

Instituto Superior de Gestão



Produção e exportação de produto regional

***Plano de negócios de uma empresa produtora e exportadora do Bolo
do Caco madeirense***

Camila Maria da Luz

Mestrado em Gestão Financeira

Instituto Superior de Gestão



Produção e exportação de produto regional

***Plano de negócios de uma empresa produtora e exportadora do Bolo
do Caco madeirense***

Camila Maria da Luz

Dissertação apresentada no Mestrado em Gestão Financeira
para obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira

Orientador: Professor Rui Moura

Agradecimentos

Obrigado por todos que deram um pouco de si.
Obrigado pelas experiências que vivi e tempos que passei.

À minha mãe, pai, irmão e avô
Um obrigado do tamanho do mundo

E um obrigado à Saudade que me move pelos países onde deixo um pouco de mim.

Índice de Figuras

Figura 1 – Fases num estudo de mercado	20
Figura 2 – Investigação Quantitativa e Qualitativa	23
Figura 3 – Análise da envolvente externa	42
Figura 4 – 5 Forças de Porter.....	45
Figura 5 – Matriz BCG	48
Figura 6 – Cadeira de Valor	50
Figura 7 – Ciclo de Vida do Produto	55
Figura 8 – Matriz de Ansoff	61
Figura 9- Processo Produtivo.....	66
Figura 10 – Plano de investimento	71
Figura 11 – Projeção de vendas	72
Figura 12 – Projeção de Fornecimentos e Serviços externos	73
Figura 13 – Gastos com o Pessoal	73
Figura 14 – Demonstração de Resultados	74
Figura 15 – Mapa de Cash Flows	75
Figura 16-Weighted Averaged Cost of Capitals.....	76
Figura 17-Capital Asset Pricing Model	77
Figura 18-Break Even point.....	78
Figura 19-Valor Atual Líquido	79
Figura 20-Solvabilidade.....	79
Figura 21-Rotação dos capitais próprios	80
Figura 22-Rendibilidade operacional das vendas	80

Figura 23-Rendibilidade líquida das vendas.....	80
Figura 24- Balance ScoreCard.....	83

Figura 23-Controlo de Gestão de um negócio	50
Figura 24-Balance Scorecard.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1- Estudo de Planejamento e métodos	28
Tabela 2- Análise Step	44
Tabela 3- Cadeia de valor	51
Tabela 4- Cronograma	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Obtenção de produtos típicos.....	30
Gráfico 2- Que produtos?	31

Índice

• Introdução	
▪ <u>O porquê da escolha de um plano de negócios?</u>	1
▪ <u>Pertinência da Ideia?</u>	1
▪ <u>Porquê da Ideia?</u>	1
▪ <u>Objetivo</u>	1
• Enquadramento Teórico	2-8
• Saudade	9-10
▪ <u>O que é a Saudade</u>	11
• Enquadramento Metodológico	
▪ <u>Desenvolvimento do Business Plan</u>	12
▪ <u>Plano de negócios</u>	13-16
▪ <u>Apresentação do Plano de Negócios</u>	17-18
▪ <u>Estudo Preliminar de Viabilidade</u>	19
• Estudo do Mercado	20-28
• Entrevistas, análises e observações	29-32
• Proposta de Valor	33
▪ <u>Resumo Executivo</u>	33-35
• Nome do negócio e sector de actividade.....	36
• Missão	36
• Visão	36
• Valores	36
• Âmbito do negócio e mercado potencial para produtos.....	37
• Porque constitui uma proposta inovadora?	37
• Recursos humanos e financeiros necessários	37
• Prazo previsto para começar a apresentar lucros	38
▪ <u>Equipa de Gestão</u>	
• Como surgiu o projecto e o porquê da criação da empresa?.....	38
• Motivação e objectivos dos intervenientes no processo	38-39
• Experiência de gestão do Promotor.....	39
• Pontos fortes e pontos fracos do projecto na óptica dos promotores	39-40

▪ <u>Ideia e o Posicionamento de Mercado</u>	
○ O produto e o seu mercado;.....	41
○ Mercado e a sua análise.....	42
• Análise do ambiente externo.....	42
▶ Análise STEP.....	43-44
• 5 Forças de Porter.....	45-48
• Análise do ambiente interno.....	48
▶ Matriz de BCG.....	48-49
▶ Cadeia de Valor.....	50-52
▶ Fatores Críticos de Sucesso.....	53-54
▶ Análise do Ciclo de vida do produto.....	55-56
▪ <u>Definição de Metas, objetivos e linhas de atuação</u>	57
▪ <u>Plano estratégico</u>	58
• Análise SWOT.....	58-60
• Instrumentos de análise estratégica.....	61
▶ Matriz de Ansoff.....	61-62
• Recursos Físicos e de Produção necessários.....	63
• Nosso posicionamento.....	64
▪ <u>Projeto e Produto</u>	
• O Produto.....	65
• Processo Produtivo e de Comercialização.....	66-67
▪ <u>Plano de Marketing</u>	
• Identificação de potenciais clientes;.....	67
• Marketing Mix.....	68
• Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação.....	69
• Identificação das ações de Marketing relevantes.....	69
▪ <u>Investimento Necessário</u>	70-71
▪ <u>Projeções Financeiras</u>	71
• Vendas.....	72
• Fornecimentos e Serviços Externos.....	73

• Custos com o Pessoal	73
• Demonstração de resultados.....	74
• Mapas de Cash Flows.....	75
▪ <u>Custo médio ponderado do Capital</u>	76
▪ <u>Capital Pricing Average Model</u>	77
▪ <u>Break Even Point</u>	78
▪ <u>Valor Atual Líquido</u>	79
▪ <u>Pay Back</u>	79
▪ <u>Indicadores Financeiros</u>	
• Solvabilidade	79
• Rotação dos Capitais Próprios	80
• Rendibilidade Operacional das vendas	80
• Rendibilidade líquida das vendas	80
▪ <u>Análise de Sensibilidade Multivariada</u>	81
▪ <u>Controlo de Gestão</u>	
• Balance Scorecard	82-83
▪ <u>Cronograma</u>	84
▪ <u>Conclusão</u>	85
▪ <u>Referências Bibliográficas</u>	86-88
▪ <u>Webgrafia</u>	89
▪ <u>Anexos</u>	90-99

Introdução

1) O porquê da escolha de um plano de negócios?

A minha escolha está dentro da modalidade do Empreendedorismo. O projeto, um plano de negócios, surge depois de ter sido abordado este tema num módulo do Mestrado de Gestão Financeira. A curiosidade na execução deste plano de negócios, e a sua interligação com as várias temáticas deste mestrado, foram decisivos nesta minha escolha. Considero também que o desenvolvimento deste trabalho dotar-me-á de ferramentas interessantes tanto para o meu crescimento educacional e posterior admissão ao mundo laboral, como para um futuro empresarial por conta própria.

2) Pertinência da ideia

Hoje em dia a ideia materializa-se numa alavanca para o futuro económico da Região Autónoma da Madeira, por tratar-se de produção assentada na região. O produto em causa será o produto regional “Bolo do Caco O “**bolo do caco**” é um género de pão, levedado durante 3 dias e cozido numa pedra de basalto quente. A ideia deste projeto é interligar um produto regional a um formato de cozedura rápida, direccionado para as unidades hoteleiras e de restauração na região e em comunidades madeirenses no estrangeiro. A morosidade do processo limita a utilização desta iguaria nas mesas de muitos restaurantes assim como das mesas de muitos madeirenses pelo mundo fora. Este produto, pelas suas características (pré-cozido e pré-congelado) tem um conceito mais prático e mais económico (data de validade de um produto congelado é maior do que a de um produto fresco).

O porquê da ideia

Este tema foi o escolhido, sobretudo na vertente de um potencial negócio onde se entreliga a produção e comercialização (regional, nacional e internacional).

3) Objetivo

Desenvolvimento teórico de construção um plano de negócios focado nesta temática

Enquadramento Teórico

“ O Empreendedor moderno ausculta o mercado mas vê, para além dele, as oportunidades e decifra necessidades, de onde retira ideias para o seu próprio negócio.” (Santos & Serra, 2008, Prefácio).

Embora a um ritmo mais lento, a economia Portuguesa também tem em vista a globalidade. Isto resulta do desenvolvimento informacional e comunicacional (que estão relacionados com o desenvolvimento tecnológico) que possibilitam superar a barreira do tempo e do espaço (que sustentavam a economia dita mundial). Esta globalização tem como consequência a urgência de ser competitivo e produtivo. O desenvolvimento tecnológico lança então desafios à própria sustentabilidade: a necessidade da adaptação empresarial às constantes mudanças do mercado.

"El vínculo histórico entre la base del conocimiento-información de la economía, su alcance global e la revolución de la tecnología de la información es el que da nacimiento a um sistema económico nuevo y distinto" (Castells, 1997 pág. 93)

Com o cenário económico sempre em constante renovação, existem muitas empresas que não conseguem acompanhar o ritmo frenético dos mercados e outras que vêm oportunidades para se erguer, existe um ciclo de vida no tecido empresarial do país que consiste na existência de novas empresas e o desaparecimento de empresas cujas capacidades de adaptação não são as suficientes para vencer no mundo empresarial, de acordo com Ferreira, Santos e Serra (2010).

É neste cenário de mudança que o Empreendedor atua e torna as necessidades vigentes do mercado em oportunidades de integração de um novo serviço ou produto. Através de uma análise a relatórios do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o empreendedorismo é um criador de novas ideias de negócio e é um tema relacionado com as taxas de desemprego e outros parâmetros do cenário económico local e nacional, GEM (2010).

Com o evoluir da economia, os países incitam o empreendedorismo esperando que exista uma progressão económica local. A criação de novas empresas incentiva um estímulo de competitividade e melhoria no que se trata de padrões de qualidade e produtos já estabelecidos no mercado. Esta atividade resulta na criação de riqueza, de produção e eventual exportação do produto comercializado. (Ferreira & Santos e Serra, 2010)

Em Portugal ainda existe o estigma de falhar, e o receio de que o novo projeto empresa não produza o suficiente rendimento para ter sucesso, e o fator de risco associado ao projeto constituem os maiores obstáculos aos jovens empresários.

A capacidade de reagir a oportunidades, tanto em território nacional como estrangeiro é diminuída dada à dificuldade que por vezes existe em obter o financiamento. (Ferreira & Santos e Serra, 2010).

De acordo com o relatório GEM (2010) (relatório independente sobre a mobilidade praticada de empreendedorismo e analisa o mesmo com o nível de crescimento económico), existem quatro grandes limitações a nível de empreendedorismo em Portugal:

- Obstáculos no acesso a capitais e desconhecimento dos meios de financiamento existentes;
- A inconsistência das políticas industria, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo;
- Pouca oferta no ensino acerca do tema de empreendedorismo;
- Insuficiente desenvolvimento de serviços comerciais e profissionais.

Apesar destes obstáculos, também a nível pessoal existem certos factores que levam a um desenvolvimento de uma cultura de empreendedor em cada pessoa, de acordo com Ferreira, Santos & SERRA (2010), os empreendedores são movidos pela necessidade, pelas novas oportunidades que surgem devido a um novo ambiente económico e de crise pessoal. Muitas vezes a falta de emprego leva a uma alternativa que incide na criação própria de emprego.

De acordo com o GEM, os países que são menos desenvolvidos são os que apresentam maiores taxas de projetos de empreendedorismo.

A oportunidade, relaciona-se com os ensejos que surgem no país que estão a par e passo ou não com a evolução do mercado, os países mais desenvolvidos oferecem projetos relacionados com a formação, inovação e realização pessoal, enquanto os menos desenvolvidos oferecem serviços e produtos relacionados com a satisfação de necessidades básicas.

A capacitação académica cada vez mais elevada, leva a que as pessoas tenham mais base académica para um saber fazer, elevando desta forma o nível de competências para o início de uma empresa, (GEM, 2010).

Segundo O'Reilly e Tushman (2004), devido ao mercado económico-financeiro sempre em mudança, as empresas precisam de adaptar-se a estes novos desafios a nível de competitividade sustentável e a nível de performance.

Em Portugal, em concordância com o GEM 2010, foi registado que por cada 100 indivíduos apenas 4 a 5 deles envolveram-se num negócio em fase nascente ou na gestão de um novo negócio, este dado é inferior ao registado em 2007 quando este número era de 9, medido pela Taxa Empreendedora de Atividade (TEA), sendo também inferior a taxa de empreendedorismo de novos negócios em relação à taxa de empreendedorismo de negócios nascentes ou seja, os negócios são sobre ideias ou serviços já existentes.

Na economia portuguesa o setor onde o empreendedorismo incide mais é sobre o setor orientado para o consumo e o de transformação seguido do setor direccionado para o cliente, respetivamente 54%, 26.5% e 19.5%. A razão registada pelo aparecimento do negócio foi maioritariamente pelo aparecimento da oportunidade 56.3%, pela necessidade 31.1% e 12.6% dos empreendedores afirmam que foi pela junção das duas razões mencionadas anteriormente.

A nível de internacionalização Portugal registou uma taxa de 62.5%, de acordo com dados do comércio internacional português de bens e serviços de 2012, as exportações em Portugal têm vindo a aumentar por países terceiros.

Como principal destino de exportação de Portugal está registado Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, com quotas de mercado respectivas de 19.4%, 12.4%, 11.4%, e 8 %.

A nível de bens e serviços este representou termos de Bens e Serviços, 70.4% das exportações portuguesas e o restante para serviços, (GEM, 2010).

A maior parte do comércio externo português incide nos países da união europeia, segundo a Câmara de comércio e Indústria Franco-Portuguesa (s/d).

“ O crescimento económico de um país poder ser definido com o aumento a longo prazo da sua capacidade de oferecer à população bens económicos cada vez mais diversificados ”

(Kuznets, discurso do Prémio Nobel, Dezembro 1971)

Segundo este autor, quando confrontados com um período de crescimento económico num país, este é influenciado pelas elevadas taxas de crescimento de produto por capita e da

população, aumento da taxa de produtividade, elevada taxa de transformação estrutural e das estruturas sociais, expansão da economia mundo, e pela vertente de tecnologia.

Segundo Afonso e Aguiar (2004), quando Portugal deu início à economia aberta ao exterior foi registado uma evolução a nível da economia interna de Portugal. Esta internacionalização abrange agentes económicos de outros países e incide em 4 tipos de transações:

- Movimentos internacionais de bens e serviços;
- Movimentos internacionais de factores de produção;
- Movimentos de ativos financeiros que apoiam o movimento dos bens comercializados;
- Transações monetárias internacionais.

A sociedade consumista, em grande parte, apareceu após a 2ª guerra mundial, onde tornou-se impossível a qualquer empresa ser bem-sucedida sem uma estratégia de mercado, (Cuyvers & Franckx & Hancké, 1995).

Antes do cenário atual, era possível identificar os mercados e possíveis clientes com grande facilidade, onde atualmente devido às novas dinâmicas de mercado após a unificação europeia tornou-se mais difícil, o que leva a uma constante necessidade de adaptação a novos mercados e desenvolver métodos e produtos para exportação. (Cuyvers & Franckx & Hancké, 1995).

Existe, hoje em dia, a necessidade de que as empresas compitam no terreno de exportação, pois as empresas que vencem em Portugal têm uma vertente de exportação, o que leva a um aumento territorial a nível de consumidores ou de possíveis clientes.

De acordo com Cuyvers, Franckx e Hancké (1995), a internacionalização começa a nível nacional, com a produção ou desenvolvimento de um serviço que se adapte às necessidades verificadas no mercado, e produzidas de um modo eficiente e com alta qualidade.

De acordo com Cuyvers, Franckx e Hancké (1995), a internacionalização começa a nível nacional, com a produção ou desenvolvimento de um serviço que se adapte às necessidades verificadas no mercado, e produzidas de um modo eficiente e com alta qualidade.

Existem também dificuldades que influenciam a opção de exportar numa empresa tais como:

- Leis de comercialização e da legislação de cada país de destino;
- Má política de preços;
- Não adaptação do mercado.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007), estes tópicos têm de ser tidos em conta na orientação ou reorientação de um projeto ou negócio e têm de ser desenvolvidos e tratados na estratégia empresarial. Posteriormente e com base nestas decisões e escolhas a empresa irá conseguir definir um rumo a seguir para alcançar os resultados desejados e/ melhorar a sua posição a nível de concorrência.

A estratégia empresarial é necessária para todos os projetos ou negócios e é um elemento fundamental no plano de negócios.

A estratégia é definida pela determinação dos objetivos a longo prazo de uma empresa e a prática de linhas orientadoras adequadas e recursos para atingir esses objetivos.

Num plano de negócios, o plano estratégico incide na avaliação de factores tanto externos como internos da empresa. Esta avaliação e a interpretação dos dados leva a que seja formulada uma estratégia que se enquadre com os objetivos da empresa e que marquem o passo e caminho a percorrer pela mesma.

