



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Inês Duarte Esteves

Empreendedorismo e Inovação para a Constituição de um Ginásio

Empreendedorismo e Inovação para a Constituição de um Ginásio

Inês Duarte Esteves

ISCAC | 2020

Coimbra, outubro de 2020



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Inês Duarte Esteves

Empreendedorismo e Inovação para a Constituição de um Ginásio

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Carlos Barbosa.

Coimbra, Outubro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Para a conclusão deste projeto foi importante o apoio de todos aqueles que me rodeiam.

À minha família, que desde o primeiro até ao último momento me incentivaram e ajudaram a criar as condições necessárias para a conclusão deste projeto.

Ao meu orientador, professor Dr. Carlos Barbosa, pela disponibilidade, orientação e motivação prestada ao longo de todo este processo.

RESUMO

A atividade física tem um papel importante na vida da população, que por sua vez, está mais sedentária de dia para dia. Nesse sentido, é importante que as empresas tenham um papel ativo no combate ao sedentarismo. Este plano de negócios visa o combate ao sedentarismo na população de Tondela, através de um novo empreendedorismo - a abertura de um ginásio diferenciador dos restantes naquela população.

Será analisada a população e a concorrência do local e após isso será feito um estudo que determinará a forma mais conveniente de entrada no mercado.

Palavras-chave: Sedentarismo; plano de negócios; empreendedorismo; atividade física; Tondela.

ABSTRACT

The physical activity is an important part of the population's life, which in turn is becoming more sedentary day by day. In that sense, it is important that companies have an active role in the fight against the sedentary lifestyle. This business plan aims to fight that same sedentary lifestyle in Tondela and in its population through a new entrepreneurship - with the opening of a gymnasium, with features that sets it apart from the others existing in this location.

An analysis will be made of the local population and competition, after that a study will take place to determine the most convincing way of entering the market.

Keywords: Sedentary lifestyle; business plan; entrepreneurship; physical activity; Tondela.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
1 Revisão de literatura	2
1.1 Plano de Negócios	3
1.1.1 Sumário Executivo	4
1.2 Identificação do projeto	4
1.2.1 Missão	4
1.2.2 Visão	5
1.2.3 Valores	5
1.3 A empresa a constituir	6
1.3.1 Forma Jurídica	6
1.3.2 Área de atividade	7
1.3.3 Plano Organizacional	7
1.3.4 Localização	7
1.3.5 Equipa	8
1.4 Análise SWOT	9
1.4.1 Análise do ambiente interno	10
1.4.1.1 Recursos	11
1.4.2 Análise do ambiente externo.....	11
1.4.2.1 Análise das 5 forças de Porter	12
1.5 Plano de marketing	14
1.5.1 Marketing-Mix.....	15
1.5.1.1 Produto ou serviço	15
1.5.1.2 Preço	15
1.5.1.3 Distribuição	16

1.5.1.4	Comunicação	16
1.5.1.5	Pessoas.....	16
1.5.1.6	Processos	17
1.5.1.7	Evidências Físicas	17
1.5.1.8	Produtividade.....	17
1.5.2	Segmentação	17
1.5.3	Posicionamento.....	19
1.5.4	Controlo	19
1.5.5	Atualização	19
1.5.6	Concorrência.....	19
1.5.7	Previsão de vendas.....	20
1.6	Análise económico-financeira de investimento.....	20
1.6.1	Definição de investimento	20
1.6.2	A avaliação de projetos.....	21
1.6.2.1	Investimento em Ativos Fixos.....	21
1.6.2.2	Investimento em Fundo de Maneio	21
1.6.2.3	Financiamento	21
1.6.2.4	Faturação	22
1.6.2.5	Recursos Humanos	22
1.6.2.6	FSE.....	22
1.6.2.7	Demonstração de Resultados.....	22
1.6.2.8	Cash Flows Operacionais	23
1.6.2.9	Plano Financeiro	23
1.6.2.10	Balanços Previsionais	23
1.6.2.11	Indicadores	23
1.6.2.12	Métodos de avaliação	24

1.6.2.12.1	O Valor Atual Líquido	24
1.6.2.12.2	Taxa Interna de Rendibilidade	24
1.6.2.12.3	Payback Atualizado.....	25
1.6.2.12.4	Determinação taxa atualização.....	25
2	Plano de Negócios	27
2.1	Sumário executivo	27
2.1	Identificação do projeto	28
2.1.1	Missão.....	28
2.1.2	Visão	28
2.1.3	Valores	28
2.2	A empresa a constituir	29
2.2.1	Forma jurídica.....	29
2.2.2	Área de atividade	29
2.2.3	Plano Organizacional.....	30
2.2.4	Localização	31
2.2.5	Equipa	32
2.3	Análise SWOT.....	33
2.3.1	Análise ambiente interno	34
2.3.1.1	Recursos	35
2.3.2	Análise do ambiente externo.....	36
2.3.2.1	Análise das 5 forças de Porter	36
2.3.2.1.1	Análise da concorrência	37
2.3.2.1.2	Análise do consumidor.....	39
2.4	Plano de Marketing.....	40
2.4.1	Marketing-Mix.....	41
2.4.1.1	Serviço.....	41

2.4.1.2	Preço	41
2.4.1.3	Comunicação	41
2.4.1.4	Distribuição	41
2.4.1.5	Pessoas	41
2.4.1.6	Processos	42
2.4.1.7	Evidências físicas	42
2.4.1.8	Produtividade.....	42
2.4.2	Segmentação	42
2.4.3	Posicionamento.....	43
2.4.4	Controlo	43
2.4.5	Atualização	43
2.4.6	Previsão de vendas.....	44
2.5	Análise económico-financeira de investimento.....	44
2.5.1	Investimento em Ativos Fixos	44
2.5.2	Investimento em Necessidades de Fundo de Maneio	44
2.5.3	Faturação.....	44
2.5.4	Recursos Humanos	45
2.5.5	FSE.....	46
2.5.6	Demonstração dos Resultados	47
2.5.7	<i>Cash Flows</i> Operacionais	47
2.5.8	Plano Financeiro	48
2.5.9	Balanços Previsionais	48
2.5.10	Indicadores.....	48
2.5.11	Avaliação	49
	Conclusão.....	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

ANEXOS	54
ANEXO 1 - Investimento/Depreciações.....	55
ANEXO 2 - Financiamento por Capital Alheio.....	56
ANEXO 3 - Faturação	57
ANEXO 4 - Recursos Humanos	58
ANEXO 5 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário.....	59
ANEXO 6 - Fornecimentos e serviços externos.....	60
ANEXO 7 - Demonstração de Resultados.....	61
ANEXO 8 - Plano de Financiamento	62
ANEXO 9 - Balanços Previsionais	63
ANEXO 10 - Indicadores	64
ANEXO 11 - Avaliação	65

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças de Porter	12
Figura 2 - Habitantes Tondela	31
Figura 3 - Análise SWOT	33
Figura 4 - Ginásios em Tondela.....	38
Figura 5 - Tabela Preços Ffitness Club.....	38
Figura 6 - Mapa de Cash Flows Operacionais	47

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

- Art. – Artigo;
- β – Beta;
- CSC – Código das sociedades comerciais;
- CA – Capital Alheio;
- CAPEX – Despesas de capital
- CFt – *Cash flow* do projeto no ano t;
- CMPC – Custo Médio Ponderado do Capital;
- CP – Capital Próprio;
- FSE - Fornecimentos e serviços externos;
- Io – Investimento em capital fixo inicial;
- I.e. – isto é;
- Kd - Custo do capital alheio;
- Ke – Custo do capital próprio;
- n – Vida útil do projeto;
- r – Taxa de desconto do projeto;
- Rf – Rendibilidade de um ativo sem risco;
- Rm – Rendimento esperado de todos os títulos do mercado;
- ROE – *Return on equity*
- ROI – *Return of investment*
- Rf - Taxa de juro isenta de risco;
- SWOT – forças, fraquezas, oportunidades, ameaças;
- t – Ano;
- TIR - Taxa interna de rendibilidade;
- VAL - Valor atualizado líquido;
- WACC - Weighted average cost of capital.

Introdução

Atualmente a mudança e novos desafios estão inerentes na sociedade, desta forma, podemos destacar o empreendedorismo como elemento fundamental para o desenvolvimento económico e social, uma vez que gera mais postos de trabalho e abre a mentalidade da sociedade para novos produtos ou serviços comercializados.

O nosso objetivo é a criação de um negócio que vise a abertura de um ginásio na zona de Tondela, diminuindo o sedentarismo local com foco na população mais envelhecida, de forma a melhorar a sua qualidade de vida. Para que seja possível colocar a ideia em prática, de forma mais viável, procedemos à elaboração deste plano de negócios.

Podemos definir plano de negócios como um documento que especifica de forma escrita o negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado, sendo essencial para a estruturação e defesa de uma ideia de negócio nova.

Este plano de negócios retrata a criação de um ginásio na zona de Tondela. Encontra-se dividido em dois capítulos.

No primeiro, podemos observar toda a fundamentação teórica e revisão bibliográfica dos pontos fulcrais deste plano de negócios. Iremos definir alguns conceitos como o de sumário executivo, identificação do projeto (missão, visão e valores), empresa a constituir, análise dos ambientes (interno e externo), plano de marketing e análise económico-financeira do investimento.

No segundo, temos a aplicação prática dos pontos anteriormente mencionados. Esta aplicação prática traduz-se na aplicação desses conceitos na abertura de um ginásio na zona de Tondela.

Após este estudo iremos concluir se o projeto proposto é viável ou não.

1 Revisão de literatura

Relativamente às empresas, a sua finalidade é o desempenho económico, levando ao mercado produtos ou serviços realizando-se pelo marketing (Drucker, 1970).

Desta forma, podemos dizer que o objetivo da empresa é o de criar valor para o cliente de forma a obter um remanescente, o lucro, com a venda do produto ou serviço. A cadeia de valor consiste na ideia de que uma empresa é constituída por um conjunto de atividades funcionais que transformam os *inputs* em produtos ou serviços (Mações, 2017). Nas palavras de Montebello (2003), a empresa não deve concentrar-se nas expectativas do cliente para criar valor, uma vez que, essa ação pode condicionar o futuro ao presente.

O órgão que coordena e dirige uma empresa é a administração, sendo as suas funções e deveres determinados pela realização económica, considerando-se assim que uma empresa é um órgão económico, só se justificando a sua existência pelos resultados económicos que produz (Drucker, 1970).

Segundo Schumpeter, o desenvolvimento económico é uma mudança espontânea e descontínua nos canais de fluxo, uma perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (conforme referido em Martes, 2010).

Ser-se empreendedor consiste na capacidade de fazer acontecer com criatividade e motivação, realizando com sinergismo e inovação qualquer projeto assumindo as oportunidades e os riscos (A.F, Baggio & D.K, Baggio, 2014).

Schumpeter afirma que empreender é inovar de tal forma, que se criam condições para uma transformação radical de um determinado sector, ramo de atividade ou território onde o empreendedor atua (conforme referido em Martes, 2010).

Segundo Schumpeter, empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de proporcionar desenvolvimento económico, podendo ser a “introdução de um novo bem”; “introdução de um novo método de produção”; “abertura de um novo mercado”; “conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semi-manufaturados ou a “constituição ou fragmentação de posição de monopólio” (conforme referido em Martes, 2010).

Para isso, é necessário que o empreendedor tenha certas características específicas de personalidade. Alguns estudos realizados revelam que os empreendedores são pessoas

difíceis e pragmáticas com necessidade de independência, sendo também muito impulsivas, sendo especialmente motivados por uma necessidade de realização e forte impulso para construir (Dantas, 2008). Os empreendedores são instáveis, estando dispostos a *insights*, *brainstorms* e decepções, sendo astutos, oportunistas, criativos e racionais (Dantas, 2008).

De forma simplificada, o processo empreendedor pode definir-se como sendo um processo através do qual as pessoas iniciam e desenvolvem os seus negócios, sendo um processo que envolve o empreendedor, a empresa e o cliente (Oliveira, 2012).

Segundo Hisrich e Peter, para iniciar um processo empreendedor é necessário captar novas ideias, para isso, as principais fontes são: clientes, empresas, canais de distribuição, governo e pesquisa de desenvolvimento (conforme referido em A.F, Baggio & D.K, Baggio, 2014). Ainda segundo Hisrich e Peter, a primeira fase do processo empreendedor é identificar e avaliar a oportunidade, após isso, seguem-se as fases de desenvolvimento do plano de negócios, determinação e captação dos recursos necessários e, por último, temos a fase da gestão da organização criada (conforme referido em A.F, Baggio & D.K, Baggio, 2014).

Dornelas menciona que o domínio empreendedor é dirigido pela percepção de oportunidades, revolucionário com curta duração, realiza estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio, utiliza o mínimo dos recursos existentes ou aluguer dos recursos extra necessários e existe muito relacionamento pessoal, sendo, portanto, informal (conforme referido em Oliveira, 2012).

Após esta definição de empreendedorismo, importa definir empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade. Kirzner refere que empreendedorismo por oportunidade consiste na descoberta e exploração de novas oportunidades e o empreendedorismo por necessidade está relacionado com os valores, motivações humanas e a necessidade de autorrealização que movem indivíduos na busca de atividades empreendedoras, assim como, com a necessidade de conquistas e realizações (conforme referido em Vale, Corrêa & Reis, 2014).

1.1 Plano de Negócios

O plano de negócios é um documento no qual se descreve uma metodologia de planeamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa, traçando o percurso que a entidade deve seguir (Duarte & Esperança, 2014).

Este documento tem como fundamento permitir a análise de uma ideia, ou seja, perceber o seu potencial de implementação dos pontos de vista comercial e financeiro (Silva & Monteiro, 2014).

É fundamental ter em conta que produtos ou serviços não geram receitas só por si, o que gera receitas são os negócios (Duarte & Esperança, 2014). Para se ter um negócio é necessário ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto ou serviço no mercado previamente definido (Duarte & Esperança, 2014).

Um bom plano de negócios deve conter informações sobre os processos do negócio em si (caraterísticas, partes envolvidas, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos), sobre a análise do negócio, do mercado, dos fornecedores, dos concorrentes, parceiros, sobre as previsões e projeções financeiras, as previsões de tesouraria e necessidades de capital, entre outras (Duarte & Esperança, 2014).

1.1.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é uma parte essencial num plano de negócios uma vez que serve de cartão-de-visita a potenciais investidores / financiadores da empresa ou novo negócio (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

No sumário executivo devem constar os seguintes elementos: nome do negócio, nome do produto ou serviço, setor, missão, mercados potenciais para as ideias, pontos fortes e pontos fracos, qualidades dos empreendedores relevantes para o negócio, os motivos que fazem da ideia inovadora, a estrutura necessária (recursos humanos e investimento), o que poderá ser atrativo para os investidores, tempo até começar a gerar resultados líquidos positivos (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

Deve ainda conter o nome, morada, telefone e idade do promotor, devendo ainda salientar o seu conhecimento no ramo e experiência profissional, bem como os seus pontos fortes e pontos fracos, permitindo assim constatar o nível de adequação do empreendedor à atividade (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

1.2 Identificação do projeto

1.2.1 Missão

A missão é a razão da existência da empresa e qual a sua proposta de valor que deve ser evidente para todos (Monteiro, Resende & Silva, 2017). Através da missão é possível

informar as partes interessadas da razão de ser da organização, do que vai produzir e como pretende ser reconhecida pelos clientes (Silva & Monteiro, 2014). Quem está à frente de uma empresa tem o desafio de definir a missão empresarial e fazer entendê-la interna e externamente (Duarte & Esperança, 2014).

