



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DA MARCA OLÍVIA

PATRÍCIA MARIA COUTINHO DA SILVA

OUTUBRO - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DA MARCA OLÍVIA

PATRÍCIA MARIA COUTINHO DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA

OUTUBRO - 2022

RESUMO

Este Trabalho Final de Mestrado consiste na elaboração de um Plano de Negócios para a criação da marca Olívia, uma marca portuguesa especializada na confeção de caminhas para cães, pautada por premissas e práticas de cariz sustentável. Assim, a Olívia visa apresentar-se ao mercado como uma marca jovem, mas consciente e que promete pôr fim às necessidades por satisfazer de um consumidor cada vez mais exigente.

Para a realização do Plano de Negócios, foi aplicada a metodologia de Kuratko (2009), que reúne toda a informação necessária para testar a viabilidade deste projeto. Esta informação foi recolhida através de dados primários, via inquérito online, bem como de secundários, fundamentais para o desenvolvimento sustentado deste planeamento.

A análise financeira do projeto apresentou indicadores bastante positivos, comprovando a viabilidade e recetividade deste projeto.

Palavras-chave: Plano de Negócios, empreendedorismo, cão, setor *pet care*, sustentabilidade.

ABSTRACT

This master final dissertation consists in the elaboration of a Business Plan for the creation of the brand Olívia, a Portuguese brand specialized in creating dog beds, guided by sustainable premises and practices. Thus, Olívia aims to present itself as a conscious juvenile brand that promises to put an end to the unmet needs of an increasingly demanding consumer.

For the completion of the Business Plan, the methodology of Kuratko (2009), was applied, which gathers all the information needed to test the feasibility of this project. This information was collected through primary data, via online survey, as well as secondary data, that was essential for a sustained development of this planning.

The financial analysis of the project presented positive indicators, proving this project's viability and receptivity.

Keywords: Business Plan, entrepreneurship, dog, pet care sector, sustainability.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora por ter alinhado nesta aventura comigo. Por vezes, e confesso que ainda foram algumas, senti-me perdida e sem a autoconfiança necessária para continuar e bastava uma palavra de carinho da Professora Cristina para me fazer sentir, novamente, motivada em dar o meu melhor. Para além do papel sublime e fundamental que teve na orientação deste trabalho, com críticas sempre muito pragmáticas, construtivas e elucidativas, tenho de destacar o fantástico ser humano que a Professora Doutora Cristina é, de uma empatia, disponibilidade e atenção extrema.

Agradeço, também, a todos os docentes que me acompanharam ao longo desta viagem académica e me dotaram com ferramentas extremamente úteis no panorama da gestão empresarial. Um especial obrigada ao Professor Verga Matos pela boa disposição, humor incomparável e, sobretudo, por me fazer gostar de uma unidade curricular que desde logo denominei como “o pesadelo do semestre”.

A todos os meus amigos que aguentaram os meus dias de maior nervosismo, sobretudo ao meu namorado, pelas inúmeras madrugadas que passou ao meu lado enquanto escrevia mais um bocadinho deste trabalho, pela paciência de santo, pela ajuda constante e por acreditar, muitas vezes mais que eu, que ia conseguir superar este desafio.

Por fim, o mais valioso dos meus “obrigadas” fica guardado para a minha família. Serei eternamente grata pelo esforço incondicional que fizeram, para permitir que pudesse embarcar nesta aventura. Pela confiança, sem medida, que depositaram em mim e por nunca me fecharem as portas a nenhuma das minhas aventuras. Termina com um especial obrigada à minha mãe, foi, é, e sempre será o meu melhor apoio.

Índice Geral

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vi
1. Introdução	7
2. Revisão de Literatura.....	8
2.1. Empreendedorismo	8
2.2. Plano de Negócios	9
2.3. Sustentabilidade nos Negócios.....	11
3. Metodologia	11
4. Plano de Negócios	12
4.1. Sumário Executivo	12
4.2. Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	13
4.3. Descrição do Negócio	14
4.4. Caracterização do Mercado.....	15
4.4.1. Análise Setorial.....	15
4.4.2. Estudo de Mercado do Comportamento de Compra.....	16
4.4.3. Análise Concorrencial.....	18
4.5. Marketing	19
4.5.1. Análise SWOT	19
4.5.2. Análise Estratégica.....	20
4.5.3. Objetivos	21

