

PLANO DE NEGÓCIO: LOW-COST.SOLIDÁRIO

Rodrigo Pedro Craveiro Soares

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

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

Abril 2014



AGRADECIMENTOS

O projeto de tese que elaborei e que apresento neste documento foi desenvolvido com muito empenho, dedicação e uma grande motivação pois considero que é um projeto de empreendedorismo social que poderá vir a concretizar-se e que poderá contribuir para transformar a vida de muitas pessoas.

Contudo, para a sua concretização foi necessária a ajuda, colaboração e disponibilidade de algumas pessoas a quem gostaria de manifestar o meu sincero agradecimento, nomeadamente:

Ao Professor Dr. José Paulo Esperança pela disponibilidade em me aceitar como seu orientando assim como pelos preciosos comentários que enriqueceram em muito este trabalho.

Ao Dr. António Hilário David, Diretor da APSA – Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger por ter sugerido o tema e pela disponibilidade, orientação e sugestões que me foi dando e que possibilitaram a elaboração deste caso de carácter eminentemente social.

À minha mãe pelo apoio, dedicação e força que me deu e a quem agradeço do fundo do coração.

Ao Nelson Francisco pela compreensão e pelas francas opiniões.

E, a todas as restantes pessoas que de alguma forma contribuíram para que eu tenha conseguido concretizar este plano de negócios.



Índice

AGRADECIMENTOS	i
ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....	iv
LISTA DE ABREVIACÕES	v
SUMÁRIO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	viii
PARTE I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Relevância do Empreendedorismo Social	1
1.2 Interesse em Portugal.....	2
1.3 Contexto da Crise	3
1.4 Motivação e Objetivos com o Projeto.....	5
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Introdução	5
2.2 O Empreendedorismo Social.....	6
2.3 O Empreendedorismo Social em Portugal	9
PARTE II	12
3. CONTEXTO	12
3.1 Condição do Síndrome de Asperger.....	13
3.2 Incidência.....	14
3.3 Problemas de Integração.....	15
3.4 Impacto da Síndrome de Asperger no Contexto da Inclusão Social	16
4 O PROJETO CASA GRANDE	17
4.1 O Problema	18
4.2 A Visão.....	19
4.3 A Missão.....	19
4.4 Objetivos Estratégicos	19
4.5 A Equipa.....	21
4.6 Descrição do Projeto	22
4.6.1 O Questionário - Objetivos	24
4.6.2 O Questionário - Procedimentos Metodológicos.....	24
4.6.3 Questionário - Resultados.....	27
PARTE III.....	33
5 ANÁLISE DE MERCADO (EXTERNA)	33
5.1 Contexto Político-Legal	33
5.2. Contexto Económico	35
5.3. Contexto Sociocultural	35
5.4 Análise de Mercado Futuro	38
5.4.1 Análise fundamentada no Modelo de Porter	39
5. 5. Fatores Críticos de Sucesso	42
6. ESTRATÉGIA DE MARKETING	44
6.1 Objetivos Estratégicos do Negócio (Médio e Longo Prazo).....	44
6.2 Políticas de Implementação	45



6.2.1 Produto/serviço	45
6.2.1.1 A Embalagem	46
6.2.2 O Preço	47
6.2.3 A Distribuição	49
6.2.4 A Comunicação.....	49
6.2.5 O Valor da Marca.....	51
6.2.6 A Medição de Resultados.....	52
6.2.7 Segmentação e Posicionamento.....	53
7. AVALIAÇÃO FINANCEIRA.....	54
7.1 Ponto Crítico de Vendas.....	55
7.2. VAL, TIR e Payback.....	59
8. CONCLUSÕES	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXO 1 - Fotos da Casa Grande.....	66
ANEXO 2 - Questionário.....	67
ANEXO 3 - Biscoitos <i>Sol Diário Diet</i>.....	70
ANEXO 4 - Mapa de <i>cash flows</i> (Hipótese 2 trabalhadores).....	71
ANEXO 5 - Mapa de <i>cash flows</i> (Hipótese 1 trabalhador).....	72
ANEXO 6 – Mapa de <i>cash flows</i> -valor residual (com crescimento).....	73
ANEXO 7 – Mapa de <i>cash flows</i> - valor residual (com valor constante).....	74
ANEXO 8 – Mapa de <i>cash flows</i> - valor residual (mais 5 anos projeto).....	75



ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Índice de Figuras

Figura 1 - PIB em volume (tvh %) e Taxa de desemprego (%)	3
Figura 2 – A abordagem estatística na pesquisa quantitativa	25
Figura 3 – Distribuição da amostra relativamente à situação profissional.....	28
Figura 4 – Distribuição da amostra relativamente possibilidade de aquisição de refeições prontas com entrega no domicílio, à <i>Low-Cost.Solidário</i>	30
Figura 5 – Distribuição da amostra relativamente à possibilidade de aquisição em pontos de venda que apoiam causas sociais.....	30
Figura 6 – Distribuição da amostra relativamente à possibilidade de aquisição de produtos e serviços comercializados pela <i>Casa Grande</i>	31
Figura 7 – Grau de importância dada pelos inquiridos às diferentes características dos serviços a prestar pela <i>Low-Cost.Solidário</i>	32
Figura 8 - Preços máximo e mínimo de uma refeição praticado pela concorrência na zona de Benfica.....	41
Figura 9 - Análise SWOT (<i>Elaboração própria tendo por base a análise SWOT</i>)...	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hábitos de consumo e de compra dos inquiridos.....	29
Tabela 2 - Custo unitário por refeição considerando apenas a matéria prima (ingredientes)	56
Tabela 3 - Simulação para obtenção das quantidades críticas de venda de refeições em função do preço de venda	57
Tabela 4 - Custo unitário por embalagem do Biscoito Sol Diário Diet (20 biscoitos por embalagem)	58



LISTA DE ABREVIACÕES

- APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial
APSA- Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger
BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
CCSE - Centro Canadense para o Empreendedorismo Social
CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
CLAS - Conselhos Locais de Ação Social
CSF - Comissões Sociais de Freguesia
CSR - Corporate Social Responsibility (Europe)
DGIDC - Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular
DSM - Manual de Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais
EI – Empresas de Inserção
ENPSIS – Estratégia Nacional para a Proteção Social e Inclusão Social
FENACERCI - Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social
GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional,
INR, I.P. - Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.
IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IRS - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
ISCTE-IUL Instituto Superior da Ciência do Trabalho e da Empresa-Instituto
Universitário de Lisboa
ISS - Instituto da Segurança Social
MAC - Método Aberto de Coordenação
PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira
PIB – Produto Interno Bruto
PME – Pequenas e Médias Empresas
QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional
RSE Portugal – Responsabilidade Social Empresarial, Portugal
SA – Síndrome de Asperger
SNC - Sistema de Normalização Contabilística
SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities)
e Ameaças (Threats)
TGD - Transtorno Global do Desenvolvimento
TIR – Taxa Interna de Rentabilidade
VAL – Valor Atualizado Líquido



SUMÁRIO

A síndrome de Asperger (SA) é um Transtorno Global do Desenvolvimento. As pessoas com SA quando devidamente acompanhadas conseguem desenvolver extraordinárias capacidade de trabalho e de realizar tarefas de forma adequada.

Por outro lado o empreendedorismo social reflete-se na capacidade de alcançar resultados sociais. Estes resultados podem ser obtidos através de micro empresas como é o caso da constituição da *Low-Cost.Solidário* em que o lucro não é o principal objetivo mas antes a possibilidade de inserção no mercado de trabalho de pessoas com SA.

De acordo com o estudo de mercado sugere-se o fornecimento e entrega de refeições *takeaway* e a confecção do biscoito *Sol Diário Diet* com parceria para a distribuição. São ainda sugeridas diversas formas de publicidade e marketing para dinamizar e chamar a população a colaborar e a estar presente em diversas atividades na *Casa Grande*. O estudo de mercado veio confirmar a motivação das pessoas para colaborar em causas sociais. Pretende-se grande interação entre a população local e a *Casa Grande* para possibilitar que sejam conhecidas todas as atividades desenvolvidas pelos formandos e não apenas o serviço de refeições e o biscoito de produção exclusiva.

Classificação JEL: G31, M14; M31

Palavras-chave: Síndrome de Asperger; empreendedorismo social; marketing; projeto económico e financeiro.



ABSTRACT

Asperger's Syndrome (AS) is a Pervasive Developmental Disorder. People with SA when properly monitored can develop extraordinary ability to work and perform tasks adequately.

Besides, social entrepreneurship is reflected in the ability to achieve social outcomes. These results can be obtained through micro enterprises such is the setting up of Low - Cost.Solidário where profit is not the main goal but rather the possibility of entering people with AS in the labour market.

According to the market investigation it is suggested the supply or delivery of takeaway meals and the manufacture of *Sol Diário Diet* Cookie with partnership for the distribution. It is also suggested several forms of advertising and marketing to energize and draw people to collaborate and be present in various activities at *Casa Grande*. The market investigation confirmed the motivation of people to collaborate on social causes. It is intended great interaction between the local population and *Casa Grande* to enable that all activities undertaken by learners and not just the meal service and the exclusive cookie production are known.

JEL Classification: G31, M14; M31

Keywords: Asperger syndrome; social entrepreneurship; marketing; economic and financial project.



SUMÁRIO EXECUTIVO

Em Portugal, sobretudo após a crise financeira recente, o Estado carece de recursos para resolver isoladamente os problemas de cariz social, sendo fundamental mobilizar o contributo dos cidadãos e da sociedade no seu conjunto. O estado pode ser uma entidade facilitadora mas é fundamental que os particulares apoiem e promovam o empreendedorismo social, através de contributo financeiro e de tempo (voluntariado).

O empreendedorismo social deve ter uma componente fortemente inovadora e, apesar do objetivo último não ser a obtenção de lucros, este não pode ser marginalizado uma vez que existem sempre investimentos que são necessários fazer e para tal é necessário ter capacidade financeira.

O plano de negócios que se apresenta insere-se no que se poderá designar de empreendedorismo social. No fundo é a criação de uma micro empresa – *Low-Cost.Solidário* - que pretende apresentar um projeto facilitador da transição das pessoas formadas na *Casa Grande* (pessoas com síndrome de Asperger) para o mercado de trabalho e que ao mesmo tempo sirva de interface da *Casa Grande* com as populações locais.

Elaborado um estudo de mercado, através de inquérito à população residente ou trabalhadora da zona de Benfica, em Lisboa, zona de localização da *Casa Grande*, concluiu-se que dos produtos e serviços disponibilizados pela *Casa Grande* (pão, pastelaria, comida pronta, produtos hortícolas, lavandaria e engomadaria, jardinagem, informática, expressão plástica e reprografia) os que mais possibilidades mostraram de ser adquiridos pela população são o pão, pastelaria e comida pronta. Ainda de acordo com o mesmo estudo de mercado e da análise da concorrência sugere-se a aposta da *Low-Cost.Solidário* na entrega de refeições ao domicilio para além da possibilidade de serem consumidas no estabelecimento ou em regime de *takeaway*.

Para divulgação dos produtos e serviços prestados pelos formandos da *Casa Grande* foram sugeridos diversas formas de publicidade e marketing onde a comunicação assume um papel primordial, utilizando, por exemplo as redes sociais para divulgar eventos e formas de a população poder interagir com a *Low-Cost.Solidário* e de esta interagir com a população. Foram ainda definidas estratégias a serem implementadas



para cada uma das variáveis do *marketing mix*.

Na elaboração da análise SWOT percebe-se existir uma vantagem competitiva no facto de ser um projeto de cariz eminentemente social e as pessoas estarem motivadas para colaborar e ajudar neste tipo de causas.

Considerando um investimento em 2 motas para distribuição das refeições, o ponto crítico de vendas é de 23 refeições/dia a um preço de venda de 4,5€/refeição.

Para uma projeção do negócio a 4 anos, uma taxa de atualização de 3,5% ao ano e caso sejam comercializadas 25 refeições dia, 300 dias por ano o VAL é positivo e no valor de 5.594,95€. A TIR é de 33% e o período de recuperação do investimento é 3 anos e 2 meses.

Por outro lado é ainda proposto neste projeto a confecção do biscoito *Sol Diário Diet* em que haverá a necessidade de fazer uma parceria com um distribuidor com o intuito de facilitar a inserção do produto junto dos retalhistas. A aposta neste produto será impulsionador da inserção dos formandos no mercado de trabalho e a sua divulgação poderá ser feita através de diversos canais de comunicação.



PARTE I

1. INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do Empreendedorismo Social

Shane e Venkataraman (2000) salientam que o empreendedorismo é composto por dois processos relacionados: a descoberta de oportunidades empresariais e a exploração de tais oportunidades.

De uma forma muito simplista pode resumir-se empreendedorismo como sendo uma capacidade individual de empreender, um processo de iniciar e gerir empreendimentos ou ainda um movimento social de desenvolvimento do espírito Empreendedor. O empreendedorismo assume um papel de extrema relevância ao nível das micro, pequenas e médias empresas pois permite crescimento económico sustentável, aumento da competitividade do mercado e criação de emprego. Por outro lado tem a capacidade de introduzir produtos e serviços inovadores, ampliar fronteiras tecnológicas e permitir a criação de novas formas de trabalho e abertura a novos mercados.

Comparando o empreendedorismo ao empreendedorismo social consta-se que existem muitas semelhanças tais como iniciativa, originalidade, autoconfiança, ser inovador, ter alta tolerância à ambiguidade e à incerteza e capacidade em aceitar riscos moderados. Contudo, algumas diferenças são notórias pois o empreendedor social adota uma missão social, tem como objetivo a geração de valor social, a receita é apenas um meio para atingir um fim e tem capacidade para atrair recursos filantrópicos.

O empreendedor trabalha para alcançar lucro, estabelece medidas e estratégias que gerem um resultado financeiro positivo, já o empreendedor social trabalha para conseguir resultados positivos dentro de uma sociedade, estabelecendo medidas e estratégias que gerem um retorno social e/ou ambiental positivo.

Nas últimas décadas, a humanidade tem vindo a adquirir consciência de que é necessário agir para que todo o cidadão tenha as mesmas oportunidades e direitos



independentemente da sua condição. O **Empreendedorismo Social** reveste-se de uma importância fundamental pois vem preencher algumas lacunas na prossecução e garantia dos direitos fundamentais de cidadãos mais desprotegidos e assegurar o cumprimento de direitos consignados na Constituição Portuguesa conforme mencionado no n.º1 do art.º 13 e o n.º 1 do art.º 58 “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social, são iguais perante a lei” e “têm direito ao trabalho”

1.2 Interesse em Portugal

A solidariedade entre gerações e entre classes é uma das bases do modelo social europeu, em que Portugal se integra. Contudo, a presente situação de crise económica e financeira, na sequência de uma década de fraco crescimento económico, obriga o Governo a racionar os apoios sociais na altura em que são mais necessários.

Nesta via estreita, o “Governo vai centrar a sua ação no apoio aos verdadeiramente necessitados, através da justa repartição dos sacrifícios, garantindo que os mais vulneráveis não serão os mais sacrificados - através de um maior envolvimento das instituições da Economia Social”¹.

O Governo vai descentralizar competências na área da ação social e delegá-las a instituições de solidariedade que estão bem implantadas no terreno. Para tal, essas instituições serão financiadas, com fundos comunitários, para colocarem os seus recursos, sobretudo humanos, ao serviço de tarefas que até agora passavam pela Segurança Social. Para tal, haverá a publicação, em Diário da República, de um despacho que cria a chamada Rede Local de Intervenção Social que visa “reforçar a ação das entidades do sector social que, pela sua proximidade, têm um conhecimento mais aprofundado das reais necessidades da população, em cada território” (Agostinho Branquinho, secretário de Estado da Solidariedade e da Segurança Social, em 25/09/2013 ao jornal *O Público*).

Portugal está empenhado num modelo de governação que envolva a participação de atores privados não governamentais, tanto na formulação, como na implementação de

¹ <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-temas/solidariedade/a-solidariedade.aspx> (consultado em 29 de setembro de 2013)



políticas públicas. Para tal passará a haver novas formas de gestão social com partilha de responsabilidade com entidades da economia social, promotoras de uma maior proximidade às instituições e aos cidadãos (Relatório Social Nacional, Maio de 2012).

1.3 Contexto da Crise

De acordo com o Relatório Social Nacional Portugal 2012 a evolução da economia portuguesa em 2011 foi decisivamente marcada pela interrupção do acesso a financiamento de mercado e pelo início da aplicação do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF). Após o crescimento da atividade económica no ano de 2010 de 1,4 por cento, em grande parte devido ao bom desempenho das exportações (crescimento de 8,8 por cento) e ao reanimar do consumo privado (crescimento de 2,1 por cento), registou-se uma contração económica, com início no primeiro trimestre de 2011 e que perdura nos dias de hoje ainda que a partir dos meados de 2013 se note uma ligeira melhoria. Contudo, o produto interno bruto ainda regista um valor negativo de 2,1 no 2.º trimestre de 2013 (fig.1 a).

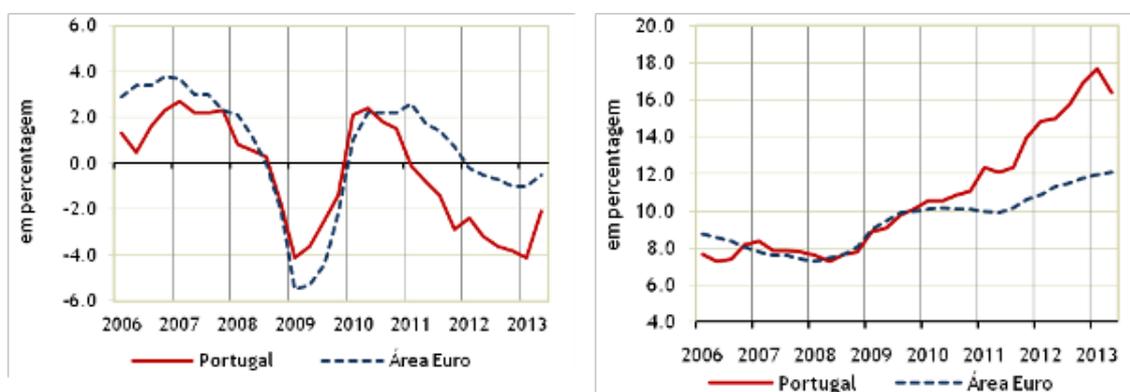


Fig. 1. a) PIB em volume (tvh %) (fonte: Banco de Portugal)

b) Taxa de desemprego (%)

O comportamento da evolução da economia portuguesa foi acompanhado pelo agravamento dos principais indicadores do mercado de trabalho.

Em 2010, assistiu-se a uma estagnação da população ativa e a partir daí e até ao presente momento, Setembro de 2013, tem-se vindo a verificar uma diminuição da mesma. A taxa de desemprego no segundo trimestre de 2013 é de 16, 4%, valor ainda demasiado elevado mas a denotar uma certa melhoria relativamente ao trimestre



anterior (fig.1b).

Na realidade, a situação do mercado de trabalho tem vindo a afirmar-se como um dos principais desafios que Portugal enfrenta no atual momento, nomeadamente o preocupante aumento do desemprego, deixando particularmente vulneráveis os jovens, os desempregados de longa duração assim como pessoas que sofram de qualquer tipo de deficiência. Os últimos anos espelham bem os efeitos da crise económica e financeira, com o desemprego a crescer e o emprego a retrair-se.