De acordo com Cebola (2011), o planeamento estratégico é uma peça importante no desenvolvimento de um plano devido que é através do mesmo que os gestores estipulam as linhas orientadoras da sua atividade empresarial, é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão e monitorização da atividade da empresa, a partir deste serão estipuladas políticas da empresa e os objetivos a alcançar.

Basicamente o planeamento estratégico irá permitir um melhor conhecimento da empresa e do seu meio envolvente, a identificação de problemas críticos que terão de ser resolvidos, a escolha de melhores recursos para a empresa aplicar e a definição de um modelo organizacional adaptado à empresa em questão.

O plano estratégico deverá ser moldável, e não deverá de ser tratado de uma forma superficial pois, existem custos associados ao mesmo, é algo imprescindível ao bom funcionamento de uma empresa.

“Sendo o planeamento uma das várias ferramentas de gestão, a relação entre planeamento e sucesso ou insucesso é difícil de estabelecer e, ainda mais difícil, de quantificar”.

(Perry, Stephen, 2001, pág. 201)

Este planeamento insere-se no âmbito do plano de negócios que tem como passos iniciais a definição da Visão e Missão da empresa, os Valores da empresa, negócio da empresa e as directrizes estratégicas, seguidos pela definição de planos funcionais de Marketing, Comercial, Finanças, Produção, Recursos Humanos, Viabilidade Financeiros, (Camara & Guerra & Rodrigues 2007).

Para relacionar plano organizacional com a gestão de empresas foi constituído o conceito de plano de negócios, de acordo com cada empresa o plano de negócios pode ser constituído para imensas finalidades e por consequente existem também diferentes definições para o mesmo conceito, (Cruz, 2003).

“A Business Plan is a formal document containing a mission statement, description of the firm’s goods or services, a market analysis, financial projections, and a description of management strategies for attaining goals.”

(Stoner, James, Gilbert, 1995, pág. 166)

Num plano de negócios irei abordar toda a temática necessária para o nascimento de uma empresa, segundo a associação nacional de empresários. O que une o potencial empresarial, seus locutores e os seus investidores, serve tanto como comunicação dos objetivos ou como estratégia da organização e um foco da equipa de trabalho para objetivos em comum.

O plano de negócios traz vantagens competitivas e funcionais à empresa em que é aplicada, tanto como empresa já presente como empresa nascente, devido à necessidade de análise de todos os aspectos estratégicos e sobre o meio envolvente, combatendo assim certos fatores que poderiam levar ao insucesso de uma empresa (Cruz, 2003).

A estrutura de um plano de negócios poderá ser diferente de empresa para empresa, podendo ter várias abordagens se a empresa for nova no mercado, se precisar de uma renovação de imagem ou de produto entre outros. (Cebola, 2011).

Nesta temática tem de ser efetuada uma análise do projeto de investimento, de acordo com Silva e Queirós (2011), onde são avaliadas as oportunidades a nível de produtos, mercados, equipamento, e distribuição para concretizar os seus objetivos estratégicos

Estipulados anteriormente no processo. Ideia afirmada por Farinha (2000) in Silva e Queirós (2011) *“à estratégia compete a escolha da floresta e à análise de investimentos compete a escolha de árvores dentro da floresta identificada”*.

Na apresentação do investimento a realizar os investidores têm de ter em conta, que todos os pormenores deverão de ser explícitos e justificados pois o mesmo terá de ter a noção do necessário para se envolver no projeto para a certeza que o projeto irá prosseguir como é devido, assim como deverão de ser esclarecidas todas as projecções económicas e financeiras que são relativas aos custos e rendimentos que o projeto irá gerar, que serão directamente relacionados com o investimento necessário.

Este parâmetro é extremamente importante para assegurar ao investidor que o negócio é o correto para investir e que a longo prazo dar-lhe-á o fruto pretendido a nível de rendimentos segundo Cebola (2011).

Os investidores e/ ou acionistas, por Neves (2006), avaliam os dados financeiros de um projeto para que possam tomar as melhores decisões no futuro, e saber se deverão ou não de investir na empresa.

A análise financeira de um projeto de investimento tem como objetivo a interpretação da situação futura do projeto a nível económico e financeiro.

Para este tipo de projeto irei incidir numa avaliação económico-financeira que segundo Silva e Queirós (2011), é uma análise que dá ao investidor ferramentas e dados para uma boa ponderação de decisão no projeto, que por sua vez incorpora uma análise técnica, relacionado com os custos de investimento, uma avaliação comercial em relação aos custos de implementação do projeto, compras e vendas, e avaliação institucional qua trata das temáticas relacionadas com a gestão do projeto e pessoal.

Saudade

*Ter saudades é viver
Não sei que vida é a minha
Que hoje só tenho saudades
De quando saudades tinha.*

*Passei longe pelo mundo.
Sou o que o mundo seu fez,
Mas guardo na alma da alma
Minha alma de português.*

*E o português é saudades
Porque só se sente bem
Quem tem aquela palavra
Para dizer que as tem*

Fernando Pessoa, (1918-1930)

Vaga Saudade

Vaga saudade, tanto

Dóis como a outra que é

A saudade de quanto

Existiu aqui ao pé.

Tu, que és do que nunca houve,

Punges como o passado

A que existir não aprouve

Fernando Pessoa, (1931-1935)

O que é a Saudade?

Segundo Fisher & Hood (1987), saudade (Homesickness) caracteriza-se por ser um estado complexo Cognitivo, motivacional e emocional relacionado com o Luto e o desejo de voltar a casa (ou ambiente familiar) e pensamentos constantes sobre casa.

Este sentimento é presente nos indivíduos que sofreram alguma alteração emocional, cultural, ou geográfica, o que leva a um desequilíbrio na definição de “ casa”

Verifica-se este fenómeno em estudantes residentes noutra pais ou cidade que não a sua, emigrantes, militares entre outros cuja a necessidade de se deslocar foi necessária.

Esta reacção emocional é registrada em casos onde existe uma dificuldade de adaptação a um ambiente não familiar, diferente cultura, língua, população, (Thurber & Watson, 2007).

Estatísticas:

- 50%-75% da população já sentiu “ homesickness” ou Saudades de casa, (Fisher & Hood, 1987)
- 100% da população emigrante, segundo o autor Hack-Polay, 2012
- 36%-100%, presenciado em expatriados sente ou já sentiu saudades de casa, Van Vliet 2001; Hack-Polay,2012)

Enquadramento Metodológico

Desenvolvimento do Business Plan

Existem diversos planos de negócio, como o exemplificado por, Saraiva (2011), onde é desenvolvido abordando os seguintes pontos:

- Missão, Visão e Valores
- Proposta de Valor
- Resumo Executivo
- Apresentação do Plano de negócio
- Plano de negócio
- Proposta
 - Mercado
 - Financiamento
 - Calendarização
 - Equipa
 - Operações
 - Viabilidade Económica
- Tecnologia e PI
 - Marketing
 - Análise Competitiva
 - Estudos de Sensibilidade
 - Recursos Humanos
 - Modelo de Negócio
- Fatores Críticos de Sucesso

Plano de negócios

O plano de negócios é nada mais, do que a relação entre todos os planos necessários para o início de uma empresa, descreve todo o essencial no projeto desde enquadramento do mercado até à análise de viabilidade, e a relação e cooperação de todas as áreas que estão incluídas no desenvolvimento de um negócio por, Ferreira, Santos e Silva (2008), normalmente é definido um limite temporal não mais de 5 anos para o plano de negócios, para poder projetar a atividade da empresa, não deixando ao acaso nenhum pormenor e tendo sempre em conta uma constante renovação e melhoria do plano. (Saraiva, 2011).

O plano de negócio descreve os pilares em que a empresa está assente para que a evolução do negócio seja favorável a nível financeiro e o mesmo irá ter um conteúdo personalizado de projeto/ empresa para projeto/empresa, devido ao fato de todas as empresas serem diferentes criando assim um plano de negócios próprio e mais bem enquadrado em relação ao bem e produto a ser produzido ou comercializado.(Saraiva, 2011).

Para que tal seja bem sucedido terá de ter presente a seguinte consistência.

Um Plano, que seja simples, objectivo, realista e completo, cujas acções possam gerar resultados credíveis, e que sejam indicadores para melhorar e adaptar o plano para que as subsequentes linhas de ação levem a um sucesso do projecto.

Todo o projecto bem sucedido tem por base um bom plano de negócio, uma vez tendo um plano de negócio bem estruturado e que complemente todas as vertentes que geram negócio e prosperidade, é mais do que “ meio caminho” percorrido para que o projecto atinga o resultado pretendido.

Dentro do plano de negócios iremos desenvolver numa perspectiva geral:

- Conceito do negócio
- Análise de Mercado e de Empresas Competidoras.
- Estratégia comercial e de Marketing
- Análise de Viabilidade

Para o caso deste projeto será tido em conta a estrutura proposta pelo Instituto de Apoio às pequenas e Médias empresas e à Inovação (IAPMEI) assim com pontos abordados por Saraiva (2011), e por Cebola (2011) este será adaptado às condicionantes e especificidades do projeto de empreendedorismo a ser desenvolvido.

Estas duas estruturas foram complementadas uma pela outra, por registar certas lacunas a nível de investigação.

Unindo os dois planos, a base do plano de negócios será mais completa e por consequente uma melhor base para um plano de negócios que cubra todas as necessidades de conhecimento tanto a nível académico como a nível financeiro.

Neste projecto, tendo em conta o tema escolhido, o propósito será desenvolver os pontos na estrutura a nível académico para que se posto em “acção” seja de fácil execução e completo.

Plano de Negócios

- **Estudo Preliminar de Viabilidade**
 - Estudo de Mercado
 - Proposta de Valor
- **Sumário Executivo**
 - Nome do negócio e sector de actividade
 - Missão
 - Visão
 - Valores
 - Âmbito do negócio e mercado potencial para produtos
 - Porque constitui uma proposta inovadora?
 - Recursos humanos e financeiros necessários
 - Prazo previsto para começar a apresentar lucros
 - Pontos Fortes e fracos do projecto
- **Equipa de Gestão**
 - Experiência de gestão do Promotor
 - Como surgiu o projecto e o porquê da criação da empresa?
 - Motivação e objectivos dos intervenientes no processo
 - Pontos fortes e pontos fracos do projecto na óptica dos promotores
- **Ideia e o Posicionamento de Mercado**
 - O produto e o seu mercado;
 - Mercado e a sua análise
 - Análise do ambiente externo
 - Análise STEP
 - 5 Forças de Porter
 - Análise do ambiente interno
 - Matriz de BCG
 - Cadeia de Valor
 - Fatores Críticos de Sucesso
 - Análise do Ciclo de vida do produto

- **Definição de Metas, objetivos e linhas de atuação**
- **Plano estratégico**
 - Análise SWOT
 - Instrumentos de análise estratégica
 - Matriz de Ansoff
- **Projeto e Produto**
 - O Produto
 - Processo Produtivo e de Comercialização
 - Pontos críticos no desenvolvimento do projecto
 - Sumário das actividades a serem desenvolvidas
- **Plano de Marketing**
 - Identificação de potenciais clientes;
 - Marketing Mix
 - Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;
 - Estratégia de Vendas eficaz, argumentos contra as resistências
 - Identificação das acções de Marketing relevantes.
- **Investimento Necessário**
 - Investimento Necessário
- **Projeções Financeiras**
 - Vendas
 - Fornecimentos e Serviços Externos
 - Custos com o Pessoal
 - Demonstração de resultados
 - Mapas de Cash Flows
 - Custo médio ponderado do Capital
 - Break Even Point
 - Valor Atual Líquido e Pay Back
 - Indicadores Financeiros
- **Controlo de Gestão**
 - Balance Scorecard

Apresentação do Plano de negócios

Segundo Saraiva (2011), na execução de um plano de negócios, temos a apresentação do mesmo aos investidores, esta apresentação deverá de ser efectuada num limite de tempo não superior a 10 minutos, abordando os assuntos e temas fulcrais do plano de negócios tais como:

- Equipa de Gestão;
 - Equipa responsável pela execução do plano de negócio, vertentes a serem desenvolvidas serão as:
 - Gestão;
 - Estudo de Mercado;
 - Marketing;
 - Financeiro;
 - Economias estrangeiras.
- A Lacuna do mercado;
 - Fornecer um produto regional a estabelecimentos de restauração e hoteleiros e a necessidade de satisfazer a lacuna no “mercado da saudade” no estrangeiro, e apreciadores da gastronomia portuguesa (madeirense).
- Dimensão do mercado,
 - Segundo dados do portal PORDATA teremos uma dimensão de possíveis clientes de 449,010 estabelecimentos
 - Segundo dados estatísticos de 2011 do Observatório de Emigração, o ranking dos países com mais emigrantes portugueses são os seguintes:
 - França (617 mil recenseados)
 - Espanha (99 mil)
 - Reino Unido (92 mil)
 - Alemanha (75 mil)
 - Luxemburgo (61 mil).
- A solução para a Lacuna verificada no mercado;
 - Exportação de Produto típico

- Características diferenciadoras em relação à concorrência;
 - Produto Regional
 - Imagem Turística
 - Produto associado à qualidade
- Fatores críticos de Sucesso;
 - Análise no desenvolvimento teórico do Plano de negócios, relacionando envolventes organizacionais, estratégicas, processos, humanos e competências.
- Indicadores de Viabilidade.
 - Utilizando ferramentas financeiras e económicas poderemos determinar o nível de viabilidade do projecto e futuras projecções de evolução

No entanto, Saraiva (2011), também aborda os erros a evitar durante a apresentação do PN, mobilizando o mesmo, este chama a atenção ao fato de ser fundamental evitarmos a descrição extensiva de aspectos que podem ser brevemente explicado.

É de extrema importância descrevermos corretamente a proposta de valor associada ao projeto que estamos a lançar aos investidores.

E não esquecer de efetuarmos uma apresentação do plano dirigida ao público em questão, ou seja há que estabelecer previamente o que queremos alcançar da audiência e trabalhar numa apresentação que consiga obter o resultado desejado.

Na apresentação do plano o promotor terá de ser capaz de transmitir a ideia com entusiasmo e confiança para os eventuais parceiros de negócio.

Juntando a informação dada por Saraiva (2011) e o IAPMEI (Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e ao investimento) poderemos consolidar estes erros e evitar na execução de um Plano de Negócio:

- Sistemas de gestão mal concebidos;
- Envoltentes externas com fraca análise;
- Análise incorrecta da concorrência;
- Plano financeiro inadequado ao projecto;
- Inexistência de um plano estratégico.

Estudo Preliminar de Viabilidade

Para estudo preliminar de viabilidade deste projeto, será efetuado um estudo de mercado.

Segundo Cruz (2003), existem 4 pilares que são essenciais de desenvolver e que levam ao início de um projeto, estes pilares são perguntas as quais o promotor terá de fazer a si e à sua equipa.

- Descobrir o que o cliente quer, e se existe cliente?
- Formular o que vamos produzir para ultrapassar as expectativas do cliente;
- Inquirir sobre o valor que estão dispostos a pagar pelo produto;
- Refletir sobre o retorno que o projeto terá para os seus promotores e investidores.

Segundo Saraiva (2011) o promotor terá de responder a perguntas que ajudem a direccionar o rumo do plano e conseqüente futuro da empresa, e para que retirem dúvidas aos investidores sobre a necessidade do produto no mercado.

- Qual o problema a resolver;
- A solução que oferecemos;
- Qual o cliente;
- Preço que o cliente está disposto a pagar para que o projeto seja viável;
- O que o projeto significa para o promotor.

Estudo de Mercado

Antes do desenvolvimento de qualquer plano de marketing ou comercial terá de ser feito um estudo do mercado, com o intuito de descobrir quem é o nosso cliente, qual a dimensão do potencial mercado de atuação, qual o preço mais adequado, qual nicho de mercado? Qual o canal de distribuição, como efectuar a comunicação do produto?

Existem vários passos na elaboração de um estudo de mercado, onde temos de estipular que informação queremos descobrir, o desenvolvimento do plano de pesquisa, a recolha da informação, e a análise dos dados recolhidos.(Ferreira & Santos & Serra, 2008)

Este estudo irá obter a resposta a perguntas simples tais como:

- Quem irá comprar o produto?
- Qual a dimensão do mercado potencial?
- Qual o preço mais adequado?
- Qual o canal de distribuição?

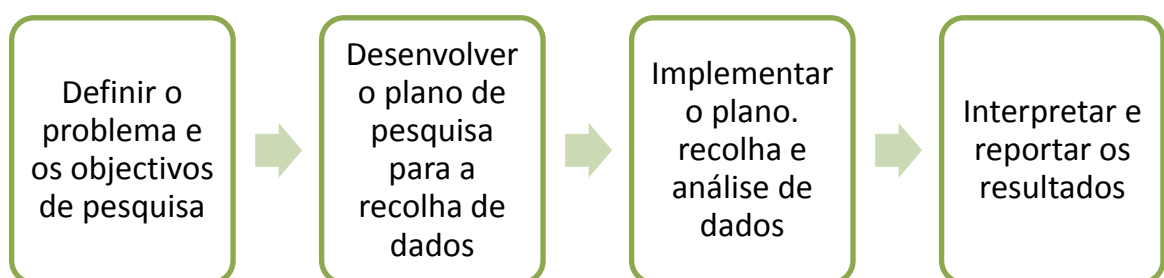


Figura 1

Adaptado de Fases de um estudo de mercado

Fonte: Ferreira, Santos e Silva (2008), pág.119

Segundo Ferreira, Santos e Serra (2008), existem 4 fases num estudo de mercado, a primeira fase que incide na designação de objetivos.