4.5.4. Marketing-Mix.....	21
4.6. Operações.....	25
4.6.1. Plano de Operações.....	25
4.6.2. Plano de Pessoal	25
4.7. Projeções Financeiras	26
4.7.1. Pressupostos do Projeto.....	26
4.7.2. Investimento Inicial	26
4.7.3. Projeção de Vendas.....	26
4.7.4. FSE e Mapa de CMVMC	28
4.7.5. Demonstração de Resultados.....	28
4.7.6. Mapa de Cash-Flows Incrementais.....	28
4.7.7. Indicadores de Análise Financeira.....	29
4.8. Análise de Risco	29
4.9. Modelo de Gestão e Controlo de Negócio	30
4.10. Calendarização	30
5. Conclusões Finais.....	31
Referências	32
ANEXOS.....	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - % de Lares Portugueses com, pelo menos, um animal de estimação.....	16
Tabela II - Análise SWOT	19
Tabela III - Projeção de Vendas (Volume).....	28
Tabela IV - Projeção de Vendas (Valor)	28
Tabela V - Mapa de Cash-Flows Incrementais.....	29
Tabela VI - Calendarização	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logótipo da Marca	22
Figura 2 - Business Model Canvas.....	25

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DA MARCA OLÍVIA

Por Patrícia M. C. Silva

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais está assente uma humanização dos animais de estimação que, progressivamente, para além da estima, têm vindo a desempenhar um papel familiar nos lares portugueses. Segundo o estudo da consultora Gfk (2019), “mais de metade dos lares (56%) em Portugal possui, pelo menos, um animal de estimação” valor que já é superior aos 54% dos lares que contam com a presença de uma criança. De uma forma geral, os cães são sinónimo de amizade, amor e companhia e esta demonstração de carinho tem vindo a traduzir-se, de forma gradual, em escolhas mais cuidadas para os mesmos e, por conseguinte, num consumidor cada vez mais exigente quanto aos produtos que compra para o seu cão. Ter um cão consciencializou-me para as várias necessidades emergentes neste mercado que precisam de ser satisfeitas, e é exatamente devido a esta vontade de mimar o meu cão o melhor que conseguir, que carrego comigo um desejo de implementar um negócio que dê resposta a uma das minhas maiores necessidades, enquanto mãe de um animal de estimação: encontrar uma caminha confortável e de qualidade, mas que respeite os princípios de sustentabilidade que, para mim, são transversalmente fundamentais seja qual for o produto ou setor em questão.

Neste sentido, torna-se imperativo a realização de um plano de negócios, não só por este permitir uma otimização do processo de tomada de decisão, mais ponderado e sustentado, como também por ser uma ferramenta de gestão vital na compreensão relativa à viabilidade do negócio. Adicionalmente, o clima de incerteza e de constante mudança vivido atualmente, acarreta toda uma panóplia de novos desafios para os negócios. Ainda que o planeamento prévio não garanta um desenvolvimento de negócio sem contratempos, este permite que o empreendedor esteja mais apto para os superar (Chwolka & Raith, 2012).

Em suma, o presente trabalho visa a elaboração de um plano de negócios com base na metodologia de Kuratko (2009). Antecedente a este plano, será feita uma revisão de literatura que, não só sustentará a elaboração do mesmo como também demonstrará, de forma fundamentada, como este deverá ser desenvolvido e a razão da sua importância.

Por fim, serão delineadas conclusões com o objetivo de apurar a recetividade e viabilidade deste projeto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Empreendedorismo*

Recentemente, o mundo atravessou uma crise pandémica que causou graves consequências humanitárias, sociais e económicas. Infelizmente, a crise, seja a sua natureza ambiental, financeira, política ou social, é comum e inevitável. São estes momentos, de puro caos e destabilização, que muitas vezes espoletam uma vontade de encontrar ou reconhecer oportunidades que respondam às inúmeras necessidades emergentes de um ambiente turbido e impreciso (Frederick, et al. 2016). Segundo Kuratko et al. (2015), é esta descoberta e exploração de oportunidades, que dá vida ao empreendedorismo enquanto fenómeno e conceito interdisciplinar.