A missão deve ser uma declaração curta, significativa, clara e precisa, que define os objetivos gerais da empresa, expressando os propósitos fundamentais da gestão no seu conjunto, fornecendo guias de desenvolvimento, sendo eles: quem somos nós como organização? Qual é o nosso negócio ou atividade? Quem servimos? Ou quem são os nossos clientes ou utentes? Como vamos satisfazer as necessidades daqueles de quem estamos ao serviço? (Duarte & Esperança, 2014).

1.2.2 Visão

Relativamente à visão podemos dizer que esta transpõe os objetivos a médio e longo prazo que o empreendedor tem para a organização, permitindo conhecer as suas ambições quanto à posição que pretende ocupar no futuro (Silva & Monteiro, 2014).

É através da visão que a organização projeta a atividade no futuro e permite à sociedade perceber qual o projeto que a organização tem com impacto social e económico (Duarte & Esperança, 2014).

A visão deve ser precisa e fácil de apreender, equilibrada, sendo capaz de produzir um efeito mobilizador interno refletindo também o impacto no exterior, apelativa para todos os interessados, consistente com a missão e valores, verificável, ou seja, criada para que seja possível apurar quando foi alcançada, realizável, uma vez que, deve basear-se no conhecimento adequado dos serviços e do meio envolvente, e por último, deve ser inspiradora, devendo representar um futuro desejável para que todos os membros aceitem lutar por ele (Duarte & Esperança, 2014).

1.2.3 Valores

Os valores são um conjunto de princípios que orientam e regulam a prestação de serviços e a ação de todos os membros da organização, devendo por essa razão, ser intemporais e não variarem com qualquer circunstância ou contexto, sendo eles postos em prática no dia-a-dia da empresa (Duarte & Esperança, 2014).

Os valores da empresa devem ser próprios e definidores da instituição e defendidos e praticados por todos os membros (Duarte & Esperança, 2014).

1.3 A empresa a constituir

Para a criação de qualquer empresa, existem algumas formalidades a serem cumpridas e alguns pontos essenciais a serem tidos em conta para a criação e organização da mesma. Esses pontos irão ser abordados no presente tópico.

1.3.1 Forma Jurídica

Para a criação de uma nova empresa são necessárias algumas formalidades jurídicas. Entre elas podemos destacar a escolha do nome e logótipo da empresa, a escolha da forma jurídica de acordo com o CSC, o registo da empresa na conservatória do registo comercial, finanças e segurança social e o registo da sociedade em organismos reguladores, se aplicável.

No portal da empresa (www.portaldaempresa.pt) e nos centros de Formalidades de Empresas (<http://www.cfe.iapmei.pt>) o empreendedor pode tomar conhecimento destas diferentes fases (Silva & Monteiro, 2014).

O negócio pode ser desenvolvido de forma singular ou de forma coletiva. De forma singular temos a sociedade unipessoal por quotas, o empresário em nome individual e o estabelecimento individual de responsabilidade limitada. De forma coletiva temos a sociedade por quotas, sociedade em nome coletivo, sociedade anónima e sociedade em comandita.

Para o caso em estudo, importa o desenvolvimento de forma singular - a sociedade unipessoal por quotas que se encontra no ponto seguinte.

Sociedade unipessoal por quotas

As sociedades unipessoais por quotas, são tratadas especificamente no Código das Sociedades Comerciais (CSC) nos artigos 270-A a 270-G.

De acordo com o artigo 270º-A do Código das Sociedades Comerciais, uma sociedade unipessoal por quotas, é constituída por um sócio único, pessoa singular ou coletiva, que é o titular da totalidade do capital social.

Já segundo o artº 270º-B, do mesmo Código, “*A firma destas sociedades deve ser formada pela expressão 'sociedade unipessoal' ou pela palavra 'unipessoal' antes da palavra 'Limitada' ou da abreviatura 'Lda.'*”

Nas sociedades unipessoais por quotas o sócio único exerce as competências das assembleias gerais, podendo, designadamente, nomear gerentes, sendo que todas as suas decisões de natureza igual às deliberações da assembleia geral devem ser registadas em ata por ele assinada (Art. 270º-E do CSC).

1.3.2 Área de atividade

A ideia do negócio é a primeira etapa para a criação de qualquer empresa. Para conseguirmos uma boa ideia de negócio é necessário estarmos atentos para descobrir um nicho de mercado ou um produto e/ou serviço que, com outras funcionalidades, possa ter aceitação pelo mercado (Duarte & Esperança, 2014), i.e., possa vir a satisfazer uma necessidade.

Uma ideia é um pensamento, impressão ou noção, que pode ter ou não, as qualidades de uma oportunidade, sendo que, uma oportunidade define-se como um conjunto de circunstâncias favoráveis que cria a necessidade de um novo produto ou serviço (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

Para que um produto ou serviço tenha sucesso no mercado deve acrescentar valor às atividades do cliente, resolver um problema significativo ou satisfazer uma necessidade importante pelo qual o cliente está disposto a pagar um prémio pela sua aquisição (Duarte & Esperança, 2014).

1.3.3 Plano Organizacional

No plano organizacional é apresentada a estrutura da nova empresa, ou seja, quais os cargos existentes e qual a hierarquia da empresa.

1.3.4 Localização

Relativamente à localização geográfica da empresa, é uma decisão estratégica que faz toda a diferença, devendo adequar-se à atividade a desenvolver, aos *targets* a alcançar, entre outros fatores (Duarte & Esperança, 2014). Para uma melhor escolha da localização devemos analisar a distribuição geográfica de empresas do mesmo setor de atividade já existentes no mercado.

Desta forma, existem alguns critérios importantes para a seleção do local, como por exemplo, definir se se pretende um espaço próprio ou um espaço arrendado, a importância da facilidade de acesso às instalações e estacionamento disponível, qual a oferta de

serviços públicos de transporte, segurança, limpeza, energia elétrica, gás e água, qual o potencial de mercado no local, quais os incentivos fiscais existentes, qual a facilidade de recrutamento de mão-de-obra adequada às necessidades da empresa e se o espaço selecionado cumpre as possíveis exigências legais.

1.3.5 Equipe

Toda a empresa é formada por pessoas, sendo essencial escolher e formar uma equipa de sucesso, mantendo-a motivada para o projeto da empresa.

Na gestão de uma equipa é preciso ter em conta vários fatores de extrema importância, e saber passá-los à equipa. Desses fatores, destacam-se os seguintes (Ferreira, Santos & Serra, 2010):

- A crítica deve ser sempre construtiva e com o objetivo de melhorar os desempenhos, resultados e motivação;
- O trabalho é gerado em e para a equipa;
- É importante que os colaboradores participem na tomada de decisão e assumam responsabilidade;
- Tarefas e trabalhos mais flexíveis ajudam a evitar a rotina promovendo o enriquecimento das tarefas e a inovação;
- Estilo de liderança democrático, participativo e com competências delegadas;
- Por último, a motivação dos colaboradores é essencial e as empresas devem desenvolver recompensas e eventos para a promover.

Relativamente às decisões da empresa, é importante dá-las a conhecer aos colaboradores e explicá-las, aumentando a vontade dos mesmos se envolverem no projeto, aumentando a motivação, esforços e adaptação (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

Por último, é essencial que a equipa seja muito unida e com uma forte capacidade de comunicação. É ainda de extrema importância que os seus elementos façam formação nas suas diferentes áreas de forma periódica de modo a renovarem os seus conhecimentos e estarem sempre atualizados relativamente às novas técnicas e tendências.

1.4 Análise SWOT

A sigla SWOT é composta pelas iniciais *Strengths* (Pontos Fortes, ou seja, vantagem competitiva face aos concorrentes), *Weaknesses* (Pontos Fracos, relativamente aos concorrentes), *Opportunities* (Oportunidades, ou seja, possibilidades de desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados) e *Threats* (Ameaças, isto é, possíveis dificuldades ao exercício da atividade da organização), sendo que as forças e fraquezas dizem respeito ao ambiente interno, e as oportunidades e ameaças ao ambiente externo.

Para identificar quais as forças, devemos responder a questões como quais as vantagens da empresa, produto ou marca e quais as características que podem representar forças face à concorrência (Duarte & Esperança, 2014). Estas são as vantagens internas em relação aos concorrentes.

No que toca às fraquezas, devemos questionar o que a concorrência tem de melhor e quais as limitações da empresa, marca ou produto (Duarte & Esperança, 2014), isto é, são as fraquezas internas do negócio relativamente à concorrência.

Relativamente às oportunidades, questionamos quais as oportunidades que se encontram por explorar no mercado e quais as tendências para os padrões sociais que favorecem a implementação da empresa, marca ou produto (Duarte & Esperança, 2014). Ou seja, as oportunidades são elementos externos positivos que podem ser vantajosos competitivamente para empresa.

Ao saber quais as barreiras que a empresa, produto ou marca defrontam internamente e no mercado, e quais os fatores que vão influenciar de forma negativa o processo de venda, estamos a detetar as ameaças. Estas são fatores externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva.

Relativamente ao ambiente interno, este pode ser controlado pelos gestores da empresa, uma vez que é o resultado de estratégias de atuação definidas por eles próprios (Duarte & Esperança, 2014). O ambiente externo está completamente fora do controlo da organização, contudo, é possível acompanhá-lo e procurar aproveitar as oportunidades de força eficiente, evitando assim, as ameaças enquanto for possível (Duarte & Esperança, 2014).

A análise SWOT tem como objetivo elaborar um diagnóstico que avalia o ambiente interno e o ambiente externo, que engloba o micro e o macroambiente, ou seja, é a ferramenta utilizada para verificar a posição estratégica da empresa no seu ambiente de

atuação. Através desta análise é possível fazer uma reflexão sobre a ideia do negócio, podendo haver uma inversão de ideias, ou seja, continuar entusiasmados com a ideia do negócio ou, pelo contrário, perceber que não seremos fortes o suficiente para ultrapassar os pontos fracos e ameaças (Silva & Monteiro, 2014).

Como refere Costa (2015) a Análise SWOT consiste em verificar qual o melhor caminho estratégico para que se possam maximizar as oportunidades do meio, o foco nos pontos fortes da empresa, a minimização das ameaças e a redução dos pontos fracos.

Deste modo, esta análise é muito utilizada e importante para a gestão estratégica e tática da empresa. Devemos transformar as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades de modo a que a empresa possa aproveitar o máximo que o mercado tem para oferecer, e consiga elevar-se da sua concorrência. É importante conjugar as forças e as oportunidades de forma a criar a melhor estratégia de marketing.

1.4.1 Análise do ambiente interno

Segundo Drees, Souza, Neto e Figueiredo, a análise interna permite que a organização consiga obter maior conhecimento das suas competências e habilidades atuais e potenciais, para que se alcance o cumprimento da sua missão e visão (conforme referido em Amador, 2014).

Relativamente à análise interna, podemos dizer que esta refere as variáveis internas e controláveis do negócio, podendo dessa forma, ser detetados alguns pontos fortes e fracos.

Quando a empresa desconhece os seus pontos fracos dentro da indústria ou setor, poderá realizar atividades que põem em risco a sua estabilidade, da mesma forma que, não conhecendo os seus pontos fortes, a empresa pode desaproveitar oportunidades que poderiam melhorar as possibilidades de desenvolvimento (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

Sette afirma que existe um conjunto de recursos que as organizações possuem (recursos internos) e devem ser utilizados para o alcance dos seus objetivos, são exemplo disso, os recursos físicos, humanos, financeiros, entre outros (conforme referido em Amador, 2014).

Deste modo, é importante que a empresa faça, de forma periódica, exames de consistência que cubram todas as áreas da organização (marketing, produção, investigação e desenvolvimento, entre outras) para que as fraquezas e forças da empresa sejam

identificadas no contexto do sector e dos mercados que está integrada (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

A eficiência (custos mais baixos), a qualidade (maior valor para o cliente), a inovação (aumenta o valor da oferta ao cliente ou baixa custos), ou a capacidade de adaptação/resposta ao cliente, permitem à nova empresa ser melhor que a concorrência (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

1.4.1.1 Recursos

Grant define recursos como meios produtivos que a empresa possui, e competências como aquilo que a empresa tem capacidade para fazer (conforme referido em Costa, 2015). Existem três tipos de recursos principais nas empresas, sendo eles os recursos tangíveis, recursos intangíveis e recursos humanos.

Segundo Freire, os recursos tangíveis são constituídos pelos recursos financeiros e ativos físicos que são contabilizados nas demonstrações financeiras da empresa. A sua avaliação deve incidir sobre indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência (conforme referido em Costa, 2015).

Os recursos intangíveis não aparecem nos resultados financeiros, porém são muito importantes nas empresas, sendo exemplo deles o nome da marca que se converte num ativo de reputação, gerando uma perceção de maior valor para os consumidores, e a tecnologia é também um exemplo de um ativo intangível (Costa, 2015).

Dos recursos humanos faz parte todo o conhecimento e energia que os trabalhadores da empresa depositam na mesma.

1.4.2 Análise do ambiente externo

Teixeira explica que o ambiente externo é constituído por um conjunto de variáveis que condicionam o desempenho da organização em termos gerais e a sua estratégia em termos particulares (conforme referido em Amador, 2014).

É necessário elaborar uma análise do ambiente externo para identificar as tendências e mudanças que ocorrem ao nível nacional e internacional que podem afetar o novo negócio. Os fatores externos são muitas vezes incontrolláveis, no entanto ter consciência dos mesmos é importante no desenvolvimento de uma estratégia de marketing adequada.

Através da análise externa o empreendedor consegue avaliar se a sua ideia é inovadora, se existem consumidores, se vai haver concorrência e quais os canais de distribuição que poderá utilizar, analisando o contexto para encontrar todas as variáveis que possam condicionar, positiva ou negativamente, o negócio (Silva & Monteiro, 2014).

1.4.2.1 Análise das 5 forças de Porter

Esta análise é realizada ao ambiente externo e é concretizada por meio de 5 forças rivais, desenvolvidas por Michael Porter na década de 70.

Segundo Marçal (2015), este modelo é utilizado de forma a analisar a competição da empresa no momento, pensando-se na rivalidade direta, ou seja, rivalidade entre concorrentes, não devendo deixar de se ter em conta a possibilidade de novas entradas, o poder negocial com os fornecedores, o poder negocial dos clientes e a ameaça de serviços substitutos.

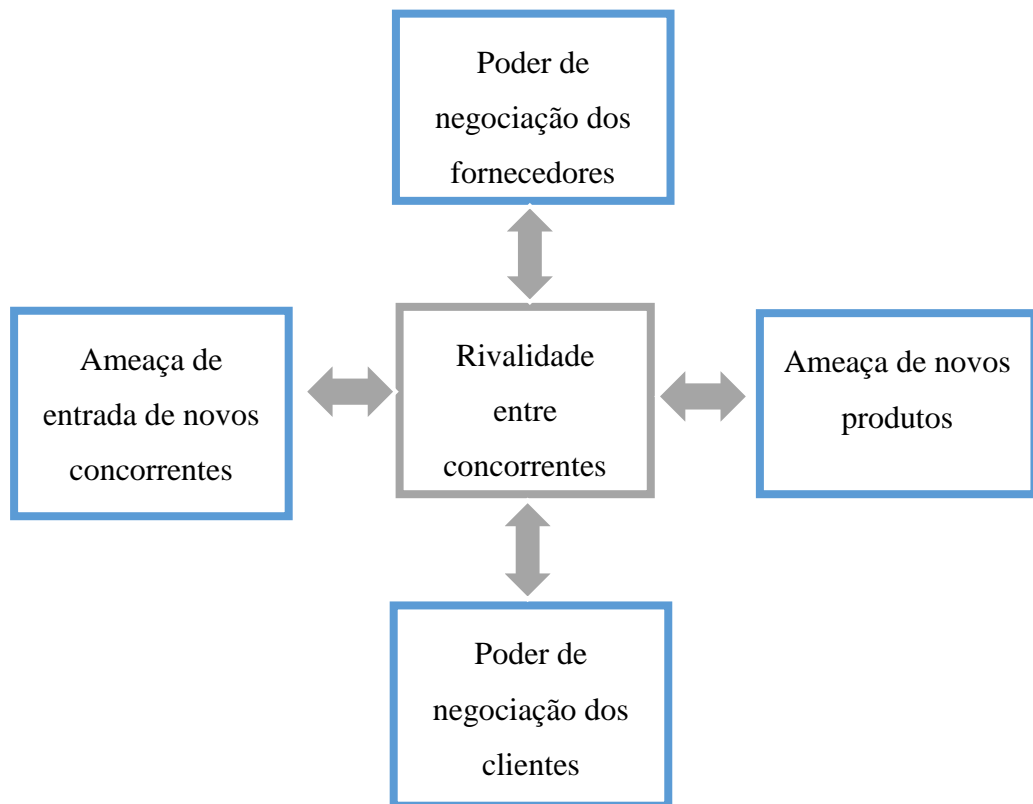


Figura 1 - As cinco forças de Porter
Fonte: Elaboração própria

A **rivalidade entre concorrentes** tem consequências a nível de preços praticados, ritmo da inovação em produtos e na capacidade instalada (Cardoso, 2017). Esta rivalidade

acontece através de descontos, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias de serviço (Porter e outros, 2018).