Tendo como caso, o Projeto de uma Start Up de produção e exportação do produto regional Bolo do Caco, os nossos clientes serão as unidades no sector de restauração e hotelaria na região da madeira que não tenham acesso ao produto diariamente e o queira disponibilizar para os seus clientes, e madeirenses que encontram-se no exterior de Portugal, mais especificamente Inglaterra, e França.

Nesta fase do estudo em vez de definir o cliente, que já está definido, irei evidenciar em detalhes como:

- O que é que as pessoas pensam do produto?
- Qual a pretensão em obtê-lo?
- Onde poderiam querer obtê-lo?
- Qual o preço que estariam dispostas a pagar pelo produto?

Por ser do nosso interesse incidirmo-nos nestes pormenores, iremos conduzir um estudo descritivo que segundo Ferreira, Santos e Serra (2008), descreve o potencial mercado para um produto, seu canal de distribuição, prever a procura no mercado, e perceber percepções da sua marca e marcas rivais, entre outros.

A segunda fase do estudo de mercado irá ser o desenvolvimento do plano de pesquisa onde iremos determinar qual a informação que necessitamos de obter, ou seja definir a técnica de investigação, que neste caso serão entrevistas, e o seu método de análise de dados, para uma análise numa perspectiva emocional e psicológica para determinar a extensão do mercado da saudade, outra abordagem seria a elaboração de inquéritos, mas devido a impossibilidades geográficas não será possível obter todos os dados necessários para a execução do mesmo.

Prosseguimos com recolha de dados secundários, que iremos obter através de estudos estatísticos do Instituto de Estatística de Portugal e através de Consulados Portugueses situados em França e Inglaterra, assim como relatórios de mercado, estudos científicos e procura de livros em bibliotecas, e com a aplicação dos inquéritos para a obtenção dos dados primários.

Finalmente, acabamos o estudo do mercado com a análise dos dados recolhidos, para a análise dos dados é necessário ter em atenção a apresentação do mesmo, pois poderá induzir em erro. (Ferreira & Santos & Serra, 2008).

Como Yin (1990) afirma, não existe um modelo que seja melhor do que o outro, o que devemos de procurar é uma adequação do método, objetivos e condições da nossa investigação, o mesmo também explica que o estudo de caso é indicado para questões que compreendam temas atuais, em que o investigador tem pouco controlo, e mesmo que o mesmo não consiga generalizar uma conclusão, consegue no entanto verificar a adequação de conceitos e teorias que poderão servir de referência futura em estudos.

Yin delimita 3 características de um estudo de caso, que são:

- Os dados que são obtidos permitem explicar aspectos singulares do estudo;
- O pesquisador procura conhecimento e não conclusões e verificações;
- E o investigador tem de integrar, reunir e interpretar informações sobre o objecto pesquisado.

A investigação científica que é o estudo de mercado, para este projeto será de natureza qualitativa, devido aos objetivos informativos que queremos alcançar.

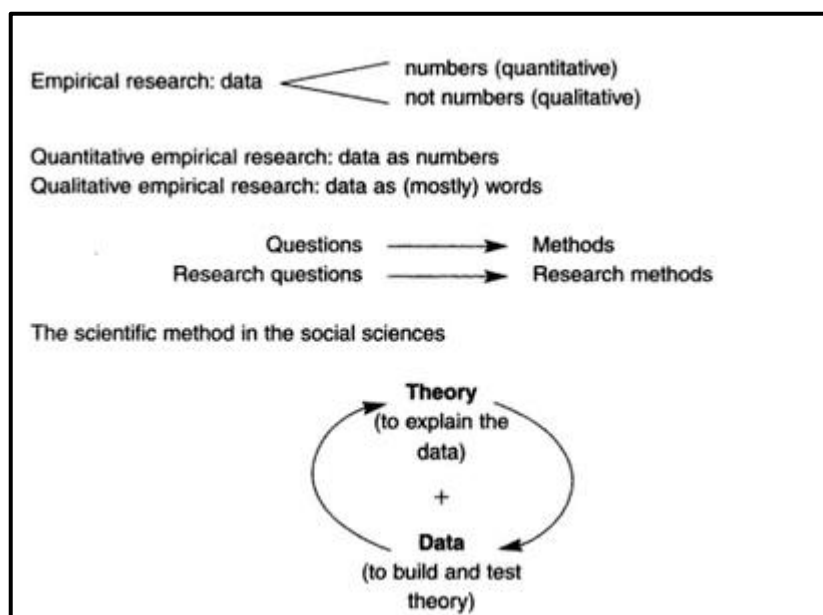


Figura 2

Investigação Qualitativa e Quantitativa

Fonte: Punch (2005), pág.12

Segundo Punch (2005) uma investigação recolhe 2 tipos de dados, qualitativos e quantitativos, e para ambos teremos determinados métodos de investigação.

A mesma investigação, é orientada por determinadas questões, para essas mesmas questões precisamos de definir a área em que estamos a atuar, um tópico e construir as nossas questões a partir daí. Trata-se de partir de uma perspectiva geral para um cenário mais específico, estas questões ditarão o nosso pensamento e o valor que iremos adicionar ao projeto (Punch, 2005).

Numa escolha acerca do método utilizar no desenvolvimento do projeto para obtenção de informação, numa primeira abordagem teremos de descobrir o que queremos descobrir e a partir daí escolher o método indicado para a elaboração de uma investigação (Bell, 1997).

Numa primeira abordagem de investigação do projeto como apenas queremos descobrir como a população (diz-se população a um conjunto de elementos que constituem um todo definida por Quivy (1995)) irá reagir à possibilidade de obtenção do produto, esta reacção será registada por simples perguntas que encontrar-se-ão numa entrevista escrita.

Na maior parte dos casos, um inquérito retira as informações a partir da amostra de uma população, no entanto há que haver o cuidado ao escolher uma amostra representativa, para assegurarmo-nos de que ela é de fato representativa.

Para realizar um inquérito terá de ter sido consideradas todas as características de uma população na amostra.

Numa amostra representativa, dá-se quando a população a estudar torna-se demasiado volumosa, de acordo com Quivy (1995), e quando é importante para o investigador obter uma imagem global que seria obtida numa investigação envolvendo toda a população.

Segundo Babbie (1997), existem imensas maneiras de formular amostras corretamente, para este projeto iremos focar-nos na elaboração de uma amostra por conglomerados, segundo Babbie (1997) explicita que este tipo de amostra, dá-se inicialmente pela definição de um cluster, que neste caso será um extracto de emigrantes, entre eles madeirenses.

Iremos também estratificar a população madeirense e a população de emigrantes madeirense.

Para o primeiro conglomerado inicial iremos proceder à estratificação para as unidades hoteleiras e de restauração nas periferias da cidade e zona rural da ilha da madeira, e para o segundo conglomerado será estratificado segundo os países com maior taxa de incidência

migratória madeirense, (França e Inglaterra) que por sua vez será uma outra vez estratificado nas regiões onde existem maior número de comunidades madeirenses.

Para garantir uma escolha de amostra representativa, terá de ser dada hipótese para cada elemento da população ter oportunidade de ser escolhido, isto segundo Babbie (1997) é escolhendo a mesma proporção de amostra por cada conglomerado definido.

Para este estudo, inicialmente teria sido desenvolvido da seguinte maneira:

“Na Ilha da Madeira serão inquiridos restaurantes e unidades hoteleiras situadas nos municípios da Calheta, Câmara de Lobos, Ponta do Sol, Porto Santo, Ribeira Brava e São Vicente, os quais serão feitos em pessoa.

Relativamente às zonas em França e Inglaterra a serem inquiridas, ainda está em análise quais os locais a serem aplicados os inquéritos via e-mail e/ ou via Consulado.

De uma forma geral serão aplicados 6 inquéritos por município, 3 dirigidos ao sector de restauração e 3 direccionados para as unidades hoteleiras, que serão escolhidas aleatoriamente.”

Num inquérito há que ter a preocupação na formulação de questões para que estas sejam interpretadas de forma igual a todos os participantes. Devido a circunstâncias fora do controlo do autor do projecto a sua execução foi adaptada segundo o ambiente em que se inseria, será avaliado um focus group menor mas numa perspectiva mais vasta e global, abrangendo testemunhos em primeira pessoa de emigrantes residentes em Praga, Republica Checa.

Este método de recolha de dados tende a responder a perguntas como “O quê?” “Onde?” “Quando?” “E como?”

Se o inquérito for bem estruturado este traduz-se numa maneira rápida e acessível de obter informação, Bell (1997), de acordo com o mesmo autor, para definirmos as perguntas a colocar num inquérito, teremos de ter em conta os nossos objetivos a atingir e a partir daí formular potenciais questões a incluir.

Para atingirmos uma boa pergunta, terão de ser necessárias várias tentativas para que seja obtido o grau de exactidão pretendido para que todos os indivíduos a interpretem da mesma forma, e também terão de ser escolhidas perguntas que não tornem a análise de dados difícil, e para que eliminem o fator de ambiguidade.

Youngman (1986) in Bell (1997) sugere que, para evitar complicações na altura de análise de dados as perguntas sejam elaboradas nos seguintes esquemas:

- Lista, a escolha de uma das várias alíneas propostas como resposta;
- Categoria, a resposta será uma categoria como por exemplo Idade (26-30; 31-35);
- Hierarquia, é pedido ao indivíduo que responda ao organizar por ordem hierárquica certas qualidades ou preferências;
- Escala, um processo de escalonamento de informação (nominal, ordinal, de intervalo relacional);
- Quantidade, a resposta será um número (exato ou não) que traduz determinadas características;
- Grelha, tem o objetivo de obter mais de uma resposta ao mesmo tempo.

Para este projeto, serão utilizados inquéritos que sejam na forma de lista, categoria e grelha.

O papel que a investigação possui no desenvolvimento é de que, este servirá para de uma forma concisa e objectiva seja possível uma construção de uma base de dados que suportem escolhas estratégicas e de marketing da empresa.

Segundo Quivy (1995), a estatística descritiva e expressão gráfica são mais do que simples métodos de exposição de dados, no entanto por parecerem simples induzem em erros e numa má análise dos dados na sua totalidade.

Quivy (1995) também afirma que, quando os dados são recolhidos com o objetivo de responder às necessidades da investigação, como é este caso, as análises aos dados serão mais aprofundadas visto que os dados são mais completos e adaptados aos que queremos descobrir.

O mesmo, explicita as vantagens de utilização de este método de investigação, que é a precisão e rigor dos dados obtidos, a vantagem de podermos utilizar as novas tecnologias para uma melhor interpretação e análise e com uma elevada rapidez, a clareza dos resultados e boa exposição de dados utilizando a apresentação gráfica.

No entanto, Quivy (1995) também apresenta as limitações que este método impõe, tais como os cenários em que poderá haver dados que não têm interesse nenhum para o investigador, os instrumentos estatísticos são limitativos pelos fato de não possuírem a explicação dos dados e não conseguir descrever o significado entre a relação dos dados, deixando esse papel para o investigador.

Este tema será importante para os investidores pois é todo o trabalho que serve como base de atuação do projeto, é com estes dados que asseguramos aos investidores que o produto terá saída e exactamente qual será o nosso cliente, segundo Detoille & Touche (2003).

Segundo MacMillan e Schumaker (1997) os critérios a considerar na avaliação dos problemas de investigação são:

Feasibility: O problema terá de ser respondido de acordo com a possibilidade da recolha e análise de dados.

Relevant: O problema e os seus resultados terão de ter uma base de importância teórica e prática.

Clarity : A questão problemática tem de ser formulada claramente e sem termos vagos.

Dentro destas características que MacMillan e Schumaker (1997) descrevem também se incluem a explicitação de acordo com qual a orientação metodológica do estudo a realizar, descrever se o mesmo é experimental ou descritivo.

A questão de investigação terá que fazer menção à população ou amostra onde será aplicado o estudo, e fazer referência clara às variáveis a investigar.

Relativamente aos métodos qualitativos, segundo Ferreira (2008) poderemos descrevê-los como por exemplo:

Indutivos- quando o investigador analisa a informação e chega à compreensão dos fenómenos, desenvolvendo os conceitos.

- Holísticos, quando os investigadores têm uma noção global, sendo tudo estudado como um Todo, tendo em conta as relações que os unem.
- Naturalistas, investigadores “entram” no seu estudo para verificar em primeira pessoa os efeitos do estudo.
- Contexto, linguagem utilizada compreendida apenas dentro de certo contexto.
- Importância do significado, o investigador tenta perceber todas as perspectivas e ainda manter uma opinião neutra e objectiva.
- Humanístico, o sujeito é estudado de uma forma qualitativa.
- Interessados pelo processo, o interesse centra-se mais no processo de

Investigação;

- Flexível, a investigação evolui em função do contexto.

As técnicas mais comuns e correctas para uma investigação qualitativa são a observação participante, a entrevista, e a análise documental.

O mais aconselhável para um maior rigor científico seria a junção de vários métodos de investigação para uma melhor compreensão do sujeito de estudo.

Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionadas, enfocam directamente o tópico do estudo de caso; - Perceptivas, fornecem inferências causais despercebidas 	<ul style="list-style-type: none"> -visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas; -respostas tendenciosas; -ocorrem imprecisões devido à fraca memória do entrevistado; - Reflexibilidade, o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações Directas	<ul style="list-style-type: none"> - Realidade, tratam de acontecimentos em tempo real -Contextuais, tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> -consomem muito tempo -seletividade, -reflexibilidade, o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; -custo, horas necessárias
Observações Participantes	<ul style="list-style-type: none"> -percepção sobre comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Visão tendenciosa

Tabela 1

Estudo de caso planeamento e métodos

Adaptado de: Yin (1990)

Entrevistas

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.

Neste caso foi escolhido um pequeno grupo de estudo para verificarmos o nosso possível mercado.

Também serão dadas informações relativamente a observações diretas e participantes.

O objectivo desta entrevista será para verificar através de testemunhos em primeira pessoa de como o sentimento de “ saudade” de casa influencia a escolha do consumidor, quando tem a hipótese de obter o produto regional num país estrangeiro.

Este pequeno grupo de estudo é baseado em emigrantes que atualmente residem em Praga, República Checa, cidade actual do autor da tese.

Os requisitos para este grupo de estudo são os seguintes:

- - Residência em Praga;
- - Mínimo de 6 meses no estrangeiro;
- - Ser natural de um dos seguintes países:
 - Portugal
 - Itália
 - Grécia
 - Espanha

Esta entrevista será levada a cabo na língua inglesa, devido a ser uma língua em que todos os intervenientes são capazes de comunicar.

As entrevistas podem ser consultadas no anexo do projecto, e através da interpretação das mesmas retiramos as seguintes conclusões:



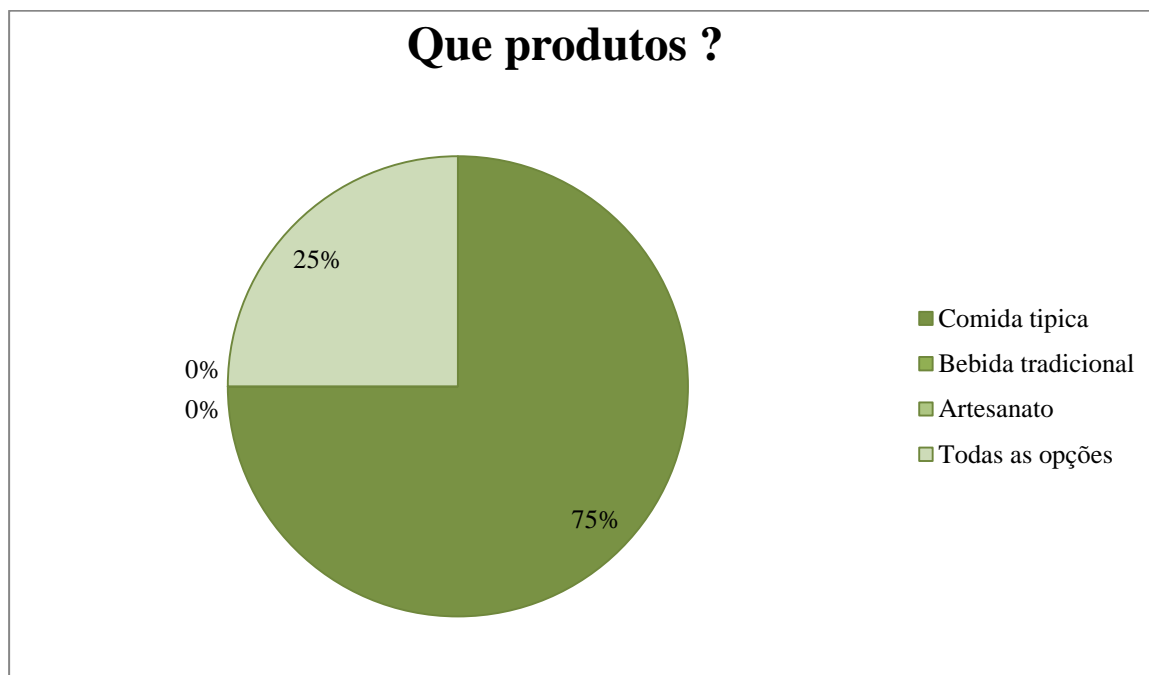
Gráfico 1

Obtenção de Produtos típicos

Gráfico mostra a capacidade que os entrevistados possuem para obter os produtos

Adaptação própria

Anexos 1-9

**Gráfico 2**

Que produtos?