O empreendedorismo pode caracterizar-se como um processo dinâmico que pressupõe mudança e inovação através da criação de uma nova organização ou da diversificação de uma já existente, que procure crescimento e tenha a capacidade de criar riqueza e emprego (Mazzarol & Reboud, 2020). Este, deve ter como principal missão oferecer soluções criativas que permitam transformar uma mera oportunidade num negócio rentável (Ardichvili et al., 2003). Apesar do empreendedorismo ser considerado um conceito complexo e pluridimensional, segundo Dogan (2015), a inovação deve ser, transversalmente, o instrumento basilar de todas as caracterizações, uma vez que a concessão de um negócio empreendedor não passa apenas pelo reconhecimento da oportunidade, mas também pelo elemento criativo adjacente ao mesmo.

De uma forma geral, o espírito empreendedor singulariza-se através da flexibilidade e criatividade no processo de resolução de problemas (Mazzarol & Reboud, 2020). Os empreendedores possuem não só uma forte capacidade de liderança, como também uma enorme iniciativa e determinação em construírem o seu próprio destino. Caracterizam-se como agentes de mudança e destacam-se pela sua capacidade de “reconhecer uma oportunidade de negócio, onde outros apenas veem o caos, a contradição e a confusão” (Kuratko & Audretsch, 2009). Apesar das suas mais-valias se evidenciarem neste tipo de ambientes, é necessário sublinhar que a atuação profissional em climas de incerteza, muitas vezes, acarreta a necessidade de uma tomada de decisão mais cautelosa e

ponderada. Para tal, o processo empreendedor deve integrar o desenvolvimento de um plano de negócios, que reúna toda a informação necessária para sustentar o conjunto de ações, que visam ser postas em prática, para emancipar a ideia do projeto empresarial em mente. Posto isto, de modo a gerar valor acrescentado, os autores Greene & Hopp (2017), defendem que a elaboração de um plano de negócios é fundamental e deve ser prioridade em qualquer processo empreendedor.

.2. Plano de Negócios

O plano de negócios é um documento formal que explica, de forma lógica e sistemática, a situação atual de uma empresa, bem como as etapas que esta deve seguir de modo que a visão e os objetivos pretendidos para o futuro sejam concretizados (Dornelas, 2007).

Segundo os autores Schwetje & Vaseghi (2007), este documento destaca-se pela dualidade do seu propósito, apresentando-se como uma ferramenta financeira, junto de potenciais investidores e financiadores, e de gestão, no auxílio do desenvolvimento ponderado e sustentado de uma determinada empresa.

Em adição, Deloitte & Touche (2003), definem 4 pontos fundamentais na elaboração de qualquer Plano de Negócios. Primeiramente, há que fazer uma recolha prévia de informação factual de modo a sustentar o documento que, será tão mais bem-sucedido, quanto mais efetiva for a informação em que este se baseia. Depois desta recolha, há que delinear o plano ao nível da sua estrutura e organização, determinando, seguidamente, o tipo de plano de negócios. Este pode ser curto, com cerca de 10 a 15 páginas, onde a informação, apesar de mais concisa, deve estar descrita de forma adequada, uma tipologia bastante utilizada por start-ups. Em oposição, quando os aspetos do negócio estão descritos de forma mais completa e detalhada, este passa a considerar-se extenso. Este tipo de plano, com cerca de 20 a 40 páginas é normalmente utilizado quando os negócios envolvem volumes de capital mais elevados (Schwetje & Vaseghi, 2007). Por fim, deve-se estabelecer e dividir as diferentes responsabilidades associadas.

Relativamente à estrutura do documento, de acordo com o autor, conferencista e especialista nas temáticas do empreendedorismo e plano de negócios, Dornelas (2007), não existe uma estrutura fixa e pré-estabelecida a ser seguida o que, conseqüentemente, proporciona uma maior flexibilidade, criatividade e espírito crítico a quem elabora o

documento. Este, no entanto, de uma forma geral, deve apresentar as linhas principais do projeto, definindo os recursos necessários para atingir os resultados esperados e apresentar soluções para possíveis adversidades que possam surgir.

Adicionalmente, reunindo as perspectivas de vários autores, um plano de negócios completo e eficaz deve ter a capacidade de ser:

- Informativo, espelhando, de forma clara, a ideia principal do empreendedor, evidenciando a sua proposta de valor. Deve, também, considerar todas as vantagens e riscos associados ao desenvolvimento do negócio, bem como o cenário competitivo, oportunidades e fatores críticos de sucesso do setor onde este se insere (Harvard Business Press, 2007).
- Analista, ao avaliar e comparar a diferença entre os resultados esperados e os alcançados (Santos & Silva, 2012).
- Preventivo, ao antecipar potenciais problemas, solucionando-os e evitando, conseqüentemente, adversidades que inevitavelmente surgiriam caso não tivesse havido este planeamento numa primeira instância (Hormozi et al., 2002).

