</b>	51.500 €	58.579 €	58.848 €	58.548 €	56.480 €	44.017 €
<b>Total Passivo e Cap. Próprio</b>	<b>88.672 €</b>	<b>100.030 €</b>	<b>110.609 €</b>	<b>127.037 €</b>	<b>140.988 €</b>	<b>150.396 €</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Cenário Otimista:

<b>Balanço</b>						
	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo Não corrente</b>						
Activo Fixo Tangível	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €	19.978 €
Activo Fixo Intangível	850 €	850 €	850 €	850 €	850 €	850 €
Investimentos Financeiros		70.000 €	100.000 €	135.000 €	175.000 €	203.000 €
Amortizações acumuladas		5.167 €	10.335 €	15.502 €	20.052 €	20.359 €
<b>Total Activo Não Corrente</b>	<b>20.828 €</b>	<b>85.660 €</b>	<b>110.493 €</b>	<b>140.326 €</b>	<b>175.775 €</b>	<b>203.469 €</b>
<b>Activo Corrente</b>						
<b>Existências:</b>						
<b>Mercadorias</b>	50.000 €	13.000 €	17.000 €	23.500 €	38.000 €	41.000 €
<b>Dívidas de Terceiros:</b>						
<b>Cientes</b>		18.578 €	21.141 €	24.344 €	27.547 €	30.750 €
<b>EOEP</b>	16.290 €					
Disponível	1.554 €	5.261 €	5.593 €	6.178 €	5.523 €	10.665 €
<b>Total Activo Corrente</b>	<b>67.844 €</b>	<b>36.839 €</b>	<b>43.734 €</b>	<b>54.022 €</b>	<b>71.070 €</b>	<b>82.415 €</b>
<b>Total do Activo</b>	<b>88.672 €</b>	<b>122.500 €</b>	<b>154.227 €</b>	<b>194.348 €</b>	<b>246.845 €</b>	<b>285.884 €</b>
<b>Cap. Próprio e Passivo</b>						
<b>Capital Próprio</b>						
<b>Capital Social</b>	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
<b>Prestações Suplementares</b>						
<b>Reservas</b>						
Resultados Transitados		- 2.828 €	14.854 €	43.466 €	81.880 €	131.946 €
Resultado Líquido	- 2.828 €	17.682 €	28.612 €	38.414 €	50.066 €	51.785 €
<b>Total de Capitais Próprios</b>	<b>37.172 €</b>	<b>54.854 €</b>	<b>83.466 €</b>	<b>121.880 €</b>	<b>171.946 €</b>	<b>223.731 €</b>
<b>Passivo</b>						
<b>Médio e Longo Prazo:</b>						
<b>Empréstimos Bancários</b>	40.000 €	36.000 €	32.000 €	28.000 €	24.000 €	20.000 €
<b>Suprimentos</b>	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	
<b>Curto Prazo:</b>						
<b>Fornecedores</b>		8.332 €	13.795 €	15.993 €	18.577 €	18.984 €
<b>Empréstimos Bancários</b>						
<b>Estado (IRC + SS +IRS Retido+ IVA)</b>		11.813 €	13.466 €	16.975 €	20.822 €	23.169 €
<b>Total do Passivo</b>	<b>51.500 €</b>	<b>67.645 €</b>	<b>70.761 €</b>	<b>72.468 €</b>	<b>74.899 €</b>	<b>62.153 €</b>
<b>Total Passivo e Cap Próprios</b>	<b>88.672 €</b>	<b>122.500 €</b>	<b>154.227 €</b>	<b>194.348 €</b>	<b>246.845 €</b>	<b>285.884 €</b>

Elaborado pelo autor

**Anexo 7: Rácios Financeiros e Económicos – Cenários Alternativos**

Cenário Pessimista:

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Rendibilidade do Investimento (ROI)</b>	10%	17%	24%	21%	31%
<b>Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)</b>	10%	20%	24%	19%	21%
<b>Rendibilidade do Ativo Total (ROA)</b>	4%	9%	13%	11%	15%
<b>Rendibilidade das Vendas</b>	4%	8%	11%	9%	11%
<b>Autonomia Financeira</b>	41%	47%	54%	60%	71%
<b>Solvabilidade Total</b>	71%	88%	117%	150%	242%