Relativamente aos concorrentes, é de notar que estes podem responder ou não da melhor forma ao mercado, sendo a sua análise importante para detetar eventuais falhas que possam ser exploradas, assim como ameaças que levam à nossa atuação (Cardoso, 2017).

O **poder de negociação dos fornecedores** (matérias-primas, máquinas ou mão de obra) pode originar custos que condicionam a rentabilidade do negócio (Cardoso, 2017). Alguns fornecedores conseguem captar valor conseguindo cobrar preços mais elevados, limitar a qualidade ou os serviços ou transferir custos para os participantes da indústria (Porter e outros, 2018).

O **poder de negociação dos clientes**, quando elevado, leva a empresa a ter de praticar preços baixos, aumentar a qualidade ou prestar serviços adicionais gratuitos, levando a uma fraca rentabilidade (Cardoso, 2017).

De forma a identificar oportunidades existentes no mercado e proceder à sua segmentação é imprescindível conhecer o cliente.

Para esta análise, é importante compreender que os consumidores têm diferentes necessidades em relação aos produtos e serviços e para que estas possam ser satisfeitas da melhor forma, a empresa pode escolher consumidores com necessidades semelhantes, agrupando-os por segmentos (Cardoso, 2017).

A **ameaça de entrada de novos concorrentes**, dependendo se é forte ou não, consoante o peso das barreiras à entrada no setor e a reação previsível das empresas já instaladas, pode assim afetar a rentabilidade do negócio (Cardoso, 2017). Quando isto acontece, a empresa deve diminuir os preços ou impulsionar o investimento de forma a dissuadir novos concorrentes (Porter e outros, 2018).

Relativamente à **ameaça de novos produtos**, podemos dizer que é um risco para o setor e limita a sua política de preços (Cardoso, 2017). Um substituto é um produto ou serviço que tem a mesma função ou uma função similar a um produto ou serviço de uma indústria, de forma diferente (Porter e outros, 2018). Quando a ameaça de entrada de novos produtos é alta, o potencial de lucro fica limitado, devendo a empresa distanciar-se dos substitutos através do desempenho do produto ou serviço, do marketing ou outros meios (Porter e outros, 2018).

1.5 Plano de marketing

O plano de marketing é importante para que o empreendedor analise o mercado e após isso, elaborar a proposta de forma a satisfazer o mercado consumidor (Polizei, 2010).

Com um estudo de marketing torna-se possível atender as necessidades e desejos do público-alvo, conseguindo assim conquistar as metas da empresa. Kotler afirma que o marketing se fundamenta em quatro pilares: o mercado alvo (público que a empresa pretende atingir), necessidades dos consumidores (conhecer as necessidades do público-alvo escolhido), marketing integrado (consumidor como foco principal da empresa) e rentabilidade (*feedback* do investimento) (conforme referido em Neto, Camargo, Fraga, Tavares, Soares e Lopes, 2015).

A elaboração do Plano de Marketing consiste num documento escrito dos objetivos, estratégias e atividades da empresa, visando a análise da atividade da empresa e todo o seu ambiente envolvente, de forma a concretizar estratégias e programar atividades que sejam valorizadas no curto, médio e longo prazo.

Numa primeira fase, é essencial perceber a importância de planear, pois planear é mais do que prever, é toda a atividade organizada dentro da empresa, em que se estabelece objetivos, antecipa decisões e define-se estratégias de modo a que qualquer setor da empresa seja mais eficaz, eficiente e dinâmico. É no plano de marketing que se define a abordagem aos potenciais clientes. A elaboração de um plano de marketing permite-nos minimizar o risco.

Atualmente, o marketing é o principal ativo da empresa, estando dividido em marketing estratégico e marketing operacional.

Marketing Estratégico

Este tipo de marketing tem como base as necessidades dos indivíduos e das organizações, ou seja, o cliente não procura um o produto enquanto tal, mas sim um serviço ou uma solução para o seu problema, que este produto irá fornecer (Lambin, 2000).

O marketing estratégico consiste na elaboração do estudo de mercado, escolha do mercado alvo, elaboração do produto ou serviço a vender, fixação do nível de preços, escolha dos canais de distribuição e elaboração de uma estratégia de comunicação (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015). O seu horizonte de ação situa-se no médio-longo prazo.

Marketing Operacional

Por sua vez, o marketing operacional designa as operações de marketing posteriores à produção, estabelece campanhas de publicidade e de promoção, a ação dos vendedores e marketing direto, a distribuição dos produtos e merchandising e os serviços pós-venda (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

É um comportamento voluntarista que visa a conquista dos mercados existentes, ou seja, criar volume de negócios, sendo que o seu horizonte de ação se situa no curto e médio prazo (Lambin, 2000). Lambin (2000) refere ainda que para este tipo de marketing ser rentável deve sempre apoiar-se numa reflexão estratégica sobre as necessidades estratégicas do mercado e sua evolução.

1.5.1 Marketing-Mix

O Marketing Mix engloba 4 componentes, que devem ser conjugados de forma a disponibilizar um produto com as características desejadas pelos clientes. Tendo em conta que estamos perante uma empresa de serviços, estas componentes duplicam-se, passando a ser 8 variáveis, sendo elas: o produto, o preço, a distribuição, a comunicação, pessoas, processos, evidências físicas e produtividade.

1.5.1.1 Produto ou serviço

Na perspetiva do marketing, apenas existe um produto se responder às necessidades concretas dos seus clientes individuais ou empresariais e relativamente aos serviços, podemos dizer que estes são imateriais, produzidos e consumidos simultaneamente, pressupõe-se que, de um modo geral, na produção dos serviços prestados existe uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto e, por último, a qualidade dos serviços é heterogénea (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

Um produto ou serviço é a solução para um problema do cliente (Lambin, 2000).

1.5.1.2 Preço

Relativamente ao preço, podemos dizer que este é a totalidade dos custos monetários e não monetários suportados pelo cliente, para que consiga beneficiar a solução procurada (Lambin, 2000).

A fixação de um preço no lançamento do produto ou serviço irá posicionar o mesmo, implicando toda a política posterior de preço, uma vez que é mais fácil diminuir um preço

do que aumentá-lo, mas isso pode ser irreversível (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

Para a determinação do preço é tido em conta um conjunto complexo de fatores que se podem agrupar à volta de três temas, sendo eles, os custos, a procura e a concorrência (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

1.5.1.3 Distribuição

A distribuição consiste em colocar os produtos ou serviços ao dispor do cliente, da forma mais conveniente para o mesmo (Lambin, 2000).

A empresa pode adotar uma venda direta ou indireta para vender os seus produtos ao consumidor final. Na venda direta a empresa vende os seus produtos ou serviços diretamente ao consumidor final (o vendedor contacta cara a cara com o cliente), na venda indireta são utilizados armazenistas ou distribuidores para fazê-lo (Duarte & Esperança, 2014). É possível, ainda, o uso de formas intermediárias no processo de distribuição. São exemplo disso os catálogos e a internet, onde não existe contacto direto entre o vendedor e o consumidor (Duarte & Esperança, 2014).

1.5.1.4 Comunicação

Entende-se por comunicação a voz a partir da qual as empresas transmitem as suas ideias aos diferentes públicos em relação aos produtos e/ou serviços que estão a oferecer, ou ainda em relação a outro tipo de informação sobre a empresa, que se considere relevante (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

Esta componente aborda a forma como se deve comunicar com o cliente a fim de informar o mesmo, das distintas vantagens da solução proposta (Lambin, 2000).

1.5.1.5 Pessoas

A qualidade dos serviços prestados depende muito da postura das pessoas que os presta. Por esse motivo o processo de recrutamento e seleção é tão importante, sendo necessário recursos humanos com formação e capacidades adequadas às características a desempenhar, capacidade de trabalho em equipa e manter um bom comportamento e boa imagem (Ribeiro, 2015). Para isso, é importante manter a equipa motivada e incorporar na organização um sistema retributivo e incentivos (Ribeiro, 2015).

1.5.1.6 Processos

Relativamente aos processos, podemos dizer que é relevante que haja uma pesquisa e desenvolvimento constantes, implementar procedimentos e existência de tecnologia de suporte (Ribeiro, 2015).

1.5.1.7 Evidências Físicas

As evidências físicas são o primeiro impacto para o cliente. Neste ponto, podemos salientar o *design* das instalações, a estética e funcionalidades, os equipamentos existentes, as cores utilizadas e os uniformes (Ribeiro, 2015). Considerações ambientais, experiência da equipa de vendas e cartões-de-visita também são pontos importantes no que toca às evidências físicas (Ribeiro, 2015).

1.5.1.8 Produtividade

Para que haja produtividade deve haver alcance de modo a que se possa chegar ao maior número de pessoas, sendo importante que haja eficácia por parte dos recursos humanos.

1.5.2 Segmentação

A segmentação permite identificar boas oportunidades de negócio e saber explorá-las com sucesso, tendo por base uma estratégia que possibilite a criação de valor para a empresa (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018). Amicci (2004) refere que os mercados já se encontram segmentados, devendo a empresa identificar esses segmentos e selecionar o seu mercado-alvo, ou seja, os segmentos têm de ser identificados e não criados.

A segmentação divide-se de acordo com 4 categorias, sendo elas: demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais.

Como exemplos das variáveis demográficas, temos o sexo, idade, rendimento, ciclo de vida da família, ocupação, nível de instrução, etnia, nacionalidade, religião, entre outras (Martins, Campomar & Ikeda, 2014).

Quando analisamos os consumidores pelo local onde vive, como o país, estado ou região estamos perante a variável geográfica.

O grupo de variáveis psicográficas definem os grupos de consumidores com base no estilo de vida e na personalidade dos mesmos (Martins, Campomar & Ikeda, 2014).

Relativamente às variáveis comportamentais, estas dividem os consumidores com base em seu comportamento de consumo, como o conhecimento que possuem, suas atitudes, uso e preferências em relação aos produtos (Martins, Campomar & Ikeda, 2014).

A razão pela qual é importante a segmentação de mercado fundamenta-se na ideia de que um produto ou serviço comum não consegue satisfazer as necessidades e desejos de todos os consumidores, uma vez que estes são muitos, dispersos em diversas regiões, com hábitos de compra variados e gostos diferenciados, devendo portanto reunir-se grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais (Bazanini, Féris, Ferreira & Ravaganani, 2016).

Para que a política de segmentação de mercado seja eficaz e útil, deve identificar os segmentos que respeitem quatro condições: resposta diferenciada, dimensão suficiente, mensurabilidade e acessibilidade (Lambin, 2000).

Segundo Lambin (2000), a resposta diferenciada é a condição mais importante, os segmentos identificados devem ser diferentes do ponto de vista da sensibilidade às ações de marketing da empresa.

Os segmentos identificados devem ter uma dimensão suficiente para que justifique a elaboração de uma estratégia de marketing. Esta condição refere-se não só em relação ao número ou frequência de compras, mas também à sua duração de vida (Lambin, 2000).

Um segmento de mercado é mensurável quando se consegue determinar a sua dimensão, avaliar o poder de aquisição dos compradores e identificar as características principais do seu poder de compra (Lambin, 2000).

Por último, os segmentos devem ser acessíveis, existindo dois tipos de acessibilidade (Lambin, 2000):

- *A autosseleção dos compradores* que pode resultar do posicionamento do produto, sendo os seus atributos escolhidos de forma a “segurar” o grupo selecionado, podendo ser a autosseleção realizada pela política de comunicação;
- *A cobertura controlada dos segmentos* que consiste em distribuir e comunicar o produto em circuitos frequentados particularmente pelos compradores visados.

Assim, podemos concluir que apenas com uma boa análise da segmentação do mercado é possível criar um processo de posicionamento de sucesso (Oliveira & Campomar, 2007).

1.5.3 Posicionamento

Após selecionado(s) o(s) segmento(s)-alvo, a empresa deve decidir qual o posicionamento a adotar em cada segmento, sendo ele que vai guiar o estabelecimento do programa de marketing (Lambin, 2000).

Segundo Costa (2015), o posicionamento reflete o lugar que a empresa ocupa na mente dos seus consumidores em relação as empresas concorrentes, devendo assim, ir de encontro às suas vantagens competitivas.

Deste modo, o posicionamento pretende induzir um público-alvo a perceber uma oferta, bem como a realçar o seu maior valor em comparação com os valores proporcionados pelos seus concorrentes (Oliveira & Campomar, 2007).

Segundo Oliveira e Campomar (2007), é importante que o posicionamento seja avaliado de forma regular, para que se identifiquem mudanças nas preferências do público-alvo e nas estratégias dos concorrentes, para que possam ser tomadas medidas corretivas.

1.5.4 Controlo

É necessário que haja controlo do plano de marketing, por parte do gestor, de modo a verificar os resultados obtidos e avaliar a necessidade de tomar medidas corretivas (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

1.5.5 Atualização

Por vezes é necessário atualizar o plano de marketing, ou até mesmo redefinir os objetivos (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2018).

1.5.6 Concorrência

Segundo Kotler e Armstrong para que um negócio seja bem-sucedido, é importante que ofereça mais valor aos seus consumidores do que a concorrência (conforme referido em Costa, 2015). Deste modo, é indispensável conhecer a concorrência. A empresa deve estar preparada para conquistar o seu mercado, uma vez que estará sempre sujeita a concorrência.

Para que o nosso produto ou serviço não seja facilmente substituído por outro, é necessário conseguirmos uma vantagem concorrencial. Consegue-se vantagem concorrencial através de um conjunto de características que o produto ou serviço detém e lhe confere certa superioridade sobre os concorrentes imediatos (Lambin, 2000).

Importa ainda distinguir vantagem concorrencial externa de interna. Diz-se vantagem concorrencial externa, quando o produto ou serviço tem características distintivas que constituem valor para o consumidor, dando à empresa um poder de mercado acrescido já que o mercado aceita um preço de venda superior à concorrência que não detém a mesma qualidade distintiva (Lambin, 2000). Por outro lado, a vantagem concorrencial interna apoia-se numa superioridade da empresa no que toca à matriz de custos de produção, de administração ou de gestão de produto, que dá ao produto um nível de custo inferior ao do concorrente (Lambin, 2000).