No entanto, ainda que este desempenhe um papel preventivo, Chwolka & Raith (2012), sublinham que não há planeamento que consiga garantir um desenvolvimento de negócio sem contratemplos. Todavia, este fará com que o empreendedor esteja mais preparado para os superar, conseguindo, assim, alocar melhor os seus recursos e diminuindo a probabilidade de fracasso face a um negócio que surja sem o sustento de um plano.

Quanto à sua relevância, os autores Biagio & Batocchio (2018), explicam que este documento não só otimiza o processo de tomada de decisão, como permite testar a viabilidade económica do negócio através do cálculo do retorno sobre o capital investido, permitindo que o empreendedor não perca recursos com um negócio que é não viável.

Para que consigamos tirar o melhor partido das vantagens associadas à elaboração de um plano de negócios, é necessário que este acompanhe todo o processo e que não seja apenas considerado útil no seu início. Ou seja, este deve ser revisto regularmente de modo que seja um auxílio na tomada de decisão, não só na implementação do negócio, como também durante a vida útil do mesmo (Iverson, 2018).

No entanto, as repercussões positivas conseguintes da elaboração de um plano de negócios não são transversais a todos os negócios, sendo que a sua eficácia é contextualmente específica dependendo do tipo de negócio, empresa e do mercado em que este se insere (Gruber, 2007).

2.3. Sustentabilidade nos Negócios

Com o passar dos anos, tem-se evidenciado uma crescente consciencialização ambiental por parte da sociedade que, cada vez mais, tem vindo a exigir um desenvolvimento sustentável por parte das empresas (Teixeira & Canciglieri Junior, 2019). De uma forma resumida, a sustentabilidade é compreendida através do reconhecimento, por uma determinada empresa, da medida em que as suas ações irão impactar o ambiente extrínseco à mesma (Cambra-Fierro et al., 2018). Se, como referido mais acima, a inovação é um fator cada vez mais determinante para o sucesso de um determinado projeto, a sustentabilidade implica a mesma relevância. De acordo com Barbosa et al. (2020), a inovação e a sustentabilidade são, paralelamente, fatores fundamentais para a criação de uma vantagem competitiva, uma vez que o processo de tomada de decisão é cada vez mais impactado pela consciência ambiental do consumidor (Jung et al., 2020).

3. METODOLOGIA

Apesar de, como referido acima, não existir uma única estrutura pré-estabelecida a ser seguida na implementação de um Plano de Negócios, é importante que nos baseemos por uma (ou mais) metodologias de modo a estruturamos melhor as nossas ideias. Posto isto, no ANEXO I, são destacadas algumas das principais metodologias possíveis de serem implementadas, nomeadamente a de Ernest & Young (2001), a de Harvard (2007), a de Kuratko (2009) e, por fim, a do IAPMEI (2013). Apesar de se distinguirem pela heterogeneidade dos seus componentes, todas satisfazem a necessidade da implementação de um Plano de Negócios e levam a que, segundo este, o empreendedor tenha a capacidade de tomar uma decisão final mais sustentada. Após uma análise de todas as alternativas optei por eleger a metodologia de Kuratko, não só por ter sido a estudada na unidade curricular de empreendedorismo devido ao seu suporte elevado de pesquisa, como também por ser aquela que abrange mais áreas, desde o marketing à análise de risco.

Com o objetivo de testar a viabilidade da ideia e de modo a obter informação pertinente, sustentada e representativa do consumidor-alvo, dos seus comportamentos de consumo e dos fatores críticos de sucesso no setor de *pet care*, foi realizado um estudo quantitativo através da aplicação de um inquérito online. Este foi destinado ao público em geral, sendo estes potenciais consumidores que, imperativamente, tenham um cão como animal de estimação, de modo que a amostra permita a identificação de atributos e padrões representativos dos consumidores deste setor. Paralelamente a esta recolha de dados primários (ANEXO II) foram também consultados vários dados secundários recolhidos de fontes como Banco de Portugal, TGI e da consultora Gfk.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. *Sumário Executivo*