Definição do tipo de produtos que gostariam de ter presentes no país de residência

Adaptação própria

Anexos 1-9

Através destes questionários, podemos reparar que a população emigrada portuguesa é a que menos visita o seu país, de todas as nacionalidades estudadas.

Ambos os portugueses apenas visitam uma vez o seu país por ano.

A maior parte dos entrevistados concorda com o facto de ser uma vantagem obter produtos típicos no estrangeiro.

Através da análise do resultado das entrevistas conseguimos elaborar pequenos gráficos, e é concluído que todos eles gostariam de poder obter comidas ou alimentos típicos nesta região, os emigrantes associam estes produtos típicos ao sentimento de “casa”, o que segundo (Thurber & Waldon, 2007), poderá ser aliviado ao obter alguma lembrança, ou acontecimento que traga a “ casa” até ao sujeito de estudo.

Observação Directa e Participante.

Sendo residente, e também vivendo em primeira pessoa este fenómeno, é de um visível aumento esta necessidade de produtos que nos tragam o sentimento de “família, aceitação, e conforto” nas festividades.

Foi registado através de interacções sociais, que num evento intimo entre colegas ou amigos, haverá sempre algo típico ou regional que será feito por pelo menos um dos intervenientes.

Esta reacção foi registada em ambos países em que residi no último ano, Bruxelas e Praga.

Em interacções sociais alguns dos pratos produzidos foram pro exemplo:

“Cevapi”- Prato típico da região Balcã

“Raclete”- Prato típico da região de Lyon, França

“Feijoadá”- Prato típico Português

“Golabki”- Prato típico polaco

Proposta de Valor

Também conhecido por “ Elevator Pitch” este conceito, tem como base uma apresentação rápida do projeto ao investidor de modo a captar o interesse do mesmo. Procura explicar ao investidor de uma maneira sucinta de como a proposta tem valor e é única, o porquê do produto ser necessário para uma lacuna existente no mercado, e o porquê de investir no projeto, Saraiva (2011).

Neste ponto, é de extrema importância que o divulgador seja sucinto, claro e interessante.

Resumo Executivo

Dirigida principalmente a investidores, o resumo executivo como o nome indica faz um apanhado da informação com maior relevância e mais atractiva da empresa. O resumo é um ponto no desenvolvimento de cada projeto no qual o promotor do projeto deve de ter muita atenção e detalhe ao pormenor, porque o mesmo irá servir para a captação do interesse dos investidores. É uma abordagem mais simplista do plano de negócios que é desenvolvido, abordando concisamente todos os passos do Plano de negócios, ou seja terá de indubitavelmente incluir:

- O plano de estratégia;
- O perfil da equipa de gestão;
- Breve análise do mercado;
- Descrição do produto ou serviço
- Análise de dados financeiros e de investimento

No entanto, no início do desenvolvimento de um Plano de Negócios não é realista ter estas informações todas, logo Delloite & Touche (2003), realizaram uma pequena lista sobre que o empreendedor deverá de ter em conta ao executar um resumo executivo nesta etapa inicial:

- Definir directivas e linhas orientadoras no plano, leva à ponderação de todos os elementos fulcrais necessários para que o plano seja bem-sucedido, e também à priorização de fatores de maior a menor importância;

- Ser confiante no plano, ou seja estipular desde já todos os fatores chaves para que possa ser elaborado o plano de negócios com as menores dúvidas possíveis e para evitar bloqueios a nível de execução;
- Equipa de Gestão, para que haja um plano de negócios eficaz terá de haver um envolvimento da equipa de gestão, para maximização de todo o seu potencial e uma maior focalização de força de trabalho em torno de questões fulcrais do desenvolvimento do projeto;
- Produto Final do Resumo executivo, tratando-se de um esboço inicial de um plano de negócios, este terá de ser reescrito no fim do processo dando resultado a um resumo executivo melhorado.

Verificando na região autónoma da Madeira, sendo um destino turístico imensamente popular temos imensos empreendimentos no sector de Hotelaria e de restauração.

Tendo em conta uma crescente moda na gastronomia madeirense, o Bolo do caco, surgiu a ideia de comercializá-lo e exportá-lo como objectivo futuro.

É um produto que se diferencia dos demais, ao proporcionar uma experiência típica madeirense em qualquer momento do seu dia.

Falando dos nossos parceiros hoteleiros e de restauração seria um produto de fácil acesso e rápida produção, sendo apenas necessário coloca-lo num forno, estando o produto num formato semi-congelado pré-feito.

Este produto para além de trazer soluções frescas e de qualidade para os nossos parceiros regionais, também visa uma expansão nacional e internacional como objectivos de médio e longo prazo.

Pretendemos elevar a marca e o estatuto da gastronomia madeirense para um outro patamar, estando correspondente aos conhecidos croissants e baguettes, temos como máxima a noção de qualidade, frescura, *just in time* e saudade.

O projecto terá que ser estudado por uma perspectiva financeira, em ordem a obter e ser possível de obter lucro o mais rapidamente possível.

O investimento potencializado não será elevado, pois temos como parceria uma empresa de Produção e Exportação de panificados “ Ilhopan”

Será um produto de baixo custo, e com elevada rotação, sendo um produto imensamente utilizado em almoços e jantares.

Nome do negócio e sector de actividade

Caco's

Sector Alimentar, formato semi-feito pré-congelado.

Missão

Em poucas palavras define o “ser” da empresa que irá ser desenvolvida, é a definição da razão de a mesma vir a existir no contexto empresarial da perspectiva de Saraiva (2011), e o seu enquadramento no mercado ou seja como esta se insere no meio competitivo e como irá atuar para atingir os objetivos propostos, de acordo com Ferreira, Santos e Serra (2008)

Caco's pretende levar a gastronomia portuguesa regional a um patamar mundial juntamente com outras iguarias de panificação mundiais, queremos trazer o sentimento de Casa de volta aos nossos portugueses residentes no estrangeiro.

Visão

Trata de um objetivo a longo prazo da empresa a alcançar, (Ferreira& Santos & Serra, 2008).

O nosso objectivo é que esta iguaria regional seja reconhecida mundialmente, e estabelecer mais ponto de referência gastronómico no roteiro gastronómico-cultural dos apreciadores de comida.

Valores

São as directrizes de atuação da empresa, os princípios pelos quais a empresa se rege segundo Ferreira, Santos e Serra (2008).

- Qualidade
- Saudade
- Ser Portugal
- Destino Gastronómico

Âmbito do negócio e mercado potencial para produtos

O negócio insere-se no setor de congelados de panificação, e iremos incidir na produção de um produto regional para comercialização regional e para exportação tendo como principais receptores países com maior taxa de migração madeirense.

Porque constitui uma proposta inovadora?

Estamos a levar o conceito de gastronomia madeirense para um conceito mais global, pretendemos obter o mesmo ao direccionar um produto regional para exposição mundial.

É uma proposta inovadora na região, seguindo o exemplo dos famosos “ Pasteis de Nata”.

Neste projecto não é uma questão de “porquê” mas sim de “ porque não?”.

Recursos humanos e financeiros necessários

Neste parâmetro teremos de explicar que recursos teremos de utilizar, tanto humanos, físicos, como financeiros, para que o projeto possa erguer-se e iniciar o seu funcionamento.

Como uma ideia pioneira na região, como rampa de lançamento o Marketing seria essencial, sendo um dos pilares mais importantes para que o produto seja conhecido e obtido pelos clientes.

No desenvolvimento real desde projecto, uma equipa de estudo e de gestão de investimento seria essencial com o intuito de avaliar sobre que investimento e que perspectivas de negócio seria baseado o projecto, poderíamos adaptar o projecto da melhor maneira para que seja bem sucedido.

Relativamente a outros recursos físicos e a nível de recursos humanos, para este projecto o intuito seria uma parceria com uma fábrica panificadora, iríamos providenciar mais postos de trabalho.

Através de um contrato de parceria com a empresa, iríamos reduzir no investimento inicial devido à existência do equipamento necessário para o início de produção.

Prazo previsto para começar a apresentar lucros

Através das análises de viabilidade que irão ser desenvolvidas na aplicação real do projecto poderemos apresentar um prazo previsto para a apresentação de lucros.

Equipa de Gestão

Como surgiu o projecto e o porquê da criação da Empresa

Explicar e desenvolver o porquê da ideia, se também é relacionada a nível pessoal do empreendedor do projeto.

Esta ideia surgiu no decorrer de um curso de Empreendedorismo em Março de 2013, queríamos tirar proveito de um produto típico regional que é acarinhado por todos na região e por quem nos visita. Decidi por motivos pessoais elevar esta ideia a um nível académico, expondo teoricamente como efectuar o mesmo caso seja aplicado num âmbito prático.

Tendo familiares fora da região, e sendo eu mesma uma emigrante, quis desenvolver mais a questão emocional dentro desta ideia, a ideia “trazer a Casa até nós”.

O projecto foi desenvolvido para obter uma visão mais teórica e “saber como fazer” tendo em conta este tema e esta análise sobre o nosso “Mercado da Saudade”

Motivação e objectivos dos intervenientes no processo

Promotor a promotor, irá descrever quais as suas motivações que o fizeram integrar-se no projeto e os seus objetivos a longo prazo.

Sendo a única promotora do projecto, uma das motivações que levou ao desenvolvimento do tema, foi o interesse despertado pela área do empreendedorismo e a sua envolvente global em todas as cadeiras leccionadas no decorrer do Mestrado.

Pelo outro lado do prisma motivacional foi a situação actual em que a promotora se encontra, e a dificuldade que tem ao obter produtos regionais típicos no estrangeiro.

Experiência de gestão dos promotores

Em relação aos promotores do projeto, é detalhado o seu percurso académico, profissional e pessoal, tudo direccionado para enfatizar e reassegurar os investidores que a equipa a frente do projeto é competente. Terá de ser especificado em que eles irão contribuir para o sucesso do projeto, enfatizando se possível em referências prévias e experiência profissional e académica.

Camila Maria da Luz

Durante o seu percurso académico, obteve licenciatura em Organização e Gestão hoteleira, e de momento está a frequentar o Mestrado em Gestão Financeira, possuindo uma pós graduação na área descrita anteriormente

Ambos os títulos dotaram-lhe das capacidades necessárias para o desenvolvimento teórico deste projecto, e a capacidade de elevá-lo a um patamar prático caso futuramente esteja em condições de executa-lo.

De momento encontra-se a residir na República Checa trabalhando no ramo turístico. Encontra-se desde Outubro de 2013 fora de Portugal e obteve experiência num estágio de uma empresa financeira “eDebex” plataforma online de compra e venda de crédito (<http://edebex.com/>) na Capital Belga.

Pontos fortes e pontos fracos do projecto na óptica dos promotores

Pelo prisma dos promotores, explicar o porquê de achar que a empresa terá sucesso e as razões pelas quais poderá falhar, é de importância também em relação aos pontos fracos explicitar como irá resolver essa problemática.

Sendo um produto gastronómico com sucesso na região temos como certeza que ao leva-lo para horizonte global e com as corretas ações de marketing e publicidade, seria rapidamente um sucesso entre os atuais e futuros apreciadores.

Questões que poderão levar a que este produto não seja bem sucedido são as seguintes:

- Mau Marketing
- Qualidade
- Preparação
- Exportação

Estas questões serão facilmente respondidas:

- Através de Estudos culturais e da região (sector Hoteleiro) para verificar a aceitação deste produto e como inseri-lo da melhor maneira numa população onde a gastronomia portuguesa regional não é muito conhecida.
- Existirá o debate entre a qualidade de um produto semi-feito, pré congelado, para este ponto contamos na aposta de qualidade do nosso parceiro “ Ilhopan”
- Para o fabrico do produto, seriam utilizadas as linhas de produção e montagem do nosso parceiro, que produz produtos semelhantes tais como:
 - Pão semi-congelado, em formato pré cozido, utilizado no sector de Hotelaria
- Exportação, para verificar a viabilidade de entre custos e lucros do projecto, seria aconselhado um estudo relacionando produtos portugueses exportados e a ligação entre possíveis quantidades vendidas do produto através de determinados pontos de venda, tais como:
 - Lojas Gastronómicas;
 - Cadeias de Supermercados;
 - Compras online do Produto.

Ideia e o Posicionamento de Mercado

O produto e o seu mercado.

Neste parâmetro fazemos uma descrição completa do produto e suas características físicas e qualitativas, assim como modo de utilização entre outras especificidades que serão desenvolvidas no decorrer da tese.

Para sabermos melhor, onde a nossa empresa adequa-se no mercado, teremos de proceder à análise de diversos factores externos e internos da empresa e do seu mercado envolvente.

A nossa empresa será de atuação regional e internacional, e irá colmatar uma lacuna a nível gastronómico da Madeira que é detetado em países com maior taxa de emigração madeirense, estes factores entre outros terão sido em conta na análise das seguintes matrizes.

O produto

Produto regional madeirense, popular entre os residentes e os seus visitantes, consiste num pão cozido num forno de pedra.

De formato circular e plano, é saboreado barrado com Manteiga de alho e salsa, sempre ao acabar de sair do forno.

Este panificado tornou-se extremamente popular nos últimos anos, tendo sido adoptado por restaurantes para uma nova versão de hambúrgueres.

Mercado

Este mercado será desenvolvido no decorrer do desenvolvimento do projecto através das análises que serão realizadas.

O mercado e a sua análise

Após ter procedido à análise das questões internas da empresa, é chegada a vez do Empreendedor se voltar para a sua envolvente exterior e fazer a análise de mercado.

É um passo chave no desenvolvimento de um bom negócio, base de decisões de produção, marketing e finanças, através do qual é possível ao Empreendedor avaliar se existe ou não uma verdadeira oportunidade de negócio, será uma análise diagnóstico do meio envolvente externo e interno da empresa, de acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2007).

Análise do ambiente externo

Segundo Ferreira, Santos e Silva (2008), um dos primeiros passos a executar para um pensamento estratégico é a avaliação do meio envolvente da empresa

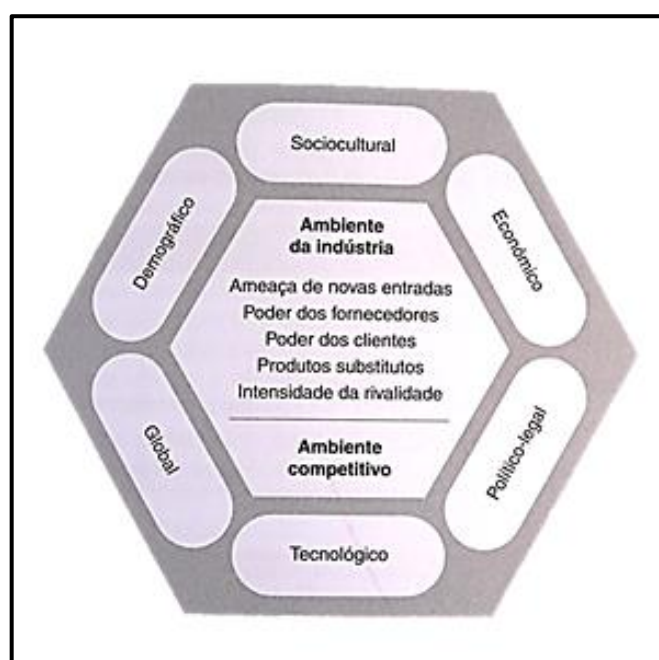


Figura 3

Análise da envolvente externa

Fonte: Ferreira, Santos e Silva (2008), pág.155

Análise Sociocultural, Tecnológica, Económica e Política (STEP)

Nesta análise, segundo Cebola (2011) teremos de avaliar o meio envolvente da empresa e há que fazer menção:

Envolvente Sociocultural, na definição da estratégia é fundamental compreender a cultura e tirar proveito a partir das diferenças culturais, fator que é decisivo para o sucesso do empreendimento.

Envolvente tecnológica, em que há que ter em consideração a entrada de novas tecnologias, a acessibilidade a pessoal especializado e a influência das novas tecnologias à nossa atividade comercial.

Envolvente económica, é a vertente analisada pelas fatores de crescimento do produto bruto nacional, pela taxa de inflação, taxa de desemprego, entre outros.