Portugal contou, para o ciclo 2008-2010, com a Estratégia Nacional para a Proteção Social e Inclusão Social (ENPSIS), enquadrada no objetivo estratégico do Método Aberto de Coordenação (MAC) coesão social através de sistemas de proteção social e políticas de inclusão social adequadas, acessíveis, financeiramente sustentáveis, ajustáveis e eficientes. Apesar de anteceder a estratégia Europa 2020, a ENPSIS encontrava-se já ancorada numa perspectiva integrada na qual se combinavam e reforçavam mutuamente a política económica, a política de emprego e a política social. A atual estratégia europeia vem reforçar esta abordagem integrada, advogando um crescimento simultaneamente inteligente, sustentável e inclusivo, ao qual Portugal pretende responder dando continuidade a alguns dos instrumentos e prioridades já anteriormente estabelecidos e procurando enfrentar outros desafios que entretanto se colocam.

Não obstante o esforço redistributivo da proteção social dos últimos anos, do qual resultou alguma redução das desigualdades e da pobreza e exclusão social, este permanece como um dos grandes desafios que Portugal terá de enfrentar. Este desafio avolumou-se com a crise económica e financeira, que atinge o espaço europeu desde meados de 2008, impelindo vários países – nomeadamente Portugal - a adotar planos de austeridade que visem a consolidação fiscal, aliada à promoção do crescimento económico e à redução dos impactos sociais negativos dessa mesma austeridade.

No respeito pelos objetivos do sistema de segurança social, Portugal deverá dar continuidade ao esforço de melhoria da eficácia e eficiência da despesa social. Atualmente está, também, em curso uma reprogramação do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional) visando um maior contributo dos fundos para o reforço da sustentabilidade do sistema, através da reorientação de verba não



comprometida para ações de valorização e empregabilidade de novos ativos.

Contudo, a experiência portuguesa tem mostrado que a ligação entre a inserção profissional e inclusão social esbarram no afastamento frequente entre o que é instituído e a sua aplicação prática sendo igualmente certo que a qualidade efetiva das ações desenvolvidas no terreno são muitas vezes consumidoras de recursos humanos que nem sempre são disponibilizados, em particular pelos serviços públicos de emprego e de segurança social (Caleiras 2008). De acordo com Samartinho e Faria (2010) a articulação entre emprego e inclusão social é explorada pelas EI – Empresas de Inserção através de uma estratégia que visa a aquisição e desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais por parte dos formandos baseadas no exercício de uma atividade profissional.

1.4 Motivação e Objetivos com o Projeto

Em virtude de as causas sociais parecerem estar, por vezes, um pouco esquecidas é preciso dar alento e pensar em alternativas para que as causas de carácter social tenham sucesso ao longo do tempo. Na verdade, neste caso trata-se de propor alternativas que possibilitem partilhar e dar a conhecer para o exterior as diversas atividades desenvolvidas a partir da *Casa Grande*.

Não é uma tarefa fácil mas será uma recompensa se as ideias aqui colocadas neste plano de negócio vierem a ter êxito e venham a possibilitar o maior objetivo deste trabalho: colocação dos formandos da *Casa Grande* no mercado de trabalho em igualdade de situação com as pessoas que não possuem SA.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Com a revisão bibliográfica pretende-se sobretudo ressaltar como é que os diversos investigadores abordam e analisam o empreendedorismo e sobretudo o empreendedorismo social pois o projeto que se pretende elaborar tem um cariz



predominantemente social ainda que seja um projeto micro e esteja restrito a pessoas com um problema muito específico. Contudo se o projeto se tornar numa realidade ele poderá e deverá ser replicado a outras áreas geográficas e/ou pessoas com problemas idênticos. Por outro lado ao colocar produtos e serviços de excelente qualidade a um preço muito mais reduzido que o da concorrência servirá também como um fator de caráter social para as populações envolventes à localização do estabelecimento (*Casa Grande*).

2.2 O Empreendedorismo Social

O conceito de empreendedor tem vindo a adquirir uma popularidade crescente, estando mais desenvolvido no que se refere às atividades e organizações lucrativas e tem o seu enraizamento em Schumpeter, que coloca a inovação no centro da sua definição (Schumpeter, 1984). O crescente interesse que o conceito tem suscitado na referência às atividades e organizações de interesse coletivo tem feito emergir o conceito de empreendedor social.

O Empreendedorismo social é um dos termos mais populares no setor sem fins lucrativos, e também um dos mais incompreendidos tendo uma história relativamente recente como foco central de investigação académica. Alguns usam o termo empreendedorismo social para descrever qualquer forma de empreendimento lucrativo com uma missão social. Outros usam para descrever qualquer tipo de organização sem fins lucrativos. Outros ainda usam o termo quando existe um novo projeto para uma velha ideia. O uso mais comum do termo empreendedorismo social, no entanto, concentra-se sobre o papel do indivíduo assumir riscos que, contra todas as probabilidades, cria uma mudança social.

Efetivamente, o estudo do empreendedorismo como um catalisador para o desenvolvimento económico, assim como de mudança social é muitas vezes rotulado de empreendedorismo social, e tem ganhado força como área de investigação académica (Mair e Martí, 2006; Short *et al*, 2009; Dacin *et al*, 2011). Alguns investigadores têm mostrado um particular interesse em saber como os métodos baseados no mercado podem ser usados para resolver problemas sociais, tais como a pobreza e ao mesmo tempo gerar valor social e económico (Miller *et al.*, 2012).



Outras pesquisas têm-se concentrado na forma como os empresários combinam recursos (Meyskens *et al.*, 2010), desenvolvem modelos de negócios originais, isoladamente ou em colaboração (Seelos e Mair, 2005, 2007;. Webb *et al.*, 2010), enfrentam desafios institucionais (Kistruck *et al.*, 2011), e alteraram combinações institucionais existentes (Mair e Martí, 2009) a fim de gerar uma mudança social positiva. Além disso, os investigadores têm analisado diferenças de empreendedorismo com objectivos sociais em diferentes contextos geográficos (Zahra *et al.*, 2008; Kerlin, 2010) e têm-se tornado mais abrangentes no que diz respeito ao tipo de intervenientes e contextos estudados (por exemplo, Van de Ven *et al.*, 2007; Harris *et al.*, 2009).

Aliás parece existir um consenso crescente de que o contexto local ou a dinâmica a um nível micro desempenham um papel fundamental na definição da criação de valor social (Alvord *et al.*, 2004;. Peredo e Chrisman, 2006;. Short *et al.*, 2009) tal como se pretende fazer com a criação do micro negócio social: o *Low-Cost.Solidário* que vai ser objeto deste estudo.

Tobias *et al.* (2013) sugerem que o progresso social através do empreendedorismo pode ser alcançado, mesmo que este não seja um objetivo prioritário de todos os intervenientes envolvidos. No estudo feito por estes autores no Ruanda ao sector do café, e com base na recolha da informação disponível as evidências foram de que as motivações económicas eram precedidas de motivações pró-sociais. De salientar que o objeto em estudo neste trabalho, apesar de ter uma natureza eminentemente social, a análise financeira do projeto não será descurada. Na verdade um projeto social apesar de não ter como objetivo principal o lucro deverá apresentar um estudo financeiro resumido sobre os principais custos envolvidos.

O empreendedorismo social praticado por diversas organizações pode estar associado a atividades económicas, ensino, pesquisa, assistência social e espiritual (Leadbeater, 1997). Refletindo essa variada gama de atividades, os investigadores tentaram conceituar o empreendedorismo social em vários contextos, incluindo o setor público, organizações comunitárias, organizações de ação social, e instituições de caridade. Uma grande parte da literatura sobre empreendedorismo social tem evoluído no domínio não-governamental, nomeadamente organizações sem fins lucrativos. Alguns investigadores (Cook *et al.*, 2001; Wallace, 1999) sugerem que as empresas sociais



que realizam atividades lucrativas para apoiar outras atividades sem fins lucrativos podem ser vistas como empreendedores sociais e nesta perspectiva pode ser enquadrado o projeto *Low-Cost.Solidário* que pretende ser um projeto de cariz social mas lucrativo para poder apoiar o projeto *Casa Grande*. Outros têm argumentado que empresas com fins lucrativos que tenham ações inovadoras na construção do capital social podem ser consideradas empresas sociais (Centro Canadense para o Empreendedorismo Social-CCSE, 2001; Thompson, Alvy, e Lees, 2000). Thompson (2002) clarifica e identifica o empreendedorismo social como ocorrendo possivelmente em empresas que apesar de objetivarem o lucro têm algum compromisso para fazer o bem sendo criadas empresas com um propósito social que operam no sector do voluntariado ou sem fins lucrativos e conclui dizendo que o principal mundo "do empreendedor social são organizações sem fins lucrativos, sector do voluntariado."

Vários investigadores (Dees, 1998b; Sullivan Mort *et al.*, 2003) argumentam que ter uma missão social é fundamental para ser considerada uma organização social. Dees (1998b) também argumenta que, semelhante a uma empresa lucrativa, cujo objetivo é criar valor para o cliente, o objetivo principal do empreendedor social é criar valor social para os seus clientes. Ele argumenta que a capacidade de um empreendedor social para atrair recursos (capital, mão de obra, equipamentos, entre outros) num mercado competitivo é uma boa indicação de que o empreendimento representa uma utilização mais produtiva desses recursos do que as alternativas com que tem de competir.

Do lado do financiamento, os empreendedores sociais também procuram formas inovadoras para assegurar que os seus empreendimentos tenham acesso a recursos, desde que consigam criar valor social.

Alguns investigadores dão ênfase ao papel da inovação numa empresa social. Borins (2000), Prabhu (1998) e Sullivan, *et al.* (2003) identificam três fatores como sendo fundamentais para o empreendedorismo social: capacidade de inovar, pro-atividade e assunção de risco (Covin e Slevin, 1986).

Matei e Matei (2012) através de um estudo feito na Roménia chamam a atenção para a necessidade de desenvolver uma cultura específica para o empreendedorismo social



e acrescentam que a sua falta é justificada pelo fraco desenvolvimento da iniciativa privada na esfera social assim como pelas insuficientes alavancas económicas e financeiras para estimular o empreendedorismo social.

2.3 O Empreendedorismo Social em Portugal

O empreendedorismo social em Portugal está ligado às ações que cada indivíduo tem numa particular e crescente motivação para ser cada vez mais inovador e trazer o aspeto do voluntariado para a ribalta uma vez que em tempo de crise aumentam as necessidades dos mais desfavorecidos ou dos que têm algum grau de deficiência. Estas ações podem ser desenvolvidas por particulares, entidades privadas ou publicas.

São de destacar algumas formas de empreendedorismo social em Portugal, sobretudo pelo seu carácter inovador e porque pretendem de uma forma clara envolver entidades privadas ou a população em geral de forma a obter a participação de todos em projetos solidários. Muitos destes projetos sociais podem ser analisados em duas vertentes: por um lado o carácter social e por outro a possibilidade de dar a conhecer os produtos/serviços prestados pelas empresas, divulgando a ação social através de campanhas publicitárias e de marketing objetivando o aumento das vendas. Por outro lado e não pensando apenas na perspectiva empresarial o indivíduo que exerce algum comportamento de carácter social sente-se melhor consigo próprio pois ao praticar o bem sabe que, de alguma forma, com o seu comportamento consegue melhorar a vida dos outros. Também, o indivíduo que pratica o bem social acaba, muitas vezes, por preencher uma lacuna do seu próprio isolamento ajudando-se a ter uma vida mais social. Seguidamente faz-se referência a alguns projetos ainda ativos em Portugal, em 2013 e que apresentam alguma inovação.

Em Viana do Castelo, 52 empresas oferecem, durante um ano a oito instituições de solidariedade social serviços tais como um corte de cabelo, um bolo de aniversário, a reparação de eletrodomésticos, remodelações em edifícios ou sessões de fisioterapia ao domicílio. Este programa denominado de Voluntariado Empresarial foi lançado pela Câmara Municipal e funciona de 1/12/2012 a 30/11/2013.²

² <http://www.publico.pt/local/noticia/empresas-oferecem-servicos-a-instituicoes-de-solidariedade-social-de-viana-1573231> (consultado em 15 de dezembro de 2013).



O grupo presidido por Ricardo Salgado lançou em novembro de 2012 o projeto Crowdfunding BES destinado a apoiar ações na área da solidariedade social com recurso aos canais electrónicos. A campanha denominou-se “Dar asas a quem precisa. A solidariedade passa pelas nossas mãos”. O BES associa-se ao movimento de financiamento coletivo através da Internet, com objetivo de “promover o envolvimento e a contribuição dos portugueses, com pequenos donativos, em projetos de solidariedade, com o banco a assegurar 10 por cento do financiamento total”.³

A Comissão de Distribuição do Banco Alimentar, em Lisboa, através da mobilização social, aproveita a capacidade de trabalho dos voluntários que distribuem comida à noite pelos sem abrigos evitando a perda de alimentos que seriam deitados fora. Também a ajuda a pessoas idosas, com saúde frágil, e solitárias é uma constante para quem pratica o voluntariado organizado. A solidão para além da fome é outro fator de fragilidade das pessoas, aliás, de acordo com um levantamento feito pela Universidade Católica Portuguesa e publicado em maio de 2012, 72% das pessoas apoiadas pelas doações dos bancos alimentares em todo o país dizem “sentir-se só”.⁴

O Município de Viseu em colaboração com Projetistas, Arquitetos e Engenheiros visa a ajuda a famílias carenciadas do concelho de Viseu que, habitando em edifícios degradados, pretendam proceder à sua reconstrução e, para tal, necessitem de um projeto de reconstrução devidamente instruído. O Projeto Solidário continua ativo em 2013 e 2014.⁵

O Montepio em 2013 lançou a 3.ª edição do Minuto Solidário e já apoiou um total de 74 instituições de solidariedade social e as pessoas que nelas se inserem, promovendo o conceito de responsabilidade social. O Montepio pretende dar visibilidade pública e abrangente às IPSS (Instituições Públicas de Solidariedade Social) e ao seu trabalho através da divulgação na SIC, SIC Notícias e internet de programas com a duração de 1 minuto com exemplos de boas práticas pela forma como chegam à comunidade onde estão inseridas, pelo modo como tornam possíveis atividades que se desdobram no apoio à infância, aos idosos e a cidadãos portadores de deficiência. De um lado as pessoas que podem e querem ajudar, do outro as pessoas que não dispõem o apoio

³ <http://www.publico.pt/economia/noticia/bes-lanca-projecto-de-solidariedade-social-colectiva-atraves-da-internet-1574646> (consultado em 15 de dezembro de 2013).

⁴ <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-08-19/portugal-solidariedade-combate-fome-e-evita-desperdicio>.(consultado em 15 de dezembro de 2013).

⁵ <http://www.cm-viseu.pt/habisolvis/index.php/projecto-solidario> (consultado em 15 de dezembro de 2013).



prestado pelas Instituições de Solidariedade Social.⁶

A FENACERCI-Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social na sua essência defende o respeito, a solidariedade e inclusão para as pessoas com deficiência intelectual, é a estrutura representativa das cooperativas deste setor e tem por missão fundamental promover a criação de condições que pela via do reforço das organizações associadas, defendam os interesses e direitos das pessoas com deficiência intelectual e suas famílias. Além disso, promove uma intensa atividade junto de estruturas diversas como o INR, I.P. - Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P., o IIEFP-Instituto de Emprego e Formação Profissional, ISS-Instituto da Segurança Social e a DGIDC-Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, integrando vários grupos de Trabalho. O Pirlampo Mágico e a revista FENACERCI são duas das muitas iniciativas que dão visibilidade ao trabalho desenvolvido pela Federação.⁷

Projeto Casa Grande promovido pela APSA- Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger cujos objetivos são criar um Centro de Atividades Ocupacionais para a promoção de atividades de formação e o emprego temporário de grupos vulneráveis, que facilitem a aquisição de competências e a futura inserção na vida ativa; facilitar a satisfação das necessidades básicas e atividades da vida diária, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos portadores de SA e famílias; assegurar serviços de apoio à comunidade circundante, garantindo a auto sustentabilidade do projeto.⁸

⁶ https://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/responsabilidade-social/minuto-solidario.page (consultado em 15 de dezembro de 2013).

⁷ <http://fenacerci.pt/web/index.html> (consultado em 5 de novembro de 2013).

⁸ <http://www.apsa.org.pt/projectos.php?id=5> (consultado em 5 de novembro de 2013).



PARTE II

3. CONTEXTO

Atualmente e cada vez mais é necessário pensar e colocar em prática projetos de cariz social que tenham como objetivo dinamizar o mercado, alcançar vantagem competitiva e ajudar pessoas que de uma forma geral são marginalizadas.

A elaboração do plano de negócio *Low-Cost.Solidário* tem em consideração uma componente de empreendedorismo inovador e uma componente social.

Existem diferentes tipos de projetos sociais tendo em consideração a área em que são elaborados como por exemplo ligados à educação, energia, desporto, meio ambiente, direitos humanos e.....à integração de pessoas com deficiências.

Na realidade todo o projeto social surge de uma necessidade, de um problema concreto. E, a avaliação de projetos sociais é um tema que, cada vez mais, ganha destaque e importância na procura de aperfeiçoamento das ações e investimentos sociais. Neste contexto, ganha também relevância a avaliação económica, que conjuga dois tipos de avaliação que se complementam: a avaliação de impacto e o cálculo da rentabilidade económica.

A avaliação de impacto tem como principal objetivo inferir causalidade entre o projeto ou programa e os resultados obtidos, ou seja, pretende responder à pergunta: o que teria acontecido aos beneficiários caso eles não tivessem participado do projeto? Já a rentabilidade económica compara o investimento no projeto com os benefícios gerados ao longo da vida dos seus participantes. O retorno social do projeto é uma medida económica relevante para a própria gestão do projeto, e também para a comparação de resultados entre projetos sociais contudo difícil de quantificar uma vez que é uma variável intangível e subjetiva.

Ao elaborar um projeto social é necessário alertar para a solução de problemas de modo a que as ideias sejam transformadas em ações, sendo fundamental objetivos claros, especificar os recursos, definir parcerias e definir como serão analisados os



resultados.

Os projetos sociais propiciam o despertar do sentimento da solidariedade e faz com que os indivíduos tomem consciência de qual é o seu papel na sociedade. Contudo, qualquer projeto que envolva tarefas para além do que habitualmente as pessoas exercem no dia a dia, fazendo-as pensar em como podem transpor barreiras e preconceitos em benefício dos outros é sempre algo complexo e um permanente exercício de cidadania⁹

Neste caso em concreto espera-se propiciar o autoconhecimento, a autoestima e a autovalorização, contribuindo para o desenvolvimento integral das pessoas com Síndrome de Asperger assegurando condições para a sustentação e a construção de um novo projeto de vida a partir da oferta de oportunidades educativas, culturais, de trabalho e socializadoras.

3.1 Condição do Síndrome de Asperger

Em 1944, um pediatra austríaco chamado Hans Asperger observou quatro crianças que tinham dificuldade em se integrar socialmente. Apesar de parecerem normais em termos de inteligência, as crianças apresentavam dificuldades de comunicação não-verbal, não demonstravam empatia para com os seus pares, e eram fisicamente desajeitadas. Apresentavam um discurso um tanto incoerente ou excessivamente formal, e interessavam-se apenas por um único assunto que as absorvia e dominava completamente as conversas. Dr. Asperger chamou a condição de "psicopatia autista" e descreveu-o como um transtorno de personalidade marcado principalmente pelo isolamento social.¹⁰

As observações de Asperger publicadas em alemão, não foram muito conhecidas até 1981, quando um médico Inglês chamado Lorna Wing publicou uma série de estudos de casos de crianças que apresentavam sintomas semelhantes, a que chamou de "Síndrome de Asperger", e que foram amplamente divulgados e popularizados. A síndrome de Asperger tornou-se uma doença distinta e com diagnóstico em 1992,

⁹ http://pt.wikipedia.org/wiki/Projeto_social (consultado em 3 de novembro de 2013)

¹⁰ http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.htm (consultado em 5 de novembro de 2013).



quando foi incluída na publicação da décima edição do manual de diagnósticos da Organização Mundial de Saúde, Classificação Internacional de Doenças (CID-10), e em 1994 foi adicionada no Manual de Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM- IV), livro de referência de diagnósticos da Associação Psiquiátrica Americana. No entanto, muitos estudos científicos não foram capazes de diferenciar completamente a síndrome de Asperger do autismo funcional. As alterações propostas foram anunciadas no DSM- V, entraram em vigor em meados de 2013 e representam as várias formas numa única categoria de diagnóstico.¹¹

De acordo com a OMS (1994) a síndrome de Asperger é um Transtorno Global do Desenvolvimento (TGD), resultante de uma desordem genética cujas características mais comuns são a dificuldade de sociabilização, interesses limitados, perturbação na comunicação não verbal, comportamentos rotineiros ou atos motores repetitivos (tiques), descoordenação motora, peculiaridade do discurso e da linguagem e interesses muito intensos e limitados apenas por um ou poucos assuntos (Wing, 1981; 1991). As causas são desconhecidas, mas, como se trata de um distúrbio congénito, há estudos em curso que procuram estabelecer a relação com alguma desordem genética.