A Olívia pretende afirmar-se como uma marca que oferece caminhas para cães de qualidade, que respeitem as necessidades e exigências emergentes de um consumidor cada vez mais consciente nas escolhas que faz para o lar, incluindo para o setor de *pet care*, onde esta marca se insere. Este setor encontra-se em constante desenvolvimento e inovação, maioritariamente pela tendência de humanização do animal de estimação que, traz consigo uma evolução constante anual relativamente à quantidade de lares com, pelo menos, um cão em Portugal. Apesar deste ser um setor aliciante para novos *players* e, conseqüentemente, apresentar novas entradas de forma constante, continua a haver uma carência de marcas de camas para cães que consigam respeitar as necessidades do animal e, simultaneamente, que deem resposta aos fatores críticos de sucesso exigidos pelo segmento-alvo. É exatamente este mote que dá vida à missão da Olívia: oferecer camas para cães com qualidade, artesanais e sustentáveis respeitando as exigências de um consumidor cada vez mais consciente social e ambientalmente, sem prescindir do fator conforto, para que estes cães possam “dormir e ladrar por mais”.

Para pôr em prática esta ideia de negócio, será necessário um investimento de 909,99€. Este será totalmente financiado através de capital próprio pelo promotor e único gestor da Olívia que, por sua vez, contará também com a ajuda de um atelier português para a confeção dos produtos, dando novamente primazia aos valores de rigor, qualidade e nacionais. O promotor em questão, apesar de ter uma lacuna no que diz respeito à sua experiência profissional, é licenciado em publicidade e marketing e está atualmente a

concluir o seu mestrado em Ciências Empresariais, estando cada vez mais apto a apresentar ferramentas e soluções que consigam satisfazer as necessidades do consumidor, tendo em vista a viabilidade do negócio.

A Olívia distingue-se dos seus concorrentes e acarreta uma vantagem competitiva face aos mesmos, exatamente por satisfazer as necessidades emergentes dos novos fatores críticos de sucesso alicerçados a este mercado, como é o caso da sustentabilidade, fator a que damos resposta através do uso exclusivo de materiais *eco-friendly*.

Para além desta marca atuar num setor em crescimento e conseguir oferecer um produto que dê resposta a necessidades que ainda se encontram por ser satisfeitas, foi desenvolvida uma estratégia digital de modo a contornar aquele que pode ser o seu ponto mais fraco numa fase inicial, falta de notoriedade. Para além do website próprio e das redes sociais, que permitem criar uma relação mais próxima e direta para com o segmento-alvo e potenciais clientes, será desenvolvida uma estratégia de relações públicas e de marketing de influência que objetiva uma conquista de *awareness* da nossa marca. Para além de tudo isto, a Olívia valoriza-se ainda mais pelos seus resultados financeiros projetados a 5 anos, apresentando um Valor Atual Líquido (VAL) de 15 260,86€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 83,78% e um *payback period* que permite a recuperação do investimento entre o segundo e o terceiro ano.

4.2. *Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores*

Atualmente, o negócio Olívia encontra-se em fase idílica, não existindo nenhuma empresa sob qualquer forma jurídica. Para o efeito da potencial implementação deste projeto, foi desenvolvido um plano de negócios que visa apresentar as principais linhas orientadoras e estruturais do mesmo. Este debruçar-se-á sobre várias das principais temáticas da gestão, desde o marketing à análise de investimentos, tirando conclusões relevantes quanto à sua recetividade e viabilidade. Na génese da proposta, manifesta-se o desejo de dotar o setor de *pet care* com práticas e soluções mais sustentáveis, através da comercialização de produtos de origem orgânica e *eco-friendly*. Este projeto perspetiva um leque de pontos fortes, destacando-se os seguintes:

- Atuação num setor em crescimento que poderá, conseqüentemente, potenciar o crescimento do *core business* do negócio;

- Circuito de distribuição próprio que, por sua vez, permite um maior controlo da qualidade e gestão da cadeia de valor, bem como uma maior proximidade e consequente conhecimento das necessidades dos seus clientes;
- Produto nacional e sustentável, respondendo, assim, a uma necessidade com cada vez mais expressão e com poucas soluções que a satisfaçam no setor de *pet care*;

Em oposição são, também, apontados os seguintes pontos fracos:

- Clima de incerteza proveniente das consequências provocadas pelas crises sociais e de saúde ocorrentes no mundo;
- Ausência de elevadas barreiras à entrada pode potenciar a entrada de novos concorrentes com a oferta de um produto semelhante;

Este projeto apresenta-se com um único promotor que, tendo crescido ao lado de vários animais de estimação, sobretudo cães, facilmente se consciencializou para a escassez de ofertas que respondam às constantes necessidades emergentes num setor com consumidores cada vez mais exigentes, conscientes e responsáveis. Aliado a este *know-how*, o promotor detém uma formação superior em publicidade e marketing e está, atualmente, a concluir o seu mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, que enriqueceu o domínio de variadas temáticas relacionadas com a gestão e empreendedorismo.

4.3. Descrição do Negócio

Cada vez mais está assente uma humanização dos animais de estimação que, para além da estima, caracterizam-se como companheiros e membros de família. Cá em casa temos a Joanhinha, que já é considerada filha e irmã mais nova do lar, porque a verdade é que, com o tempo, a relação “cão e dono” caiu em desuso. Esta tendência de humanização sem paralelo destes animais, desperta novas necessidades no setor de *pet care* que conta com consumidores cada vez mais exigentes que, por sua vez, espelham os seus hábitos, princípios e valores nas escolhas que fazem, também, para o amiguinho de quatro patas. Ter um cão consciencializou-me para as várias necessidades emergentes neste mercado que precisam de ser satisfeitas, e é exatamente com esse propósito que nasce a Olívia.

A Olívia tem como missão oferecer camas para cães com qualidade, artesanais e sustentáveis respeitando as exigências de um consumidor cada vez mais consciente social e ambientalmente, mas sem prescindir do fator conforto, para que estes cães possam “dormir e ladrar por mais”. Posto isto, estas caminhas diferenciar-se-ão pela sua cadeia de produção sustentável, desde a escolha de tecidos *eco-friendly* e 100% nacionais, até à sua produção limitada, para que seja possível garantir a qualidade e rigor, de uma forma consciente e sustentada. Em suma, a Olívia reger-se-á por valores de sustentabilidade, conforto e durabilidade.

A Olívia terá à disposição dos seus consumidores dois tamanhos de cama e cada uma estará disponível em sete tons diferentes. Paralelamente a estes produtos, todos os anos será lançada uma coleção cápsula exclusiva e limitada, que consiste num estampado diferenciador e único também disponível para os dois tamanhos, disponibilizando um total de 16 produtos distintos. A nível de distribuição, a Olívia focar-se-á exclusivamente num canal de e-commerce, através de um website próprio.

4.4. Caracterização do Mercado

4.4.1. Análise Setorial

A Olívia, insere-se no setor de *Pet Care* que, a nível nacional, apresenta um crescimento anual fundamentado pelas tendências sociais do nosso país. Portugal é o 4º país do mundo com a maior fatia de população idosa o que, consequentemente e de uma forma geral, espelha uma carência de afeto e companhia por parte dos idosos que, muitas vezes, preenchem este vazio com um animal de estimação (Expresso, 2021). Isto, leva a uma evidência cada vez maior de que os animais contribuem para o bem-estar físico e psicológico de quem os rodeia.

Segundo um estudo realizado pela GfK, o tratamento destes animais “nunca foi tão humanizado como nos dias de hoje.” onde “as pessoas lhes atribuem cada vez mais sentimentos e características dos seres humanos”. Em 2018, a quota do orçamento familiar dos portugueses alocada aos gastos com animais de estimação, era de aproximadamente 12% (GfK, 2019). Adicionalmente, 58% dos lares portugueses contam com, pelo menos, um animal de estimação, uma percentagem superior aos 54% dos lares que contam com, no mínimo, uma criança (CNN, 2022). É possível conferir, também, que em 2019 3.2 milhões de portugueses tinham um cão de estimação. (TGI, 2020). Como

consequência, este setor tornou-se bastante atrativo para a entrada de novos *players*, oportunizando não só uma proliferação de negócios inovadores, como também uma maior contribuição de oferta diferenciadora e inovadora como resposta ao aumento da procura.