1.5.7 Previsão de vendas

O marketing consiste, simultaneamente, em adaptar-se ao mercado e influenciá-lo, e a estas duas vertentes complementares da atitude de marketing correspondem duas óticas distintas de previsão, sendo elas a evolução espontânea do mercado e as suas reações ou respostas prováveis às ações da empresa, respetivamente (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

Previsão da evolução espontânea do mercado

Neste tipo de evolução do mercado a empresa não tem qualquer tipo de influência, no entanto, desta evolução do mercado podem advir consequências importantes para a empresa (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015). É exemplo disso a previsão de quantos nascimentos irão ocorrer, trata-se de uma tendência demográfica.

Previsão das reações ou respostas do mercado

Na previsão das reações do mercado trata-se de prever como o mercado irá reagir às ações de marketing encaradas pela empresa (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015). É exemplo disso, a previsão da baixa de um preço, a empresa deve prever qual a reação dos concorrentes, dos clientes, dos distribuidores e qual a consequência desta baixa de preço sobre as vendas e sobre os produtos.

1.6 Análise económico-financeira de investimento

1.6.1 Definição de investimento

Entende-se por investimento a afetação de recursos com vista a um benefício futuro, ou seja, a uma maximização de rendimentos. Para que isto aconteça é necessário que a taxa de lucro seja superior aos custos.

No plano de investimento estão descritos os investimentos previstos, como ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis e fundo de maneiio (Duarte & Esperança, 2014). De forma a estimar os investimentos necessários é importante pedir orçamentos sempre que possível, não o sendo, devemos fazer uma estimativa com o maior rigor conseguido.

Os ativos fixos tangíveis são, por exemplo, os edifícios, equipamentos básicos, de transporte, administrativos, entre outros, e ainda despesas que digam respeito ao imobilizado, como seguros ou direitos pagos sobre importação, devendo pedir-se orçamentos aos diversos fornecedores para que se possa apurar o seu custo (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

Nos ativos fixos intangíveis devem ser incluídas as despesas correspondentes à constituição da empresa, trespases, propriedade industrial, estudos e projetos, despesas de arranque e ensaio, recrutamento, formação de pessoal e publicidade (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

As necessidades de fundo de maneiio estão relacionadas com a necessidade de financiamento do ciclo de exploração, e resultam, sobretudo, das necessidades a nível das contas de clientes, inventários e fornecedores (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

1.6.2 A avaliação de projetos

1.6.2.1 Investimento em Ativos Fixos

Toda a aplicação de fundos em ativos reais ou financeiros, com o objetivo de obter um excedente que remunere a despesa efetuada, denomina-se de investimento (Esperança & Matias, 2010).

1.6.2.2 Investimento em Fundo de Maneio

Relativamente às necessidades de fundo de maneiio de uma empresa, podemos dizer que estas estão relacionadas com a necessidade de financiamento do ciclo de exploração, resultando essencialmente, das necessidades a nível de contas de clientes, existências e fornecedores (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

1.6.2.3 Financiamento

Quando falamos em financiamento devemos ter em conta que existem duas formas às quais podemos recorrer, sendo elas o financiamento através de capitais próprios e o financiamento através de capitais alheios.

O financiamento através de capitais próprios provém das poupanças do empreendedor ou de bens patrimoniais que possui (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

Os capitais alheios é um tipo de financiamento por endividamento, ou seja, um empréstimo que é remunerado por juros (o empreendedor paga a quantia que lhe foi emprestada e uma taxa de juro adicional) sendo, por norma, financiado por um banco comercial (Ferreira, Santos & Serra, 2010). Este tipo de financiamento pode ser de médio e longo prazo ou de curto prazo. Os capitais alheios de médio e longo prazo são, por exemplo, os empréstimos bancários, empréstimos obrigacionistas, suprimentos e o *leasing*, e os capitais alheios de curto prazo são, por exemplo, os saques, os créditos de fornecedores e empréstimos de funcionamento (Monteiro, Resende & Silva, 2017).

1.6.2.4 Faturação

Na faturação, devemos observar todos os bens ou serviços prestados pela entidade, dos quais resulte uma ou mais vendas de bens ou serviços.

1.6.2.5 Recursos Humanos

Na rubrica “recursos humanos” deve constar toda a mão-de-obra que será necessária para o desenvolvimento da atividade.

1.6.2.6 FSE

Os FSEs, tal como o nome indica, representam os gastos com fornecimentos e serviços externos. Estes gastos, por norma, estão essencialmente ligados à atividade corrente da empresa, alguns destes são considerados fixos e outros variáveis, evoluindo com os níveis de atividade.

1.6.2.7 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados regista os proveitos e os custos previsionais do projeto e apuram os resultados (Esperança & Matias, 2010). Incluem encargos financeiros inerentes ao projeto, independentemente do momento em que ocorra o pagamento, e fornecem os elementos destinados à estimativa dos impostos futuros e distribuição de dividendos (Esperança & Matias, 2010). A demonstração de resultados permite ao empreendedor saber se a empresa gera lucro ou prejuízo, mas também onde é que os lucros ou prejuízos estão a ser gerados (se têm origem na atividade normal de produção

da empresa, na financeira ou se são de caráter extraordinário) (Ferreira, Santos & Serra, 2010).

1.6.2.8 Cash Flows Operacionais

Os *cash flows* operacionais determinam-se através da diferença entre os recebimentos e os pagamentos de exploração, não incluindo amortizações que constituem um custo de exploração, mas não correspondem a um pagamento (Mota, Barroso, Nunes & Ferreira, 2012).

1.6.2.9 Plano Financeiro

O plano financeiro é utilizado para balancear as origens de fundo necessárias ao projeto e as respectivas aplicações, com o objetivo de garantir um adequado financiamento do projeto e ausência de insuficiências ou excessos de tesouraria (Esperança & Matias, 2010). Os meios líquidos brutos são um indicador que nos permite estabelecer a ligação entre a demonstração de resultados líquidos e o plano financeiro (Esperança & Matias, 2010). O investimento em capital fixo é resultante do orçamento de investimentos, sendo o seu registo efetuado atendendo às datas previsíveis de pagamento e não às datas de realização material dos investimentos (Esperança & Matias, 2010). Relativamente ao investimento em fundo de manuseio necessário, podemos dizer que corresponde às necessidades financeiras, devendo excluir a reserva de segurança de tesouraria, uma vez que, as disponibilidades anuais são calculadas por diferença entre os recursos financeiros e as necessidades financeiras (Esperança & Matias, 2010).

1.6.2.10 Balanços Previsionais

Os balanços previsionais têm como escopo o registo da evolução patrimonial do projeto, permitindo ainda estudar a evolução da situação financeira do projeto (Esperança & Matias, 2010).

1.6.2.11 Indicadores

O ROI (*return of investment*) é utilizado para aferir o desempenho real do projeto após a sua implementação, face aos valores previstos (Esperança & Matias, 2010). Este é o indicador da rentabilidade contabilística do capital investido (Esperança & Matias, 2010).

A rotação do ativo consiste na capacidade da empresa gerar resultados com os seus ativos.

Relativamente ao ROE (*Return on Equity* - rendibilidade dos capitais próprios), podemos dizer que este indicador é fundamental para comparar empresas do mesmo sector de atividade.

1.6.2.12 Métodos de avaliação

1.6.2.12.1 O Valor Atual Líquido

O Valor Atual Líquido (VAL) compara o valor atual dos *cash flows* gerados pelo projeto de investimento com o investimento realizado, através da seguinte fórmula (Mota & Custódio, 2008):

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

I_0 corresponde ao investimento em capital fixo inicial (CAPEX - *CAPital EXpenditure*, ou despesas de capital em português) CF_t corresponde ao *cash flow* do projeto no ano t , n designa a vida útil do projeto e r a taxa de desconto do projeto.

Através deste método determina-se que se aceita o projeto se o VAL for superior ou igual a zero, uma vez que isso significa que os fluxos gerados são suficientes para recuperar o investimento inicial, para remunerar os investidores à taxa pretendida e que ainda é gerado um excedente monetário, que é o valor do VAL.

1.6.2.12.2 Taxa Interna de Rendibilidade

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) iguala o VAL do projeto a zero, ou seja, é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos (Mota & Custódio, 2008).

Para se aplicar este método, é necessário comparar esta taxa com a taxa de remuneração do projeto exigida pelos acionistas, sendo o projeto aceite sempre que a TIR superar a taxa de remuneração exigida pelos acionistas (Mota & Custódio, 2008).

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

Utilizando este método, verificamos se o custo de oportunidade do capital é o mesmo para todos os *cash flows*, sem ter em conta o momento em que estes ocorrem, estando assim a desprezar possíveis diferenças entre as taxas de juro de curto e de longo prazo (Mota & Custódio, 2008).

Desta forma, caso a TIR seja superior a zero devemos avançar com o projeto, uma vez que a rentabilidade do projeto que estamos a avaliar é superior à de outros investimentos sem risco. Caso a TIR seja negativa devemos repensar a ideia de negócio.

1.6.2.12.3 Payback Atualizado

O *payback* representa o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial, ou seja, o número de anos necessários para igualar o VAL a zero (Mota, Barroso, Nunes & Ferreira, 2012). O *payback* atualizado considera os *cash flows* atualizados.

1.6.2.12.4 Determinação taxa atualização

Para que se possa analisar a viabilidade económica de um projeto de investimento é necessário reportar todos os *cash flows* a um mesmo momento, uma vez que só assim eles são comparáveis (Mota & Custódio, 2008). Para atualizar os fluxos, é necessário determinar a taxa a que são descontados para o mesmo momento (taxa de atualização), sendo que esta taxa deve refletir o valor temporal do dinheiro e o risco envolvido no projeto (Mota & Custódio, 2008). Esta taxa é calculada através do custo médio ponderado de capital (WACC - *weighted average cost of capital*), incorporando os riscos associados ao negócio, refletindo os custos de oportunidade dos diversos financiadores do negócio (capital próprio + capital alheio), e ainda, os benefícios fiscais resultantes das decisões estratégicas da estrutura de capital (Duarte & Esperança, 2014). WACC representa o preço que a empresa paga pelos fundos adquiridos através das diversas fontes de capital, servindo de referência para o processo de tomada de decisões de investimento, já que, ao aplicar recursos com retorno superior ao WACC, a empresa está a maximizar o valor e riqueza dos acionistas (Duarte & Esperança, 2014). Traduz-se pela seguinte fórmula:

$$WACC=CMPC=CP/(CP+CA)*Ke +CA/(CP+CA)*Kd(-t)$$

Sendo que:

CMPC – Custo médio ponderado do capital

CP – Capital próprio

CA – Capital alheio

Ke – Custo do capital próprio

Kd – Custo do capital alheio

Para determinarmos o custo do capital próprio, podemos utilizar a seguinte fórmula:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta, \text{ onde:}$$

R_f – Taxa de juro isenta de risco

β – Beta

R_m - que traduz o rendimento esperado de todos os títulos do mercado

R_f – rendibilidade de um ativo sem risco

O beta é uma medida que determina a sensibilidade de um ativo dentro de uma carteira de investimentos sendo utilizado para colocar em evidência o comportamento do ativo no mercado financeiro durante um certo período de tempo, através do seu nível de risco.

Por outro lado, a diferença entre R_m e o R_f traduz o prémio de risco de mercado.

2 Plano de Negócios

Neste ponto podemos observar a aplicação prática de toda a teoria explicada anteriormente.

2.1 Sumário executivo

Este negócio terá como objetivo proporcionar aos seus clientes um agradável espaço, no qual podem realizar a atividade física diária, na nossa sala de musculação de forma individual com o acompanhamento dos nossos profissionais, ou ainda em aulas de grupo. Teremos o serviço de *personal trainer* que irá permitir aos nossos clientes um tratamento completamente individualizado, isto é, elaboração de um plano de treino de acordo com os objetivos do indivíduo e auxiliá-lo durante todo o treino, de forma a criar no cliente uma maior motivação e correta execução de todos os exercícios. Iremos também ter o serviço de nutrição, para que os nossos clientes possam ser aconselhados da melhor forma que toca às escolhas alimentares, sempre de acordo com os seus objetivos.

Desta forma, pretendemos atender às necessidades e preferências dos potenciais clientes, conseguindo assim uma grande vantagem competitiva.

O nosso objetivo é que a empresa seja conhecida a nível local pelo seu rigor e excelência, conseguindo assim superar a concorrência. Para isso, selecionaremos os melhores fornecedores, de modo a utilizarmos os melhores equipamentos do mercado, e os melhores profissionais da área do *fitness* para que se possa atender às necessidades dos nossos clientes com o maior rigor e profissionalismo.

Como elemento diferenciador da concorrência, o nosso ginásio irá oferecer um serviço de *personal trainers* completamente focado no combate ao sedentarismo. Na nossa “luta” contra o sedentarismo não iremos deixar de fora a terceira idade. O nosso papel é mostrar aos elementos da terceira idade o quanto benéfica pode ser a prática de exercício físico. A atividade física, na vida de um idoso, ajuda a promover a saúde e prevenir doenças, melhora a qualidade de vida e estado de humor, melhora a flexibilidade das articulações, aumenta a resistência dos músculos e a densidade dos ossos, melhorando assim, a mobilidade funcional, diminuindo o risco de quedas e medo de cair. Tendo em conta que ainda não há foco por parte dos ginásios nesta faixa etária, nós seremos pioneiros nessa área, pelo que temos a vantagem de possuir todo o segmento de mercado, e a desvantagem

de que esse segmento ainda não está com a visão do quanto positiva é a prática de exercício físico para o seu bem-estar.

O projeto será implementado na localidade de Tondela, pertencente ao distrito de Viseu. É expectável um valor de investimento de 245 074€, sendo esperado um VAL de 143 280€ e um payback de 4 anos.

Para além disso, como forma de divulgar o nosso estabelecimento, no primeiro mês de atividade iremos oferecer uma toalha e uma garrafa de água com o nosso logotipo. De forma a oferecermos maior conforto aos nossos clientes, junto a cada poliban iremos ter um dispensador de gel de banho e junto aos lavatórios um dispensador com creme hidratante e secadores de cabelo.

2.1 Identificação do projeto

2.1.1 Missão

A nossa missão consiste em oferecermos um espaço onde os nossos clientes se sintam seguros e acompanhados na prática de exercício físico e escolhas de vida saudáveis.

2.1.2 Visão

Perspetivamos que o nosso ginásio seja referência a nível local, sendo o nosso principal objetivo tornarmo-nos a escolha número um dos consumidores. Deste modo, criamos o melhor impacto social, acabando com o sedentarismo na população residente.

2.1.3 Valores

Para a nossa atividade, e melhor servirmos os nossos clientes, pretendemos preservar valores, tais como:

- Profissionalismo;
- Responsabilidade;
- Confiança.

Pretendemos manter o profissionalismo em tudo o que fazemos, o cliente é o nosso foco e dessa forma, cada cliente tem de ser tratado como único e de forma individualizada, sendo feita uma avaliação detalhada ao mesmo, e após isso será elaborado o plano de treino e plano nutricional específico.

É nossa responsabilidade “educar” o cliente de forma a transmitirmos a importância de haver foco e disciplina. Para além de haver rigor durante os treinos, é importante que o nosso cliente mantenha uma alimentação adequada, só assim os resultados desejados serão alcançados.

Adotando esta conduta pretendemos conquistar a confiança dos nossos clientes.

2.2 A empresa a constituir

2.2.1 Forma jurídica

A empresa será constituída através de uma sociedade unipessoal por quotas. Desta forma, o controlo total sobre o negócio será de um elemento apenas, o proprietário.

A designação social da empresa a constituir será ^{WOR}_{KIT}, unipessoal Lda.

2.2.2 Área de atividade

Como atividade principal temos as atividades de ginásio. Estas atividades serão desempenhadas na nossa sala de musculação, com acompanhamento dos monitores ou *personal trainers* e temos ainda as aulas de grupo, promovendo o bem-estar físico de quem procura os nossos serviços.