Segundo Schwartzman (1995), tanto o diagnóstico para o autismo como para a síndrome de Asperger é essencialmente clínico, ou seja, resulta da observação de características comportamentais e da análise do histórico do indivíduo.

3.2 Incidência

Não existem muitos estudos e números sobre a síndrome de Asperger, até porque, muitos Aspergers ainda são diagnosticados como autistas ou como pessoas com déficit de atenção. A maior parte dos estudos foram feitos em Inglaterra. Acredita-se que aproximadamente 3% da população jovem mundial possua essa síndrome que atinge principalmente indivíduos do sexo masculino.¹²

¹¹

¹² <http://jornalesquina.blogspot.pt/2011/10/sindrome-de-asperger-atinge-em-media-3.html> (consultado em 5 de novembro de 2013).



3.3 Problemas de Integração

Com Aspergers e por forma a evitar problemas de integração o mais importante é conseguir ter uma equipe multidisciplinar, uma equipe que não trabalhe sozinha propiciando um trabalho conjunto entre psicólogo, psiquiatra, fonoaudiólogo, família e escola. Se todos trabalharem juntos desde o início do crescimento da criança, ela pode ter um desenvolvimento quase normal e a “cegueira emocional” pode ser ultrapassada.¹³

“Sendo a síndrome de Asperger considerada como um transtorno mais evoluído do que o autismo infantil, tendem a ser benéficas para o tratamento algumas das mesmas técnicas usadas para o transtorno autista” (Souza *et al*, 2004).

“Além da intervenção que o psicólogo faz junto da criança e da família, o trabalho de orientação e acompanhamento é essencial aos professores e profissionais que cuidam de crianças com problemas de aprendizagem, onde devem existir salas de aprendizagem individualizada” (Souza *et al*, 2004).

Amiralian (1986) aborda a atuação do psicólogo nos casos de excepcionalidade e realça que o psicólogo deve ter conhecimento e compreensão do desenvolvimento e aprendizagem da criança, ser conhecedor dos efeitos produzidos pela incapacidade no desenvolvimento afetivo, perceptivo, motor e cognitivo e acrescenta que “a avaliação diagnóstica de uma pessoa incapacitada deve ser centralizada nas suas possibilidades, isto é, na sua capacidade de realização, independentemente de sua limitação física, intelectual ou sócio-emocional” (Amiralian, 1986).¹⁴

Por outro lado a divulgação de que génios tais como os físicos Isaac Newton e Albert Einstein, o naturalista Charles Darwin e o pintor renascentista Michelangelo, seriam portadores de síndrome de Asperger e, mais recentemente, de que também Messi é portador da mesma síndrome, que lhe foi diagnosticada aos 8 anos como sendo uma forma branda de autismo, não o impedem de brilhar e de ter sido eleito o melhor jogador do mundo quatro vezes seguidas fazem com que a doença seja mais entendida

¹³ <http://jornalesquina.blogspot.pt/2011/10/sindrome-de-asperger-atinge-em-media-3.html> (consultado em 5 de novembro de 2013).

¹⁴ <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v24n2/v24n2a04.pdf> (consultado em 5 de novembro de 2013).



e respeitada pelas pessoas facilitando a integração dos aspergers.¹⁵

3.4 Impacto da Síndrome de Asperger no Contexto da Inclusão Social

A pessoa com síndrome de Asperger deve ser aceita, respeitada e auxiliada pela sua família em todos os momentos da vida para possibilitar a construção de um ambiente saudável e com características naturais, apesar da deficiência. Como esta não é tarefa fácil para os familiares do asperger, tendo em consideração que o mesmo apresenta variadas dificuldades na sua relação com o meio em que vive e, conseqüentemente, mais difícil a sua integração social, é recomendado que a família procure ajuda profissional o mais cedo possível uma vez que o diagnóstico precoce auxilia no tratamento ou diminuição dos sintomas (Meira, 2011)

Em todos os momentos da vida dos indivíduos, a família desempenha um papel fundamental, onde os laços consanguíneos, as relações afetivas que se estabelecem e a dinâmica familiar, podem construir um ambiente salutar fortalecedor das relações sociais, constituindo, desta forma, o equilíbrio emocional, afetivo, social e educacional dos aspergers no seio da sociedade. Porém, como as famílias pouco conhecem sobre a deficiência, entender o comportamento que os filhos apresentam torna-se mais difícil. Assim, o primeiro obstáculo das famílias dos aspergers é acertar o diagnóstico, outro é a dificuldade que sentem em aceitar a deficiência (daí a importância de um diagnóstico precoce e, ao mesmo tempo, a procura de auxílio em profissionais específicos) e em terceiro lugar, é necessário que após o diagnóstico, a família possa desenvolver atitudes positivas em relação ao filho com SA. Do ponto de vista da participação familiar no desenvolvimento de estratégias que facilitem o comportamento da criança com SA, estão as formas naturais de se comunicar, envolvendo fatores de natureza sócio-comportamental, a paciência e o carinho dos parentes do asperger. No fundo, a família é o primeiro grupo social que fundamenta os princípios e valores de respeito, amizade, afeto, entre outros aspectos importantes na vida das pessoas, sejam estas deficientes ou não (Meira, 2012).

As crianças com síndrome de Asperger podem aprender regras não escritas de

¹⁵ <http://odia.ig.com.br/esporte/2013-08-28/vitima-da-sindrome-de-asperger-messi-derrota-a-doenca-para-vencer-na-vida.html> (consultado em 5 de novembro de 2013).



socialização e de comunicação quando ensinadas de forma explícita e mecânica podendo também aprender a falar num ritmo mais natural, bem como interpretar técnicas de comunicação, tais como gestos, contato visual, tom de humor, voz e sarcasmo.

A síndrome de Asperger tornou-se mais conhecida através de filmes ou desenhos que retratam essa questão, o que influenciou positivamente os conhecimentos e informações das famílias em todo o mundo, como por exemplo, a animação “Mary e Max – Uma amizade Diferente” ou o filme “Muito além do jardim” (Meira, 2012).

4 O PROJETO CASA GRANDE

O plano de negócios que se pretende desenvolver insere-se num projeto de viabilidade económico financeiro mas com um alcance mais amplo e abrangente pois combina componentes de cariz social e de apoio à população local com componentes estritamente empresariais. Foi proposto pelo Dr. António Hilário David, Diretor da APSA – Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger, que será a promotora.

De acordo com o Dr. António Hilário David o projeto *Casa Grande* vai funcionar como um Centro de Atividades Ocupacionais e como Residência Autónoma, destina-se a pessoas com síndrome de Asperger (SA), maiores de 16 anos, e tem por objetivo promover a sua autonomia e a transição para programas adequados de integração sócio-profissional.

Uma das grandes dificuldades destes jovens a partir dos 16 anos, é perceber as suas aptidões, escolher um percurso de formação e encontrar um emprego, criando situações de automarginalização e de auto-exclusão.

Para isso, a APSA está a finalizar a requalificação de um edifício do século XVII, cedido pela Câmara Municipal de Lisboa e situado na Quinta da Granja, em Benfica (Anexo 1).

A *Casa Grande* será um espaço de formação, de treino de competências sociais e de emprego temporário tendo em vista a transição para a vida ativa, para pessoas com



síndrome de Asperger (SA). O processo de recrutamento e de integração será acompanhado por técnicos especializados, em estreita parceria entre a APSA e a entidade patronal que acolhe a pessoa com SA. A criação de uma bolsa de profissionais com SA pretende fazer a ponte entre a procura e a oferta nas seguintes áreas: Informática, Expressão Plástica, Formação Musical, Reprografia e Multimídia, Alfarrabista, Lavandaria e Engomadaria, Serviço de Refeições, Pão e Pastelaria, Jardinagem e Agricultura Biológica (projeto *Casa Grande*, Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger, cedido pelo Dr. António Hilário David).

4.1 O Problema

Está em fase de conclusão o projeto *Casa Grande*, que tem por objetivo a formação de jovens com SA em diversas áreas profissionais. No entanto, para este projeto ter sucesso é necessário que exista aceitação por parte da comunidade e abertura por parte dos empregadores. Por outro lado e apesar destes jovens poderem desempenhar tarefas de forma adequada uma das principais dificuldades é o relacionamento social.

A questão de fundo será a de fornecer alternativas que possibilitem por uma lado uma integração destes jovens no mercado de trabalho e por outro lado dar a perceber à comunidade que estes jovens têm um elevado potencial de trabalho se percebidos e acarinhados pela comunidade.

Este projeto é da maior relevância porque por um lado é um projeto de cariz social que pretende manter ativo o projeto *Casa Grande* (através da comercialização e disponibilização dos produtos e serviços produzidos/prestados pelos jovens com síndrome de Asperger) e por outro é um projeto que se espera seja rentável, ou que pelo menos os custos igualem os rendimentos. Além disso, espera-se que seja inovador, pois pretende inserir no mercado de trabalho pessoas que à partida, a sociedade em geral e os empregadores em particular, têm alguma dificuldade em aceitar.



4.2 A Visão

A visão que se espera alcançar com a *Low-Cost.Solidário* é:

“Os aspergeres têm capacidades de trabalho equivalentes aos restantes trabalhadores. As oportunidades de inserção no mercado de trabalho também deverão ser equivalentes”.

4.3 A Missão

Ser uma organização voltada para a população local com produtos e serviços diversificados, a preços inferiores aos da concorrência e com garantia de qualidade. Dar visibilidade ao potencial de trabalho executado por pessoas com síndrome de Asperger tornando-se de forma inovadora uma referência de inserção no mercado de trabalho para pessoas com deficiência. Impulsionar alterações no comportamento, relacionamento e interação da população relativamente a pessoas com síndrome de Asperger).

4.4 Objetivos Estratégicos

A definição de objetivos estratégicos é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Eles convertem a visão e a missão em medidas específicas, criam indicadores que acompanham/controlam a *performance* e obrigam a organização a ser inovadora e focada na obtenção de resultados. Estes objetivos devem ser eficientes e eficazes, por isso, devem ser definidos de um modo claro e preciso, altos mas realistas, múltiplos mas não demasiados e mensuráveis.

Sendo o principal objetivo colocar pessoas com SA no mercado de trabalho então há a necessidade de mostrar as capacidades e bons desempenhos que podem ser encontradas nestas pessoas e por isso, para dar visibilidade ao seu trabalho será criado o espaço *Low-Cost.Solidário* a partir do qual poderão ser fornecidos os vários produtos e serviços desenvolvidos na *Casa Grande*.

Relativamente ao projeto *Low-Cost.Solidário* devem considerar-se os seguintes objetivos estratégicos:



- i) Ter qualidade: significa fazer certo as coisas por forma a satisfazer as necessidades e requisitos dos clientes. Este objetivo confere melhor qualidade dos produtos e serviços e é um dos objetivos a que se tem de dar mais atenção. Aliás, foi considerado pelos inquiridos como o mais importante, de acordo com o estudo de mercado, ver ponto 4.6.3;
- ii) Ser eficaz: significa fazer as coisas com rapidez. A vantagem competitiva é expressa na rapidez das operações;
- iii) Ter confiabilidade: significa fazer cumprir os prazos e promessas. Confere vantagem competitiva através de entregas, prazos e com especificações confiáveis;
- iv) Ter flexibilidade: significa mudar as coisas. Este objetivo promove vantagem na ampla variedade de opções, na capacidade de fazer ajustes e de mudar a programação da produção;
- v) Ter custos baixos: fazer as coisas mais baratas. Menores custos com materiais, tecnologias, instalações e maior produtividade do pessoal promove vantagem competitiva.

A partir dos objetivos de desempenho, é possível identificar os fatores competitivos relacionados com o negócio. No caso *Low-Cost.Solidário*:

• Qualidade significa:

- Produtos frescos, produzidos diariamente e prestação de serviços feita de forma adequada, por pessoas com formação;
- Bom atendimento (atendimento cordial, com dicção clara, apresentável e educado);
- Embalagem sustentável, económica, higiénica;
- Bons profissionais (tanto no atendimento como na execução dos produtos);
- *Inputs* de qualidade.

Mede-se pelo número de reclamações, por índices de satisfação do cliente, pelo número de clientes que repetem a compra.

• Ser eficaz significa:

- Cumprir o prazo de entrega e/ou da execução das tarefas;
- Ter ficheiros e software de atendimento que permita o registo e cadastro do cliente.

Mede-se pelo tempo de espera no atendimento de cada cliente, pelo tempo de



execução de cada tarefa, pelo personalizar cada venda criando ficheiros por cliente onde pode constar por exemplo a data de nascimento permitindo o envio de mensagem no dia do seu aniversário.

• Confiabilidade significa:

- Garantia de qualidade do produto/serviço;
- Garantia da entrega do produto/serviço no horário estabelecido.

Mede-se pelo número de reclamações, por índices de satisfação do cliente, pelo número de clientes que repetem a compra, pelo número de falhas no cumprimento dos prazos de entrega.

• Flexibilidade significa:

- horário de atendimento abrangente (o mais adequado possível às necessidades da população);

Mede-se através de inquérito à população envolvente.

• Custo significa:

- Custo de mão-de-obra (formandos da *Casa Grande*);
- Custo dos *inputs* (preço de custo; muitos são fornecidos/produzidos pela *Casa Grande*);
- Custo da entrega dos pedidos;
- Custo das instalações (equipamentos).

Mede-se através do cálculo da margem bruta das vendas ou de indicadores de rentabilidade tais como rentabilidade das vendas ou do cálculo do custo das entregas ou do ativo fixo (depreciação anual) em relação às vendas totais anuais.

4.5 A Equipa

Trabalhar em equipe é uma relação de confiança e formar uma boa equipa é fundamental para garantir a construção de um qualquer negócio. Vários fatores influem na escolha. Por um lado, é preciso encontrar pessoas com comportamento empreendedor, que contribuam para os resultados. Por outro lado, é importante procurar pessoas com grandes propósitos, que estejam interessadas na missão do negócio. E neste caso a missão do negócio tem como finalidade ultima uma causa altruísta pelo que se espera muito mais capacidade de envolvimento, de dedicação e eventualmente de voluntariado às pessoas que venham a colaborar neste projeto. No



fundo, é importante reunir pessoas que acreditam e vivenciam as mesmas crenças e atitudes que a organização.

Uma equipa empreendedora terá de ter as pessoas “certas” e o conceito de *brand character*, utilizado no marketing, pode ser útil pois será necessário refletir e atribuir atributos de acordo com a seguinte questão: se a empresa fosse uma pessoa, como seria?

De acordo com Collins e Hansen (2011) se fosse feita a seguinte pergunta aos colaboradores: “Se a organização onde trabalha desaparecesse o que perderia o mundo?” e a resposta fosse “nada” então é necessário estar preocupado com a missão e visão do negócio, porque os colaboradores não compreendem a mensagem e o gestor tem um problema para resolver. Neste caso algumas das pessoas que poderão colaborar com a *Low-Cost.Solidário* poderão ser voluntárias e por isso é preciso o envolvimento de todos e que todos acreditem no projeto (funcionários, voluntários, formadores, formandos, órgãos da administração...), criem uma cultura de organização própria em que os interesses coletivos estejam acima dos interesses individuais e em que cada um conheça o seu papel dentro da organização e em equipa haja um esforço conjunto para alcançar a missão proposta para este projeto.

4.6 Descrição do Projeto

A proposta do negócio a implementar é inovadora, pois pretende inserir no mercado de trabalho pessoas que à partida, a sociedade em geral e os empregadores em particular, têm alguma dificuldade em aceitar, pessoas com síndrome de Asperger. Além disso pretende-se também divulgar e comercializar os produtos produzidos por estas pessoas.

Assim, o presente projeto será desenvolvido a partir de uma unidade “multifunções” de baixo custo – *Low-Cost.Solidário*, que funcionará nas instalações da *Casa Grande*, que estará concluída em 2014 . Esta unidade será o *front office* que disponibilizará à população os produtos e serviços a fornecer pelas pessoas que estão afetas à *Casa Grande* onde exercem diversas atividades e recebem formação. A *Low-Cost.Solidário* será o polo de ligação entre o projeto *Casa Grande* e a população local.



Uma vez que as instalações da *Casa Grande* estão dimensionadas para o fabrico de refeições, uma das grandes apostas deste projeto será a disponibilização de refeições prontas para a população em redor, para empresas ou outras organizações.

As refeições serão devidamente acondicionadas e podem ser vendidas em regime de *takeaway*, com entrega no domicílio ou consumidas no local uma vez que na *Casa Grande* está previsto haver uma zona de convívio onde serão servidas refeições ligeiras.

No espaço *Casa Grande* será portanto possível adquirir os seguintes produtos/serviços:

- Fazer refeições no local, levar para casa ou encomendar desde que a entrega seja na zona de Benfica;
- Comprar produtos de pastelaria;
- Comprar produtos hortícolas (alfaces, tomates, hortaliças...da época);
- Solicitar serviços de lavandaria e engomadaria, fotocópias, informática, expressão plástica, jardinagem, reprografia e multimídia.

Para que possam ser feitas as entregas ao domicílio das refeições prontas será necessário adquirir 2 motas e contratar 1 ou 2 trabalhadores para as entregas e cuja viabilidade económico e financeira será analisada mais à frente.

Por outro lado e para que a população adira a este projeto é necessário implementar uma estratégia de marketing com base no estudo do mercado feito e cujas respostas são analisadas no ponto 4.6.3.

Após a elaboração do estudo de mercado que se apresenta no ponto 4.6.3 e em virtude dos resultados obtidos houve que reavaliar a atividade desenvolvida a partir da *Casa Grande*. Verifica-se que as pessoas gastam baixas quantias anuais em jardinagem, informática, expressão plástica, reprografia e lavandaria e engomadaria.

Assim, a proposta deste projeto passa por desenvolver soluções alternativas de viabilização do projeto *Casa Grande* implicando simultaneamente a sua projeção para o exterior. Neste sentido e para além do serviço de refeições no local que será feito pela *Casa Grande* o projeto *Low-Cost.Solidário* propõe o serviço de refeições



takeaway com entrega desde que numa zona circundante à localização da *Casa Grande*. Para além disso propõe-se o desenvolvimento do biscoito *Sol Diário Diet* um produto inovador e diferenciado dos da concorrência pelas suas características dietéticas. Este produto será comercializado em supermercados, minimercados, lojas de conveniência, mercearias... numa parceria com um distribuidor.