Tabela I - % de Lares Portugueses com, pelo menos, um animal de estimação

2011	2015	2018	2019
45%	53%	56%	58%

Fonte: Gfk, 2019

Alicerçado a este acréscimo de entradas no setor de *pet care* (Banco de Portugal, 2016), através do Gráfico I acima apresentado, conseguimos concluir que este setor se encontra em fase de crescimento dado o aumento de 13 pontos percentuais de 2011 para 2019, relativamente ao número de lares com um animal de estimação (Gfk, 2019). Adicionalmente, é relevante mencionar a dimensão dos valores gerados pelo setor de *pet care* em Portugal. Em 2019, existiam no mercado cerca de 3 mil lojas especializadas que geraram um volume de negócios anual superior a 250 milhões de euros (APCPAN, 2020).

A emergência do fenómeno da humanização do animal de estimação, estimula as necessidades de um consumidor cada vez mais exigente no que concerne ao bem-estar do seu animal de companhia. Isto, por sua vez, incita uma semelhança nas tendências entre os produtos deste setor e os apresentados nos produtos e serviços para humanos. Neste sentido, para além da qualidade e do conforto habitualmente mencionados, a sustentabilidade tornou-se a par destes, um fator crítico de sucesso de peso no setor de *pet care* (Mestre, 2019). Esta preocupação ambiental transversal a este setor dá palco a um consumidor cada vez mais consciente e que tem como preferência produtos compostos por materiais recicláveis e biodegradáveis.

4.4.2. Estudo de Mercado do Comportamento de Compra

Com o intuito de recolher informação relativamente às preferências do consumidor do mercado animal, aos seus hábitos de compra e consumo e aos fatores que este mais valoriza, foi realizado um estudo de mercado através da elaboração de um inquérito online. A amostra é composta por 179 inqueridos, sendo esta limitada a residentes em Portugal que tenham, pelo menos, um cão como animal de estimação. Esta foi determinante na representatividade dos interesses e exigências espelhados pelo consumidor do setor de *pet care*.

Por fim, este estudo visou, não só alcançar uma correta segmentação de mercado, de modo a alocar os recursos de forma mais adequada, como também auferir uma discriminação de preços mais justa face aos atributos da marca.

Quanto à sua estrutura, este apresenta um total de 11 questões, sendo as primeiras de cariz sociodemográficas (residência, género e idade), e as restantes mais orientadas para o mundo animal sobretudo no âmbito de compreender as preferências dos consumidores, relativamente a diversos fatores privilegiados no momento de compra.

Primeiramente, e como este foi estabelecido desde logo como critério de seleção, os 179 inquiridos residem em Portugal. (ANEXO II – Gráfico I) Destes, 82,1% são mulheres e os restantes 17,9% homens (ANEXO II – Gráfico II). Quanto à sua idade, 34,1% dos inquiridos apresentam uma idade entre os 25 aos 34 anos, 22,9% entre os 35 e os 44 anos, 22,3% entre os 18 e os 24 anos, 15,6% entre os 45 e 54 anos e 5% entre os 55 e os 64 anos (ANEXO II – Gráfico III).

Adicionalmente, dos 179 inqueridos que afirmam ter um cão como animal de estimação (ANEXO II – Gráfico IV) a maioria tem apenas um cão (61,5%), seguido por dois cães (31,8%), três (5,6%) e, por último, quatro ou mais (1,1%) (ANEXO II – Gráfico V). Destes, 108 têm até 15 kg, 88 entre 15 e 25kg e 15 apresentam um peso superior a 25kg (ANEXO II – Gráfico VI).

Através dos resultados verificamos, também, que apesar de 59,8% dos inquiridos afirmar que o seu cão já tem uma caminha adequada e própria, 35,2% constata que não tem, mas gostava (ANEXO II – Gráfico VII). Em adição, tentámos compreender a notoriedade das marcas nacionais que consideramos concorrentes, sendo que apenas 5% alega “conhecer alguma marca portuguesa especializada em camas para cães” (ANEXO II – Gráfico VIII).

Quanto aos fatores que os consumidores mais priorizam no momento da compra de uma cama para o seu cão, o “conforto” destaca-se como mais escolhido, tendo sido selecionado por 129 dos 179 inquiridos, seguido pela qualidade (105) e sustentabilidade (74). Em oposição, o fator menos escolhido foi “estética” tendo sido selecionado por apenas 43 pessoas (ANEXO II – Gráfico IX).

Relativamente à análise do preço que estes inquiridos estariam dispostos a pagar por uma cama confortável, de qualidade e sustentável, 42,5% afirma entre 50 e 100€, 41,3%

entre 30€ e 50€, 12,3% até 30€ e, por fim, apenas 3,9% afirma estar disposto a pagar mais de 100€ pela mesma (ANEXO II – Gráfico X).