Na nossa sala de musculação pretendemos ter os equipamentos destinados a exercícios cardiovasculares e de musculação. Iremos, ainda, dar a possibilidade aos nossos clientes de usufruírem do nosso serviço de *Personal Trainer*, de modo a obterem um acompanhamento individualizado durante a prática da atividade física e avaliação dos resultados. Pretendemos que os nossos clientes se sintam sempre acompanhados no percurso que é a busca pelos seus objetivos.

Iremos ainda ter aulas de grupo que oferecem vantagens físicas e sociais. As aulas de grupo permitem o ganho de resistência muscular, por exemplo, através de *spinning*. Já as aulas de Pilates e Yoga vão permitir que os nossos clientes ganhem maior consciência e implicação pessoal. A postura incorreta é um problema cada vez mais frequente, que em muitos casos pode ser corrigido através destas aulas.

Dispomos ainda do serviço de nutrição para que os nossos clientes consigam uma alimentação cuidada e completa.

Uma vez que somos responsáveis por ajudar o cliente a manter o foco mesmo quando não se encontra nas nossas instalações, iremos proceder à criação de uma aplicação. Nessa

aplicação o cliente terá a possibilidade de ver o seu plano de treino, plano nutricional e registo de cada avaliação física. Além disso, poderá registar o que consome diariamente, para que a aplicação lhe indique os valores nutricionais que está a ingerir. Existindo algum exagero no que toca a açúcares ou gorduras, a nossa aplicação irá exibir um *emoji* que represente a emoção de chateado ou triste, criando assim alguma empatia com o cliente.

2.2.3 Plano Organizacional

A nossa organização será composta por 10 profissionais em diferentes categorias, sendo elas:

Gestão – o responsável pela gestão terá como função controlar cada departamento da empresa e tomar decisões de topo. Será responsável pelos recursos humanos e ainda terá como função a procura e desenvolvimento de novos negócios de expansão.

Diretor Técnico e Responsável de Marketing – o diretor técnico terá como funções a elaboração dos horários da equipa de monitores de sala e das aulas de grupo, devendo também, animar os mesmos para o bom acompanhamento dos clientes. Irá acompanhar a equipa dos *personal trainers* que será a equipa mais direcionada para objetivos lucrativos. Por último, será também responsável pelo marketing da empresa, devendo estudar os segmentos de mercado a atingir, e elaborar a forma de comunicar com os mesmos, transmitindo de modo claro e explícito os serviços que temos para oferecer.

Monitores de Sala – teremos 3 monitores que têm a responsabilidade de garantir o bom acompanhamento de todos os clientes que frequentam a sala de musculação. Com maior foco nos iniciantes da musculação, os monitores devem ajudá-los na execução de todos os exercícios, mantendo ainda, atenção nos restantes clientes caso estes precisem de ajuda ou estejam a executar um exercício de forma incorreta, uma vez que essa má execução pode ser muito prejudicial para a saúde física.

Personal Trainers – teremos 3 *personal trainers* que serão os responsáveis pelos treinos individualizados e pelas aulas de grupo. Esta equipa terá como objetivo a avaliação e acompanhamento individualizado dos clientes, devendo ainda proceder à sua angariação.

Nutricionista – a empresa terá um nutricionista que tem como função o aconselhamento individualizado a cada cliente, tendo em atenção as rotinas e gostos dos mesmos.

Rececionista – ainda fará parte da equipa um rececionista, que tem como funções apresentar a todos os potenciais clientes os serviços que oferecemos, efetuar inscrições,

agendar as consultas de nutrição e encaminhar os clientes a *personal trainers* quando este for o serviço adequado.

Ainda será necessário proceder à contratação de serviços externos, como é o caso da equipa de limpeza, da contabilidade e da manutenção de equipamentos.

2.2.4 Localização

O local selecionado para a criação do negócio foi Tondela, cidade pertencente ao distrito de Viseu. Escolhemos esta zona com base no potencial de mercado e na fraca concorrência existente na cidade.

Podemos observar os números da população residente em Tondela, no gráfico seguinte:

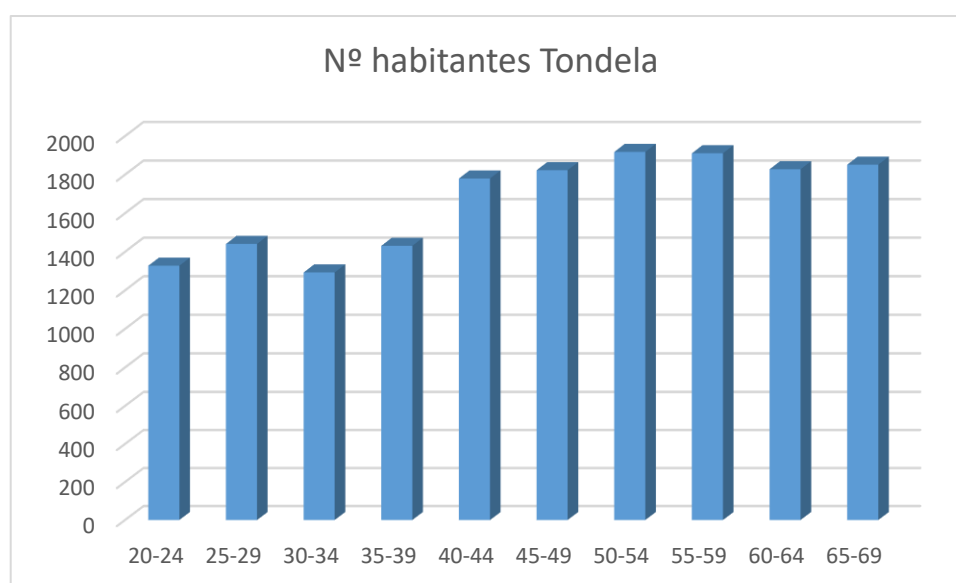


Figura 2 - Habitantes Tondela
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à população residente, é nosso interesse analisar os habitantes com idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos. No ano de 2018, habitavam em Tondela 1.328 jovens com idades compreendidas entre os 20 e 24 anos, 14.866 adultos dos 25 aos 64 anos, e por último, 1.852 idosos dos 65 aos 69 anos. Desta forma, situamo-nos numa área estratégica que abrange o nosso principal público-alvo, verificando-se que é uma zona com fácil acesso a todos os potenciais clientes.

Relativamente à concorrência, o local já possui 2 ginásios, sendo que um deles tem instalações de menor qualidade e equipamentos muito degradados. O outro, apesar de ter um ambiente mais apelativo, não constitui forte ameaça já que o espaço é pequeno e não

dispões de outros serviços para os seus clientes, apenas do serviço de *personal trainer*. Além disso, não se verifica que possuam estratégia de marketing.

No que respeita ao espaço idealizamos que este seja arrendado, com facilidade de acesso e de estacionamento.

2.2.5 Equipa

Todos os profissionais selecionados serão altamente qualificados nas funções exercidas, sendo este um fator essencial para a prestação de serviços. Apesar destes profissionais deterem altas capacidades técnicas, serão selecionados minuciosamente, de forma a que tenham interesse pelo sucesso da organização e que disponham de outras competências que não técnicas. Com a estrutura Organizacional anteriormente revelada, a organização espera ser capaz de satisfazer os seus clientes com serviços eficazes e eficientes.

O objetivo da organização é colocar os profissionais a par de todas as decisões tomadas e, sempre que possível, incluir todos os profissionais na tomada de decisão. Desta forma, não serão negligenciados e poderão também ser ouvidos, tanto para incentivar à criatividade, possibilitando decisões mais conscientes, como para criar uma cultura organizacional em que todos os profissionais estarão integrados na entidade para que possam trabalhar com o objetivo de apoiar a organização. Serão ainda utilizados sistemas de recompensas pessoais.

Iremos oferecer aos nossos colaboradores formação periódica nas suas diferentes áreas, de modo a renovarem os seus conhecimentos e estarem sempre atualizados relativamente às novas técnicas.

Relativamente ao futuro da empresa, esperamos que esta tenha um aumento do volume de negócios considerável, com a fidelização de clientes, que é um fator crítico de sucesso neste setor de atividade, e angariação de outros através da passagem de informação entre os clientes e os potenciais clientes.

2.3 Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none">○ Gestão Competente;○ Profissionais com formação especializada;○ Boa localização;○ Boas Instalações;○ Equipamentos tecnológicos de qualidade;○ Qualidade nos serviços;○ Boa comunicação e trabalho em equipa.	<ul style="list-style-type: none">○ Falta de notoriedade e imagem de marca;○ Necessidade de Financiamento.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none">○ Sedentarismo;○ Setor em Crescimento.	<ul style="list-style-type: none">○ Serviço inovador levar à imitação por parte de outras empresas do setor; ○ Insucesso do serviço PT na terceira idade.

Figura 3 - Análise SWOT
Fonte: Elaboração própria

Oportunidades

O negócio proposto pode ser considerado viável e em constante crescimento no mundo do mercado, na medida em que, cada vez mais, as pessoas se preocupam com o seu bem-estar e imagem. Com a constante crescente do mercado, surgiu a necessidade das empresas se diferenciarem uma das outras, e por isso mesmo, oferecemos o serviço de *personal trainers* para a faixa etária mais idosa e ainda criamos uma aplicação para que o cliente se sinta acompanhado mesmo quando não está nas nossas instalações, que

consideramos ser uma fonte de vantagem competitiva, em relação à concorrência. Os produtos e equipamentos que disponibilizamos aos nossos clientes serão de alta qualidade e excelência, sendo ao longo do negócio substituídos sempre que necessário. Com a globalização é possível observar que o mercado está em constante evolução e os produtos cada vez são mais sofisticados e com funcionalidades muito mais melhoradas que as anteriores, e dessa forma permite à nossa empresa com a sua aquisição, um serviço com mais qualidade. A entrada de novos mercados, não vai ser um problema para o negócio, uma vez que a competição faz as empresas crescerem e estarem sempre a evoluir, isso vai permitir que o nosso ginásio não estagne como organização e que tragamos constantemente novidades para os nossos clientes, a acrescer a isto temos que a empresa irá usar uma estratégia de forma a não só conquistar novos clientes como a fomentar a fidelização dos clientes que já existem.

Ameaças

A maior ameaça que o negócio pode enfrentar é a entrada de concorrência direta no serviço de *personal trainers* para a faixa etária mais idosa e ainda na criação da aplicação que referimos anteriormente. Sendo um serviço novo na zona, no início poderá trazer-nos dificuldade de implementação, e com o passar dos tempos, pode trazer-nos dificuldades a nível da concorrência, e conseqüentemente levar a uma diminuição a nível do negócio.

Outra ameaça pode basear-se no facto da não-aceitação por parte do mercado alvo do nosso serviço inovador, e deste modo, o novo serviço não seja bem-sucedido.

Uma outra ameaça que pode vir a ocorrer, é a evolução desfavorável do mercado, o negócio pode arrancar da forma correta e posteriormente, não conseguir manter-se ou melhorar, ou pode nem conseguir arrancar da melhor forma e não ter como prosseguir, levando a uma perda grande por todo o investimento inicial.

2.3.1 Análise ambiente interno

Relativamente aos pontos fortes, podemos identificar a ideia e conceito diferenciador, os serviços oferecidos têm cada vez maior procura, a capacidade de organização por parte da gestão, formação académica em áreas de alguma relevância para o negócio (solicitadoria e administração, gestão empresarial e técnico especialista em exercício físico) e ainda a fraca concorrência do local escolhido para a implementação do futuro negócio.

Relativamente aos pontos fracos, identificámos a falta de experiência por parte da gerência.

2.3.1.1 Recursos

Recursos Tangíveis

Financeiros: A organização tem capacidade de gerar *cash flows* e resultados financeiros bastante atraentes. Poderá ser tema de discussão posterior um aumento de capital, ou uma aposta no investimento, caso os retornos sejam acima do esperado;

Físicos: O ginásio vai dispor dos melhores equipamentos, sendo objeto de tratamento por parte da entidade uma manutenção de equipamentos sempre que for considerado necessário. Estas necessidades observam-se, de forma, a que a empresa possa sempre prestar um serviço de máxima qualidade;

Tecnológicos: Em termos tecnológicos, a organização não tem em vista qualquer previsão de constituição de patentes. Visa a criação de marca própria representada em garrafas de água e toalhas e em termos de inovação tecnológica, iremos desenvolver uma aplicação para *smartphone*;

Organizacionais: Como tem vindo a ser referido a organização procurará ter altos níveis de organização interna, uma vez que terá profissionais de qualidade a executar as atividades que nos propomos a realizar. Apesar desta estrutura poder ser perspetivada como um pouco rígida, não é o que ocorre na realidade, visto que todos os profissionais têm capacidades elevadas de comunicação, tornando os sistemas de comunicação eficazes e eficientes. O modo como se processam todas estas questões tornam o próprio planeamento um procedimento realizado com grande eficácia.

Recursos Intangíveis

Humanos: Os recursos humanos serão mais um aspeto forte a favor da organização, visto que os seus colaboradores serão selecionados com grande precisão de competências técnicas, comportamentais e transversais. Para além de todas estas competências que são equacionadas em fase de entrevista, serão ainda realizadas ações de formação para profissionais especializados, ocorrendo estas formações com regularidade. Apesar da existência de grandes relações de confiança dentro da organização, todos os profissionais estão cientes das normas e procedimentos e do modo com estes são imprescindíveis para o sucesso da organização.

Inovação e Criatividade: Esta vertente está solenemente relacionada com os recursos humanos, uma vez que características pessoais de inovação e criatividade são privilegiados em fase de entrevista. As decisões de topo são tomadas pela gestão, no entanto, a organização fomenta constantemente espírito inovador e trabalho em equipa, para que, deste modo, todos os profissionais independentemente da sua função possam contribuir com opiniões construtivas para o negócio. Para isso é essencial que os profissionais possuam conhecimento científico seja de qual função se tratar;

Reputação: A organização terá ao seu dispor produtos de marca própria, nomeadamente toalhas e garrafas de água. No entanto, para os restantes produtos/serviços irá seleccionar os melhores fornecedores para ser possível a prestação de serviços na máxima qualidade de modo a não perder a sua reputação e credibilidade junto dos seus clientes; Uma das preocupações da organização será também liquidar as dívidas perante os fornecedores no tempo acordado, uma vez que estes representam uma vertente importante para o sucesso da organização.

2.3.2 Análise do ambiente externo

Para melhor análise do ambiente externo, utilizamos as 5 forças de Porter, de modo a podermos analisar todas as frentes que o nosso ginásio terá de defrontar.

2.3.2.1 Análise das 5 forças de Porter

A empresa irá enfrentar algumas condicionantes relativamente a estas cinco forças rivais. No entanto, iremos sempre adotar um conjunto de estratégias que irão minimizar os impactos das mesmas.

Rivalidade entre os concorrentes: A empresa irá oferecer a prestação de serviços na área do *fitness*, distinguindo-se da concorrência direta a nível local através do tratamento individualizado dos clientes e foco na faixa etária da terceira idade. Este setor está em crescimento, pois apesar da crise, as pessoas não abdicam da imagem e do bem-estar. Para chegar ao máximo número de pessoas, diferenciar-nos da concorrência e evitar rivalidades superiores, iremos oferecer um tratamento individualizado a cada cliente de forma a fazê-lo voltar e passar *feedback* positivo a familiar e amigos.