Envolvente político-Legal, é dependente do setor em questão, em que temos de ter a noção até que ponto o estado intervém no projeto e se poderá ou não ser barreira para o crescimento do projeto.

Como Camara, Guerra e Rodrigues (2007) afirma, ainda poderá ser abordada mais uma envolvente na análise:

Envolvente Demográfica, onde avaliamos a taxa de natalidade, taxa de mortalidade, esperança média de vida e o envelhecimento da população,

<u>Factores</u>	<u>Influencia na Empresa</u>	<u>Grau de Importância</u> (De 1 a 5, sendo 5 de elevada importância)	<u>Aprofundar o estudo?</u>
-----------------	------------------------------	--	-----------------------------

Sociológicos

Culturais	Positivo	4	Sim
Moda	Positivo	4	Sim
Estilo e Qualidade de Vida	Absorvente	2	Não

Tecnológicos

Tecnologia industrial	Positivo	3	Sim
-----------------------	----------	---	-----

Económicos

Taxas de câmbio	Neutro	2	Não, excepto se o projecto actuar fora da zona euro
Poder de compra	Positivo	3	Sim

Político

Barreiras alfandegárias	Negativo	4	Sim
Incentivos ao Investimento	Positivo	5	Sim
Interesse Municipal no Projecto	Positivo	5	Sim

Tabela 2

Análise Step

5 Forças de Porter

Dentro da análise da envolvente externa, avaliamos uma vertente de um ambiente mais imediato, ou seja também interpretada como uma análise à indústria segundo Ferreira, Silva e Santos 2008.

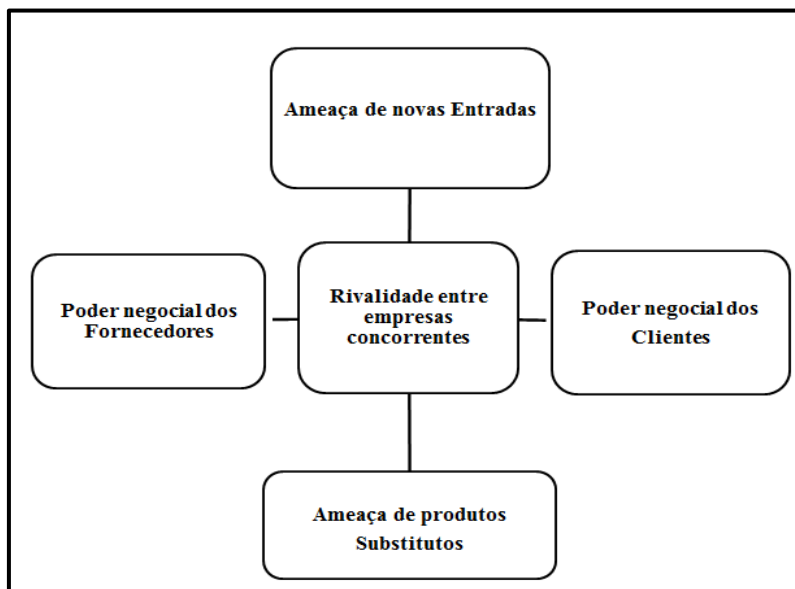


Figura 4

5 Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Ferreira, Santos e Silva (2008), pág.162

Segundo Porter (1985), as empresas são afetadas por fatores inerentes à indústria em que se encontram, e são enumeradas 5 forças:

Rivalidade entre empresas concorrentes:

Como o explicado por Ferreira, Santos e Silva (2008), a rivalidade tende a ser menor num meio em que a indústria esteja em crescimento e não num mercado já maduro, teremos de avaliar os objetivos das empresas concorrentes, a sua força no mercado, a sua quota de mercado e a sua estratégia.

Porter (1995), afirma que a rivalidade é consequência de alguns fatores estruturais sendo um desses a quantidade de concorrentes, ou seja quando o mercado está saturado os líderes dificultam o funcionamento das outras empresas, outro dos fatores é o crescimento da indústria, devido a que quanto mais lento for o crescimento da indústria, maior será a competição entre os envolvidos, a existência de elevados custos e excesso de capacidade que leva a uma constante redução de preços.

De momento como competidores directos temos a **Maxiprimus**, que já tem o produto para comercialização.

Segundo Ferreira, Santos e Silva (2008), a rivalidade será tanto maior quanto o seu número de competidores, quanto menor for o crescimento, os custos de mudança, e a diferenciação, maiores as variações na capacidade produtiva, os custos fixos, a estratégia e as barreiras à entrada.

Dentro desta alínea, temos as barreiras à entrada, que segundo Silva e Queirós (2011), são um conjunto de fatores que podem ser responsáveis pelo entrave na entrada da empresa no mercado.

Estes serão neste caso:

- Inexistência de Vantagens a nível de custo;
- Impossibilidade de Economias de escala;

Ameaça de Substitutos:

Esta é avaliada a nível do preço que os outros poderão praticar, performance e utilidade, segundo Silva e Queirós (2011). Na avaliação de concorrência para este projecto apenas foi encontrada uma referência a este produto.

Poder de negociação dos clientes:

Segundo Ferreira, Santos e Silva (2008) este poderá ser elevado se no mercado verificarmos que os clientes têm um elevado poder de compra, se não houver muita diferença a nível de preço entre um fornecedor e outro (denominados como custos de mudança) e

quanto maior for a padronização do produto e se este não influenciar muito do custo total do comprador, Silva e Queirós (2011).

Poder negocial dos Fornecedores

Os determinantes do poder negocial dos fornecedores são conhecidos pela concentração de fornecedores, se o custo de mudança entre fornecedor for elevado e se o produto do mesmo tiver uma elevada importância a nível do cliente, Silva e Queirós (2011).

Forças de Porter:

Ameaças de novas entradas:

- Novos competidores Locais
- Novas variações do produto

Poder de regatear dos compradores

- Negociação com sectores hoteleiros e de restauração da ilha numa primeira fase e após numa fase de implementação internacional, um estudo para uma futura negociação com parceiros em focus nos países com maior taxa de emigração portuguesa e nos países onde temos mais o foco de visitantes.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

- Panificados normais, a um preço competitivo.

Poder de regatear com os fornecedores

- Sendo uma parceria, o nosso parceiro já possui os fornecedores habituais, o que é uma mais-valia, não sendo a negociação necessária.

Rivalidade:

- Sendo um novo projecto ainda não possuímos competidores, a indústria esteja em crescimento.

A rivalidade tende a ser menor num meio em que a indústria esteja em crescimento e não num mercado já maduro, teremos de avaliar os objetivos das empresas concorrentes, a sua força no mercado, a sua quota de mercado e a sua estratégia.

Análise interna da empresa

Segundo Silva e Queirós (2011), a empresa irá ter sucesso se toda a sua organização ter capacidade de se organizar internamente ou seja, esta boa organização é dependente do bom funcionamento entre todas as seções da empresa, e relaciona os recursos da empresa com o equilíbrio dos mesmos e a competência com que as atividades são executadas dentro da empresa.

Será procedida a uma análise para verificar a capacidade estratégica da organização, o objetivo desta análise é avaliar cada seção por si. Dentro desta análise para o projeto iremos incidir sobre a Matriz de Boston Consulting Group (BCG) e a cadeia de valor da empresa, e os 7 S's de Mckinsey.

Matriz de BCG

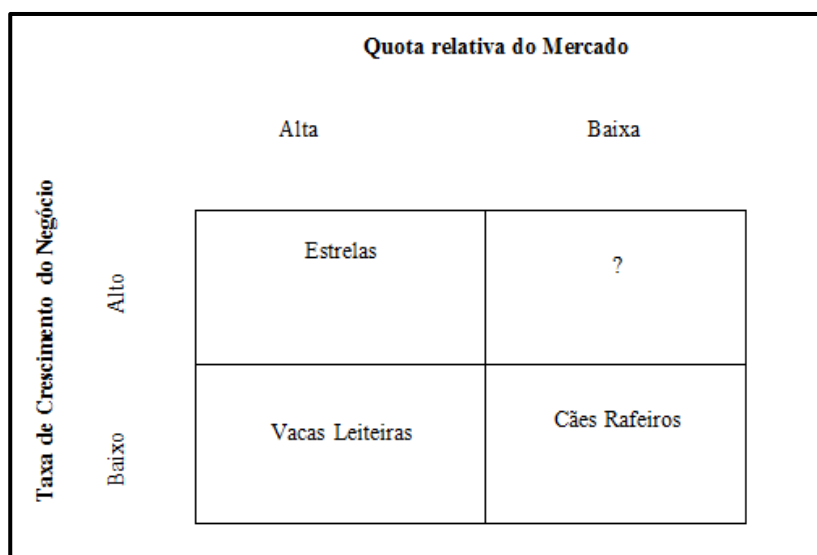


Figura 5

Matriz de BCG

Fonte: Adaptado de Silva e Queirós (2011) pág. 31

Segundo CEBOLA (2011), este modelo analisa o portfólio dos produtos da empresa, baseia – se no ciclo de vida do produto, permite ao gestor visualizar com clareza quais os produtos em que a empresa deve de focalizar a atenção e definir o sentido da empresa.

Este gráfico relaciona a taxa de crescimento do negócio e a sua quota de mercado, está dividido em 4 seções Estrelas, Interrogações, Vacas Leiteiras e Cães.

Estrelas, é o produto que é denominado por líder de mercado, este gera um grande volume de vendas e abrange uma grande quota de mercado, a preocupação do gestor tem de ser a manutenção da quota de mercado.

Interrogações, são produtos que possuem um elevado crescimento mas uma reduzida quota de mercado, do ponto de vista de volume de negócios pelo fato de a quota de mercado não ser grande o produto torna-se de importância reduzida, o gestor tem de concentrar os seus esforços numa melhoria de quota de mercado.

Vacas Leiteiras, estes produtos demonstram um crescimento pouco notável mas abrangem uma grande quota de mercado, se estes produtos não gerarem um resultado significativo, o gestor terá que abandonar o produto.

Cães, são produtos que não geram rendimento suficiente e que não abrangem uma quota de mercado elevada, são produtos que os gestores são aconselhados a abandonar.

Podemos incluir o nosso produto “ **Bolo do Caco**” dentro da matriz BCG fazendo parte do grupo das Interrogações.

Sendo um panificado poderá ter um elevado crescimento, de momento a quota de mercado não é elevada, o que levará a esforços extra para que este elemento aumento e torne-se num produto Estrela, que é o objectivo final.

Correspondemos a um negócios com muita quota de mercado mas com fluxo financeiros pouco significativo, o que com o tempo levará a um elevado retorno, sendo aconselhável que consigamos manter a posição de líder de mercado .

O que levará a esforços extra para que o nosso fluxo financeiro e torne-se num produto Estrela, que é um dos objectivos finais.

Cadeia de valor

Segundo Porter in Cebola (2011), o termo de cadeia de valor serve para descrever todas as atividades que a empresa desenvolve que estejam ligadas com a sua posição competitiva, nesta análise são descritas todos os processos em torno da produção e comercialização de um produto, e avaliando o valor que os mesmos adicionam ao produto final.

Esta análise é útil, porque a partir da mesma conseguimos perceber seção por seção onde é que poderemos encontrar vantagens competitivas, estas poderão ser através de vantagens em termos de custos ou pela diferenciação.

Segundo Ferreira, Santos e Silva (2008), numa definição mais simplista é toda a análise desde a obtenção das matérias-primas até o produto estar disponível para o cliente e o consequente serviço pós-venda ao cliente.

Esta análise reparte-se em atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviço) e nas atividades de suporte (infra-estrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento e tecnologia, e aprovisionamento).

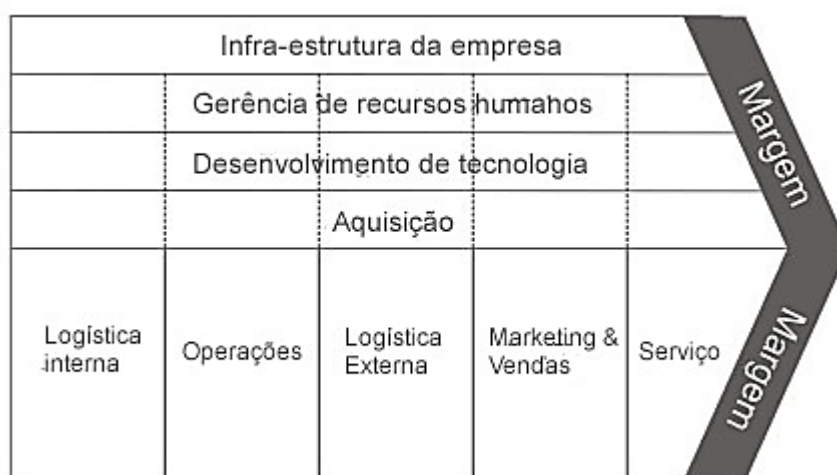


Figura 6

Cadeia de Valor

Fonte: Cebola (2011) pág. 65

Actividade de Suporte	Infra-Estrutura da Empresa				
	-Utilização de Infra-estruturas já existentes do Parceiro Ilhopan				
	Gestão de Recursos Humanos				
	-Criação de novos postos de trabalho, mas em menor quantidade devido aos recursos humanos já existentes com o parceiro. -Organização de uma pequena equipa para a produção, exportação e marketing deste produto				
	Desenvolvimento da Tecnologia				
	-Outsourcing -Utilização de linhas de montagem Ilhopan				
Aprovisionamento					
Uso de produtos regionais					
	Logística de Entrada	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	Serviço
	Produtos regionais Armazenamento dos produtos	Linhas de montagem especializadas Mão-de-obra experiente	Produto de elevada rotação e consumo a nível regional Sendo primeiro a atuar a nível regional, o processamento dos pedidos é rápido Procedimentos de transporte Processo de embalagem	Ações de marketing salientando “Produto regional sempre ao dispor” Campanhas promocionais junto de parceiros hoteleiros e de restauração	Estudo de aceitação pelo mercado nacional
Atividades Principais					

Tabela 3

Cadeia de Valor

- **Logística de entrada**, Atividades ligadas à recepção de matéria-prima;
- **Operações**, Atividades ligadas à produção, embalagem e armazenagem do produto;
- **Logística de saída**, todo o serviço de encomendas, distribuição e entrega do produto;
- **Marketing e vendas**, Atividades ligadas ao setor de marketing e vendas;

- **Serviço**, Atividades relacionadas com o serviço pós-venda;
- **Infra-estrutura**, Atividades relacionadas com a organização e planeamento;
- **Gestão de Recursos Humanos**, Atividades relacionadas com os recursos humanos da empresa;
- **Desenvolvimento e Tecnologia**, Como o nome indica são as atividades relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos e melhoria de novas tecnologias na empresa;
- **Aprovisionamento**, Compras de matérias primas, equipamentos, instalações...

Fatores Críticos de Sucesso

Peters e Robert (1982), nos anos 80 distinguiram certos fatores essenciais para que a empresa atinga a excelência, estes são conhecidos como o Modelo dos 7 S's. Este modelo tem como pressuposto a relação entre o Hardware da empresa (Estrutura Estratégia e Sistemas) com o Software (Estilo, competências, Recursos humanos e valores Partilhados), segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007).

De acordo com Peters e Robert (1982), estes são:

- **Structure (Estrutura)**

Organização da empresa

- Produção
- Negociação
- Comercialização

- **Strategy (Estratégia)**

Estratégia definida pela empresa

- Ênfase na qualidade e rapidez
- Baixo Custo
- Produto em Voga

- **Systems (Sistemas)**

Procedimentos básicos formais ou não da atividade da empresa, desde sistemas de gestão até de ajuda ao cliente

- Linhas de produção
- Linha de embalagem do produto
- Sistema de distribuição do produto

- **Style (Estilo)**

Estilo de liderança

- Goal Oriented

- **Skills (Competências)**

Competências da empresa, o que é que ela fará de melhor

- Competências e Experiência de Gestores e Parceiros

- **Staff (Recursos Humanos)**

Capacidades dos recursos humanos presentes na empresa

- Equipa de Gestão focalizada para o objectivo a longo prazo de Exportação Internacional

- **Shared Values (valores partilhados)**

Os valores da empresa, os atributos que são característicos do desempenho da empresa.

- Qualidade

- Marca

- Rapidez

- Saudade

Análise do Ciclo de Vida do produto

Todos os produtos têm um ciclo de vida, desde o seu início no mercado até a retirada do mesmo, para a empresa é necessário saber em que parte do ciclo este se encontra para poder adequar a sua estratégia ao mesmo, uma vez que o investimento associado, as vendas que serão geradas e os resultados irão depender da localização do produto no seu ciclo de vida, por Cebola (2011).