4.6.1 O Questionário - Objetivos

A intenção de fazer um questionário teve como principais objetivos:

- Possibilitar uma percepção relativamente à venda de alguns produtos/serviços fornecidos pela *Casa Grande*, isto é, identificar qual poderá ser a clientela real relativamente à clientela potencial identificando *à priori* a sua possível quota de mercado futura e perceber que alternativas poderão existir para viabilizar o projeto *Casa Grande*.
- Perceber em termos contingentes qual o valor que o potencial cliente está disposto a pagar pelo produto/serviço;
- Identificar possíveis clientes ocasionais/frequentes, volumes de compras;
- Identificar o que realmente é importante para o cliente (necessidades/expectativas)

O questionário completo, na sua versão final, encontra-se no Anexo 2.

4.6.2 O Questionário - Procedimentos Metodológicos

De acordo com Manzato e Santos (2012) os métodos de pesquisa quantitativa, de um modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. Isto não quer dizer que ela não possa ter indicadores qualitativos. Desde que o estudo permita, isso é sempre possível (figura 2).

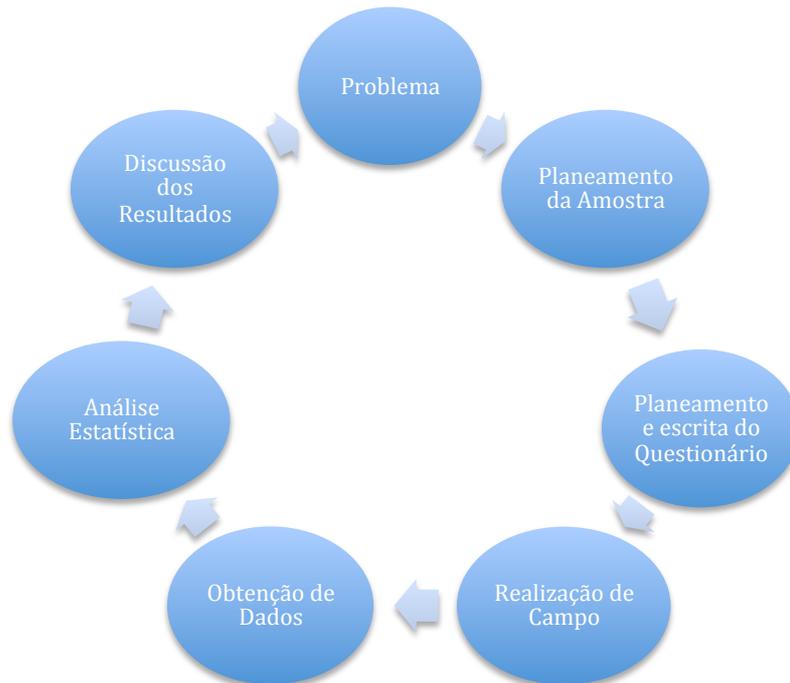


Figura 2 – A abordagem estatística na pesquisa quantitativa (adaptado de Manzato e Santos, 2012)

O Problema

Perante um problema como o de conhecer melhor o mercado em que a *Low-Cost.Solidário* vai operar é essencial definir à partida alguns aspetos que depois serão essenciais para a análise estatística das respostas aos inquéritos e, por isso, houve um cuidado especial em:

1. Colocar objetivos claros com formulação das hipóteses iniciais com a finalidade de conhecer as principais características demográficas, hábitos de compra e de consumo e intensão de compra;
2. Definir a população objeto de estudo que no caso em concreto foi toda a população residente, trabalhadora ou frequentadora da zona de Benfica;
3. Definir que o estudo seria feito por amostragem;
4. Definir as variáveis que irão fazer parte do estudo;
5. Definir a forma de obtenção dos dados que neste caso foi através de questionários feitos diretamente à população local ou por e-mail a residentes e trabalhadores na zona ou através das paginas sociais de organismos da zona;
6. Questionário com realização de pré-teste para validação tendo sido feitas 5 iterações do questionário até obter a versão final. As principais razões das



alterações estiveram relacionadas com o tempo que demorava a responder, dificuldade de compreensão do texto, inclusão e exclusão de perguntas.

Planeamento da amostra

Após tomada a decisão de fazer o estudo por amostragem havia que decidir que tipo de amostragem utilizar uma vez que as amostras podem ser classificadas em duas categorias principais: as não-probabilísticas e as probabilísticas.

Neste caso optou-se por uma amostragem probabilística caracterizada por todos os elementos da população terem probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra. A técnica de amostragem probabilística usada foi a da amostragem casual simples também chamada de simples ao acaso, aleatória ou elementar, e é equivalente a um sorteio da lotaria. Nela, todos os elementos da população têm igual probabilidade de pertencer à amostra, e todas as possíveis amostras têm também igual probabilidade de ocorrer (Manzato e Santos, 2012).

Planeamento do questionário

Um questionário deve obedecer a algumas regras básicas, a principal é que possua uma lógica interna na representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, elaboração de tabelas e interpretação (Manzato e Santos, 2012).

O questionário iniciou-se com o prologo, um texto explicativo onde se expõe de forma clara e breve, o porquê e por quem é que a pesquisa estava a ser conduzida, e o que se pretende com o preenchimento do questionário.

As primeiras questões do questionário prendem-se com a identificação de quem fez a pesquisa assim como a identificação do entrevistado.

Tentou-se que as perguntas fossem claras e objetivas para evitar interpretações erróneas, e que não fossem invasivas. Após ter sido feito o pré-teste a 20 pessoas, foram feitas algumas alterações ao questionário inicial:

- algumas questões quantitativas fechadas foram substituídas por questões quantitativas abertas;
- foi necessário alterar a ordem com que foram colocadas as questões;



- foram feitas alterações ao texto para evitar dificuldades de interpretação.

Trabalho de campo

Para obtenção das respostas aos questionários foi elaborado um plano específico para que estes fossem feitos em zonas-chave da zona de Benfica. Assim, tendo em consideração as imediações da *Casa Grande* as entrevistas para preenchimento dos questionários foram obtidas junto dos transeuntes, estabelecimentos e organizações da zona.

O link, para preenchimento online, com o questionário foi também enviado para e-mails de residentes e trabalhadores da zona e colocado no *facebook* do “Solinca” e dos “Amigos de Benfica” .

Após recolhida, a informação foi colocada em tabelas com a finalidade de facilitar a sua análise e interpretação assim como permitir a discussão dos resultados da pesquisa.

A obtenção dos dados

Para se obterem os dados é necessário:

- Fazer a seleção dos dados para que a informação obtida seja exata;
- Fazer a categorização dos dados. Normalmente esta etapa é feita recorrendo a um sistema de codificação;
- Colocar os dados em tabelas facilitando a execução de representações gráficas assim como permitindo que se visualiza a existência de relações entre eles.

4.6.3 Questionário - Resultados

Foram validados 85 questionários, sendo 60 inquiridos do sexo feminino e 25 do sexo masculino.

Caracterização da amostra relativa às características demográficas

Para 47,1% dos inquiridos a zona de Benfica é o seu local de trabalho enquanto para 41,2% é o seu local de residência. Apenas 11,8% respondeu vir esporadicamente à



zona de Benfica.

Relativamente à situação profissional constata-se que a amostra é constituída por 39,5% de pessoas empregadas por conta de outrem seguindo-se os estudantes com 36%. Os empregados por conta própria representam 11,6%, os reformados 9,3 e finalmente os desempregados representam apenas 2,3% da amostra (figura 3).

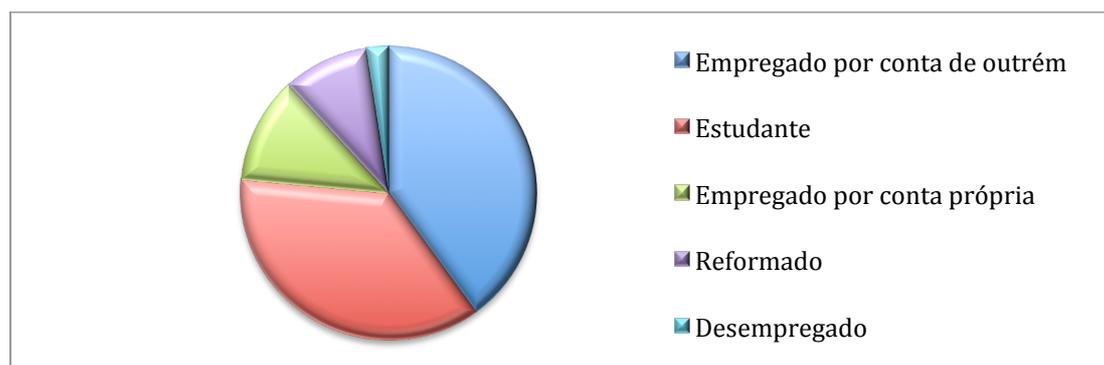


Figura 3 – Distribuição da amostra relativamente à situação profissional

O número de pessoas por agregado familiar varia entre um mínimo de 1 e um máximo de 7 pessoas. A média por agregado familiar da amostra são 3 pessoas. Relativamente à idade, os inquiridos mais jovens tinham 18 anos e o mais velho 92 anos, a média de idades foi 34 anos.

Caracterização da amostra relativa aos hábitos de compra e de consumo

Na tabela 1 pode observar-se a caracterização da amostra relativa aos hábitos de compra e de consumo. Os valores mais importantes a reter de todo o quadro dizem respeito ao que uma pessoa está disposta a pagar, em média, por uma refeição num restaurante e que são 6,52€, o que está disposta a pagar por uma refeição para levar para casa e que são 4,61€ e finalmente quanto está disposta a pagar se essa refeição for entregue no seu domicílio e que são 5,86€.

Ainda da leitura da tabela 1 constata-se que em média as pessoas encomendam refeições pelo menos uma vez por semana e que gastam em média perto de 11€ em comida pronta. Esta informação é da máxima importância uma vez que é indicadora da viabilização de fornecimento de comida a partir da *Low-Cost.Solidário*. Além disso, de acordo com o levantamento feito na zona, relativamente à concorrência para este tipo de serviço verificou-se que é diminuta uma vez que apenas 3 restaurantes



disponibilizam também este tipo de serviço (ver ponto 5.4.1 - concorrência)

Tabela 1. Hábitos de consumo e de compra dos inquiridos

	Mínimo	Máximo	Média
Número de vezes na semana (dias úteis e fins de semana), que a pessoa almoça em restaurantes na zona de Benfica (n.º).	0	7	1,09
Número de vezes na semana (dias úteis e fins de semana), que a pessoa janta em restaurantes na zona de Benfica (n.º).	0	7	0,67
Número de vezes na semana (dias úteis e fins de semana), que a pessoa toma o pequeno almoço em pastelarias na zona de Benfica (n.º).	0	7	1,39
Número de refeições prontas que a pessoa costuma comprar, por semana, para levar para casa ou para o local de trabalho (considerando o agregado familiar) (n.º).	0	6	1,11
Quanto é que a pessoa está disposta a pagar, em média, por uma refeição, num restaurante nos dias de semana (€).	1	15	6,52
Quanto é que a pessoa está disposta a pagar por um pequeno almoço, numa pastelaria (€).	0	6	2,64
Quanto é que a pessoa está disposta a pagar por uma refeição pronta (almoço ou jantar) para levar para casa ou para o local de trabalho (€).	0	10	4,61
Quanto é que a pessoa estaria disposto a pagar por uma refeição pronta, entregue no seu domicílio (€).	0	15	5,86
Gasto médio semanal em pão (€).	0	30	3,5
Gasto médio semanal em pastelaria (bolos e salgados) (€).	0	50	4,52
Gasto médio semanal em comida pronta (€).	0	160	10,94
Gasto médio semanal na compra de produtos hortícolas (legumes, hortaliças...) (€).	0	50	7,28
Gasto médio mensal em lavandaria e engomadaria (€).	0	200	9,82
Gasto médio anual em jardinagem (€).	0	100	3,37
Gasto médio anual em informática (€).	0	150	32,10
Gasto médio anual em expressão plástica (compra de bens como quadros e outros objetos artesanais para decoração) (€).	0	500	23,40
Gasto médio anual em reprografia (fotocópias, encadernações) e multimídia (€).	0	400	39,29

Caracterização da amostra relativamente à intenção de compra

Quanto à possibilidade de aquisição direta de refeições prontas à *Low-Cost.Solidário*, com entrega no domicílio as respostas relativas à periodicidade destas aquisições foram de 36,4% por parte de inquiridos que poderão vir a adquirir até uma vez por semana, seguindo-se com 28,2% as pessoas que poderão vir a adquirir refeições com entrega no seu domicílio mais do que 2 vezes por semana. Porém, com a mesma percentagem responderam os inquiridos que à partida nunca irão fazer este tipo de aquisição (figura 4).

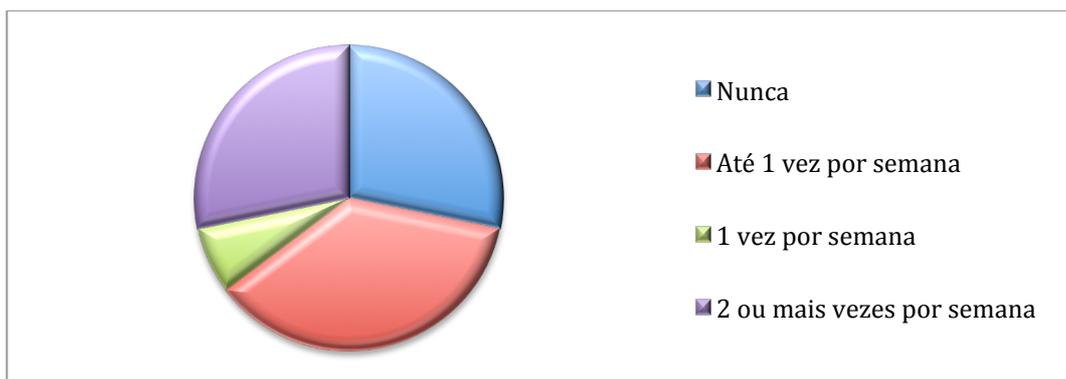


Figura 4 – Distribuição da amostra relativamente à possibilidade de aquisição de refeições prontas com entrega no domicílio, à *Low-Cost.Solidário*.

Quanto à questão de os inquiridos se terem que deslocar propositadamente para adquirir produtos só porque esse local apoia uma causa social as respostas foram 45,8% favoráveis ao sim, enquanto o não apenas obteve 23,5% do total da amostra. As respostas obtidas são demonstrativas da motivação das pessoas em ajudar e/ou colaborar em causas sociais (figura 5). Para a *Low-Cost.Solidário* será uma vantagem uma vez que a estratégia será a divulgação de produtos em que as pessoas podem confiar devido à sua qualidade mas de baixo custo e confeccionados por pessoas com síndrome de Asperger.

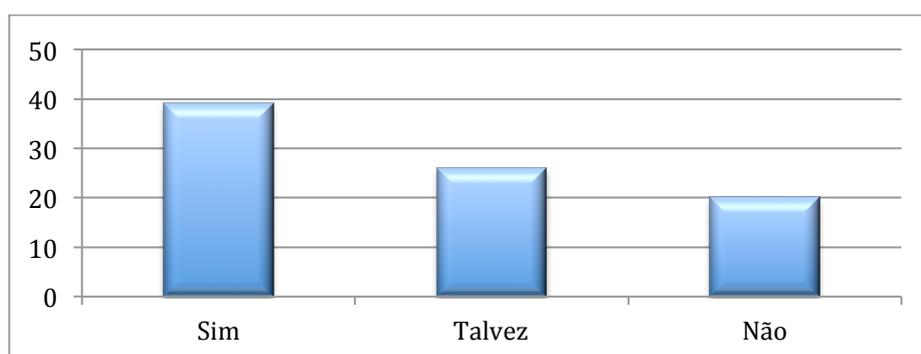


Figura 5 – Distribuição da amostra relativamente à possibilidade de aquisição em pontos de venda que apoiam causas sociais.

Dos inquiridos que responderam que iriam ou que talvez fossem adquirir produtos/serviços à *Casa Grande* verifica-se que a grande maioria responde que o poderia fazer até uma vez por semana, o que reflete pouca apetência pela deslocação propositada a um local específico com a finalidade de adquirir produtos ou serviços



(figura 6). É por isso que se desenvolveu uma estratégia de marketing adequada à divulgação e dinamização do espaço e que é largamente abordada no ponto 6 deste trabalho.

De acordo com o gráfico da figura 6, dos produtos/serviços que podem ser fornecidos pela *Casa Grande* verifica-se que são os fornecidos pela *Low-Cost.Solidário* que apresentam maior aceitação e interesse por parte dos inquiridos, nomeadamente os produtos de pão e pasteleria seguindo-se a compra de comida para levar para casa e/ou local de trabalho.

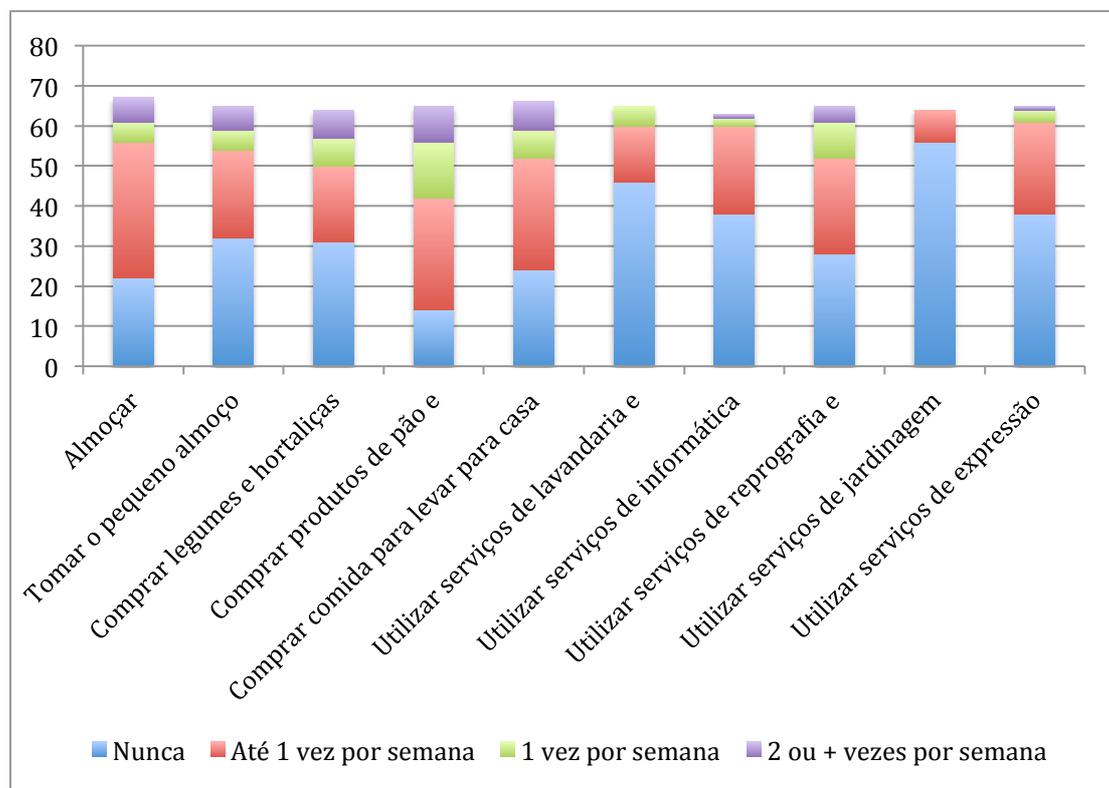


Figura 6 – Distribuição da amostra relativamente à possibilidade de aquisição de produtos e serviços comercializados pela *Casa Grande*.

No que diz respeito às características intrínsecas ao local e aos produtos/serviços é sem margem para dúvida a qualidade aquela que mais se destaca como sendo a mais importante, seguindo-se o fator preço e só depois o atendimento e a simpatia, figura 7.