Poder de Negociação dos Fornecedores: Os fornecedores detêm uma elevada influência sobre a empresa, podendo forçar oscilações de preço. De modo a minimizar as consequências negativas desta força, pretendemos escolher os fornecedores que

conciliem o melhor preço com a melhor qualidade, para conseguirmos obter uma margem mais favorável ao negócio, esta situação poderá constituir um risco para a empresa, no entanto, não teremos qualquer contrato de fornecimento, o que nos deixará livres para mudar de fornecedores a qualquer momento. A acrescer a isto, verificamos que os fornecedores existentes para os produtos que necessitamos são de número amplo, daí não se verificar uma elevada preocupação. A gestão da organização estará alerta para esta situação.

Poder de Negociação dos Clientes: Os clientes devem ser o nosso foco, assim, devemos conquistá-los. No processo de conquista dos clientes, mesmo não havendo forte concorrência na nossa localização, pretendemos diferenciar-nos a nível de conforto, uma excelente relação qualidade/preço, apostando numa boa decoração de forma a cativar o cliente, com equipamentos de excelência e com várias campanhas promocionais (promoções nas primeiras inscrições do nosso ginásio, promoções de estudantes e promoções na faixa etária da terceira idade).

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Muitas empresas pretendem entrar no mercado de forma a conseguir uma parcela do sector, podendo diminuir a rentabilidade da empresa. Com o objetivo de combater esta barreira, pretendemos distinguir-nos positivamente e dinamicamente da concorrência, de forma a estimular a preferência dos potenciais clientes. Deste modo, conseguiremos infiltrar-nos no mercado.

Ameaça de Novos Produtos: Esta ameaça deixa a empresa vulnerável, limitando os seus lucros. Apesar de oferecermos um serviço de excelência e ao melhor preço, não é considerado um bem de 1ª necessidade, podendo os clientes efetuar esses serviços em casa ou em parques de forma autónoma. Para combater esta ameaça, usamos o profissionalismo e dedicação para que o cliente consiga atingir os resultados desejados num período temporal muito mais reduzido.

2.3.2.1.1 Análise da concorrência

O nosso ginásio terá como concorrentes todos os ginásios que se localizam na zona de Tondela. Para podermos conhecer melhor os nossos concorrentes, foram feitas visitas aos ginásios da localidade de Tondela. Nestas visitas foram recolhidas algumas informações como espaço e conforto que oferecem, serviços que disponibilizam aos seus clientes e preços que praticam.

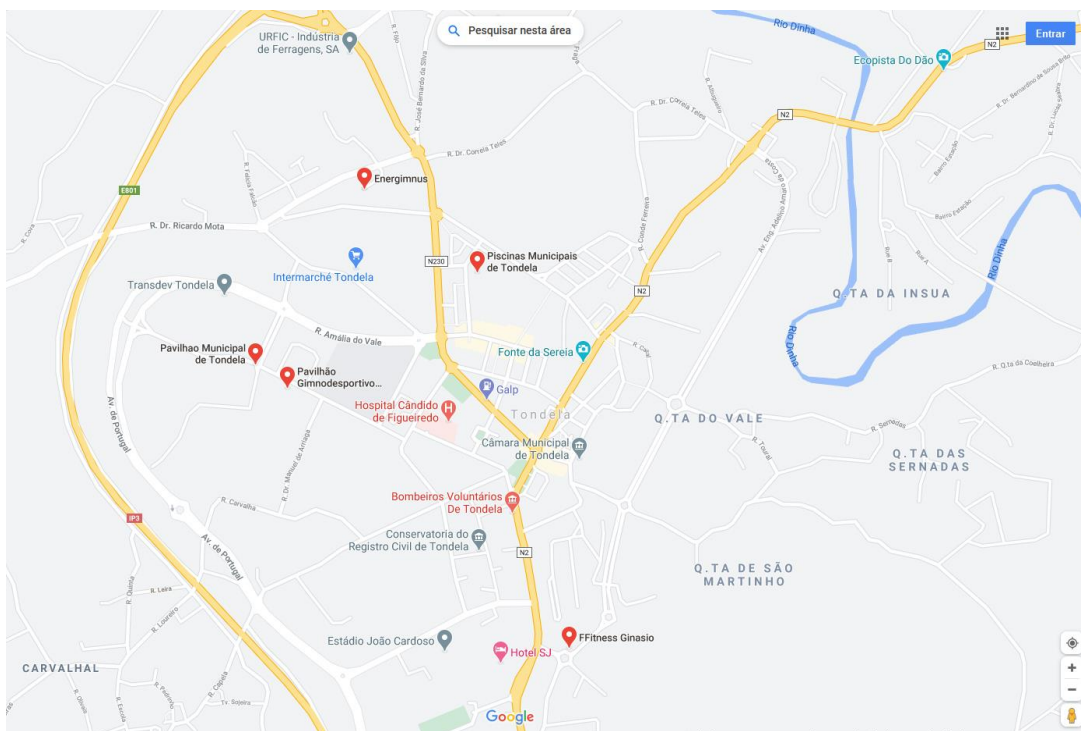


Figura 4 - Ginásios em Tondela

Fonte: Google Maps

Após esta análise da concorrência, verificámos que existem apenas dois ginásios no local escolhido, sendo eles o ffitness club e o energimmus.

Relativamente ao **ffitness Club**, podemos dizer que é um ginásio recente e com boas instalações, apesar do espaço ser pequeno e mal aproveitado. Tem poucos equipamentos disponíveis e não se verifica que possuam uma estratégia de vendas e de marketing planificada. Elaborámos a seguinte tabela, que traduz de forma simplificada a política de preços:

Modalidade Fitness	Fidelização 6 meses	Fidelização 3 meses	Sem fidelização
2 X Semana	25 €	30 €	75 €
3 X Semana	25 €	33 €	84 €
Livre Trânsito	35 €	40 €	105 €

Figura 5 - Tabela Preços Ffitness Club

Fonte: Elaboração própria

Este ginásio está aberto de segunda-feira a sábado, tendo aulas apenas de segunda a sexta-feira e sábado de manhã.

O **Energimmus** é um ginásio de pequenas dimensões, local muito envelhecido e com humidade. Relativamente aos preços, tem vários pacotes, sendo de maior relevância a

possibilidade de 3X e livre transito com uma mensalidade de 32,5€ e 36€, respetivamente. Existe ainda o pacote trimestral e semestral oferecendo, respetivamente, 15% e 25% de desconto. Este ginásio está aberto de segunda-feira a sábado, tendo aulas apenas de segunda a sexta-feira.

Apesar da concorrência não ser grande ameaça, iremos apostar na qualidade na prestação dos nossos serviços, com profissionais competentes e em constante formação. Um dos nossos segmentos a atingir será a faixa etária da terceira idade uma vez que na sequência da análise da concorrência foi verificado que não existe preocupação e foco nesta faixa etária, e dessa forma, não existe nenhum ginásio a concorrer diretamente neste sentido, o que nos permite ter um maior leque de clientes e corresponder às suas necessidades sempre com a melhor qualidade/preço possível. Vamos diferenciar-nos dos nossos concorrentes, oferecendo aos nossos clientes a possibilidade de atingirem os seus objetivos junto dos melhores profissionais e melhores equipamentos, sempre com excelente relação qualidade/preço e procurar corresponder sempre às necessidades dos nossos clientes.

No ginásio iremos conseguir vantagem concorrencial externa através da nossa qualidade de serviços, instalações e equipamentos. Em relação à concorrência local, irá oferecer o maior bem-estar, confiança e conforto ao cliente. Deste modo, conseguimos um valor de mercado acrescido podendo praticar preços superiores aos dos concorrentes. No ano de inauguração estaremos a oferecer uma toalha ou uma garrafa estampada com o nosso logotipo aos 200 primeiros inscritos, nos anos posteriores iremos adotar a mesma estratégia aos 100 primeiros inscritos. Nas nossas instalações iremos disponibilizar aos nossos clientes shampoo na zona dos duches e creme hidratante na zona dos lavatórios, de modo a oferecermos o maior conforto e comodidade aos nossos clientes. Relativamente à vantagem concorrencial interna, podemos afirmar que esta não se aplica no nosso negócio.

2.3.2.1.2 Análise do consumidor

No nosso ginásio iremos ter clientes com as mais variadas idades e objetivos. Na população de Tondela, encontramos diferentes necessidades que iremos conseguir satisfazer. Entre elas destacam-se a necessidade de melhoria da condição física e/ou alimentar, seja por questões estéticas ou por questões de saúde, necessidade de corrigir a postura ou até mesmo necessidade de fazer novas amizades.

2.4 Plano de Marketing

Marketing Estratégico

Pretendemos ajudar os nossos clientes a melhorar a sua condição física e saúde. Para o segmento de mercado que gosta da prática de musculação iremos ter a nossa sala equipada com as melhores máquinas do mercado. Para aqueles que pretendem perder peso, ganhar massa muscular, ganhar resistência ou até mobilidade, mas precisam daquele acompanhamento individualizado, poderão dispor da nossa equipa de *personal trainers*. Tendo em consideração que certos elementos da população não têm gosto pela prática de exercício de forma individualizada, iremos ter no nosso espaço aulas de grupo. Algumas das aulas irão, ainda, ajudar a corrigir possíveis problemas de postura.

Há ainda quem tenha a preocupação com a alimentação, ou porque pretendem emagrecer, ganhar massa muscular, ou mesmo por questões de saúde. Para esses elementos, o nosso nutricionista irá ajudá-los a fazer as melhores escolhas.

Temos clientes que não querem perder o foco e precisam de se sentir acompanhados, mesmo quando não estão no nosso espaço?! Para isso, iremos proceder à criação de uma aplicação, tal como foi referido anteriormente. Nesta aplicação o cliente pode visualizar todas as suas avaliações físicas, planos de treino e registar os alimentos ingeridos. Assim, conseguimos estar sempre presentes na vida dos nossos clientes.

Desta forma, esperamos ter forte impacto no combate ao sedentarismo, que é um problema identificado a nível local e nacional.

Marketing Operacional

Como nenhuma empresa sobrevive sem uma boa divulgação, iremos apostar em diversas campanhas de promoção local. Pretendemos adquirir *outdoors* junto às piscinas municipais de Tondela e escolas. Esta comunicação é direcionada aos pais e/ou irmãos que vão buscar os mais novos às suas atividades extracurriculares ou à escola.

Iremos ainda apostar na organização de eventos *open day* com escolas. Nestes eventos pretendemos consciencializar as pessoas para os benefícios do exercício, inclusive, em tenra idade e ainda dar a conhecer o nosso espaço aos pais dos estudantes. Iremos estimular o seu aparecimento e possível inscrição no nosso ginásio, com a oferta de um *voucher* para experimentar o nosso ginásio de forma totalmente gratuita.

2.4.1 Marketing-Mix

Como foi abordado no capítulo 1, o marketing-Mix dos serviços é constituído por oito elementos: serviço, preço, comunicação, distribuição, pessoas, processos evidências físicas e produtividades. A aplicação prática destes elementos será feita nos pontos que se seguem.

2.4.1.1 Serviço

O nosso serviço consiste em prestações de serviços de *personal trainers*, de nutrição, aulas de grupo e ainda a possibilidade de usufruírem da nossa sala de musculação com monitores de ginásio sempre disponíveis a ajudar. Apesar de a nossa área não ter elevada concorrência, pretendemos que os serviços se destaquem dos restantes pela excelência e profissionalismo, consequência de toda uma organização interna.

2.4.1.2 Preço

Pretendemos praticar preços *premium* superiores aos da concorrência, uma vez que, tanto as instalações como a prestação de serviços pretendem ter a melhor qualidade da zona. Ainda assim, os nossos preços serão acessíveis e alcançáveis a um vasto número de consumidores.

2.4.1.3 Comunicação

Iremos comunicar com o cliente através das redes sociais, Facebook e Instagram. A produção de conteúdos será de forma a cativar o cliente a dirigir-se ao nosso espaço para esclarecer alguma dúvida que surja e efetuar a sua possível inscrição.

2.4.1.4 Distribuição

Iremos ter um espaço físico que recebe os clientes no horário de atendimento. Pretendemos apostar na distribuição de panfletos na zona de Tondela, e ainda utilizaremos meios como o Facebook e Instagram para divulgação do nosso espaço e prestações de serviços, dos quais dispomos.

2.4.1.5 Pessoas

A empresa irá contratar profissionais técnicos especializados com formação na área exercida, e tendo em conta que na gestão o profissional é o sócio que está interessado em promover o negócio, através de uma organização interna excepcional. No que diz respeito

aos profissionais que exercem a prestação de serviços, estes estão constantemente apresentáveis e com o nosso equipamento de trabalho, prestando a devida atenção e simpatia para com os clientes, uma vez que a elevada organização interna permite a satisfação dos colaboradores e a existência de normas e procedimentos aplicáveis, permitindo realizar um serviço de extrema qualidade.

2.4.1.6 Processos

Regularmente serão efetuadas análises aos processos, como forma de verificação da eficácia e da eficiência dos serviços, utilizando os procedimentos necessários. Esta análise é efetuada pela gestão, que tem como função a organização, coordenação e controlo de todos os departamentos.

2.4.1.7 Evidências físicas

Iremos ter um especial cuidado na decoração e na imagem do estabelecimento. Toda a decoração do estabelecimento será pensada de forma a se considerar um espaço agradável que permita aos nossos clientes executar os seus treinos com o maior conforto. Todos os profissionais irão possuir um equipamento de trabalho comum conjugado com uma imagem pessoal cuidada por parte de cada um, que irá dar ao cliente uma percepção de profissionalismo e limpeza.

2.4.1.8 Produtividade

Pretendemos dispor de um horário flexível, de modo a que consigamos chegar a um maior número de pessoas, e esperamos que os profissionais façam o seu trabalho com segurança, eficácia e com a máxima qualidade, tudo isto será controlável pela forte organização interna da entidade.

2.4.2 Segmentação

Iremos apostar num nicho de mercado pouco frequente nesta área de atividade, a terceira idade. Será um ponto inovador no qual a nossa empresa irá apostar uma vez que é uma faixa etária que cada vez mais numerosa e não tem sido mercado alvo na área do *fitness*.

Identificámos ainda o segmento de pessoas que têm como objetivo a melhoria da sua condição física e/ou hábitos alimentares, seja por questões estéticas ou de saúde.

Por último, no nosso mercado temos um grupo de pessoas com postura incorreta.

É nosso objetivo desenvolver uma estratégia de marketing que permita à nossa população perceber que temos a solução para os seus problemas.

A segmentação é importante na empresa no contexto da orientação do mercado, desta forma, os critérios de segmentação dividem-se de acordo com 4 categorias:

- Demográficos: Homens e mulheres entre os 20 e 69 anos de classe média a alta;
- Geográficos: Homens e mulheres residentes em Tondela;
- Psicográficos: Habitantes preocupados com a saúde e estado físico;
- Comportamentais: Habitantes que procuram uma melhoria do seu estado de saúde e de autoestima.

2.4.3 Posicionamento

Queremos posicionar o nosso negócio como aquele que tem como objetivo o bem-estar do cliente, não só a nível estético, mas essencialmente na sua saúde.

Considerando estes objetivos, o nosso ginásio pretende ser reconhecido pelos seus clientes como uma empresa fiável, rigorosa, inovadora e focada nas suas necessidades, proporcionando-lhes um serviço especializado e de qualidade.

2.4.4 Controlo

O controlo do plano de marketing será efetuado, trimestralmente, após realizar as tarefas de marketing propostas, de forma a analisar se está a ser aplicado corretamente o plano e se este está a ser eficaz e eficiente para os resultados da empresa.

Nesta sequência foram definidos os seguintes padrões de desempenho:

- Avaliação do desempenho dos profissionais;
- Elaboração de questionários da satisfação de clientes;
- Controlo dos custos de deslocação;
- Análise do aumento dos lucros/prejuízos com a inserção deste serviço.