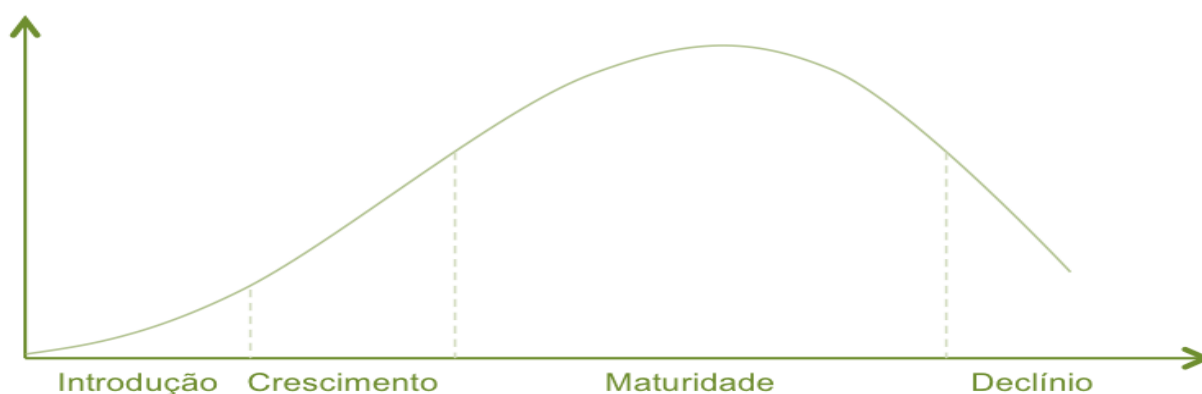


Figura 7

Ciclo de vida de um produto

Adaptado de: Cebola (2011), pág. 68

Desenvolvimento, é a etapa mais marcante de um produto, pois os custos associados à parte de desenvolvimento são os mais elevados, as empresas que conseguem ser eficazes nesta fase são as que irão ter maiores vantagens competitivas

Introdução, é a fase onde o produto é lançado no mercado, da equipa terá que haver um esforço na promoção do mesmo para que se possa tornar conhecido e obter um maior volume de vendas e de quota de mercado a longo prazo.

Crescimento, após a introdução é normal haver o crescimento no mercado do produto, é nesta fase que irão começar a ser feitas alianças entre parceiros de modo a ganhar mais quota de mercado.

Maturidade, é a fase onde é registado o desaceleramento na procura devido ao produto já ser conhecido e provavelmente já haver outro igual no mercado, nesta fase é visível a diferenciação no produto que é a aposta para a manutenção de quota de mercado, e também começa a ser registada a competitividade a nível de preço entre fornecedores.

Declínio, é o momento onde a procura pelo mercado diminuiu bastante e a empresa é forçada ou a retirar o produto ou a inovar e desenvolver outra versão, ou outro produto.

O momento de ciclo de vida do produto no qual se baseia este projecto é o de introdução

Definição de Metas, Objetivos e linhas de atuação

As metas são definidas como o “quê a empresa quer alcançar” enquanto que, os objetivos são declarações específicas das metas, estando cada objetivo relacionado com uma meta a alcançar, as linhas de actuação por sua vez são o “como a empresa vai alcançar?”

As metas são mais conhecidas por serem resultados a esperar num prazo temporal maior e os objetivos são resultados a obter a curto prazo.

Os objetivos terão de ser S.M.A.R.T., Specific, Measurable, Agreed upon, Realistic e Time bound, ou seja terão de ser específicos, mensuráveis, aceites por toda a equipa, realistas aquando de resultados exequíveis, temporizados tendo para isso um cronograma específico para o mesmo.

Meta para este projecto

- Estabelecimento da Marca a nível europeu
- Exportar para os Países com maior foco de emigração Portuguesa
- Competir juntamente com os produtos conhecidos:
 - Baguetes;
 - Croissants.

Objectivos:

S- Depois do primeiro ano de comercialização ser empresa independente (sem parceiros)

M- Para o primeiro ano de produção, obter 75% das unidades Hoteleiras existentes na Madeira

A-Iniciar Exportação no 2º ano de comercialização para sector de Hotelaria e de restauração Portugal continental.

R-Implementação da Marca no Mercado Alimentar

T- No Limite temporal de 3 anos, começar a exportação a nível internacional.

Plano Estratégico

O plano estratégico da empresa será deliberado tendo em atenção todas as prévias análises e pontos abordados até agora, segundo Cebola (2011), a estratégia resulta da avaliação constante da empresa e do seu meio envolvente, o plano estratégico tem como finalidade atingir os objetivos e metas propostos na empresa. Cebola (2011), afirma que a análise é fundamental para uma estratégia adequada à empresa e indicada para os seus projetos de investimento, permite o cruzamento de dados entre a estrutura interna da empresa (pontos fortes e fracos) e o seu meio envolvente (ameaças e oportunidades).

Análise SWOT

Segundo Silva e Queirós (2011), a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) faz uma análise a todo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao desenvolvimento e lançamento do produto.

Proporciona ao gestor uma análise dos fatores externos e internos que afetam directamente a competitividade da empresa.

Numa execução de um plano estratégico é importante ter em conta todas as capacidades da empresa e tirar o melhor das suas potencialidades, e concentrar-se naquilo que de fato irá ter impacto no seu sucesso como empresa.

Existem vários tipos de definição de estratégia, embora o único que iremo-nos focar será a estratégia ligada à análise da posição competitiva.

Segundo Porter (1985) ao lidar com as 5 forças competitivas, emergem 3 tipos de estratégia, a liderança pelos custos, pela diferenciação, e pela focalização.

Para o nosso projeto será utilizada a estratégia de focalização, esta significa que iremos concentrar os esforços num determinado segmento de mercado.

Segundo Cebola (2011), a estratégia focalizada é basicamente uma estratégia em que foca-se num específico nicho de mercado, assim a empresa irá ter um maior conhecimento do seu mercado de atuação e orientar as suas ações para esse mercado e não para a generalidade, o mesmo afirma que em consequência deste fato poderá obter vantagens como redução de custos de produção e apostar na sua diferenciação.

Análise SWOT

- Strengths
 - Boa imagem associada ao Produto;
 - Baixo custo de produção;
 - Parceria com Ilhopan.

- Weaknesses
 - Novo produto do mercado;
 - Distribuição limitada;
 - Planos de Marketing não adequados;
 - Produto fresco VS produto Semi-feito pré congelado.

- Opportunities:
 - Moda;
 - Gastronomia;
 - Turismo.

- Threats:
 - Competidor directo de Panificação
 - Não aderência do sector de restauração e Hotelaria
 - Produto com pobre execução

Tendo em conta estes parâmetros, o projecto terá de seguir uma estratégia relativamente ao focus que quer incidir em certos temas.

Neste caso, será uma junção de aspectos positivos que poderão fomentar o negócio e de melhoramento de aspectos negativos que ao serem resolvidos ou contornados levarão ao sucesso do projecto.

O projecto terá a alavanca de o produto ser algo que está em ascensão a nível gastronómico e conhecido cada vez mais por todos, seria benéfico tirar partido das imensas unidades de restauração e de hotelaria que possuímos na região e país para que o produto seja

vendido em quantidade, implementando também consequentemente o seu nome no mercado de suppliers existentes na Ilha autónoma da Madeira.

Jogando com o facto de o produto ter um custo de produção baixo, será necessário um menos investimento e de seguida teremos um retorno do capital investido mais rápido.

Os gestores ao corrente do projecto terão que adaptar as suas estratégias para que estes pontos tenham a atenção devida, sendo fundamentais para o desenvolver de um projecto bem sucedido.

Instrumentos de análise estratégica

❖ Matriz de Ansoff

	Actuais	Novos
Actuais	Penetração no Mercado	Extensão do Produto
Novos	Extensão do Mercado	Diversificação

Figura 8

Matriz de Ansoff

Adaptado de: Camara, Guerra e Rodrigues (2007), pág. 782.

Esta matriz é um modelo que explicita as várias vertentes de uma estratégia de crescimento relacionando o mercado e o produto em questão.

Na relação entre estes dois fatores obtemos 4 tipos de estratégias diferentes que são:

Penetração no mercado

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) este dá-se quando a empresa quer vender um produto já existente num mercado já predominante.

Extensão do Produto:

Serão vendidos produtos diferentes para um mercado já existente

Extensão do mercado:

Inversamente ao descrito acima, este procura vender o mesmo produto a mercados diferentes, ou extensões do mesmo.

Diversificação:

Este projeto será assente nesta estratégia, dado que estamos a vender um novo produto a um novo mercado.

De acordo com as especificidades deste projecto, a nível de estratégia o mesmo se iria enquadrar no Modelo de Ansoff como uma vertente estratégica de Diversificação.

Como já mencionado este trata-se de um novo produto (nova variação de um produto existente, com um método de preparação diferente), para o mercado que será o Sector de Hotelaria, de restauração e o mercado da Saudade, o Bolo do Caco seria incluído no estratégia de Diversificação

Os recursos físicos e de produção necessários.

Faz referência a todos os recursos necessários para o bom funcionamento da empresa, tanto físicos, de matéria-prima, e de pessoal, neste caso iremos proceder à obtenção de informação através de inquéritos a panificadoras da região, para que possamos ter uma melhor perspectiva sobre todo o que está envolvido no processo produtivo e de gestão de uma empresa dentro deste setor.

Matéria-prima:

- Farinha
- Batata Doce
- Água
- Fermento
- Sal
- Conservantes

Recursos físicos:

- Linhas de montagem
- Local de Armazenamento
- Local de recepção de Mercadoria
- Local de Refrigeração

Nosso posicionamento

É a maneira como iremos posicionar-nos no mercado, é estabelecer uma posição na mente dos consumidores para atraí-los, ou seja definir características atraentes do nosso produto para que este seja apelativo à atenção de terceiros, de acordo com Ferreira, Santos e Silva (2008).

Para o projeto será uma aposta num produto regional acarinhado por muitos, que será uma nova abordagem do produto num formato rápido, fresco, e sempre saboroso Bolo do Caco.

Para os nossos parceiros de hotelaria e de restauração, iremos enfatizar o facto de o produto ser um produto regional típico, de rápida execução e de elevada qualidade.

Para os emigrantes será uma pequena lembrança de casa e das festividades onde é normal comerem esta iguaria regional.

Projeto e Produto

O Produto

Descrever o produto e suas características, como ser utilizado, suas qualidades e o seu objetivo

O Bolo do Caco:

- Pão rustico tradicional.
- Formato circular, aplanado
- Produzido em formato pré-cozido, semi-congelado
- Para confecção, 15 minutos em forno a 200°C
- Servido quente
- Usado para consumo com a tradicional manteiga de alho, ou adaptada para hambúrgueres

Processo Produtivo e de Comercialização

É descrito, como o nome indica, o processo produtivo e de comercialização do produto que a empresa irá produzir.

Tendo como exemplo o processo explicado por Martelli (2012), poderemos considerar o processo produtivo deste produto como o seguinte:

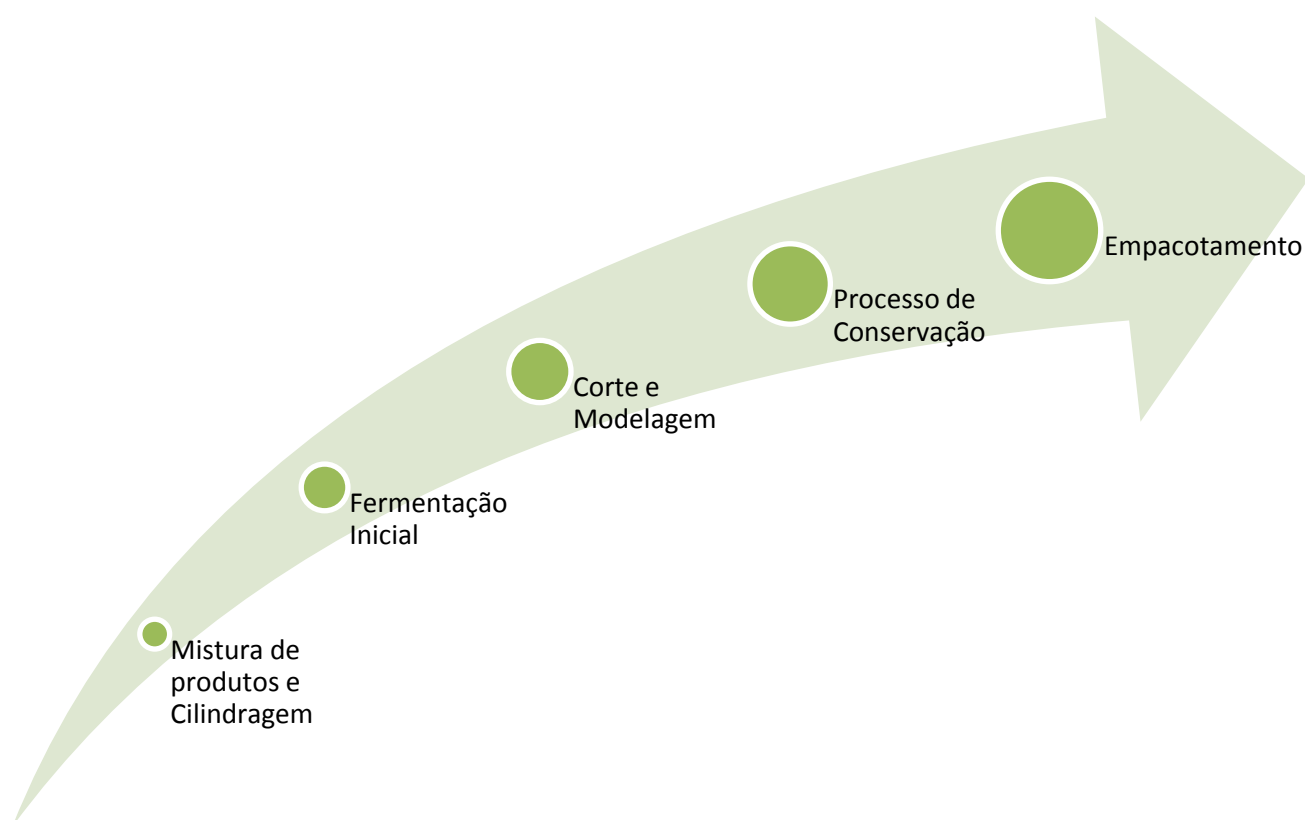


Figura 9

Processo Produtivo

Para iniciar o processo, na linha de montagem os ingredientes terão de ser homogeneizados a produção das massas é concluída numa temperatura de 26-28° para inibir a fermentação nesta fase inicial, para homogeneizar esta mistura, será usado um cilindro específico nas linhas de produção de pão, com o intuito de deixar a massa com um textura leve e maleável.

Na fase seguinte deste processo é iniciado o processo de fermentação, através do fenómeno da levedura.

A massa será cortada para produto individuais, será o início do formato tão específico do Bolo do Caco, este corte poderá ser manual ou industrializado dependendo da linha de montagem escolhida e proporcionada para o projecto.

A forma final será alcançada pelo modelamento da massa já cortada.

O produto semi acabado será sujeito a um processo de conversação para ser finalizado pelo consumidor.

Plano de Marketing

Identificação de Clientes alvos

O objetivo da segmentação de clientes de mercado é dividir o mercado de um produto em vários submercados, aproveitando as suas características específicas e a forma como reagem separadamente a cada estratégia de marketing. Através deste método iremos descobrir clientes com as mesmas características que sejam uma mais-valia na obtenção do produto, segundo Ferreira, Santos e Silva (2008)

Neste caso os nossos clientes iniciais serão todos os elementos de restauração e de hotelaria que não possuam o produto numa base do dia-a-dia, e que queiram tê-lo disponível para os clientes.

A médio e longo prazo iremos incluir outro grupo de clientes alvo, população portuguesa (Portugal Continental), e futuros clientes que se encontrem emigrados em países que tenham um elevado índice de população emigrante madeirense.

Segundo dados estatísticos da Direcção de Estatística da Madeira Julho 2014

Na ilha da Madeira possuímos numa perspectiva generalizada através de dados encontrados em PORDATA (2012), Base de dados de Portugal Contemporâneo, a nível de empresas de Alojamento, restauração e Similares encontramos na região autónoma da madeira 449,010 estabelecimentos.

Estes estabelecimentos incluem Alojamento turístico, cafés, bares, restaurantes entre outros estabelecimentos.

Marketing Mix

O marketing mix consiste no que se chama dos 4 P's do marketing, segundo Saraiva (2011), estes são Product, Price, Placement, Promotion, ou seja Produto, Preço, Distribuição, e Comunicação.

O produto, é o bem produzido/ comercializado pela empresa, é a caracterização do produto e de todas as suas características físicas e não físicas.

Preço, será definido após a definição de todos os custos envolvidos na operação e após a análise do preço que cada indivíduo estaria disposto a pagar, teria de ser obtido através de um estudo envolvendo matérias primas, custo de produção e miscelâneos, poderia ser obtido através obtido pelos inquéritos, como Saraiva (2010) afirma, este pode ser influenciado por vários fatores como a exclusividade do produto.

Seria uma aposta nos países estrangeiros por não existir o produto em comercialização, pela possibilidade de substituição, pela dificuldade em ser comparado com outros produtos, pela sua relevância nas despesas de cada família (ser um bem essencial ou de luxo), relação preço-qualidade, entre outros.