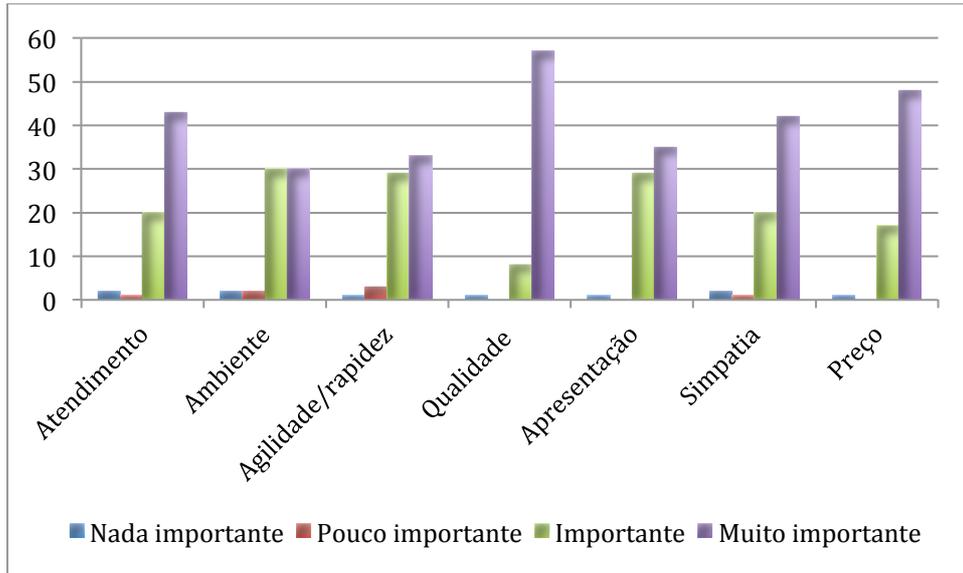


Figura 7 – Grau de importância dada pelos inquiridos às diferentes características dos serviços a prestar pela *Low-Cost.Solidário*.



PARTE III

5 ANÁLISE DE MERCADO (EXTERNA)

As micro e pequenas empresas podem desempenhar um papel relevante na dinamização da economia portuguesa. Elas são um impulsionador da criação de emprego e rendimento e melhoram as condições de vida da população. Os indicadores deste segmento empresarial demonstram bem a sua importância na economia, não só em Portugal mas em todo o mundo. A contribuição das PME's é reconhecida principalmente na capilaridade que estes negócios proporcionam e na absorção de mão de obra, inclusive aquela com maior dificuldade de inserção no mercado, nomeadamente o caso de pessoas com perturbações neuro comportamentais.

A análise do mercado irá fazer-se focalizando-se apenas em alguns dos aspetos mais pertinentes para o projeto que se pretende desenvolver, utilizando alguns dos fatores referidas na análise PEST, nomeadamente o contexto político-legal, o contexto económico e sociocultural e ainda com base no modelo das 5 forças de Porter.

5.1 Contexto Político-Legal

A nível do contexto político-legal poderá mencionar-se que de acordo com um estudo sobre empreendedorismo, realizado em 69 países, apresentado no ISCTE-IUL, durante uma conferência internacional sobre esta temática a percentagem de empreendedores em Portugal manteve-se estável em 2012, apesar da recessão económica. Os especialistas portugueses inquiridos apontam como fatores positivos para empreender no país, o acesso às infra estruturas disponíveis e os serviços profissionais aí prestados. Entre as principais dificuldades estão o excesso de burocracia, a carga fiscal e a cultura nacional pouco orientada para o empreendedorismo.¹⁶

Contudo, ao longo dos últimos anos, tem existido um esforço por parte do governo no sentido de facilitar o processo de criação de empresas. O Plano Tecnológico e o

¹⁶ <http://informacao.canalsuperior.pt/noticia/16123> (consultado em 23 de agosto de 2013).



Simplex são disso exemplos.

Em 2 de Maio de 2011 entrou em vigor o Licenciamento Zero Comercial que veio introduzir um regime simplificado para a instalação, modificação e encerramento dos estabelecimentos comerciais de restauração e bebidas, comércio de bens, prestação de serviços e armazenagem (para restaurantes, padarias, pastelarias, frutarias, peixarias, drogarias, salões de cabeleireiro, institutos de beleza, entre outros).

Assim, “Com o novo regime, são eliminadas as licenças, autorizações, vistorias e outras permissões necessárias ao exercício de diversas atividades económicas, reforçando-se a fiscalização sobre essas atividades e a responsabilização dos empresários.”¹⁷ Isto é, é permitido, mediante declaração e cumpridos os requisitos legais ou regulamentares aplicáveis às instalações, aos equipamentos e ao funcionamento das atividades económicas exercer e proceder imediatamente à abertura do estabelecimento, após pagamento das taxas devidas e à inscrição no cadastro comercial para as atividades económicas previstas no Licenciamento Zero¹⁸.

Visando a entrada em vigor do Licenciamento Zero, o regime de instalação e modificação dos estabelecimentos de restauração ou bebidas, de comércio de bens e de prestação de serviços encontra-se regulado no Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 156/2005 é obrigatório todos os estabelecimento comerciais, possuírem e disponibilizar, no caso de ser pedido pelo cliente, o livro de reclamações.

De salientar que as entidades empregadoras podem beneficiar da redução da taxa contributiva, na parte que lhes respeita, se contratarem trabalhadores com deficiência. A redução da taxa incide na parcela respeitante à entidade empregadora sendo a taxa contributiva aplicada de 11,9%.¹⁹

A nível fiscal e contabilístico, a atividade deste projeto será também regulamentada pelos códigos do IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas) e do IRS

¹⁷ www.portugal.gov.pt (consultado em 2 de setembro de 2013).

¹⁸ <https://www.portaldaempresa.pt/cve/services/balcaodoempreendedor/Licenca.aspx?CodLicenca=872&Parametro=instala%C3%A7%C3%A3o> (consultado em setembro de 2013)

¹⁹ <http://www4.seg-social.pt/isencao-e-reducao-do-pagamento-de-contribuicoes1> (consultado em 2 de setembro de 2013).



(Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares), bem como por diversas normas contabilísticas inerentes ao SNC (Sistema de Normalização Contabilística).

5.2. Contexto Económico

Portugal em termos económicos vive uma situação menos boa. As imposições da TROIKA impondo sucessivos cortes orçamentais e aumento de impostos para equilibrar as conta da economia portuguesa têm-se traduzido nos últimos tempos em período de recessão. O empreendedorismo social deve ser considerado como uma forte aposta não apenas nacional mas sobretudo a nível local pelo apoio que pode prestar às populações, ainda que num âmbito local, e pelo apoio que presta aos mais desfavorecidos.

5.3. Contexto Sociocultural

Nota-se que o grau de solidariedade da população portuguesa é elevado. Normalmente as campanhas solidárias ficam acima das expetativas e o número de pessoas que fazem ações de voluntariado é bastante elevado. É uma questão culturalmente enraizada. Empenhadas em exercer uma cidadania responsável, também as empresas têm procurado de forma crescente assumir uma postura social, ética e ambiental consciente. Desta forma, procuram interagir com as comunidades envolventes, retribuindo-lhes parte do que delas recebem.²⁰

Contudo, são poucos os estudos, em Portugal, sobre o papel político dos agentes económicos, no novo contexto democrático, sobre a sua capacidade associativa em relação à filantropia e, às suas ações políticas de cunho social. Desta forma, encontraram-se algumas dificuldades para analisar quais são os novos padrões de ação coletiva empresarial através de entidades representativas e, qual o comportamento desses empresários como atores políticos face ao novo estágio económico e social em que se encontra o país.

Quanto ao papel do Estado em promover redes de parcerias com entidades e

²⁰ <http://www-05.ibm.com/pt/ibm/ccr/ars.html> (consultado em 10 de setembro de 2013).



associações empresariais para o desenvolvimento social, observa-se em Portugal a seguinte trajetória, desde o final dos anos 1990 (Costa, 2008):

Em 18 de novembro de 1997, foi sancionada a Resolução do Conselho de Ministros nº. 197/97, onde cria o Programa de Apoio à Implementação da Rede Social, com o objetivo de se criar um fórum de articulação livre de autarquias, entidades públicas e privadas sem fins lucrativos na busca de soluções coletivas dos problemas sociais, em especial à erradicação da pobreza (Diário da República, 18/11/1997, Resolução do Conselho de Ministros nº. 197/97).

Cinco anos mais tarde, em 12 de fevereiro de 2002, foi criado o Despacho Normativo nº. 8/2002 para a Regulamentação do Programa de Apoio à Implementação da Rede Social que, de entre os seus objetivos estava desenvolver uma parceria efetiva e dinâmica que articule a intervenção social dos diferentes agentes locais. O funcionamento da Rede Social prevê fóruns no âmbito dos Concelhos ou de Freguesias, respectivamente como Conselhos Locais de Ação Social (CLAS) e Comissões Sociais de Freguesia (CSF) ou Comissões Interfreguesias (Diário da República, 12/02/2002, Despacho Normativo nº 8/2002).

Nove anos após a Resolução da criação da Rede Social, foi sancionado o Decreto-Lei nº. 115/2006, em 14 de junho de 2006, que consagra os princípios, finalidades e objetivos da Rede Social, bem como a constituição, o funcionamento e a competência de seus órgãos. De entre os seus objetivos, está o combate à pobreza e exclusão social e, a promoção da inclusão e coesão social, através do desenvolvimento social integrado.

Outro exemplo de incentivo à responsabilidade social das empresas em Portugal é o “Prémio Igualdade é Qualidade”, promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)²¹.

Quanto à existência de Fundações para executarem ações sociais existem algumas criadas por empresas como é o caso da Fundação Bial²² (1994), da Indústria

²¹ http://www.igualdade.gov.pt/INDEX_PHP/PT/ACCOES/PRATICAS_BEM_SUCEDIDAS/PREMIO/802_PREMIO_IGUALDADE_E_QUALIDAD.HTM

²² http://www.bial.com/pt/fundacao_bial.11/a_fundacao.15/a_fundacao.a36.html (consultado em 21 de janeiro de 2014).



Farmacêutica Bial, que “tem como objetivo o incentivo do estudo científico do Homem, tanto do ponto de vista físico como espiritual, distinguindo, apoiando e promovendo o trabalho e o esforço de todos aqueles que procuram trilhar novos passos no caminho da Investigação, da Ciência e do Conhecimento” outras são criadas por empresários como são os seguintes casos: A Fundação Calouste Gulbenkian²³ criada em 1956, é uma instituição portuguesa de direito privado e utilidade pública, cujos fins estatutários são a Arte, a Beneficência, a Ciência e a Educação; A Fundação António Champalimaud²⁴ (2004) apoia pesquisas nas ciências médicas, em especial na área de oncologia e neurologia; a Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Joe Berardo²⁵ (2006) refere-se ao Museu Coleção Berardo de Arte Moderna e Contemporânea, situado no interior do Centro Cultural de Belém, em Lisboa; e, a Fundação Salvador Caetano – Grupo Salvador Caetano Portugal²⁶ (1981) constituída para tratar restritamente de benefícios dos seus trabalhadores e concede um prémio aos melhores alunos de universidades.

A adoção da estratégia corporativa da Responsabilidade Social das Empresas em Portugal está relacionada com o documento elaborado no âmbito da União Europeia, sobre os caminhos para promover um quadro europeu para a responsabilidade social empresarial, que estão contidos no Livro Verde da Comissão Europeia de 18 de julho de 2001.

Exemplos de ação coletiva do empresariado português em prol da solidariedade:

A Associação de Empresários pela Inclusão Social²⁷ que tem o objetivo de diminuir o insucesso escolar. Outra Associação dedicada ao tema da Responsabilidade Social Empresarial é a Associação Industrial Portuguesa²⁸ que tem por objetivo disponibilizar um serviço de referência na promoção e defesa da ética e da responsabilidade social das empresas;

²³ <http://www.gulbenkian.pt/Institucional/pt/Fundacao/HistoriaEMissao?a=22> (consultado em 21 de janeiro de 2014).

²⁴ <http://www.fchampalimaud.org/pt/a-fundacao/missao/> (consultado em 21 de janeiro de 2014).

²⁵ <http://www.berardocollection.com/?sid=32&lang=pt> (consultado em 21 de janeiro de 2014).

²⁶ http://www.toyotacaetano.pt/html/grupo__q1id_class__--_3D133__--_3D_id_object__--_3D809__--_3D_1__--_3DPT__q20__q30__q41__q5.htm (consultado em 21 de janeiro de 2014).

²⁷ <http://www.epis.pt/homepage> (consultado em 20 dezembro de 2013).

²⁸ www.aip.pt/ (consultado em 20 dezembro de 2013)



A RSE Portugal²⁹ – É uma instituição ligada à Corporate Social Responsibility (CSR Europe) tem como objetivo “impulsionar, coordenar, dinamizar e divulgar boas práticas de responsabilidade social de empresas sediadas em Portugal tendendo ao intercâmbio e à multiplicação dessas práticas no tecido empresarial nacional”;

O Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)³⁰ que pretende promover o conceito de cidadania empresarial através da parceria com outros setores da sociedade;

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal)³¹ com a missão de atuar em matéria da eco eficiência, equidade social e responsabilidade social das empresas com estreita cooperação de empresas, governos e outras instituições preocupadas com o desenvolvimento sustentável;

Site Sair da Casca, Sair da Casca³² é uma empresa de consultoria em Comunicação da Responsabilidade Social das Empresas;

Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE)³³ que tem como objetivo sensibilizar e promover a ética e a responsabilidade social no tecido empresarial e outras organizações portuguesas.

5.4 Análise de Mercado Futuro

As tendências gerais quanto à abordagem do mercado serão a continuação e a aposta na sensibilização da população aos problemas da solidariedade. A nossa sociedade está cada vez mais envolvida em ajuda social e participa de forma ativa com a sua colaboração junto das organizações sociais.

Por outro lado a tendência em Portugal é nitidamente do envelhecimento da população. Benfica, se por um lado teve nos últimos anos alguma construção e moradores de faixa etária mais baixa a verdade é que é uma zona maioritariamente idosa e com tendência para aumentar o número deste tipo de população.

²⁹ <http://www.iem-carbonosocial.com/sugestoes-ec/sugestao/7-rse-portugal> (consultado em 20 de dezembro de 2013)

³⁰ <http://www.grace.pt/> (consultado em 20 dezembro de 2013).

³¹ <http://www.bcsdportugal.org/> (consultado em 20 dezembro de 2013).

³² www.sairdacasca.pt (consultado em 20 dezembro de 2013).

³³ <http://www.apee.pt/> (consultado em 20 dezembro de 2013).



Ora neste sentido e dado que por um lado as pessoas idosas gostam de se deslocar a sítios onde possam conviver, estar com gente mais nova e passar algum do seu tempo então isso poderá ser uma vantagem para a *Casa Grande* e consequentemente para a *Low-Cost. Solidário*. Por outro lado existem muitos dias em que não é apetecível sair de casa e por isso poderão socorrer-se do pedido para entrega no domicílio a partir da *Casa Grande*, local que já conhecem pela qualidade e simpatia no atendimento.

Contudo os serviços prestados não são exclusivamente para a população mais idosa. As pessoas mais novas têm outro tipo de problema muito comum nos nossos dias: a falta de tempo. Para estas a comodidade de ter em casa uma refeição com qualidade e a um bom preço é com certeza uma mais valia a que muitas pessoas irão recorrer e a que vão atribuir valor.

5.4.1 Análise fundamentada no Modelo de Porter

O modelo das “cinco forças de Porter” desenvolvido em 1979 por Porter tinha como principal objetivo fazer o enquadramento que permita uma análise ao nível da competitividade assim como da atração de um determinado mercado. Pode dizer-se que a atratividade de um investimento está relacionada de forma inversa com a intensidade das forças competitivas.

No caso em concreto e em virtude da forte componente social envolvida no projeto que se pretende implementar as 5 forças de Porter serão abordadas de forma bastante ténue permitindo tão somente aferir a atratividade ou não deste negócio em termos do mercado futuro.

Fornecedores

Este tipo de atividade opera com os mais diversos fornecedores, existem em número elevado com qualidade equivalente pelo que não existe grande diferenciação entre eles e o seu poder negocial é baixo; além disso, existe facilidade de substituição de um fornecedor por outro.

Clientes

No caso deste projeto existem dois tipos de clientes diferentes:

- ✓ O cliente direto, consumidor dos produtos em loja ou no domicílio através de encomenda (por mail, telefone ou no local).



- ✓ O cliente intermediário (retalista, grossista ou distribuidor) que adquire o biscoito *Sol Diário diet*.

Como os clientes têm grande facilidade de trocar de lugar de compra em função da qualidade, preço, atendimento, eficiência, moda e independentemente de ser um projeto eminentemente solidário e, como se pretende que o cliente repita a compra, então a aposta terá de ser muito forte nas componentes chave de sucesso pois o poder negocial do cliente é significativo.

Relativamente ao cliente intermediário o seu poder de negociação é elevado uma vez que apesar de algumas características que se consideram como únicas no produto, a verdade é que existem produtos substitutos no mercado e, portanto, no caso deste produto, a sua colocação no mercado poderá passar por fazer uma parceria com uma empresa de distribuição de produtos alimentares já existente estabelecendo um contrato de venda exclusiva com essa empresa.

Concorrência

O setor de atividade está perfeitamente identificado com um mercado de *concorrência monopolista* contudo dado o acentuado cariz social deste projeto pode dizer-se que existe diferenciação sobretudo ao nível do *modus operandi* da organização, nomeadamente no tipo de trabalhadores, na oferta de mais do que um produto/serviço no mesmo lugar e produção de um produto único e exclusivo.

Com a finalidade de identificar a concorrência foi feito um levantamento tão preciso quanto possível da concorrência direta relativamente ao fornecimento de refeições no estabelecimento ou em regime de *takeaway* com e sem entrega, na zona de localização da *Casa Grande*. A concorrência no que diz respeito ao fornecimento de refeições no próprio estabelecimento é muito elevada, com preços muito baixos e em alguns casos com elevada qualidade. O levantamento feito na zona, junto de 40 estabelecimentos, permitiu ficar a conhecer os seus preços e serviços prestados. Destes, apenas 3 não foram considerados pois os seus preços eram demasiado elevados e portanto destinados a um tipo de cliente com um perfil diferente daquele a que se destina o nosso produto, isto é destinam-se a um segmento de mercado diferente daquele a que a *Low-Cost.Solidário* se destina.



A figura 8 apresenta os preços praticados pela concorrência (cafés, pastelarias e restaurantes) que servem refeições, na zona de Benfica. Os preços mínimos praticados variam entre 2,9€ a 7,5€ a um preço máximo de 15€. A média de uma refeição varia entre 5,35€ e 8,12€. Todos os estabelecimentos fornecem almoços mas só 19 fornecem também jantar. O serviço de *takeaway* é disponibilizado por 6 estabelecimentos e só 3 têm serviço de entrega na zona (dois cobram uma taxa complementar pela entrega). A média do preço a cobrar por refeição entregue no domicílio é de 5,25€.