Fonte: Elaborado pelo autor

Cenário Otimista:

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Rendibilidade do Investimento (ROI)</b>	32%	43%	53%	63%	66%
<b>Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)</b>	32%	34%	32%	29%	23%
<b>Rendibilidade do Ativo Total (ROA)</b>	14%	19%	20%	20%	18%
<b>Rendibilidade das Vendas</b>	10%	14%	16%	19%	17%
<b>Autonomia Financeira</b>	45%	54%	63%	70%	78%
<b>Solvabilidade Total</b>	81%	118%	168%	230%	360%

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 8: Mapas de Cash-Flows

### Cenário Pessimista:

	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Resultados Operacionais * (1- IRC)</b>	- €	6.457 €	11.413 €	17.336 €	16.066 €	26.264 €
<b>Amortizações</b>		5.167 €	5.167 €	5.167 €	4.551 €	306 €
<b>Provisões</b>						
<b>CF Exploração</b>	- €	11.624 €	16.580 €	22.503 €	20.616 €	26.570 €
<b>Investimento</b>						
<b>Capital Fixo</b>	- 20.828 €					
<b>FM</b>	- 54.382 €					
<b>Valor Residual</b>						469 €
<b>CF Investimento</b>	- 75.210 €					469 €
<b>CF líquido</b>	- 75.210 €	11.624 €	16.580 €	22.503 €	20.616 €	27.039 €
<b>CF líquido act</b>	- 75.210 €	10.788 €	14.281 €	17.989 €	15.295 €	18.617 €
Taxa de actualização	7,75%					
<b>CF líquido act. acumulado</b>	- 75.210 €	- 64.421 €	- 50.140 €	- 32.152 €	- 16.857 €	1.760 €

Fonte: Elaborado pelo autor

### Cenário Realista:

	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Resultados Operacionais * (1- IRC)</b>	- €	16.513 €	14.316 €	21.768 €	30.779 €	42.894 €
<b>Amortizações</b>		5.167 €	5.167 €	5.167 €	4.551 €	306 €
<b>Provisões</b>						
<b>CF exploração</b>	- €	21.681 €	19.484 €	26.935 €	35.330 €	43.200 €
<b>Investimento</b>						
<b>Capital fixo</b>	- 20.828 €					
<b>FM</b>	- 54.382 €					
<b>Valor Residual</b>						469 €
<b>CF Investimento</b>	- 75.210 €					469 €
<b>CF líquido</b>	- 75.210 €	21.681 €	19.484 €	26.935 €	35.330 €	43.669 €
<b>CF líquido act. acumulado</b>	- 75.210 €	20.121 €	16.782 €	21.532 €	26.211 €	30.067 €
wacc	7,75%					
<b>CF líquido act. acumulado</b>	- 75.210 €	- 55.088 €	- 38.307 €	- 16.775 €	9.436 €	39.503 €

Fonte: Elaborado pelo autor

### Cenário Otimista:

	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
<b>Resultados Operacionais * (1-IRC)</b>	- €	19.860 €	29.181 €	38.170 €	48.909 €	55.644 €
<b>Amortizações</b>		5.167 €	5.167 €	5.167 €	4.551 €	306 €
<b>Provisões</b>						
<b>CF Exploração</b>	- €	25.027 €	34.348 €	43.337 €	53.460 €	55.951 €
<b>Investimento</b>						
<b>Capital Fixo</b>	- 20.828 €					
<b>FM</b>	- 54.382 €					
<b>Valor Residual</b>						469 €
<b>Cf Investimento</b>	- 75.210 €					469 €
<b>CF Líquido</b>	- 75.210 €	25.027 €	34.348 €	43.337 €	53.460 €	56.419 €
<b>CF Líquido act.</b>	- 75.210 €	23.227 €	29.585 €	34.643 €	39.661 €	38.846 €
Taxa de actualização	7,75%					
<b>CF líquido act. acumulado</b>	- 75.210 €	-51.983 €	- 22.397 €	12.245 €	51.907 €	90.753 €

Fonte: Elaborado pelo autor