Distribuição, refere-se ao local onde a empresa irá tornar o produto acessível ao cliente, para este projeto na região da madeira é pensado num regime de distribuição exclusiva onde só irá ser aplicado aos hotéis e restauração, num plano de expansão futuro a nível de Portugal Continental e exportação internacional, será a nível de hipermercados e restaurantes madeirenses que se situem em núcleos de maior concentração de população regional.

A comunicação, será como iremos dar a conhecer o nosso produto, este será adaptado ao nosso mercado e ao produto.

Através de campanhas publicitárias e de ações como serão exemplificadas na sequencia do trabalho.

Desenvolvimento dos elementos de Imagem

Irá ser desenvolvido um logótipo no desenvolver do projeto, assim como as embalagens do produto.

A nível de embalagens para o plano de expansão de comercialização do produto, cadeiras de supermercado e venda ao público, as embalagens terão de incutir no consumidor uma sensação de familiaridade, mais do que o produto, as cores da região.

Num plano futuro, é tida como sugestão o englobar de *How to do* e *How to Use* do produto para que os clientes possam usufruir e utilizá-lo na sua totalidade.

Identificação das ações de Marketing relevantes.

Serão desenvolvidas ações de marketing para a exposição do produto e para o conhecimento do público em geral quer na madeira quer nos países de emigração.

Como exemplos de possíveis ações de Marketing:

- X unidades de amostra para certos estabelecimentos hoteleiros e de restauração,
- Distribuição grátis do produto no primeiro mês de compra.
- Descontos em compras a vulso pelos pequenos estabelecimentos

Investimento Necessário

Neste ponto de desenvolvimento do Business Plan, devido ao fato de não ter havido a intenção de desenvolver a fundo este tema devido a impossibilidades do Autor, irá ser desenvolvido teoricamente o como elaborar a parte financeira para uma aplicação em plano prático.

É também necessário enunciar que é uma visão relativamente generalizada pois para o Business Plan serão tidos em conta mais fatores, indicadores e outras projeções envolvidas.

Investimento necessário

Este será, após uma consideração de todos os elementos envolvidos no desenvolver de um projeto, como custos de produção, custos fixos, variáveis, custos de distribuição, custos em matérias-primas, entre outros.

Também Ferreira, Santos e Silva (2008), apela a que se tenha em atenção os custos relacionados com a contratação, de subestimação de prazos para a realização do investimento, a inflação, de substituição de equipamentos, entre outros.

Para dados mais realistas o incitador do projecto terá de recorrer a panificadoras locais, ao departamento de compras, de produção, de contabilidade, e a partir de dados financeiros como os seus custos, preços de matérias-primas e rácios financeiros conseguirá ter uma melhor visão sobre as estimativas que terão de ser avaliadas para considerar numa análise, e assim com uma maior viabilidade a nível de dados será possível construir uma análise financeira do projeto com mais rigor.

Investimento	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Activos Intangíveis					
Despesas de Instalação		0 €	0 €	0 €	0 €
Despesas de I&D		0 €	0 €	0 €	0 €
Propriedade Industrial e O.Direitos		0 €	0 €	0 €	0 €
Trespases		0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Activos Intangíveis		0 €	0 €	0 €	0 €
Total Activos Intangíveis		0 €	0 €	0 €	0 €
Activos Fixos Tangíveis					
Terrrenos e Recursos Naturais		0 €	0 €	0 €	0 €
Edifícios e Outras Construções		0 €	0 €	0 €	0 €
Equipamento Básico		0 €	0 €	0 €	0 €
Equipamento de Transporte		0 €	0 €	0 €	0 €
Ferramentas e Utensílios		0 €	0 €	0 €	0 €
Equipamento Administrativo		0 €	0 €	0 €	0 €
Taras e Vasilhame		0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Activos Fixos Tangíveis		0 €	0 €	0 €	0 €
Total Activos Fixos Tangíveis		0 €	0 €	0 €	0 €
Investimento Fundo Maneio (30% Custos Fixos)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total Investimento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Figura 10

Exemplo de execução de um plano de investimento

Adaptação própria

Projeções Financeiras

Com uma linha temporal entre 3 a 5 anos, conseguimos prever em certa medida as vendas, custos, o lucro que teremos a cada ano, e a partir de quando iremos começar a obter lucro e ter coberto totalmente o nosso investimento.

Estes fluxos monetários que resultam do plano de exploração, são a base de análise de projetos, devido a que um projeto é avaliado pela sua capacidade de renumerar aos seus investidores.

Projeção das vendas,

A partir de um preço estipulado e de quantidades previstas de venda, por setor de hotelaria, restauração e exportação.

Produtos Comercializados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Nº de clientes				
Restauração				
Exportação				
Hotelaria				
Qtas transaccionadas				
Preço médio				
Sub total comidas				
Total Volume de Negócios				

Figura 11

Exemplo de uma projeção de vendas

Adaptação própria

Gastos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Gastos com pessoal	0 €			
FSE				
Subcontratos				
Electricidade				
Água				
Ferramentas e Utensílios				
Material de escritório				
Rendas e alugueres				
Comunicação				
Publicidade e propaganda				
Limpeza, higiene e conforto				
Vigilância e segurança				
Trabalhos especializados				
Total FSE	0 €	0 €	0 €	0 €
Total de gastos	0 €			

Figura 12

Exemplo de uma projecção de gastos de Fornecimento e Serviços externos.

Adaptação própria

ANO 1					
Gastos com pessoal	Gastos Mensais				Total Mensal
	Função	Salário base	Seg. Social	Sub. Alimentação	
Gerente					
Funcionário					
Funcionário					
Funcionário					
Funcionário					
Funcionário					
TOTAL					
					Gasto Ano 1
					0
Sub. Alimentação		4,27			
Seg. Social (Gerente)		21,25%			
Seg. Social (Funcionários)		23,75%			
Seguro Trabalho		1%			

Figura 13

Exemplo do plano de Custos com o Pessoal

Adaptação própria

Demonstração de Resultados Previsionais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de serviços	0 €	0 €	0 €	0 €
Volume de Negocios	0 €	0 €	0 €	0 €
Crescimento %				
Custo de Vendas (CMVMC)	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecimentos e serviços externos	0 €	0 €	0 €	0 €
Custos com o pessoal	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizações e depreciações	0 €	0 €	0 €	0 €
Provisões e Perdas de imparidade	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros custos operacionais	0 €	0 €	0 €	0 €
Total de Custos Operacionais	0 €	0 €	0 €	0 €
EBIT	0 €	0 €	0 €	0 €
Margem Operacional				
Amortizações e depreciações	0 €	0 €	0 €	0 €
EBITDA	0 €	0 €	0 €	0 €
Margem Cash Flow				
Outros custos financeiros				
Outros proveitos financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Financeiro	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Antes de Imposto	0 €	0 €	0 €	0 €
Imposto sobre o rendimento 25%	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Líquido consolidado do exercício	0	0	0	0

Figura 14

Exemplo de uma Demonstração de Resultados

Adaptação própria

MAPA DE CASH FLOW A PREÇOS CONSTANTES DO ANO 0					
Mapa dos Cash Flows Previsionais	Cash Flow Prevional				
	0	1	2	3	4
Vendas Líquidas (sem IVA)		0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Variáveis		0 €	0 €	0 €	0 €
Margem de Contribuição		0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Fixos					
Meios Libertos Brutos		0 €	0 €	0 €	0 €
Depreciações					
Resultado Operacional (RO)		0 €	0 €	0 €	0 €
IRC		0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Líquido					
MEIOS LIBERTOS DO PROJECTO (cash flow operacional)					
Fundo de Maneio Necessário					
Investimentos em Fundo de Maneio Necessário	0 €				
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	0 €				
Investimentos em Capital Fixo	0 €				
CASH FLOW DO PROJECTO	0 €				
Cash Flow Acumulado	0 €				
Cash Flow Actualizado					
Cash Flow Actualizado Acumulado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Figura 15

Exemplo de um mapa de Cash Flows

Adaptação própria

Cálculo Weighted Average Cost of Capitals

Ke=Custo do capital proprio pelo metodo CAPM ($K_e = R_f + B \times \text{prémio de risco}$)	
Ativo sem risco (Rf) taxa de rendibilidade das OT	<input type="text"/>
Prémio de risco	<input type="text"/>
Leveraged Beta (coeficiente de risco de especifico, sector)	<input type="text"/>
Ke (custo do capital proprio)	0,00%

Kd (custo do capital alheiro)	
Euribor a 12 meses	<input type="text"/>
Spread	<input type="text"/>
Kd= euribor+spread	0,00%

Kd (custo do capital alheiro)	
Euribor a 12 meses	<input type="text"/>
Spread	<input type="text"/>
Kd= euribor+spread	0,00%
	2012
Taxa de IRC	<input type="text"/>
Taxa de Derrama	<input type="text"/>
Taxa de Imposto Global	<input type="text"/>

Custo do capital alheio sem o efeito fiscal $K_d \times (1-t)$	0,00%
--	--------------

Figura 16

Exemplo do cálculo do custo médio ponderado do Capital

Adaptação própria

Reflete o custo médio dos capitais envolvidos no projeto, alheios e próprios.

Cálculo Capital Asset Pricing Model

$$K_p = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

onde: K_p = Custo do capital próprio

R_f = Rendimento de um activo sem risco
Ex.: Obrigações do tesouro

β = *Beta*⁴⁶ associado à actividade da empresa

R_m = Rendimento médio esperado no mercado de capitais

$R_m - R_f$ = Prémio de risco

Figura 17

Fonte: Cebola (2011) pág. 193

Este cálculo permite ao investidor saber o custo do capital próprio, sabendo que o projeto está de acordo com a taxa de rentabilidade mínima que estabeleceu para investir.

Cálculo do Break Even Point

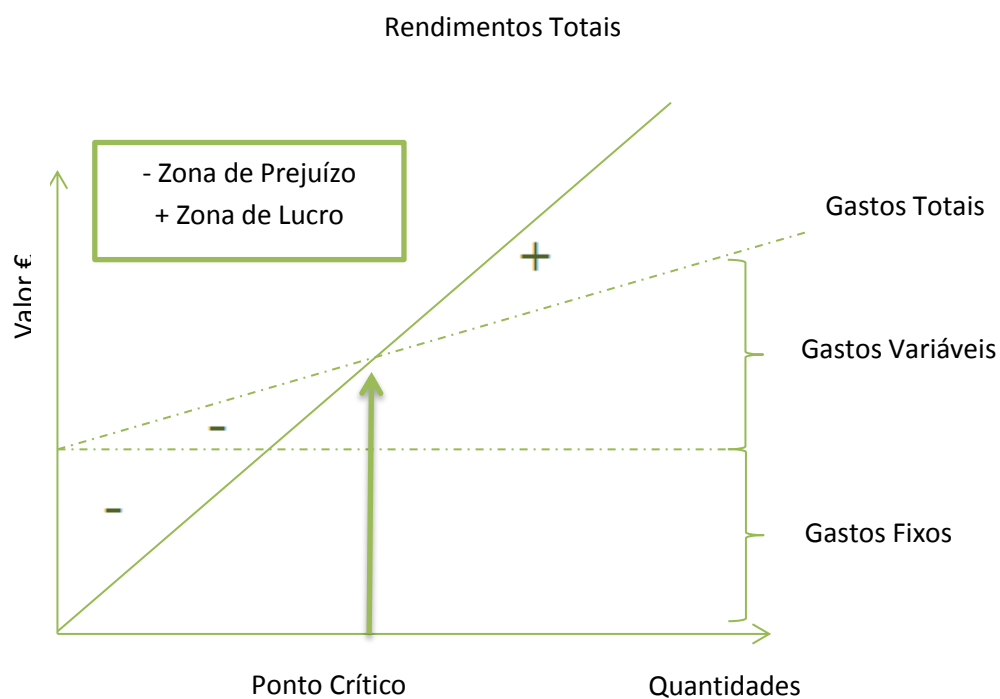


Figura 18

Exemplo do cálculo do Break Even Point

Adaptado de: Cebola (2011), pág. 208

Corresponde o nível de atividade a partir do qual a empresa começa a gerar lucro, ou seja já cobriu todo o seu investimento, de acordo com Cebola (2011).

Cálculo do Valor atual Líquido

$$\text{VAL} = \sum_{k=0}^n \text{Cash} - \text{flow líquido}_k * (1 + i)^{-k}$$

Figura 19

Exemplo do Cálculo do Valor atual Líquido

Fonte: Cebola (2011), pág. 216

É basicamente o excedente líquido que o projeto irá gerar, desde a sua fase de investimento até o final do período estudado. (Cebola, 2011).

Período de Recuperação do investimento (Pay Back)

Permite ao investidor, e ao promotor do projeto saber exactamente quando o projeto terá o seu investimento totalmente recuperado de acordo com Cebola (2011).

Indicadores financeiros

Solvabilidade

Solvabilidade	$\frac{\text{Capitais Proprios}}{\text{Passivo a MLP}}$
----------------------	---

Figura 20

Fórmula da Solvabilidade

Adaptação própria

Este rácio permite saber se a situação permite à empresa honrar os seus compromissos perante dívidas a médio e longo prazo, Cebola (2011)

Rotação dos capitais Próprios

$$\text{RCP} = \frac{\text{RL}}{\text{Capital proprio}}$$

Figura 21

Fórmula da Rotação dos capitais próprios

Adaptação própria

Segundo Neves (2006), este rácio serve para analisar se o nível de rendibilidade do capital próprio está comparativamente às taxas de rendibilidade do mercado, numa boa posição, este rácio é privilegiado pelos accionistas e investidores.

Rendibilidade Operacional das Vendas

$$\text{ROV} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Volume de Negocios}}$$

Figura 22

Fórmula da Rendibilidade operacional das vendas

Adaptação própria

Rendibilidade Líquida das Vendas

$$\text{RLV} = \frac{\text{RL}}{\text{Volume de Negocios}}$$

Figura 23

Fórmula da Rendibilidade líquida das vendas

Adaptação própria

Estes últimos dois rácios relacionam a rendibilidade das vendas a partir das vendas e dos resultados líquidos da empresa e o seu Ebit (Earnings before interests and taxes)

Análise de Sensibilidade Multivariada

Vamos medir a variação de resultados de certas alterações no rendimento da empresa, tais como diminuição do preço de venda, aumento das matérias-primas, custos de distribuição, entre outros.

Silva e Queirós (2011), consideram isto como uma reavaliação aos resultados que derivam de uma alteração nos pressupostos de funcionamento da empresa.

Controlo de Gestão do negócio

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2008) o controlo de gestão denomina-se pelo contínuo esforço realizado pelos membros gestores da empresa para o alcance dos objetivos estipulados na empresa, este conceito de Controlo é assente na base de conseguirmos ter sob controlo toda a atividade da empresa, o controlo de gestão de uma empresa está directamente ligada aos seus gestores tendo como ajuda instrumentos de controlo como o Balance Scorecard (BSC) e o Tableaux de Bord .