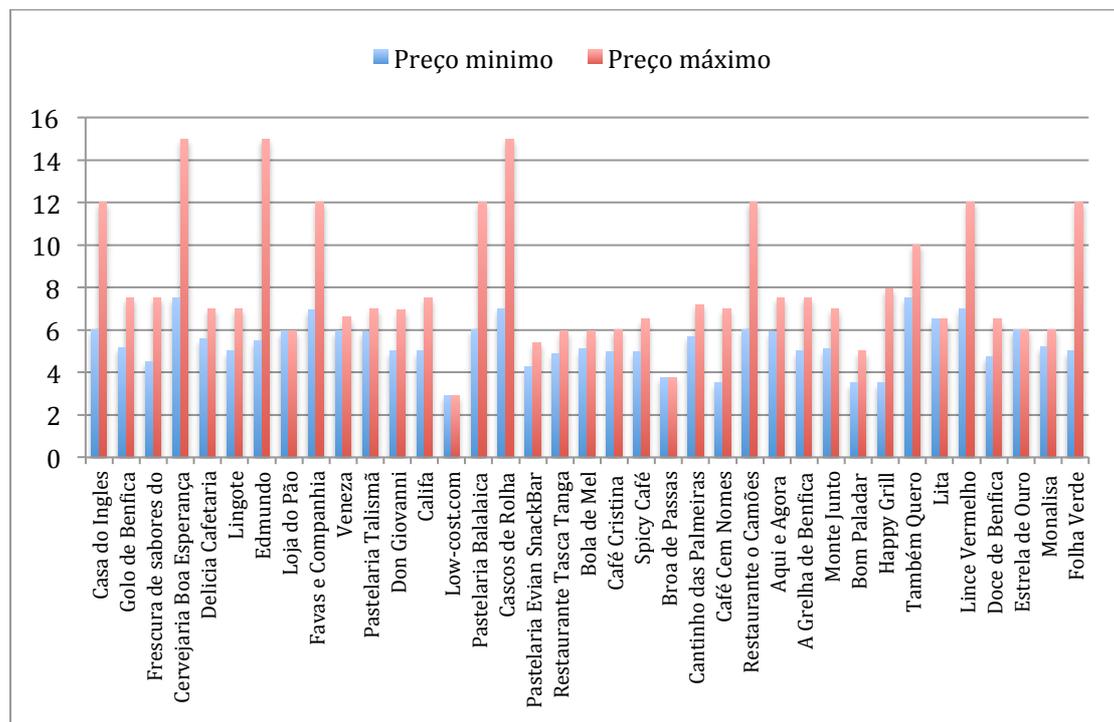


Figura 8 - Preços máximo e mínimo de uma refeição, praticado pela concorrência, na zona de Benfica

Ainda em relação à concorrência e apesar de em alguns casos os modelos de negócio serem semelhantes podemos considerar que existe alguma diferenciação entre os concorrentes, isto porque a proposta de valor é, ou pode ser, efetivamente diferenciada, como no caso da *Low-Cost.Solidário* em que a proposta de valor se pretende diferenciar pelo facto de propor uma gama alargada de produtos num mesmo lugar e confeção própria para revenda de um produto único, o biscoito *Sol Diário Diet*.



Produtos/serviços substitutos e ameaça de novos concorrentes

Como se acabou de constatar através da análise à concorrência, sobretudo na área da restauração, são imensos os locais que disponibilizam produtos/serviços similares na zona de Benfica e outros poderão aparecer a qualquer momento, pois não existem entraves à entrada de novos concorrentes. Na verdade, só neste ano 3 novos estabelecimentos se implementaram neste zona, na área da restauração/pastelaria.

Neste sentido ressalta-se que o conceito aqui proposto tem subjacente a diversificação do rendimento através da oferta de vários produtos e serviços num só lugar. Por outro lado muito mais do que a obtenção de lucro, o êxito é alcançado se as pessoas que estão envolvidas neste projeto sentirem que a população as acarinha, aceita o seu trabalho e as compensa adquirindo alguns produtos/serviços, motivando-se dessa forma a dar continuidade ao seu esforço diário de melhoria e integração na sociedade. Não esquecendo que o objetivo principal deste projeto é a empregabilidade das pessoas com síndrome de Asperger e daí ser tão importante a visibilidade para o exterior das suas atividades e capacidades.

5. 5. Fatores Críticos de Sucesso

Para que os produtos e serviços tenham uma aceitação no mercado superior ao da concorrência é necessário que exista uma gestão criteriosa dos recursos (Freire,1995)

As organizações têm de se analisar internamente e perceber e identificar os seus pontos fortes e fracos assim como estarem atentas às oportunidades ou ameaças do mercado. Só assim, poderão transformar as ameaças em oportunidades e os pontos fracos em fortes e isto independentemente da atividade e/ou do objetivo (com ou sem fins lucrativos). A figura 9 representa a análise SWOT para a *Low-Cost.Solidário*.



Figura 9 - Análise SWOT (Elaboração própria tendo por base a análise SWOT)

Na verdade, apesar de ser um projeto de cariz eminentemente social a competição com organizações com fins lucrativos é uma constante e daí que cada organização tenha que ter em cada momento consciência de si e do mercado para poder tomar ações e definir estratégias de forma consciente nos diferentes níveis (estratégica, tática e operacional) e nas diferentes funções da organização (produção, comercial, administrativa e financeira).



Para além do resumo feito na figura 9 é preciso ressaltar alguns aspetos que parecem ser fundamentais da intercessão dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças:

- O facto de a *Low-Cost.Solidário* estar implementada em instalações completamente remodeladas e a funcionar com uma organização de cariz social vai ser facilitadora na captação de clientes apesar da localização não ser um ponto de passagem;
- Tirar partido do facto de ter havido uma diminuição do poder de compra publicitando vendas de produtos e serviços a preços de custo;
- A confecção das refeições terá por base uma alimentação saudável (utilização de pouco sal, não refogar alimentos...) permitindo ser adquirida por todo o tipo de população (crianças, jovens, adultos e idosos) ;
- Devido ao elevado número de concorrentes na área de implementação, podem fornecer-se para revenda, alguns produtos tais como empadas, rissóis, croquetes... a baixo preço

6. ESTRATÉGIA DE MARKETING

6.1 Objetivos Estratégicos do Negócio (Médio e Longo Prazo)

O planeamento é uma aproximação estruturada de antecipação do futuro, uma oportunidade de mapear o caminho da empresa em função de uma visão e deve ser concebido de forma a tornar realidade essa visão. Os objetivos estratégicos da *Low-Cost.Solidário*, são:

- Possibilitar a inserção no mercado de trabalho de pessoas com síndrome de Asperger;
- Conseguir o reconhecimento da capacidade de trabalho de pessoas com síndrome de Asperger por parte de população para facilitar a inserção no mercado de trabalho;
- Criar sinergias e capacidade de interação com a população local;
- Angariar e fidelizar clientes.



6.2 Políticas de Implementação

Associados ao processo de decisão, neste ponto, serão focados os aspetos relacionados com o marketing mix do projecto: produto, preço, distribuição e comunicação:.

6.2.1 Produto/serviço

O conceito *Low-Cost.Solidário* é um local que pretende aliar solidariedade num espaço moderno, vocacionado para o cliente e em que este seja permanentemente cativado a visitar quer pela diversidade de produtos/serviços oferecidos quer pela dinâmica que se vai implementar tanto ao nível do espaço como ao nível dos produtos.

Aliás uma das características deste espaço é a possibilidade de o cliente ter acesso a uma grande variedade de serviços, personalizados e num mesmo local.

O espaço vai ser concebido de forma a possibilitar uma dinâmica permanente. Mensalmente haverá alterações na decoração do espaço em função da época do ano ou de eventos festivos. Estas alterações na decoração serão uma forma de dar a conhecer trabalhos plásticos concebidos pelas pessoas da *Casa Grande* e que podem ser adquiridos pelos clientes. No fundo o espaço servirá como uma galeria de arte onde poderão estar também presentes peças de outros autores para além dos da *Casa Grande*.

O apoio que se pretende dar ao cliente é outra vertente em que a *Low-Cost.Solidário* se pretende diferenciar, na verdade este local não pretende ser apenas mais um café ou uma lavandaria, este local pretende que cada cliente se sinta como fazendo parte integrante do conceito dando sugestões e sempre que possível colabore de forma ativa com a organização. Esta colaboração poderá passar pela dinamização/criação de eventos especiais organizados para e pela população local como por exemplo convívios em épocas festivas (Carnaval, Páscoa, S. Martinho....), torneios de jogos de mesa (xadrez, damas....) ou colaborar como voluntário ou ser apenas participante.

Além disso haverá forte aposta no produto biscoitos *Sol Diário Diet*, através de



parceria, por forma a permitir a sua comercialização a diversos pontos de venda espalhados pelo país. Este produto assume uma diferenciação relativa no mercado porque é um produto concebido apenas com produtos dietéticos e fabricado por pessoas com SA. Haverá também uma especial atenção à embalagem, quer ao nível de funcionalidade, conservação e design. Na verdade tem de haver identificação do cliente com o produto, apesar das suas características intrínsecas e a embalagem tem o papel fundamental de chamar a atenção, de cativar e de dar o primeiro passo para que o potencial cliente se interesse pela compra.

6.2.1.1 A Embalagem

“A embalagem exerce um papel importante na vida do consumidor: desde a tomada de decisão de compra, a avaliação da marca e utilização, além de evitar deterioração, adulteração ou danificação do produto. Tem aspectos que beneficiam o consumidor como a facilidade e a segurança. Por outro lado a embalagem deve desempenhar tarefas tais como: atrair a atenção, descrever características do produto, conquistar a confiança do consumidor e produzir uma impressão global favorável. Uma embalagem bem desenhada contribui para o reconhecimento instantâneo da empresa” (Datrino, 2001, 54).

Convém ainda lembrar que a embalagem representa 20% a 30% do custo final dos produtos correspondendo ao item mais elevado no custo dos produtos.

“Intrinsecamente ligado à embalagem aparece o rótulo que pode conter a marca do produto para além de muitas outras informações sobre o produtos. Pode também promover o produto através de uma aparência gráfica atraente” (Datrino, 2001, 54).

No caso concreto tem de se ter em consideração as embalagens para 2 tipos de produtos:

- As refeições *takeaway*
- Os biscoitos *Sol Diário Diet*

No caso das refeições *takeaway* é importante ter uma embalagem que tenha ao mesmo tempo a capacidade de manter as refeições quentes, cumpra as normas de segurança



alimentar, seja ergonômica e ecológica (utilize material biodegradável). O preço é também uma variável a ter em consideração aquando da escolha da embalagem. As necessidades de embalagem são para a refeição propriamente dita, para o pão, sobremesa e entrada. Toda a entrega terá um *miminho* (bombom, rebuçado de chocolate, biscoito....) inteiramente gratuito.

Relativamente aos biscoitos *Sol Diário Diet* a embalagem tem de cativar, chamar a atenção, ser apelativa e se possível com alguma inovação. A proposta passa por fornecer os biscoitos numa chávena ou em embalagem redonda acompanhados de uma *saqueta* de infusão, como por ex. lúcia lima, tília, príncipe, produzida e devidamente acondicionada em embalagem individual tudo feito pelos formandos da *Casa Grande*. Quer se opte pela embalagem chávena ou embalagem redonda deverá ter um design diferente consoante as épocas do ano: estações do ano, épocas festivas... O rótulo para além de fornecer a informação obrigatória por lei deverá também ser apelativo e preferencialmente concebido pelos formandos da *Casa Grande*.

É pressuposto deste projeto que sempre que possível os formandos da *Casa Grande* tenham uma participação ativa para que toda a população se sensibilize e perceba que as pessoas com SA são pessoas plenas e capazes e que têm um futuro desde que lhes seja dada a devida oportunidade. Esta será a mensagem a passar sobretudo a todos os empregadores deste país.

6.2.2 O Preço

Um dos principais aspetos do processo decisório associado ao marketing é o preço. Aliás, a atual conjuntura política do país obriga a que se dê ainda maior atenção na altura de fixar um preço a um produto ou serviço. O cliente hoje em dia é exigente mas dada a elevada concorrência e a possibilidade de obter produtos/serviços equivalentes com qualidade equivalente, o preço pode revelar-se como um fator determinante na decisão da compra.

O preço pode considerar-se distinto das outras 3 grandes variáveis do marketing mix pois para além de contribuir para a criação de valor imagem, tem como objetivo transformar esse valor em rendimento financeiro para a organização.



A determinação do preço de venda de um determinado produto/serviço, especialmente aquando do lançamento, é de grande importância pois determinará naturalmente as políticas posteriores de preço e representa uma decisão estratégica para a organização. É comumente considerado que as políticas de preços são influenciadas particularmente por 3 fatores, sendo estes a procura, os custos totais e a concorrência.

No caso em concreto e pelo menos numa fase inicial, diferenciar-se-á através de uma estratégia orientada para os custos totais. Na verdade pretende-se que a organização subsista sem ter como objetivo o lucro mas apenas um rendimento financeiro que cubra os custos (pelo menos os custos variáveis). Depois, e em função do procura poderão ser ajustados aos preços da concorrência.

Aliás de acordo com o estudo de mercado elaborado na zona consegue-se perceber quanto é que os consumidores estão dispostos a pagar por uma refeição pronta, quando consumida num restaurante e quando consumida em casa. Assim, na fixação do preço de venda de comida pronta, para além de se ter em consideração os custos variáveis existe a noção de quanto é que o cliente está disposto a pagar (tabela 1) assim como existe conhecimento dos preços praticados pela concorrência (figura 8).

Na análise económica e financeira o preço de venda é definido a partir do preço de custo médio de uma refeição e depois, tendo em consideração os custos de distribuição médios será fixado o preço de cada refeição a praticar junto do cliente final, tendo presente que o que se pretende é a recuperação dos custos. Ainda dentro da política de preços, convém referir a possibilidade de o cliente poder solicitar um menu, englobando um número de produtos, por um preço mais vantajoso ao do pedido em separado para cada um dos produtos. Existirão 7 menus completos, cada menu correspondente a um dia da semana. Nesses menus será apresentado um sortido de entradas, prato principal, bebida e sobremesa (opcional).

Para os restantes produtos/serviços a fornecer pela *Casa Grande* não serão determinados preços de venda ao público uma vez que esta entidade não pretende que estes produtos façam parte deste plano de negócio em concreto.

O caso dos biscoitos *Sol Diário Diet* são produtos destinados a um segmento específico de consumidores que procuram alimentos produzidos com ingredientes puros, naturais, processados de forma não industrial e consequentemente mais



saudáveis e que cumulativamente possuam uma imagem forte. Como este tipo de produto vai ter de ser colocado nos locais de venda em parceria com um distribuidor o seu preço terá de se basear sobretudo nos custos de fabrico e na parceria que se consiga fazer com o distribuidor ou produtor parceiro de negócio.

6.2.3 A Distribuição

De acordo com o pedido do Dr. António Hilário David para efeitos deste estudo só se irá ter em consideração a distribuição relativa:

1. Às refeições prontas *takeaway* a entregar numa morada da zona, a pedido do cliente;
2. À eventual colocação do biscoito *Sol Diário Diet* no estabelecimento do parceiro de negócio, caso este não o venha recolher na *Casa Grande*.

Para o efeito deste estudo considera-se que o parceiro de negócio virá recolher o biscoito *Sol Diário Diet* nas instalações da *Casa Grande* pelo que só será necessário adquirir 2 motas para as entregas de refeições prontas.

No primeiro caso não haverá intermediários, a venda é direta entre o produtor e o comprador. O cliente pode deslocar-se ao estabelecimento e aí adquire a sua refeição que leva para casa ou em alternativa poderá fazer a encomenda por telefone ou e-mail.

No segundo caso a *Low-Cost.Solidário* não terá de se preocupar com a distribuição nem com a força de vendas junto dos retalhistas uma vez que isso será da responsabilidade do parceiro de negócio.

6.2.4 A Comunicação

Quando se pretende comunicar algo é fundamental que o receptor perceba exatamente qual a mensagem que se pretende fazer passar. Contudo, existem empresas que ao comunicar não o fazem da forma mais adequada e os resultados são desastrosos. Contudo, tem havido um certo cuidado por parte dos responsáveis pelo marketing em evoluir e estar atentos para que os potenciais e atuais clientes da empresa entendam o



que se lhes pretende comunicar/transmitir.

Cada vez são mais diversificadas as formas de fazer passar/chegar a mensagem ao receptor, tendo-se passado em poucos anos do mundo real para o mundo virtual. Prova disso são as redes sociais como é o caso do *Facebook*, do *Twitter* ou do *Linkedin* que vieram alterar completamente e para sempre a forma como as pessoas se relacionam

Com o intuito de promover e dar a conhecer o *Low-Cost.Solidário* aos seus potenciais clientes apostar-se-á na divulgação através da internet, uma vez que este meio de comunicação se tem vindo a revelar bastante dinâmico em todos os setores de atividade e nomeadamente no da restauração.

Neste sentido, irá ser criado, pelos formandos da *Casa Grande*, um website que permitirá divulgar todos os produtos, serviços e atividades e efetuar pedidos online, contendo todas as informações relativas a preços e promoções. O site de internet será também um fio condutor para a publicidade, onde serão divulgadas novidades em termos de produtos, serviços e eventos.

Cada cliente será especial e por isso são incentivados a fazer a sua inscrição na website possibilitando que por exemplo no seu aniversário ou em ocasiões especiais lhes sejam atribuídas pequenas lembranças como por exemplo vales simbólicos com oferta de bolos, embalagens de biscoitos, pequenas peças de arte plástica ou quadros, que terão de ser levantados nas instalações da *Casa Grande*. Desta forma ficamos a conhecer os nossos clientes e estes ficam a conhecer melhor os nossos produtos e instalações.

Contudo outras formas de divulgação não serão esquecidas como é o caso de brochuras que serão distribuídas às populações locais com a divulgação dos produtos, serviços e preços. Estas brochuras serão distribuídas na fase de lançamento das refeições prontas *takeaway* e, posteriormente, de forma regular para manter a população informada. Também em ocasiões festivas ou sempre que exista um evento a publicitar haverá necessidade da distribuição de brochuras.

Outras formas de divulgação passam por contatos diretos com organizações e instituições locais nomeadamente a Junta de Freguesia de Benfica, Escola Superior de



Educação de Lisboa, Escola Secundária de Benfica José Gomes Ferreira, Centro Social e Paroquial de Benfica, para além de algumas empresas privadas, com as quais se podem estabelecer formas ativas de divulgação com a participação das pessoas destas organizações. Inclusivamente, os formandos da *Casa Grande* poderão efetuar demonstrações dos seus trabalhos nestas organizações.

No caso da divulgação dos biscoitos *Sol Diário Diet* e sobretudo na fase de lançamento a aposta passa por promover o produto em supermercados através de provas degustativas.

Outra forma de divulgação da *Low-Cost.Solidário* e da *Sol Diário Diet* é através da possibilidade de se ser convidado para estar presente em programas informativos e recreativos da rádio e da televisão por se tratar de uma causa nobre e um projeto inovador e de cariz social.

6.2.5 O Valor da Marca

A American Marketing Association (AMA, 2012) define marca como o nome, termo, design símbolo ou qualquer característica que gere vendas e diferencie os produtos e serviços. Na concepção holística, as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores, ou seja, a marca poderá ser entendida como uma promessa de um composto de atributos (reais versus ilusórios, racionais versus emocionais, tangíveis versus intangíveis) geradores de satisfação (Aaker, 1991). O conceito de marca vem sendo ampliado, inclusive com a expectativa financeira de que as marcas bem-sucedidas podem gerar vantagens reais para as organizações. Os especialistas dizem que a construção de marcas promove nas organizações possibilidades ilimitadas para o crescimento, aumentando a sua vantagem competitiva e fortalecendo a sua presença em mercados altamente competitivos (Farquhar, 1989; King, 1991; Rao, Agarwal e Dahlhoff, 2004, citados por Rodrigues, 2009).

No caso deste projeto em concreto existem duas marcas a divulgar:

- *Low-Cost.Solidário*
- *Sol Diário Diet*



A marca *Low-Cost.Solidário* pretende divulgar todos os serviços prestados pela *Casa Grande*. Com esta marca pretende-se não só transmitir que o cliente pode adquirir serviços e produtos a baixo preço mas também que ao fazê-lo está a contribuir para uma causa solidária.