2.4.5 Atualização

A atualização terá uma periodicidade anual, em que serão atualizadas as campanhas de marketing com base em todas as informações retiradas ao longo da avaliação e do controlo dos resultados que a implementação deste plano gerou, consoante os padrões de desempenho. Esta questão é importante, de forma a corrigir todas as deficiências e

fraquezas identificadas ao longo deste plano. Esta atualização é ainda importante, para possibilitar a empresa de estar constantemente a atualizar-se de novos riscos, que possam afetar o negócio, e arranjar forma de se proteger deles.

2.4.6 Previsão de vendas

Como já referimos, a previsão de vendas pode ser feita através da previsão da evolução espontânea do mercado ou através da previsão das reações ou respostas do mercado. Uma vez que não temos qualquer influência na evolução espontânea do mercado, é nossa função estarmos sempre atentos e em constante análise do mesmo. Desta forma, podemos antecipar-nos e adaptar a nossa estratégia de marketing consoante as mudanças que forem ocorrendo. De maneira a conseguirmos uma previsão das reações ou respostas do mercado o mais aproximada possível da futura realidade, iremos apostar, essencialmente, na análise contínua dos nossos concorrentes e clientes.

2.5 Análise económico-financeira de investimento

Neste ponto, iremos abordar os principais pressupostos económico-financeiros conducentes à avaliação da viabilidade económica do projeto.

2.5.1 Investimento em Ativos Fixos

Na rubrica “investimento”, podemos verificar que é necessário um investimento inicial de, aproximadamente, 250 000€ (anexo 1).

2.5.2 Investimento em Necessidades de Fundo de Maneio

No primeiro ano de atividade, estima-se que seja necessário um fundo de maneio de, aproximadamente 1 500€. Prevê-se que, nos três anos subsequentes, 2 500€ de fundo de maneio seja suficiente para assegurar o exercício normal da atividade. Nos últimos dois anos de previsão, devido ao aumento de volume de negócios esperado, será necessário um aumento de, sensivelmente, 1 000€ no fundo de maneio. Podemos observar esta informação no anexo 5.

2.5.3 Faturação

Relativamente ao número de sócios, este foi calculado com base numa percentagem crescente do número de habitantes, do mercado alvo, de Tondela. Assim sendo, estamos perante uma totalidade de 18 046 habitantes do nosso mercado alvo, e calculámos uma

estimativa de 2,5% dos habitantes no primeiro ano de atividade do ginásio, 3% dos habitantes no segundo, terceiro e quarto ano, e por fim, 4% no quinto e sexto ano de atividade, como podemos observar no anexo 3.

Para calcular a faturação “Normal”, definimos os seguintes preços sem IVA e o peso que cada acesso tem na faturação “normal” (anexo 3):

- Acesso livre: 48,70€, que representa 30% do peso na faturação “Normal”;
- 3 Vezes/semana: 40,57€, que representa 40% do peso na faturação “Normal”;
- 2 Vezes/semana: 32,44€, que representa 25% do peso na faturação “Normal”;
- 1 Vez/semana: 24,31€, que representa 29,9% do peso na faturação “Normal”.

Relativamente ao nosso serviço de coach, considerámos uma estimativa de 15% do nosso VN da faturação “Normal”.

Considerámos que todos os nossos sócios irão aderir às consultas de nutrição, pelo menos uma vez no ano, tendo elas, um custo de 8,13€ sem IVA, por consulta.

A inscrição inicial terá um custo de 25€, para efeito de cálculos considerámos que o número de inscrições do ano N seriam as 2,5% de 18 046 habitantes, e nos seguintes anos considerámos o número de sócios do ano atual, subtraindo o número de sócios do ano anterior.

O seguro para cada sócio do ginásio terá um custo anual de 10€, pelo que, o cálculo foi feito multiplicando o número de sócios em cada ano de atividade por 10€.

Desta forma concluímos que no quinto ano de atividade, conseguimos um VN total de prestação de serviços de 423 944,14 € (anexo 3).

2.5.4 Recursos Humanos

Relativamente aos gastos com os recursos humanos foi inicialmente definido o salário base de cada uma das funções existentes, ao qual acresce o subsídio de alimentação e as comissões. O subsídio de alimentação de todos os funcionários da empresa será de 4,70€, valor este que está isento de IRS (anexo 4).

O diretor técnico e responsável de marketing, os *personal trainers* e os rececionistas têm, ainda, direito a comissões de acordo com o desempenho conseguido ao longo do mês (anexo 4).

2.5.5 FSE

Relativamente ao fornecimento e serviços externos, foram definidos os valores estimados nas diversas rubricas, por um período de seis anos de atividade. Podemos observar toda essa previsão no anexo 6.

Quanto aos serviços especializados, estima-se um gasto de 19 560€ no primeiro ano de atividade, que devido à diminuição nos gastos com publicidade irá decrescer ao longo dos anos. Desta forma, prevê-se que no sexto ano de atividade, a rubrica acima mencionada, representará um gasto de 15 360€.

Quanto aos materiais, espera-se um gasto constante no material de escritório ao longo dos anos (cerca de 170€/ano) e um decréscimo no gasto em artigos para oferta, que se justifica pelo facto de, no momento de abertura, irão haver artigos de oferta para os primeiros 200 inscritos, após isso, a cada mês de aniversário do nosso ginásio, iremos praticar a mesma campanha, no entanto, nos primeiros 100 inscritos. Assim sendo, estima-se um gasto de 1 800€ na rubrica “materiais” no primeiro ano de atividade, que diminuirá até aos 1 000€ no sexto ano de atividade.

A rubrica “energia e fluidos” tende a aumentar ao longo dos anos, uma vez que se estima um aumento de volume de negócios, que conseqüentemente, leva a um aumento nos gastos de eletricidade e água. Deste modo, estima-se que a rubrica supramencionada, represente um gasto de 11 280€ no primeiro ano de atividade, chegando aos 18 120€ no sexto ano de atividade.

Na rubrica “rendas e alugueres” estima-se um valor constante de 9 600€ por ano, valor previsto para o arrendamento do imóvel.

Iremos ter despesas postais, uma vez que, tencionamos enviar carta de parabéns no aniversário de cada sócio. Pretendemos ainda ter um pacote com televisão, telefone e internet. Desta forma, estimamos que a rubrica “comunicação” varie entre os 1 000€ e 1 500€ anualmente.

Relativamente aos seguros, iremos ter um seguro no ramo multirriscos, que engloba os equipamentos e a responsabilidade civil, e outro no ramo acidentes pessoais, seguro este, que salvaguarda cada sócio na utilização do nosso espaço. Estima-se um gasto de, aproximadamente, 6 000€ por ano em seguros.

Por último, na rubrica “limpeza, higiene e conforto”, estimamos um gasto de 1 800€ anuais. Nesta rubrica entram os produtos de limpeza, os géis de banho e cremes hidratantes disponibilizados para uso de cada sócio.

2.5.6 Demonstração dos Resultados

Com os serviços prestados, esperamos vir a obter aproximadamente 270 000€ no primeiro ano de atividade, que prevemos que se eleve aos 421 694€ no sexto ano.

No fornecimento e serviços externos, nos seis anos de previsão, serão gastos, em média, 51 548,83€. Os gastos com o pessoal, no mesmo período, serão em média de 16 6957,59€.

Com isto, concluímos que o resultado líquido do período, após depreciações e amortizações e após impostos, será de 15 517€ no primeiro ano de atividade e 121 323€ no sexto ano de atividade (anexo 7).

2.5.7 Cash Flows Operacionais

Ao observarmos os resultados operacionais, podemos concluir que a atividade principal do negócio se reflete em ganhos para a empresa. No primeiro ano de atividade observamos um lucro de, aproximadamente, 23 000€, valor este que tende a aumentar ao longo dos anos, consequência do aumento do volume de negócios. Para o sexto ano de atividade contamos com resultados de, sensivelmente, 120 000€.

Relativamente às depreciações do exercício, ou seja, depreciações nos equipamentos e instalações, estimamos perdas de aproximadamente 28 000€ por ano.

	lo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto							
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		22 342	55 176	53 233	51 391	126 728	122 688
Depreciações do exercício		28 725	28 725	28 725	28 449	28 135	27 805
Imparidades e provisões do exercício		0	0	0	0	0	0
		51 067	83 902	81 958	79 841	154 863	150 493
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio		-1 518	-577	-61	-124	-1 182	-138
CASH FLOW de Exploração	0	52 585	84 479	82 019	79 965	156 045	150 631
Investim./Desinvest. em Capital Fixo							
Capital Fixo	245 074						
Free cash flow to firm	-245 074	52 585	84 479	82 019	79 965	156 045	150 631
CASH FLOW acumulado	-245 074	-192 488	-108 010	-25 991	53 974	210 019	360 650

Figura 6 - Mapa de *Cash Flows* Operacionais
 Fonte: Elaboração própria

2.5.8 Plano Financeiro

Quanto ao financiamento, uma parte será financiada por capitais próprios e outra parte por capitais alheios. Como podemos observar pelo anexo 2, é necessário um financiamento inicial de, aproximadamente, 250 000€. Do financiamento necessário, estimamos que 175 000€ seja obtido por capitais alheios. Um financiamento a 6 anos com uma taxa de juro de 5%, imposto de selo de 0,4%, amortizações constantes e um período de carência de um ano (anexo 2).

No primeiro ano de atividade, observamos um saldo de tesouraria de, aproximadamente, 6 500€. A partir do segundo ano de atividade, podemos observar que o saldo da rubrica anteriormente mencionada tem tendência a aumentar de forma significativa (anexo 8). Com isto percebemos que a empresa depende menos de empréstimos, possuindo um excedente de recursos.

2.5.9 Balanços Previsionais

Relativamente aos bens de permanência duradoura, ou seja, ativos não corrente, estimamos que tenham um valor de, aproximadamente, 215 000€ no primeiro ano de atividade e, aproximadamente, 74 500€ no sexto ano de atividade.

Para os bens que podem ser convertidos em dinheiro no curto prazo - ativo corrente - prevemos um aumento quase anual, devido à adesão de novos sócios no ginásio. No primeiro ano de atividade estimamos um ativo corrente de, aproximadamente, 15 800€ e 400 000€ no sexto ano.

No que toca às obrigações pagas no curto prazo, ou seja, passivo corrente, prevemos que este seja de 51 690€ no primeiro ano de atividade e 54 041€ no sexto ano de atividade.

Podemos observar esta informação de forma detalhada no anexo 9.

2.5.10 Indicadores

Como podemos observar no anexo 10, estima-se um ROI de 13% no primeiro ano de atividade e esperamos que ascenda aos 34% no sexto ano de atividade. Este valor representa a rendibilidade contabilística do capital investido. Ainda no mesmo anexo podemos verificar que se prevê uma rendibilidade dos capitais próprios (ROE) de 38% no primeiro ano de atividade, valor este inconstante, mas sempre positivo ao longo dos anos, esperando-se que no sexto ano de atividade esteja nos 28%.

2.5.11 Avaliação

O VAL apresenta um valor de 143 280€, o que significa que, os fluxos gerados são suficientes para recuperar o investimento inicial gerando ainda um excedente monetário.

Estima-se uma TIR de 27,40%, ou seja, o projeto irá render àquela taxa, considerando a mesma periodicidade dos fluxos de caixa.

Através do cálculo do *payback*, percebemos que serão necessários 4 anos de atividade para que o investimento se pague. (Ver anexo 11).

Conclusão

Este plano de negócios permitiu-nos estruturar e defender uma nova ideia – a criação de um ginásio na zona de Tondela.

Foi possível analisar a população e a concorrência do local, e após isso, determinar os serviços a prestar, nomeadamente o serviço de *personal trainers* e consultas de nutrição, bem como o número de colaboradores com determinadas características que devemos contratar para prestar os melhores serviços propostos.

Reparámos que não existe foco por parte da concorrência no sector da terceira idade. Dessa forma, e como faz parte da nossa missão melhorar o bem-estar de toda a população, decidimos apostar nesses elementos como um dos nossos mercados-alvo.

Como podemos observar na análise económico-financeira de investimento, será necessário um investimento inicial em ativos fixos de 245 074€, estimando-se que, 175 000€ do investimento necessário, seja efetuado através de capitais alheios, com um custo de financiamento de 5%.

O negócio designado apresenta um VAL de, aproximadamente, 145 000€, e um período de cerca de 4 anos para que o investimento inicial seja recuperado.

Após a análise financeira concluímos que o negócio é viável, apresentando bons níveis de rentabilidade, pelo que poderemos vir a implementar o mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amador, V. B. V. (2014). Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo (Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Retirado de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6415/1/DM_VascoAmador_2014.pdf.

Amicci, F. L. (2004). Software sob encomenda – Um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial (Tese de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Retirado de <https://www.fea.usp.br/>.

Baggio, A. F., Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Ver. De Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1 (1), 25-38.

Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). Mercator. O Marketing na Era Digital. Alfragide, Publicações Dom Quixote.

Bazanini, R., Ferreira, A. A., Féris, J. R. R. e Ravagnani, F. A. (2016). A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo “single” a partir da cidade de São Paulo. Podium, sport, Leisure and Tourism Review, Vol.5, páginas 48-60. DOI: 10.5585/podium.v5i1.153.

Cardoso, L. (2017). Estratégia e Competitividade. Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI. Lisboa, Babel.

Costa, N. A. C. (2015). Plano de Negócios: UpBiz. (Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social - IPL). Retirado de <https://www.ipl.pt/>

Dantas, E. B. (2008). Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo, É preciso aprender a voar com os pés no chão. Retirado de http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=923, acedido e consultado a 02/07/2019.

Duarte, C. e Esperança, J. P. (2014). Empreendedorismo e Planeamento Financeiro. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Drucker, P. F., (1970). Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A.

Esperança, J. P. & Matias, F. (2010). Finanças Empresariais. Alfragide 2009, José Paulo Esperança, Fernanda Matias e Texto Editores, Lda.

Ferreira, M. P., Santos, J. C. e Serra, F. R. (2010). Ser Empreendedor, Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Google Maps:

<https://www.google.com/maps/search/ginasios+em+tondela/@40.5159148,-8.1260653,12z/data=!3m1!4b1>, acedido e consultado a 12/08/2020.

Lambin, J. J. (2000). Marketing Estratégico. Lisboa, McGRAW-HILL de Portugal, Lda.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. V. (2015). Mercator da Língua Portuguesa, Teoria e Prática do Marketing. Alfragide, Publicações Dom Quixote.

Mações, M. A. R. (2017). Vantagem competitiva e criação de valor. Manuel Alberto Ramos Mações e Conjuntura Actual Editora.

Marçal, D. M. C. (2015). Plano de Negócios: GYM4ALL (Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Retirado de <https://www.iscte-iul.pt/>.

Martes, A. C. B. (2010). Weber e schumpeter a ação econômica do empreendedor. Revista de Economia Política, vol 30, nº 2 (118), pp 254-270.

Martins, A.C., Campomar, M. C. e Ikeda, A. A. (2014). Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing. Revista FSA, Teresina, v. 11, n. 1, art.1, p. 01-23, jan./mar. 2014.

Montebello, M. H. (2003). Criação de valor para o cliente. Monitor – Ptojectos e Edições, Lda.

Monteiro, F., Resende, M. e Silva, E. S. (2017). Plano de Negócios, Abordagem estratégica e financeira. Porto, Vida económica – Editorial, SA.

Mota, A. G., Barroso, C. D., Nunes, J. P. & Ferreira, M. A. (2012). Finanças da Empresa. Teoria e Prática. Lisboa, Edições Sílabo, LDA.

Mota, A. G. e Custódio, C. (2008). Finanças da Empresa. Manual de Informação, análise e decisão financeira para executivos. Lisboa, Deplano Network, SA.