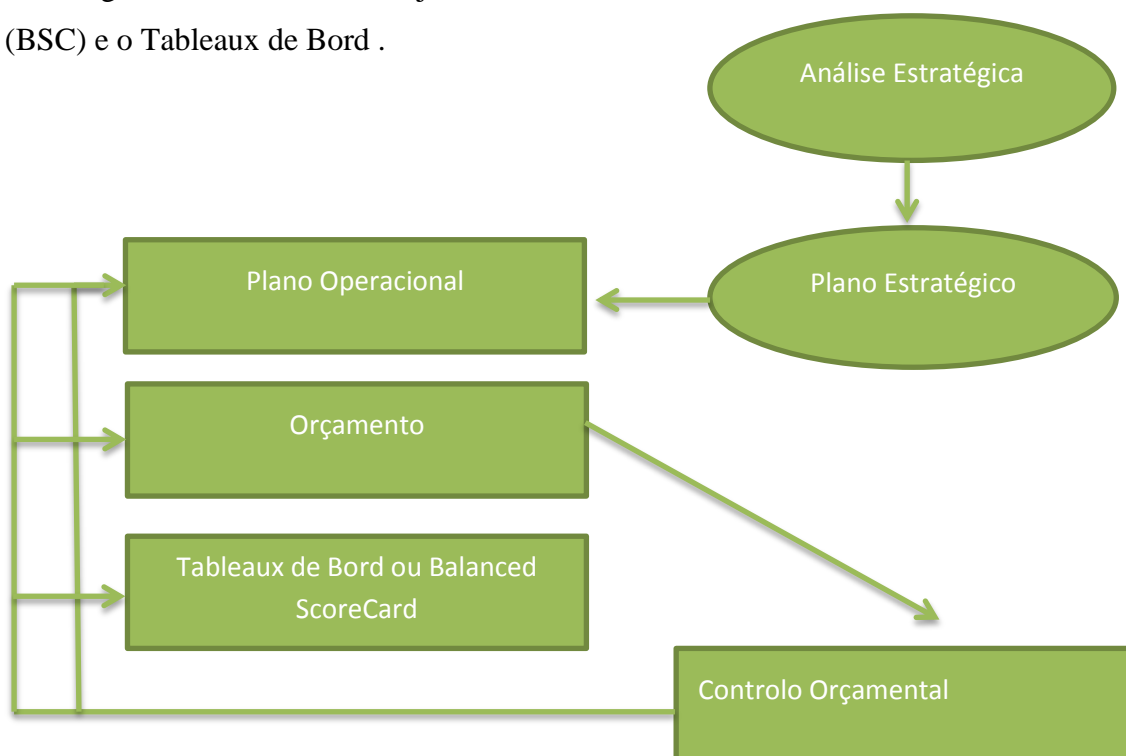


Figura 24

Controlo de Gestão

Adaptado de: Jordan, Neves e Rodrigues (2008) pág. 33

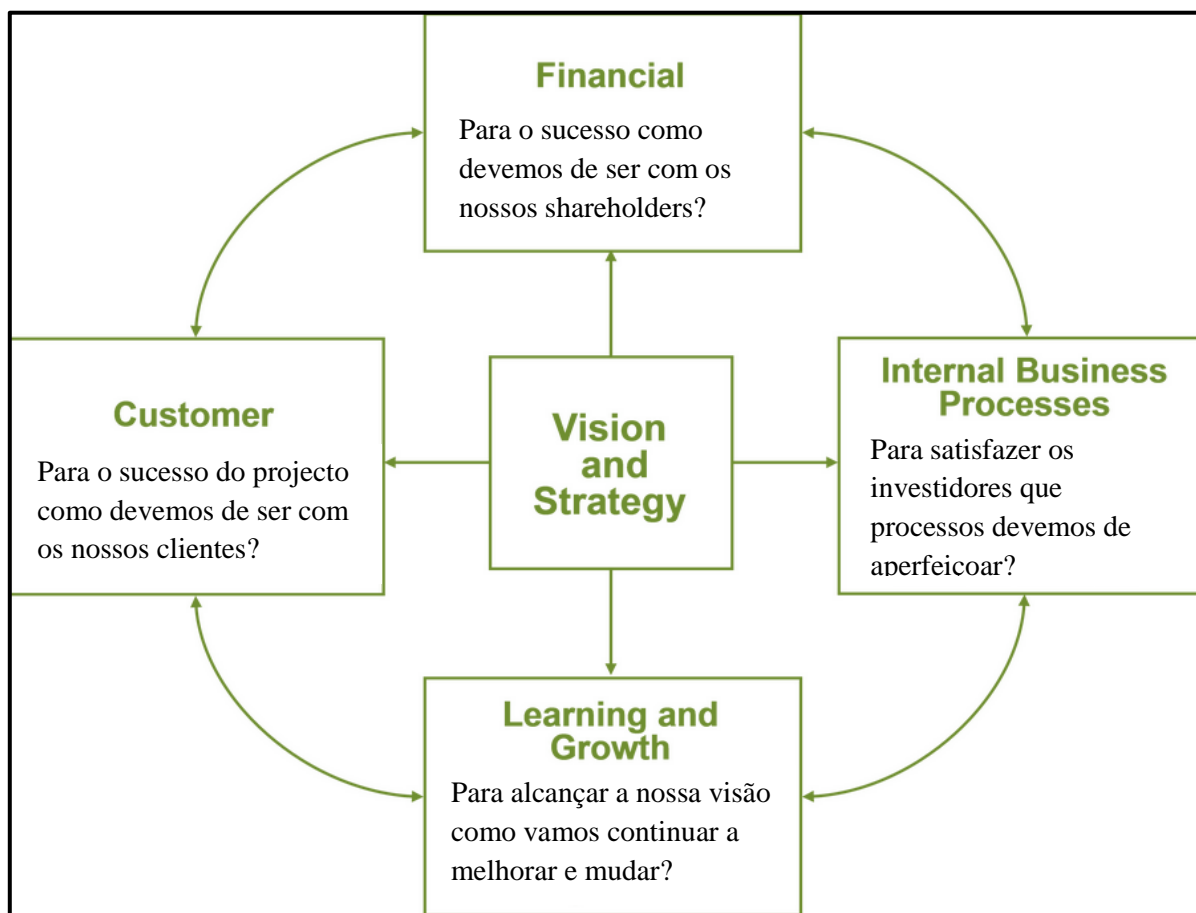
Russo (2009) afirma que estes instrumentos de gestão ainda predominam entre as poucas ferramentas que são implementadas nas empresas portuguesas, e que a medição do desempenho de uma empresa é essencial para a sua atividade pois dá aos gestores informação que é necessária para tomada de decisões. Ainda defende que o BSC coloca como base da sua avaliação e análise a estratégia e visão da empresa.

Para o projeto será utilizada a ferramenta de controlo Balance ScoreCard.

Balance Scorecard

Kaplan e Norton (1992) in Russo (2009) afirmam que o Balance Scorecard trata de dar ao gestor informação sobre a visão global da empresa relacionando o histórico da mesma com a perspectiva financeira e outras 3 temáticas de natureza não financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e desenvolvimento.

Este instrumento foi desenvolvido para conetar todos os níveis da empresa a partir do elo de ligação que são os objetivos criando condições para que esta se torne competitiva nas suas competências e capacidades de inovação.

**Figura 25**

Balance Scorecard

Adaptado de: Russo (2009) pág. 30

Cronograma

	Janeiro- Fevereiro 2015	Março- Abril 2015	Mai- Junho 2015	Julho- Agosto 2015	Setembro- Outubro 2015	Novembro- Dezembro 2015
Pesquisa bibliográfica	[Green bar spanning all months]					
Realização de Inquéritos	[Pink bar]					
Análise de Dados		[Light blue bar]				
Idas a Panificadoras e obtenção de Parcerias		[Grey bar]				
Análise dos dados recolhidos nas Panificadoras			[Olive bar]			
Análise de Viabilidade		[Orange bar]				
Análise do Mercado			[Light blue bar]			
Análise estratégica e Comercial			[Grey bar]			
Análise de Marketing				[Purple bar]		
Projeções Financeiras				[Green bar]		
Procura de Investidores				[Teal bar]		
Preparação do Projecto para aplicação prática				[Brown bar]		

Tabela 4

Cronograma da Aplicação prática do Projecto

Conclusão

Sendo uma ideia relativamente inovadora, é um projecto que terá espaço para crescer e ser adaptado no mercado actual da económica.

A aplicação deste projecto na região seria uma mais-valia económica, e cultural, trazendo uma nova fonte de capital e a aplicação para o exterior iria resultar numa alavanca para os ainda não “conhecedores” da Ilha e do sua rica gastronomia.

É uma ideia que relaciona as necessidades diárias do sector de Hotelaria e de restauração e também a longo prazo irá satisfazer os pequenos prazeres dos Emigrantes. O mercado da saudade ainda é um tema pouco explorado pelas nossas regiões, é um tema com imensa potencialidade a nível de comercialização e tornar-se-à uma potencia a nível de geração de economia em pequenas regiões como a Ilha da Madeira.

É possível através dos conhecimentos e do desenvolvimento teórico deste projecto a base que irá potencializar a aplicação prática e real do projecto.

Incidindo no aprofundar da teoria, o porquê, e o como fazer um plano de negócios, é de facto uma mais-valia para a viabilidade real deste trabalho.

Com o projeto desenvolvido, haverá uma facilidade de processo, a nível que está tudo discriminado e explicado para uma aplicação correta da informação pesquisada e obtida através de estudos de mercado e de viabilidade num plano de negócios.

Referências Bibliográficas

Nas referências bibliográficas, encontram-se os documentos e livros já consultados, assim como outros que são de interesse para o desenvolvimento do projeto e serão consultados futuramente.

Afonso, O., Aguiar, A., (2004) *Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX*, Investigação, Porto, Faculdade de Economia, Universidade do Porto

Babbie, E. (1997). *The Practice of Social Research*. New York: Thomson-Wadsworth.

Bell, J., (1997). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva

Cadima, A., (2010), *Dynamic capabilities in international markets: their antecedents and current and future performance outcomes*, Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Camara, P.B, Guerra, P.B., Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Edições Dom Quixote.

Castells, M., (1997). *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*. Vol.1- La Sociedad Red. Madrid: Alianza

Cebola, A. (2011). *Projectos de Investimento de PME Pequenas e Médias Empresas, Elaboração e Análise*. Lisboa: Edições Sílabo

Costa, C., (2010), *Modelo de Gestão para Micro e Pequenas Empresas*, Projeto de empresa para Mestrado, Lisboa, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Cruz, M., (2003), *Desenvolvimento de um plano de negócio compacto para uma PMR de serviços de Engenharia*, Dissertação de Mestrado, Guimarães, Escola de Engenharia, Universidade do Minho,

Cuyvers, L., Francks,E., Hancké C. (1995).*Gestão de exportação para pequenas e médias empresas*. Lisboa: Universidade Aberta.

Ferreira, M., P., Santos, J.,C., Serra, F.,R., (2008).*Ser Empreendedor Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fisher, S., Hood, B. (1987). The stress of transition to University: A longitudinal study of psychological disturbance, absent-mindedness and vulnerability to homesickness. *Brittish Journal of Psychology*.

Hack-Polay,D. (2012), When Home isn't Home. A Study of Homesickness and Coping Strategies among Migrant Workers and Expatriates. *International Journal of Psychological Studies* 62-72.

Jordan, H., Neves, J.,C., Rodrigues, J.,A., (2008).*Controlo de Gestão Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.

Martelli, Mariana.F. (2012), *Processo Logístico em panificação e confeitaria: Um estudo de caso da cidade turística de Florianópolis/SC e Maringá/PR*. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajai, Balneário Camboriú, 114pp.

Neves, J., C., (2006). *Análise Financeira*. Lisboa: Texto Editora.

Peters, T., J., Waterman, R., H.,(1982). *In search of excellence*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

Perry, Stephen C., *The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.*. Journal of Small Business Management, 2001, p. 201

Porter, M.E. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*. New York: MacMillan.

Punch, K.,F.(2005). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. Reino Unido: Sage Publications

Quivy, R., Campenhoudt, L.,C.(1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* Lisboa: Gradiva

Ricciulli, A., (2010), *Avaliação e Decisão em Projetos de Investimento*, Dissertação para Mestrado, Coimbra, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra,

Russo, J., (2009). *Balance Scorecard para PME pequenas e medias instituições*. Lisboa: Lidel

Santos, V., (2011) *Avaliação de Projectos de Investimento*, Elaboração de um Estudo de Viabilidade Económico-Financeira, Dissertação para Mestrado, Coimbra, Universidade de Coimbra.

Saraiva, E.,M. (2010). *Empreendedorismo*. Lisboa: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Silva, E., Queirós, E., (2011). *Gestão Financeira Análise de Investimentos*. Lisboa: VidaEconómica.

Silva, Sandra I.C. (2013). *Saudades de casa e estratégias de adaptação em estudantes em mobilidade internacional: Determinantes e Consequências*. Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa. 68pp.

Stoner, James A., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., *Management*, Prentice Hall, 1995, p. 166

Thorton, P., H., Flynn, K., H.(2003). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary*, New York: Springer

Thurber, C.A. & Watson, A.E. (2012). *Homesickness and adjustment in University students*. Journal of American College Student Psychotherapy.

Tushman, M., L., O'Reillys, C., A.(1997). *Winning Through Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation

Van Vliet, A.J. (2001). *Homesickness: Antecedents, Consequences and Mediating Process*. Dissertação de doutoramento não publicada, Universiteit Utrecht, Netherlands

Yin, R.,K. (1990). *Estudo de caso planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.

Webgrafia

Leitura do Prémio Nobel

http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1971/kuznets-lecture.html

How to write an effective Business Plan

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/IE_Audit_Business_plan_0909.pdf

GEM Portugal 2010, Estudo sobre o Empreendedorismo

<http://www.gemconsortium.org/docs/2271/gem-portugal-2010-report>

Instituto de apoio as pequenas médias empresas e à inovação, Guia Prático de Capital de Risco

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>

Câmara de Comércio e indústria Franco- Portuguesa

http://www.ccifp.fr/pt/centro_documentacao/portugal/comercio_externo

Turismo de Portugal

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Pages/TaxasdeOcupa%C3%A7%C3%A3o.aspx>

Casa Fernando Pessoa

<http://casafernandopessoa.cm-lisboa.pt/>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa

<http://www.priberam.pt/dlpo/saudade>

PorData

<http://www.pordata.pt/>

Anexos

Entrevistas efetuadas

Summary of Project:

This Master's thesis is based on a project for a business plan regarding the production and exportation of a typical maderian product to countries where the focus of portuguese emigrants are higher.

This interview will related the needs of emigrants from different countries and associate them to our "Mercado da Saudade"

sau·da·de [au] ou [a-u]
(latim *solitas, -atis*, solidão)

substantivo feminino

1. Memory of an absent person, or something you can't have on a regular basis
2. Grief and feeling of hurt that the absence causes.

On this interview we will take a bigger spectrum in order to verify that, not only portuguese emigrants suffer from this emotional bond with Home but it is something that related all of us, as a generation where living abroad has become a necessity and not a luxury.

Interview

Name: Georgios Angelakis

Age: 26

Nationality: Greek

1- When did you first arrive to Prague?

Since this year

2- How often do you visit your hometown?

One time per year

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

typical food

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

Not at all, they are expensive and also hard to find

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

Yes, because there are people from different cultures, so there is a market pool for our products to be sold

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

- a. Typical Food
- b. Typical Beverage
- c. Crafts
- d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

- a. Supermarkets
- b. Gastronomical shops
- c. Online Purchase

Interview

Name: *Giulio Pinfede*

Age: *31*

Nationality: *Italian*

1- When did you first arrive to Prague?

On May 2013

2- How often do you visit your hometown?

Usually every 4-5 months

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

the weather and food

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

No

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

It could be, but necessarily you must adapt to the style of the country

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

a. Typical Food

b. Typical Beverage

c. Crafts

d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

a. Supermarkets

b. Gastronomical shops

c. Online Purchase

Interview

Name: Francesco TO'S

Age: 22

Nationality: Italian

1- When did you first arrive to Prague?

One year this month (December 2013)

2- How often do you visit your hometown?

Only once this year

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

Family, friends, the sun and sea

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

Not everything but food

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

Yes, we all feel better after eating some Italian Pasta

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

a. Typical Food

b. Typical Beverage

c. Crafts

d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

a. Supermarkets

b. Gastronomical shops

c. Online Purchase

Interview

Name: André Silva

Age: 31

Nationality: Portuguese

1- When did you first arrive to Prague?

Since 2014

2- How often do you visit your hometown?

Once a year

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

Sop food

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

Yes

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

Yes

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

a. Typical Food

b. Typical Beverage

c. Crafts

d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

a. Supermarkets

b. Gastronomical shops

c. Online Purchase

Interview

Name: Juan Lopez

Age: 23

Nationality: Spanish

1- When did you first arrive to Prague?

⇒ September 2011

2- How often do you visit your hometown?

two times a year

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

Friends, family and food

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

Yes

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

A bit

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

- a. Typical Food
- b. Typical Beverage
- c. Crafts
- d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

- a. Supermarkets
- b. Gastronomical shops
- c. Online Purchase

Interview

Name: *Alvaro Martins*

Age: *32*

Nationality: *Portuguese*

- 1- When did you first arrive to Prague?
I arrived to Prague on the month of March in 2012
- 2- How often do you visit your hometown?
Mostly once per year
- 3- When in Prague, what do you miss more of your home?
My family, Sea and Food
- 4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?
Sometimes in a restaurant called "Adeira"
- 5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?
Yes, it would be good to have it
- 6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:
 - a. Typical Food
 - b. Typical Beverage
 - c. Crafts
 - d. All of Them

(Please select the ones that apply)
- 7- Where you would want it to be sold?
 - a. Supermarkets
 - b. Gastronomical shops
 - c. Online Purchase

Interview

Name: *Prokostas Karamzanos*

Age: *27*

Nationality: *Greek*

1- When did you first arrive to Prague?

December 2012

2- How often do you visit your hometown?

Once, sometimes 2 times per year

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

Family and food

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

Some products

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

Yes

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

a. Typical Food

b. Typical Beverage

c. Crafts

d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

a. Supermarkets

b. Gastronomical shops

c. Online Purchase

Interview

Name: *Yara Beatriz*

Age: *28*

Nationality: *Spanish*

1- When did you first arrive to Prague?

October 2013

2- How often do you visit your hometown?

Once per year

3- When in Prague, what do you miss more of your home?

Spanish food

4- Do you have the possibility of buying your national typical products in Prague?

Sometimes

5- Do you think it is an advantage to have a national gastronomical product from your region in the countries that have the bigger focus of emigrants?

Yes

6- Which typical products would you prefer to have the possibility of buying abroad:

a. Typical Food

b. Typical Beverage

c. Crafts

d. All of Them

(Please select the ones that apply)

7- Where you would want it to be sold?

a. Supermarkets

b. Gastronomical shops

c. Online Purchase