A marca *Sol Diário Diet* para o biscoito, pretende divulgar um produto que pode e deve fazer parte das nossas refeições diárias (pequeno almoço, lanche, numa pausa do trabalho, como sobremesa ou sempre que apeteça comer qualquer coisa leve). O biscoito será como o sol que “vitaliza” e “aquece” todos os dias e por isso a designação de Sol Diário . Por outro lado se juntarmos de forma rápida as duas palavras, quase se confunde com a palavra solidário.

Estas duas marcas terão formas de divulgação distintas mas espera-se que as duas se tornem em marcas fortes e reconhecidas pelos clientes e que consigam fazer a divulgação do trabalho dos formandos da *Casa Grande* por forma a possibilitar-lhes uma abertura no mercado de trabalho.

6.2.6 A Medição de Resultados

Os resultados devem ser medidos, e para tal devem ser colocados objetivos sempre que possível quantitativos. No entanto, sempre que tal não seja possível poderão ser criados objetivos qualitativos inseridos em grelhas de análise que possibilitem a sua leitura e análise e estipular melhorias.

A medição dos resultados deverá ser feita como um principio a implementar relativamente às prestações dos serviços, qualidade do produto, satisfação do cliente, campanhas de promoção ou divulgação.

Na verdade deverá criar-se uma cultura organizacional baseada na cultura *Kaizen* que é um termo de origem japonesa, que agrega o significado de "melhoria contínua" ao nível do trabalho, família, pessoal e social. O seu objetivo é a melhoria diária e contínua, humanizando as relações e com isso aumentar a produtividade e eliminar os processos desnecessários e desperdícios. Aliás tem de se ter em atenção que este é um projeto muito particular com a participação de pessoas com características muito particulares e portanto é preciso conseguir criar uma cultura organizacional e humana



em que cada elemento da organização sinta que tem/desempenha um papel importante/crucial, que está a ajudar a construir algo muito especial e que os erros servem para melhorias contínuas. O incentivo à participação de todos deve ser uma constante. O intuito é criar sinergias e melhorar processos através da integração das pessoas em equipas de trabalho.

Neste sentido periodicamente, preferencialmente semanalmente ou quinzenalmente deverão ser feitas reuniões com todas os formandos e responsáveis da *Casa Grande* onde devem ser colocados os objetivos para o período seguinte assim como devem ser mencionados e premiados os colaboradores que conseguiram satisfazer os objetivos anteriores. Nestas reuniões, para evitar alguns constrangimentos e para alcançar melhores resultados poderão ser utilizadas técnicas tais como o *mind map* coletivo, *brainstorming*, diagrama causa-efeito (*Ishikawa*), Grelha SMART que tem a sua origem em cada uma das seguintes palavras *Specified, Measurable, Acceptable, Realistic, located in Time*.

Para além disso e para terem uma noção exata dos objetivos a estabelecer (de acordo com a grelha SMART) os responsáveis poderão basear-se nos legado de Deming e o método PDCA (*plan-do-check-act or plan-do-check-adjust*) um método de gestão de quatro etapas iterativo usado em negócios para o controle e melhoria contínua dos processos e produtos ou, numa outra versão, Shewhart cycle, OPDSA (*Observe-plan-do-study-act*).

6.2.7 Segmentação e Posicionamento

De acordo com Kotler (2000, 278) segmentar o mercado consiste na identificação de grandes grupos de pessoas a partir das suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares, isto é, segmentar significa dividir os consumidores em grupos com características similares.

No caso concreto a segmentação tem de ser feita em função da localização geográfica e isto no que diz respeito aos serviços prestados pela *Low-Cost.Solidário*. Assim, todos os residentes, trabalhadores ou frequentadores da zona de Benfica são potenciais clientes pois a todos eles se destinam os serviços e produtos fornecidos



pela *Low-Cost.Solidário*.

Segundo Engel *et al* (2000) a segmentação de mercado “é o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável no mercado total”. Relativamente ao produto biscoito *Sol Diário Diet*, cuja distribuição deverá ser feita por todo o país onde o parceiro de negócio tenha pontos de venda, destina-se sobretudo a pessoas que cuidam da sua alimentação e procuram alimentos dietéticos.

Este produto ao ser colocado no mercado tem de dar uma boa imagem para que ocupe um lugar de destaque na mente do cliente e posicionar-se aliando a componente solidariedade à componente alimentação saudável. Ele tem de conseguir destacar-se dos concorrentes, ser uma referência de qualidade, apresentação e sabor.

7. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Em relação ao modo de funcionamento das refeições *takeaway* com entrega existe o menu do dia cuja entrega poderá ser feita até 30 minutos após recebimento da encomenda. Para outros pratos o tempo de entrega poderá demorar até 1 hora. O cliente pode optar pelo menu completo ou só pela refeição. O pedido pode ser efetuado por telefone ou por mail.

Para fazer a análise financeira do projeto serão considerados 2 cenários alternativos.

Como o objetivo principal deste projeto é dar a conhecer o trabalho dos jovens com SA e ser facilitador da sua inserção no mercado de trabalho o projeto financeiro poderá ser considerado de certa forma marginal.

No caso em concreto a análise financeira será feita apenas para a *Low-Cost.Solidário* e portanto só foram considerados os custos de investimento e operacionais estritamente necessários para este projeto, isto é, a maior parte dos custos com instalações, equipamentos, formação e administrativos serão da responsabilidade da *Casa Grande* e existirão independentemente da execução deste projeto (*sunk costs*). Além disso a análise baseou-se numa lógica de grande contenção de custos (*boot-*



strapping).

Existem dois tipos de custos os variáveis e os fixos. Pretende-se que em cada ano o ponto crítico das vendas (*breakeven point*) seja pelo menos igual a zero. Assim, para o primeiro ano a simulação vai ter em consideração principalmente os custos variáveis de produção e distribuição das refeições prontas, sendo o preço de venda marcado em função das quantidades que se esperam vir a vender, dos custos fixos anuais e ainda com base na análise da concorrência e no preço que as pessoas estão dispostas a pagar .

7.1 Ponto Crítico de Vendas

No caso das refeições prontas consideram-se como custos variáveis as matérias primas, alguns fornecimentos e serviços externos tais como o gás, a água, a gasolina para as motas de distribuição e os custos da embalagem. Como custos fixos consideram-se os salários do pessoal das entregas e as depreciações. Não vão ser considerados os custos com pessoal produtivo uma vez que a confecção será feita pelos formandos da *Casa Grande*. Na tabela 2 apresentam-se os custos médios para 3 tipos de refeição diferentes, considerando apenas as matérias primas, e que se traduz num custo médio de 1,37€. O menu completo, composto por refeição, pão e sobremesa ficará em média pelo valor de 1,87.



Tabela 2 - Custo unitário por refeição considerando apenas a matéria prima (ingredientes)³⁴

Arroz de pato para 3 pessoas		Bacalhau com natas para 4 pessoas		Lombo de porco com farinha para 6 pessoas	
0,8 kg Pato	2,92€	0,6 kg Bacalhau	2,30€	1 Farinheira	1,00€
60g Chouriço de carne corrente	0,56€	6 dl Leite	0,30€	1 Kg Lombo de porco	5,00€
Sal (10g)	0,04€	50g Farinha	0,02€	10g Alho seco	0,06€
10g Alho seco	0,06€	1Kg Batata	0,69€	50g Margarina	0,15€
110g Bacon metades	0,87€	2dl Natas	0,82€	1dl cerveja	0,30€
1 Cebola (100g)	0,13€	1 Cebola (100g)	0,13€	500g Cebola	0,65€
280g Arroz vaporizado	0,28€	Queijo ralado	0,50€	1,3Kg Batata	0,90€
		Pimenta, sal e noz moscada (10g)	0,06€	1 Folha de louro, sal, Pimenta, colorau (15g)	0,08€
				1 dl Azeite	0,27€
Total	4,86€	Total	4,82€	Total	7,71€
Por pessoa	1,62€	Por pessoa	1,21€	Por pessoa	1,285€

Quanto maior for o número de refeições produzidas menor será o custo unitário uma vez que poderão ser negociados descontos comerciais com os fornecedores além da existência de economias de gama proveniente da confecção de produtos que tenham parte da sua produção em regime de produção conjunta.

Ao custo da matéria prima acrescem os custos com fornecimentos e serviços externos para a produção (água, gás) assim como os custos com a embalagem que em termos médios e unitários poderá ascender a um valor máximo de 0,40€ por refeição,.

No que diz respeito à entrega das refeições estas só serão efetuados num raio de 5 Km a partir da *Casa Grande*. A contratação das pessoas (inicialmente 2) é feita de forma a que estejam ao serviço 2,5 horas no horário “jantar”, entre as 19.30h e as 22h e 2,5 horas no horário “almoço” entre as 12.30h e as 15h. As folgas serão atribuídas nos dias de menor movimento e serão definidas após o 1.º mês de atividade.

Considerando um ordenado mínimo de 485€ acrescido do valor da segurança social (23%) temos um valor total a pagar mensalmente de 1193€ $((485 * 1,23 * 2 * 14) / 12)$ (considera-se que a organização terá de pagar 14 meses de vencimento no ano)

Tendo em consideração o raio de ação definido para as entregas, a média por entrega

34 <http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx> (preços consultados em 5 de janeiro de 2014)



será de 4Km (ida e volta e maior probabilidade de aquisição pelas pessoas mais próximas da organização) e um consumo de 4litros aos 100km, o custo unitário médio por entrega será de 0,23€ ($4/100*4*1,43€$).

Para poder realizar as entregas, o único investimento a fazer é a compra de 2 motos. Consultado alguns sites de vendas em segunda mão considerou-se que existem no mercado motos com qualidade aceitável pelo valor de 1800€ cada. A taxa de depreciação é de 25% de acordo com o Decreto Regulamentar 25/2009 de 14 de setembro publicado no DR 178, 1.^a série. As motos terão um suporte na retaguarda que permitirá levar até 3 refeições completas de cada vez.

Foram calculados os pontos críticos de vendas considerando duas alternativas a contratação de duas pessoas versus contratação de uma única pessoa para a entrega das refeições (em qualquer dos casos haverá a compra de 2 motos, devido à possibilidade de avarias) e ainda 5 opções diferentes para o preço de venda tendo em consideração o preço de custo, o preço praticado pela concorrência e o estudo de mercado elaborado na zona (tabela 1). A tabela 3 contém os cálculos para obtenção dos pontos críticos de vendas, em quantidade, para as duas alternativas.

Tabela 3 - Simulação para obtenção das quantidades criticas de venda de refeições em função do preço de venda

Alternativa A (Contratação de 2 trabalhadores para entregas)					
	Opção A	Opção B	Opção C	Opção D	Opção E
Margem de bruta de vendas :	30%	40%	50%	58%	62%
Custos variáveis:					
Custo matérias primas	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37
Custo FSE	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Custos distribuição	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Custos de embalagem	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Total C. variáveis unitários	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Custos fixos:					
Ordenados (2 pessoas)	16702	16702	16702	16702	16702
Depreciações (2 motos)	900	900	900	900	900
Total C. Fixos	17602	17602	17602	17602	17602
Preço de venda	3,1	3,7	4,4	4,5	5,0
$Q_c \text{ anual} = CF / (Pv_{unit} - Cv_{unit})$	18669	12001	8001	7653	6286
Quantidade crítica mensal	1556	1000	667	638	524
Quantidade crítica semanal	389	250	167	159	131
Quantidade crítica diária	56	36	24	23	19



Alternativa B (contratação de 1 trabalhador para entregas):

	Opção A	Opção B	Opção C	Opção D	Opção E
Custos fixos:					
Ordenados (1 pessoa)	8358	8358	8358	8358	8358
Depreciações (2 motas)	750	750	750	750	750
Total C. Fixos	9258	9258	9258	9258	9258
Preço de venda	3,1	3,7	4,4	4,5	5,0
$Q_c \text{ anual} = CF / (Pv_{\text{unit}} - Cv_{\text{unit}})$	9819	6312	4208	4025	3306
Quantidade crítica mensal	818	526	351	335	276
Quantidade crítica semanal	205	132	88	84	69
Quantidade crítica diária	29	19	13	12	10

Em relação ao biscoito *Sol Diário Diet* foi também calculado o custo unitário considerando apenas as matérias primas (ingredientes) por cada 20 biscoitos (1 embalagem) acrescido dos custos de embalagem (tabela 4). Para as embalagens foram consideradas 3 hipóteses:

- Uma chávena serve de embalagem base, e no topo é inserida uma *saqueta* de infusão, embalada individualmente em pequeno saco de papel executado artesanalmente pelos formandos com SA. O revestimento exterior é feito com película acrílica e um rótulo apelativo.
- Embalagem exterior de cartão e interior em acrílico. Rótulo apelativo desenhado pelos formandos com SA.
- Embalagem única em acrílico com rótulo apelativo desenhado pelos formandos com SA.

Tabela 4 - Custo unitário por embalagem do biscoito *Sol Diário Diet* (20 biscoitos por embalagem)³⁵

Ingredientes	Tipo de embalagem	Chávena + saqueta de infusão	Embalagem de cartão	Embalagem em saco acrílico
2 dl de sumo de laranja e raspa de laranja		0,09	0,09	0,09
200g de amido de milho		0,5	0,5	0,5
100g de farinha de trigo		0,02	0,02	0,02
100g de adoçante dietético em pó		0,2	0,2	0,2
1 ovo		0,06	0,06	0,06
100g de margarina Light		0,43	0,43	0,43
Chocolate negro diet para decorar		0,05	0,05	0,05
Embalagem		0,89	0,3	0,06
Total para 20 biscoitos (1 embalagem)		2,24	1,65	1,41

³⁵ <http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx> (preços consultados em 5 de janeiro de 2014)



7.2. VAL, TIR e Payback

Na análise financeira, o objetivo principal é avaliar a rentabilidade económica e financeira do projeto. No caso em concreto, esta avaliação foi feita com recurso ao cálculo do VAL, da TIR e da determinação do período de recuperação (*payback*).

Neste projeto não serão tidas em consideração possíveis receitas provenientes de contribuições privadas (onde se inserem, por exemplo, as doações em sede de IRS) ou públicas, uma vez que, no caso de existirem elas só poderão ser consideradas como receita da APSA - Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger.

O investimento a efetuar diz respeito à aquisição das duas motas por 1800€ cada, que terão um valor residual, no final dos 5 anos do projeto, de 20% do seu valor de aquisição e uma depreciação constante de 25% ao ano.

Com base nos resultados obtidos no ponto crítico de vendas, nos inquéritos à população local e na análise da concorrência foi definido o preço final de venda em 4,5€ por refeição.

Considerou-se 25 o número previsionial de refeições dia a serem distribuídas, durante 300 dias por ano (foram deduzidos os dias de folga e férias) e ainda que os vencimentos terão um ajustamento anual de 5%.

O horizonte temporal para a realização da avaliação financeira vai ser de 5 anos considerando-se um crescimento anual de 10% no número das refeições entregues.

A taxa de atualização do projeto a utilizar será de 3,5% uma vez que o investimento será financiado na sua totalidade com capitais próprios e foi a taxa definida pelo responsável do projeto Dr. António Hilário David, por outro lado, e da pesquisa feita a alguns bancos nacionais em abril de 2014, a taxa de um depósito bancário a prazo sem risco não nunca superior a 2,75% e este projeto poderá ser considerado como tendo um risco mínimo.

Haverá ainda a necessidade de investir em publicidade sendo prevista uma quantia maior para 1.º ano.

Com base nos pressupostos descritos pode concluir-se que o projeto é viável desde que se forneçam em média 25 refeições dia. Neste caso, o VAL é positivo e no



montante de 5.594,95€, a TIR é de 33% e o período de recuperação do investimento será de 3 anos e 2 meses. O mapa dos *cash flows* pode ser visualizado no anexo 4. É preciso ter em consideração que as quantidades mínimas médias diárias de entregas terão de ser entre 24 e 25 refeições para que o VAL esteja junto do zero.

Numa segunda simulação, parte-se do pressuposto que só se entregam por dia em média 13 refeições e por conseguinte só se contrata um trabalhador. Nesta perspectiva o VAL continua a ser positivo, no montante de 2.436,92€, a TIR passa para 19% e o *payback* é de 3 anos e 10 meses (Anexo 5). Caso a média diária de entregas fique abaixo das 13 entregas diárias o VAL passará a apresentar valores negativos.

Foram ainda consideradas várias simulações relativas ao cálculo do valor residual do projeto a partir da estimação da evolução dos *cash flows*:

Simulação 1: Considera-se a empresa com uma vida económica infinita e utilizou-se o modelo da perpetuidade com taxa de crescimento constante dos *cash flows* de 2%. Os resultados obtidos podem ser analisados através da consulta ao anexo 6.

Formula utilizada para o calculo do valor residual do projeto: $CF (1 + g)] / (r - g)$.

Simulação 2: Considera-se a empresa com uma vida económica infinita, e *cash flows* constantes e iguais ao do último ano. Os resultados obtidos podem ser analisados através da consulta ao anexo 7.

Formula utilizada para o calculo do valor residual do projeto: CF/r .

Simulação 3: Considerou-se o valor dos *cash flows* constantes e iguais ao do último ano e como se a empresa tivesse uma duração de mais 5 anos. Os resultados obtidos podem ser analisados através da consulta ao anexo 8.

Formula utilizada para o calculo do valor residual do projeto: $(CF(1+r)^n-1)/(1+r)^n * r$

No caso dos biscoitos *Sol Diário Diet* não será necessário fazer qualquer tipo de investimento, uma vez que a *Casa Grande* possui todos os equipamentos que lhe permitirão produzir os biscoitos. Neste caso a aposta será na parceria que se consiga fazer e no empenho do parceiro de negócio.



8. CONCLUSÕES

Com a elaboração deste plano de negócios, pretendeu-se dar sugestões de aproximação entre as pessoas com SA e a população em geral.

Após um estudo de mercado constatou-se que a concorrência era diminuta no serviço de entregas de refeições prontas na zona de Benfica. Além disso, no inquérito realizado aos residentes e trabalhadores da zona de Benfica constatou-se que as pessoas encomendam ou compram refeições prontas pelo menos uma vez por semana. Por outro lado este tipo de serviço aliado a outros que podem ser adquiridos diretamente na *Casa Grande* é uma excelente forma de mostrar toda a potencialidade das pessoas com SA e de dinamizar o espaço. Claro que apesar de a avaliação económico e financeira não ter neste projeto um papel crucial a verdade é que para que o projeto seja viável, isto é tenha um VAL positivo, é necessário uma média diária de 25 pedidos de refeições, considerando uma taxa de atualização de 3,5%.

Também várias sugestões de marketing foram referidas com o intuito de dinamizar e dar a conhecer o espaço às populações locais.

Outra sugestão dada neste trabalho foi a criação de uma parceria de negócio com um distribuidor em que os formandos da *Casa Grande* produzem o biscoito *Sol Diário Diet* (receita exclusiva e parte gráfica da rotulagem desenvolvidas pelos formandos com SA) e o parceiro de negócio faz a sua colocação junto de retalhista.

Neste caso a divulgação do trabalho das pessoas com SA é feita não apenas localmente mas em todos os locais onde o distribuidor tenha clientes tornando a divulgação mais abrangente.

Este estudo é da maior importância pois contribui para o conhecimento da dinâmica do empreendedorismo social e dos seus constrangimentos na busca de sustentabilidade financeira. Por outro lado este caso é da maior relevância para outros estudos equivalentes, para os empreendedores sociais, pelo contributo prático que apresenta.



BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. 1991. *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Alvord, S., Brown, L. e Letts, C. 2004. Social entrepreneurship and societal transformation. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 40 (3), pp. 260–282.
- American Marketing Association. **Dictionary of marketing terms**. Consultado em 10 de Novembro de 2012, de <http://www.marketingpower.com>.
- Amiralian, M. 1986. *Psicologia do excepcional*. São Paulo: EPU. Temas básicos de psicologia.
- Borins, S. 2000. Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60, pp. 498-507.
- Caleiras, J. 2008. **Bridges for inclusion. A articulação das estratégias de emprego e de inclusão social: um overview português**. *Projecto Bridges for inclusion*, REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal.
- CCSE - Canadian Centre for Social Entrepreneurship 2001. *Social entrepreneurship discussion*, 1, February.
- Collins, J. e Hansen, M. 2011. *Great by choice: Uncertainty, chaos, and luck - why some thrive despite them all*, Harper Collins Publishers, New York.
- Cook, B., Dodds, C., e Mitchell, W. 2001. *Social entrepreneurship: False premises and dangerous forebodings*. Centre of Full Employment and Equity, University of Newcastle, Working Paper No. 01-24.
- Costa, M. 2008. *Padrões da ação coletiva de solidariedade social do empresariado Português: uma interface com o Brasil*, VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e práticas, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Covin, J. e Slevin, D. 1986. *The development and testing of a firm-level entrepreneurship scale*. *Frontiers of Entrepreneurship*. Boston, MA: Babson College.
- Dacin, M., Dacin, P. e Tracey, P. 2011. Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, 22 (5), pp.1203-1213.
- Datrino, R. 2001. A embalagem e rotulagem como elemento de estratégia de marketing, *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 3, pp. 54-57.
- Dees, J. 1998. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (January-February), pp. 55-67.
- Engel, J., Blackwell, R. e Miniard, P. 2000. *Comportamento do consumidor*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Freire, A. 1995. *Estratégia, sucesso em Portugal*. Verbo.



Harris, J., Sapienza, H. e Bowie, N. 2009. Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), pp. 407-418.

Kerlin, J. 2010. A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21, pp. 162-179.

Kistruck, G., Webb, J., Sutter, C. e Ireland, R. 2011. Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: institutional challenges and adaptations to the franchise model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (3), pp. 503-531.

Kotler, P. 2000. *Administração de marketing* (10a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Leadbeater, C. 1997. *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.

Mair, J. e Martí, I. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 36-44.

Mair, J. e Martí, I. 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: a case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), pp. 419-435.

Manzato, A. e Santos A. 2012. *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*.

http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf (consultado em 11/01/2014)

Matei, L e Matei, A. 2012. The social enterprise and the social entrepreneurship instruments of local development. A comparative study for Romania, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 1066 – 1071

Meira, M. 2012. *A Síndrome de Asperger no contexto da inclusão social*, Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação para obtenção do título de Especialista em Educação Especial com ênfase em Deficiência Mental, publicado em webartigos, Educação, <http://www.webartigos.com/artigos/a-sindrome-de-asperger-no-contexto-da-inclusao-social/84437/#ixzz2h2h1hLl0>.

Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A. e Reynolds, P. 2010. Social ventures from a resource-based perspective: an exploratory study assessing global Ashoka Fellows. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, pp. 661-680.

Miller, T., Grimes, M., McMullen, J. e Vogus, T. 2012. Venturing for others with heart and head: how compassion encourages social entrepreneurship. *The Academy of Management Review*, 37, pp. 616-640.

OMS-Organização Mundial da Saúde 1994. *Classificação dos Transtornos Mentais e de Comportamento da CID-10: casos clínicos de adultos - as várias faces dos transtornos mentais*. Porto Alegre: Artmed.

Peredo, A. e Chrisman, J. 2006. Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31, pp. 309-328.

Prabhu, G. 1998. *Social entrepreneurial management. Leadership in Management*. www.mcb.co.uk/services/conferenc/sept98/lim/paper_a2.htm, Visited 21 June, 2001.



Relatório Social Nacional, Portugal (2012) Maio.

Rodrigues, R. 2009. *Contribuições à gestão da marca corporativa no varejo brasileiro: um estudo de caso na rede de varejo Magazine Luiza*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Samartinho, J. e Faria, J. 2010. A e-Liderança nos projectos em Empresas de Inserção (EI) de Economia Social enquanto potenciadora da construção de pontes para a estratégia de emprego e de inclusão social. *Biblioteca Digital UGF*

Schumpeter, J. 1984. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar,

Schwartzman, J., Assumpção, F. e colaboradores 1995. *Autismo Infantil*. São Paulo: Memon.

Seelos, C. e Mair, J. 2005. Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), pp. 241-246.

Seelos, C. e Mair, J. 2007. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 49-63.

Shane, S. e Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217-226.

Short, J., Moss, T. e Lumpkin, G. 2009. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2), pp. 161-194.

Souza, J., Fraga, L., Oliveira, M., Buchara, M., Stralio, N., Rosário, S. e Rezende, T. 2004. Atuação do psicólogo frente aos transtornos globais do desenvolvimento infantil, *Psicologia Ciência e Profissão*, 24 (2), pp. 24-31.

Sullivan, M., Weerawardena, J. e Carnegie, K. 2003. Social entrepreneurship: towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 76-88.

Thompson, J. 2002. The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15, pp. 412-431.

Thompson, J., Alvy, G., e Lees, A. 2000. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38, pp. 328-338.

Tobias, J., Mair, J. e Barbosa-Leiker, C. 2013. Toward a theory of transformative entrepreneuring: poverty reduction and conflict resolution in Rwanda's entrepreneurial coffee sector, *Journal of Business Venturing*, 28, pp. 728-742.

Van de Ven, A., Sapienza, H., e Villanueva, J. 2007. Entrepreneurial pursuits of self and collective interests. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, pp. 353-370.

Wallace, S. 1999. Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental*



Entrepreneurship, 4, pp. 153-174.

Webb, J., Kistruck, G., Ireland, R. e Ketchen, D. 2010. The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: the case of multinational enterprise/non government organization alliances. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34 (3), pp. 555-581.

Wing, L. 1981. Asperger's syndrome: a clinical account. *Psychological Medicine*, 11, pp. 115-129.

Wing, L. 1991. *Asperger's syndrome and Kanner's autism*. In: Frith, U., ed. Autism and Asperger Syndrome. Cambridge: Cambridge University Press.

Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D. e Hayton, J. 2008. Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, pp. 117-131.



ANEXO 1 - Fotos da Casa Grande

A Casa Grande antes das obras de requalificação



A Casa Grande após as obras de requalificação





ANEXO 2 - Questionário

Estou a preparar uma tese sobre empreendedorismo social no âmbito do mestrado de Gestão no ISCTE para o que necessito de fazer um estudo de mercado. Poderá dispensar cerca de 5 minutos para responder a algumas questões?

A ideia é desenvolver um espaço multifunções, na zona de Benfica, na *Casa Grande*, onde todos os produtos e serviços serão produzidos e/ou fornecidos por pessoas com síndrome de Asperger (dificuldade de sociabilização).

Na *Casa Grande* haverá uma pastelaria mas também poderão ser consumidas, levantadas ou entregues na sua residência, refeições prontas. Além disso, poderá deixar roupa para ser lavada ou engomada, solicitar trabalhos de reprografia, jardinagem, informática e de expressão plástica.

Características demográficas

1. Principal razão para estar na zona de Benfica:

- É o seu local de residência
- É o seu local de trabalho
- Vem esporadicamente a esta zona. Quantas vezes por mês? _____

2. Ocupação

- Empregado por conta de outrem
- Empregado por conta própria
- Desempregado
- Estudante
- Reformado

3. Número de pessoas no agregado familiar

4. Idade

5. Sexo

- Feminino
- Masculino

Hábitos de compra e de consumo:

6. Quantas vezes na semana (dias úteis e fins de semana), é que você almoça em restaurantes na zona de Benfica?

7. Quantas vezes na semana (dias úteis e fins de semana), é que você janta em restaurantes na zona de Benfica?

8. Quantas vezes na semana (dias úteis e fins de semana), você toma o pequeno almoço em pastelarias na zona de Benfica?



9. Quantas refeições prontas costuma comprar, por semana, para levar para casa ou para o local de trabalho? (considerando o agregado familiar)

10. Quanto está disposta a pagar, em média, por uma refeição, num restaurante nos dias de semana?

11. Quanto está disposto a pagar por um pequeno almoço, numa pastelaria?

12. Quanto está disposto a pagar por uma refeição pronta (almoço ou jantar) para levar para casa ou para o local de trabalho?

	Nunca	Até 1 vez por semana	1 vez por semana	2 ou mais vezes por semana
13. Se a <i>Casa Grande</i> passar a entregar refeições prontas ao domicílio, qual a periodicidade com que prevê usar esse serviço?				

14 Quanto estaria disposto a pagar por uma refeição pronta, entregue no seu domicílio

15. Quanto costuma gastar, em média, **por semana** em:

	Em euros
Pão	
Pastelaria (bolos e salgados)	
Comida pronta	
Compra de produtos hortícolas (legumes, hortaliças...)	

16. Quanto costuma gastar, em média, **por mês** em:

	Em euros
Lavandaria e engomadaria	

17. Quanto costuma gastar, em média, **por ano**, em:

	Em euros
Jardinagem	
Informática	
Expressão plástica (compra de bens como quadros e outros objetos artesanais para decoração)	
Reprografia (fotocópias, encadernações) e multimídia	

Intenção de compra

	Sim	Não	Talvez
18. Se souber que um determinado ponto de venda apoia uma causa social deslocar-se-ia a esse local para fazer as suas compras?			



Se respondeu **não** na questão anterior termina aqui o questionário e agradeço a sua disponibilidade

19. Com que periodicidade semanal prevê poder deslocar-se, à *Casa Grande* para:
(Coloque um x em cada quadrado de acordo com a sua percepção futura)

	Nunca	Até 1 vez por semana	1 vez por semana	2 ou mais vezes por semana
Almoçar				
Tomar o pequeno-almoço				
Comprar comida para levar para casa e/ou local de trabalho				
Comprar produtos de pão e pastelaria				
Comprar legumes e hortaliças				
Utilizar serviços de lavandaria e engomadoria				
Utilizar serviços de Informática				
Utilizar serviços de reprografia (fotocópias, encadernações) e multimídia				
Utilizar serviços de Jardinagem				
Utilizar serviços de Expressão plástica (compra de bens como quadros e outros objetos artesanais)				

20. Mencione qual o nível de importância que daria a cada uma das seguintes características num espaço como o mencionado em cima:

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
1. Atendimento				
2. Ambiente				
3. Agilidade (rapidez)				
4. Qualidade dos produtos e serviços				
5. Apresentação dos produtos				
6. Simpatia dos colaboradores				
7. Preço dos serviços				

Obrigado pelo seu tempo e colaboração.



ANEXO 3 - Biscoitos *Sol Diário Diet*



Ingredientes para 40 biscoitos

- 1/2 chávena (chá) de sumo de laranja
- Raspas da casca de 1 laranja
- chávenas (chá) de amido de milho
- 1 chávena (chá) de farinha de trigo
- 1/4 de chávena (chá) de adoçante dietético em pó
- 1 pitada de sal
- 1 ovo
- 1/2 chávena (chá) de margarina Light
- Chocolate ao leite diet para decorar

Modo de preparação

Num recipiente, peneira-se o amido de milho, a farinha de trigo, o adoçante e o sal. Adiciona-se a margarina, o sumo e as raspas de laranja e o ovo. Mistura-se com as mãos até obter uma massa lisa e homogênea.

Abre-se com um rolo numa superfície enfarinhada e cortam-se os biscoitos em forma de losangos. Dispõem-se numa assadeira antiaderente e assam-se em forno médio pré-aquecido por 20 minutos, aproximadamente. Retiram-se do forno.

Derrete-se o chocolate em banho-maria e retira-se do fogo. Mexe-se com uma colher até amornar, coloca-se num saco pasteleiro e fazem-se enfeites nos biscoitos. Deixa-se secar e embalam-se.

Não se devem deixar dourar demais os biscoitos no forno.


 ANEXO 4 - Mapa de *cash flows* (Hipótese 2 trabalhadores)

Anos	0	1	2	3	4	5
Investimento (2 motos)	-3600,00					
Valor residual do desinvestimento						576
Cash Flow de investimento	-3600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	576,00
Vendas (refeições takeaway)(300*25*4,5)		33750,00	37125,00	40837,50	44921,25	49413,38
Custos variáveis (300*25*2,2)		16500,00	18150,00	19965,00	21961,50	24157,65
Margem de contribuição		17250,00	18975,00	20872,50	22959,75	25255,73
Custos fixos:						
ordenados (2 pessoas)		16702,00	17537,10	18413,96	19334,65	20301,39
Publicidade e marketing		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação anual		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Resultados antes de impostos		-752,00	237,90	1258,55	2425,10	4654,34
IRC (taxa de 20%)		-150,40	47,58	251,71	485,02	930,87
Resultados líquidos		-601,60	190,32	1006,84	1940,08	3723,47
Depreciação		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Cash Flow de exploração		298,40	1090,32	1906,84	2840,08	3723,47
Cash Flow Total	-3600,00	298,40	1090,32	1906,84	2840,08	4299,47
Cash Flows atualizados (taxa de 3,5%)	-3600,00	297,36	1082,73	1719,86	2474,96	3620,04
Cash Flows atualizados acumulados	-3600,00	-3302,64	-2219,91	-500,06	1974,91	5594,95
VAL	5594,95					
TIR	33%					
Payback	3 anos e 2 meses					


 ANEXO 5 - Mapa de *cash flows* (Hipótese 1 trabalhador)

Anos	0	1	2	3	4	5
Investimento (2 motos)	-3600,00					
Valor residual do desinvestimento						576
Cash Flow de investimento	-3600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	576,00
Vendas (refeições takeaway)(300*13*4,5)		17550,00	19305,00	21235,50	23359,05	25694,96
Custos variáveis (300*13*2,2)		8580,00	9438,00	10381,80	11419,98	12561,98
Margem de contribuição		8970,00	9867,00	10853,70	11939,07	13132,98
Custos fixos:						
ordenados (1 pessoa)		8358,00	8775,90	9214,70	9675,43	10159,20
Publicidade		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação anual		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Resultados. antes de impostos		-688,00	-108,90	439,00	1063,64	2673,78
IRC (taxa de 20%)		-137,60	-21,78	87,80	212,73	534,76
Resultados líquidos		-550,40	-87,12	351,20	850,91	2139,02
Depreciação		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Cash Flow de exploração		349,60	812,88	1251,20	1750,91	2139,02
Cash Flow Total	-3600,00	349,60	812,88	1251,20	1750,91	2715,02
Cash Flows atualizados (taxa de 3,5%)	-3600,00	337,78	758,83	1128,51	1525,82	2285,97
Cash Flows atualizados acumulados	-3600,00	-3262,22	-2503,39	-1374,88	150,94	2436,92
VAL	2436,92					
TIR	19%					
Payback	3 anos e 10 meses					



ANEXO 6 – Mapa de *cash flows* -valor residual (com crescimento)

Calculo do valor residual considerando o valor do último *cash flow* com uma taxa de crescimento anual de 2% e o modelo da perpetuidade

Anos	0	1	2	3	4	5
Investimento (2 motos)	-3600,00					
Valor residual do desinvestimento						576
Valor residual do projeto						253196,07
Cash Flow de investimento	-3600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	253772,07
Vendas (refeições takeaway)(300*25*4,5)		33750,00	37125,00	40837,50	44921,25	49413,38
Custos variáveis (300*25*2,2)		16500,00	18150,00	19965,00	21961,50	24157,65
Margem de contribuição		17250,00	18975,00	20872,50	22959,75	25255,73
Custos fixos:						
ordenados (2 pessoas)		16702,00	17537,10	18413,96	19334,65	20301,39
Publicidade e marketing		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação anual		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Resultados antes de impostos		-752,00	237,90	1258,55	2425,10	4654,34
IRC (taxa de 20%)		-150,40	47,58	251,71	485,02	930,87
Resultados líquidos		-601,60	190,32	1006,84	1940,08	3723,47
Depreciação		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Cash Flow de exploração		298,40	1090,32	1906,84	2840,08	3723,47
Cash Flow Total	-3600,00	298,40	1090,32	1906,84	2840,08	257495,55
Cash Flows atualizados (taxa de 3,5%)	-3600,00	297,36	1082,73	1719,86	2474,96	216804,34
Cash Flows atualizados acumulados	-3600,00	-3302,64	-2219,91	-500,06	1974,91	218779,25
VAL	218779,25					
TIR	142%					
Payback	3 anos e 2 meses					


ANEXO 7 – Mapa de *cash flows* - valor residual (com valor constante)

Calculo do valor residual considerando para os anos seguintes um valor de *cash flow* constante e igual ao do último ano e o modelo da perpetuidade

Anos	0	1	2	3	4	5
Investimento (2 motos)	-3600,00					
Valor residual do desinvestimento						576
Valor residual do projeto						106384,91
<i>Cash Flow</i> de investimento	-3600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	106960,91
Vendas (refeições <i>takeaway</i>)(300*25*4,5)		33750,00	37125,00	40837,50	44921,25	49413,38
Custos variáveis (300*25*2,2)		16500,00	18150,00	19965,00	21961,50	24157,65
Margem de contribuição		17250,00	18975,00	20872,50	22959,75	25255,73
Custos fixos:						
ordenados (2 pessoas)		16702,00	17537,10	18413,96	19334,65	20301,39
Publicidade e marketing		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação anual		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Resultados antes de impostos		-752,00	237,90	1258,55	2425,10	4654,34
IRC (taxa de 20%)		-150,40	47,58	251,71	485,02	930,87
Resultados líquidos		-601,60	190,32	1006,84	1940,08	3723,47
Depreciação		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
<i>Cash Flow</i> de exploração		298,40	1090,32	1906,84	2840,08	3723,47
<i>Cash Flow</i> Total	-3600,00	298,40	1090,32	1906,84	2840,08	110684,38
<i>Cash Flows</i> atualizados (taxa de 3,5%)	-3600,00	297,36	1082,73	1719,86	2474,96	93193,28
<i>Cash Flows</i> atualizados acumulados	-3600,00	-3302,64	-2219,91	-500,06	1974,91	95168,18
VAL	95168,18					
TIR	108%					
Payback	3 anos e 2 meses					


ANEXO 8 – Mapa de *cash flows* - valor residual (mais 5 anos projeto)

Calculo do valor residual considerando mais 5 anos de projeto

Anos	0	1	2	3	4	5
Investimento (2 motos)	-3600,00					
Valor residual do desinvestimento						576
Valor residual do projeto						130,29
Cash Flow de investimento	-3600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	576,00
Vendas (refeições <i>takeaway</i>)(300*25*4,5)		33750,00	37125,00	40837,50	44921,25	49413,38
Custos variáveis (300*25*2,2)		16500,00	18150,00	19965,00	21961,50	24157,65
Margem de contribuição		17250,00	18975,00	20872,50	22959,75	25255,73
Custos fixos:						
ordenados (2 pessoas)		16702,00	17537,10	18413,96	19334,65	20301,39
Publicidade e marketing		400,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação anual		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Resultados antes de impostos		-752,00	237,90	1258,55	2425,10	4654,34
IRC (taxa de 20%)		-150,40	47,58	251,71	485,02	930,87
Resultados líquidos		-601,60	190,32	1006,84	1940,08	3723,47
Depreciação		900,00	900,00	900,00	900,00	0,00
Cash Flow de exploração		298,40	1090,32	1906,84	2840,08	3723,47
Cash Flow Total	-3600,00	298,40	1090,32	1906,84	2840,08	4299,47
Cash Flows atualizados (taxa de 3,5%)	-3600,00	297,36	1082,73	1719,86	2474,96	3620,04
Cash Flows atualizados acumulados	-3600,00	-3302,64	-2219,91	-500,06	1974,91	5594,95
VAL	5594,95					
TIR	33%					
Payback	3 anos e 2 meses					