Neto, A. D. M., Camargo, F. F., Fraga, G. T. R., Tavares, R. C., Soares, R. M. A. e Lopes, L. (2015). Retirado de http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/eIUsWDOT8KOg0S6_2015-1-30-16-3-12.pdf, acessado e consultado a 29/12/2019.

Oliveira, B. e Campomar, M. C. (2007). Revistando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007.

Oliveira, F. M. (2012). Empreendedorismo: teoria e prática. *Especialize revista online*, Maio/2012.

Polizei, E. (2010). Plano de Marketing. *ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 2, n. 2, p. 184 -186.

Pordata:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%a7%a3o+residente++m%a9di+a+anual+total+e+por+grupo+et%a1rio-358-1841>, acessado e consultado a 28/08/2019.

Porter, M. E., Collins, J. C., Porras, J. I., Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H., Kim, W. C., Mauborgne, R., Neilson, G. L., Martin, K. L., Powers, E., Kaplan, R. S., Norton, D. P., Gadiesh, O., Gilbert, J. L., Mankins, M. C., Steele, R., Rogers, P. e Blenko, M. (2018). HBR 10 artigos essenciais. *Estratégia. Se nunca leu nada sobre estratégia, leia estes artigos fundamentais da Harvard Business Review*. Coimbra, Actual Editora.

Ribeiro, R. (2015). Os 8P's do Marketing Contemporâneo. (Scientific Article, Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais). Retrieved from <https://www.abs.pt/>.

Silva, E. S. e Monteiro, F. (2014). Empreendedorismo e Plano de Negócios. Porto, *Vida económica – Editorial*, SA.

Vale, Corrêa & Reis, (2014) *Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? Motivations for Entrepreneurship: Necessity Versus Opportunity?* v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327.

ANEXOS

ANEXO 1 - Investimento/Depreciações

Rúbrica	Valor	tx. Dep.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Obras	100 600							
Ar condicionado	5 600	12,50%	700	700	700	700	700	700
Outros	95 000	10,00%	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
Mobiliário	740	12,50%	93	93	93	93	93	93
Televisões	709	14,28%	101	101	101	101	101	101
Equipamentos (Máquinas)	102 484	12,50%	12 811	12 811	12 811	12 811	12 811	12 811
Hardware	1 258	25,00%	315	315	315	315	0	0
Equipamentos Aulas								
Grupo	27 865	12,50%	3 483	3 483	3 483	3 483	3 483	3 483
Som	1 650	20,00%	330	330	330	330	330	0
Cacifos	8 940	12,50%	1 118	1 118	1 118	1 118	1 118	1 118
Software	828	33,33%	276	276	276	0	0	0
Total	245 074		28 725	28 725	28 725	28 449	28 135	27 805

ANEXO 2 - Financiamento por Capital Alheio

Ano 1						
Capital em dívida (início período)	175 000	175 000	140 000	105 000	70 000	35 000
Taxa de Juro	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Juro Anual	8 750	8 750	7 000	5 250	3 500	1 750
Reembolso Anual	0	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Imposto Selo (0,4%)	350	350	280	210	140	70
Serviço da dívida	9 100	44 100	42 280	40 460	38 640	36 820
Valor em dívida	175 000	140 000	105 000	70 000	35 000	0

ANEXO 3 - Faturação

Serviços/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Ativos	451	541	541	541	721
Normal	217 360,00 €	260 735,61 €	260 735,61 €	260 735,61 €	347 486,83 €
Coach	32 604,00 €	39 110,34 €	39 110,34 €	39 110,34 €	52 123,02 €
Consultas Nutrição	3 666,67 €	4 398,37 €	4 398,37 €	4 398,37 €	5 861,79 €
Inscrição inicial	11 275,00 €	7 887,50 €	6 762,50 €	6 762,50 €	11 262,50 €
Seguro	4 510,00 €	5 410,00 €	5 410,00 €	5 410,00 €	7 210,00 €
Total Pserviços	269 415,67 €	317 541,83 €	316 416,83 €	316 416,83 €	423 944,14 €

Acessos	Peso	PVP c/ IVA	PVP s/ IVA
Acesso Livre	30%	59,9	48,70
3 vezes/semana	40%	49,9	40,57
2 vezes/semana	25%	39,90	32,44
1 vez/semana	5%	29,9	24,31
	100%		40,16

Serviços	Consultas	PVP c/ IVA	PVP s/ IVA
Consultas de Nutrição		10,00 €	8,13

ANEXO 4 - Recursos Humanos

Função	Rem. Base	Subs. Alim.	Comissões	Rem. Base Anual
Gerência	1 300,00	4,70		18 200,00
Diretor Técnico e Responsável de Marketing	900,00	4,70	43,33	13 206,67
Monitores de sala	635,00	4,70		8 890,00
Monitores de sala	635,00	4,70		8 890,00
Monitores de sala	635,00	4,70		8 890,00
<i>Personal trainers</i>	635,00	4,70	32,50	9 345,00
<i>Personal trainers</i>	635,00	4,70	32,50	9 345,00
<i>Personal trainers</i>	635,00	4,70	32,50	9 345,00
Nutricionista	635,00	4,70		8 890,00
Rececionistas	635,00	4,70	187,92	11 520,83
Rececionistas	635,00	4,70	187,92	11 520,83
TOTAL	7 915,00		516,67	118 043,33

Rubrica	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações Base	118 043	120 404	122 812	125 269	127 774	130 329
Subsídio de alimentação	12 511	12 762	13 017	13 277	13 543	13 814
Comissoes	517	527	538	548	559	570
Segurança Social	28 035	28 596	29 168	29 751	30 346	30 953
FCT	924	942	961	980	1 000	1 020
FGCT	75	76	78	79	81	83
Totais	160 105	163 307	166 573	169 905	173 303	176 769

ANEXO 5 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Ciclicas						
Reserva Segurança Tesouraria	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Clientes	0	0	0	0	0	0
Existências	0	0	0	0	0	0
TOTAL	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Recursos Ciclicos						
Fornecedores	2 434	2 489	2 403	2 374	2 565	2 565
Estado						
IVA	1 887	2 265	2 266	2 269	3 107	3 089
Segurança social	6 003	6 123	6 245	6 370	6 497	6 627
IRS	1 194	1 218	1 242	1 267	1 293	1 318
TOTAL	11 518	12 095	12 156	12 280	13 462	13 600
Fundo Maneio Necessário	-1 518	-2 095	-2 156	-2 280	-3 462	-3 600
Investimento em FMN	-1 518	-577	-61	-124	-1 182	-138

ANEXO 6 - Fornecimentos e serviços externos

62	Fornecimentos e serviços externos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
62	Fornecimentos e serviços externos	50 796	51 941	50 141	49 541	53 536	53 536
622	Serviços especializados	19 560	18 960	17 160	16 560	15 360	15 360
6221	Trabalhos especializados	12 360	12 360	12 360	12 360	12 360	12 360
6222	Publicidade e propaganda	6 000	5 400	3 600	3 000	1 800	1 800
6224	Honorários	0	0	0	0	0	0
6225	Comissões	0	0	0	0	0	0
6226	Conservação e reparação	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
6228	Outros	0	0	0	0	0	0
623	Materiais	1 800	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
6231	Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	0	0	0	0	0	0
6233	Material de escritório	200	200	200	200	200	200
6234	Artigos para oferta	1 600	800	800	800	800	800
6238	Outros	0	0	0	0	0	0
624	Energia e fluidos	11 280	13 560	13 560	13 560	18 120	18 120
6241	Electricidade	9 480	11 400	11 400	11 400	15 240	15 240
6242	Combustíveis	0	0	0	0	0	0
6243	Água	1 800	2 160	2 160	2 160	2 880	2 880
625	Deslocações, estadas e transportes	0	0	0	0	0	0
6251	Deslocações e estadas	0	0	0	0	0	0
6253	Transportes de mercadorias	0	0	0	0	0	0
626	Serviços diversos	18 156	18 421	18 421	18 421	19 056	19 056
6261	Rendas e alugueres	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600
62611	Rendas de imóveis	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600
62612	Aluguer equipamento	0	0	0	0	0	0
62613	Aluguer - Outros	0	0	0	0	0	0
6262	Comunicação	1 054	1 139	1 139	1 139	1 414	1 414
62621	Comunicação-despesas postais	430	515	515	515	790	790
62622	Comunicação-telefones e out	624	624	624	624	624	624
62623	Comunicação Isentos	0	0	0	0	0	0
6263	Seguros	5 702	5 882	5 882	5 882	6 242	6 242
62631	Seguros - ramo multirriscos	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800
62632	Seguros - ramo acidentes pessoais	902	1 082	1 082	1 082	1 442	1 442
62634	Seguros - ramo desportivo	0	0	0	0	0	0
62635	Seguros - ramo viaturas	0	0	0	0	0	0
62636	Seguros - ramo vida	0	0	0	0	0	0
6264	Royalties	0	0	0	0	0	0
62641	Royalties - IVA Ded.	0	0	0	0	0	0
62643	Royalties - Isentos	0	0	0	0	0	0
6265	Contencioso e notariado	0	0	0	0	0	0
62653	Contencioso e Notariado Isentos	0	0	0	0	0	0
6266	Despesas de representação	0	0	0	0	0	0
62662	Desp. de rep. - não aceites	0	0	0	0	0	0
6267	Limpeza, higiene e conforto	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
62671	Limpeza Higiene e Conforto IVA Ded.	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
62672	Limpeza Higiene Conforto Isentos	0	0	0	0	0	0

ANEXO 7 - Demonstração de Resultados

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	269 416	317 542	316 417	316 417	423 944	421 694
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	0	0	0	0	0	0
Fornecimentos e serviços externos	50 796	51 941	50 141	49 541	53 536	53 536
Gastos com o pessoal	160 105	163 307	166 573	169 905	173 303	176 769
Perdas por imparidade	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
Resultado antes de dep., gastos de fin. e imp.	58 515	102 294	99 702	96 971	197 105	191 389
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	28 725	28 725	28 725	28 449	28 135	27 805
R. Operacional (antes de gastos de fin. e imp.)	29 789	73 568	70 977	68 522	168 970	163 584
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	9 100	9 100	7 280	5 460	3 640	1 820
Resultados antes de impostos	20 689	64 468	63 697	63 062	165 330	161 764
Imposto sobre o rendimento do período	5 172	16 117	15 924	15 765	41 333	40 441
Resultado líquido do período	15 517	48 351	47 773	47 296	123 998	121 323

ANEXO 8 - Plano de Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	58 515	102 294	99 702	96 971	197 105	191 389
Capital Social/Prestações Suplementares	25 000					
Empréstimos Obtidos	175 000					
Desinvestimento em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Rendimentos Financeiros						
Saldo tesouraria ano anterior	0	5 859	59 457	100 824	141 534	285 416
Total das Origens	258 515	108 152	159 160	197 795	338 640	476 805
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo de Exploração	245 074					
Inv. em participações financeiras						
Inv. Fundo de Maneio	-1 518	-577	-61	-124	-1 182	-138
Imposto sobre os Lucros	0	5 172	16 117	15 924	15 765	41 333
Pagamentos por conta IRC						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Encargos Financeiros	9 100	9 100	7 280	5 460	3 640	1 820
Saldo tesouraria ano anterior						
Total das Aplicações	252 656	48 695	58 336	56 260	53 223	78 015
Saldo de Tesouraria Anual	5 859	59 457	100 824	141 534	285 416	398 791
Saldo de Tesouraria Acumulado	5 859	65 316	166 140	307 674	593 091	991 881
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo						
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

ANEXO 9 - Balanços Previsionais

Rúbricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Activo não corrente	216 348,19	187 622,88	158 897,58	130 448,27	102 313,46	74 508,65
Activos fixos tangíveis	215 796,19	187 346,88	158 897,58	130 448,27	102 313,46	74 508,65
Propriedades de investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos intangíveis	552,00	276,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participações financeiras - MEP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participações financeiras - outros métodos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accionistas/sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros activos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos por impostos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activo corrente	15 858,85	69 457,31	110 823,65	151 534,47	295 416,35	408 790,73
Inventários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accionistas/sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras contas a receber	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros activos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	15 858,85	69 457,31	110 823,65	151 534,47	295 416,35	408 790,73
TOTAL DO ACTIVO	232 207,04	257 080,20	269 721,23	281 982,74	397 729,81	483 299,39
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital Próprio						
Capital subscrito	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Acções (quotas) próprias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prémios de emissão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas	0,00	15 516,93	63 868,14	111 641,00	158 937,26	282 935,06
Resultados transitados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ajustamentos em activos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras variações no capital próprio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado líquido do período	15 516,93	48 351,22	47 772,86	47 296,26	123 997,80	121 323,25
Interesses minoritários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	40 516,93	88 868,14	136 641,00	183 937,26	307 935,06	429 258,31
Passivo não corrente	140 000,00	105 000,00	70 000,00	35 000,00	0,00	0,00
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	140 000,00	105 000,00	70 000,00	35 000,00	0,00	0,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivo corrente	51 690,11	63 212,05	63 080,22	63 045,48	89 794,75	54 041,07
Fornecedores	2 433,98	2 488,84	2 402,59	2 373,84	2 565,27	2 565,27
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	14 256,14	25 723,22	25 677,63	25 671,64	52 229,49	51 475,81
Accionistas/sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO PASSIVO	191 690,11	168 212,05	133 080,22	98 045,48	89 794,75	54 041,07
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	232 207,04	257 080,20	269 721,23	281 982,74	397 729,81	483 299,39
Controlo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

ANEXO 10 - Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	13%	29%	26%	24%	42%	34%
Rotação do Ativo	1,16	1,24	1,17	1,12	1,07	0,87
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	38%	54%	35%	26%	40%	28%

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio	----	18%	0%	0%	34%	-1%
Rotação do ativo de exploração	116%	124%	117%	112%	107%	87%
Margem Operacional das Vendas	11%	23%	22%	22%	40%	39%
Rendibilidade de exploração	13%	29%	26%	24%	42%	34%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	59%	51%	53%	54%	41%	42%

INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	17%	35%	51%	65%	77%	89%
Solvabilidade Total	21%	53%	103%	188%	343%	794%
Endividamento ML Prazo	22%	25%	23%	22%	23%	11%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Geral	0,3	1,1	1,8	2,4	3,3	7,6
Liquidez Reduzida	0,3	1,1	1,8	2,4	3,3	7,6

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capitais Permanentes	180 517	193 868	206 641	218 937	307 935	429 258
Activo Fixo	216 348	187 623	158 898	130 448	102 313	74 509
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	-35 831	6 245	47 743	88 489	205 622	354 750
Necessidades Cíclicas	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Recursos Cíclicos	11 518	12 095	12 156	12 280	13 462	13 600
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO	-1 518	-2 095	-2 156	-2 280	-3 462	-3 600
Tesouraria Activa	5 859	59 457	100 824	141 534	285 416	398 791
Tesouraria Passiva	40 172	51 117	50 924	50 765	76 333	40 441
TESOURARIA LÍQUIDA	-34 313	8 340	49 899	90 769	209 084	358 350
Varição do FML	-35 831	42 077	41 498	40 746	117 133	149 128
Varição das NFM	-1 518	-577	-61	-124	-1 182	-138
Varição da TRL	-34 313	42 654	41 559	40 870	118 315	149 266

ANEXO 11 - Avaliação

Na perspectiva do Projecto	I0	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Free Cash Flow to Firm</i>	-245 074	52 585	84 479	82 019	79 965	156 045	150 631	0
WACC		12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	
Factor de actualização	1	1,12	1,25	1,40	1,57	1,76	1,97	
Fluxos actualizados	-245 074	46 951	67 346	58 380	50 819	88 544	76 314	
Valor Actual Liquido (VAL)	143 280							
Taxa Interna de Rentabilidade	27,40%							
Payback period	4,3	Anos						