Por último, aquando colocada a seguinte afirmação: "Estou disposto a pagar mais por uma cama confeccionada a partir de materiais sustentáveis". 41,9% afirma concordar, 36,9% não concorda nem discorda, 11,2% discorda, 8,9% concorda totalmente e, finalmente, 1,1% discorda totalmente (ANEXO II – Gráfico XI).

4.4.3. *Análise Concorrencial*

Relativamente à análise dos concorrentes, apesar da tendência de novas entradas neste setor, continua a observar-se uma carência de ofertas que satisfaçam a necessidade de encontrar uma caminha ideal para um cão, sem que esta prescindia do conforto, qualidade e sustentabilidade tão procurados pelo público-alvo. Foram selecionados alguns critérios de modo a afunilar o número de concorrentes diretos, sendo estes: empresas nacionais com canal de e-commerce, especializadas, exclusivamente, em camas para cães. Posto isto, destacamos dois concorrentes: THE HAPPY NEST e MANIMAL. The Happy Nest é uma marca portuguesa fundada em 2021 que tem como propósito criar camas “sofisticadas e intemporais” prezando a simplicidade e o design minimalista acima de tudo. Tal como a Olívia, este concorrente aposta no uso de materiais 100% nacionais, todavia não tem em conta o fator “sustentabilidade”. Em adição, a marca The Happy Nest apresenta uma variedade de camas que se diferem pelo seu formato e tamanho que vão desde os 44€ aos 94€. Quanto à sua distribuição, esta encontra-se presente através do seu canal próprio de e-commerce e, simultaneamente, em duas lojas multimarca, uma no Estoril e outra em Alcântara. Já a MANIMAL apresenta-se com a missão de “fortalecer a ligação entre animais e pessoas através do *design*, ao conceber produtos cuidadosamente desenhados e com materiais naturais, criando peças de mobiliário únicas destinadas aos animais, que promovem a sua integração nas nossas casas”. Assim, tal como a Olívia, a Manimal apresenta-se com uma orientação mais sustentável e prima pela colaboração com bens e produtores locais. No entanto, este apresenta um portfolio pouco profundo, com apenas dois modelos, e com preços que oscilam entre os 150€ e os 610€, segmentando, assim, ainda mais o seu público-alvo. Quanto à sua distribuição, os produtos podem ser encontrados exclusivamente online, no site oficial da marca.

4.5. Marketing

4.5.1. Análise SWOT

A análise SWOT tem como principal objetivo, sintetizar o contexto externo e interno de uma determinada empresa, mensurando as suas forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Esta análise permite, por sua vez, adquirir um melhor entendimento e percepção sobre o meio na qual a empresa se encontra inserida, identificando oportunidades que permitam à mesma tirar melhor partido do ambiente onde se insere, bem como fazer uma alocação mais adequada de recursos. (Lindon, et al, 2011).

Tabela II - Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
Produto 100% nacional; Canal e-commerce próprio; Produtos de qualidade; Presença forte no digital; Produto eco-friendly	Fraca notoriedade Falta de experiência profissional; Inexistência de economias de escala;
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Atuação num setor em crescimento; 4º país da Europa com maior % de cães por família; Número de lares em Portugal com um animal de estimação em constante evolução; Escassez de concorrência direta; Aumento da afluência digital (redes sociais, e-commerce, influenciadores); Crescente procura por produtos sustentáveis; Emergência de um consumidor cada vez mais consciente ambientalmente;	Potenciais novas entradas com produto semelhante; Falta de barreiras à entrada; Lojas multimarca animal; Crise pandémica, económica e social mundial poderá diminuir o poder de compra;

Ao cruzarmos a análise SWOT acima descrita, foi possível concluir 2 estratégias distintas que devem ser implementadas.

- Estratégia Ofensiva: visa aperfeiçoar uma força interna de modo a tirar o melhor proveito de uma oportunidade do mercado.

A Olívia deve aproveitar a “crescente procura por produtos sustentáveis” e a “emergência de um consumidor cada vez mais consciente ambientalmente”, para reforçar

as suas práticas sustentáveis, fazendo destas uma das principais mensagens de comunicação. Este reforço tem como objetivos satisfazer as necessidades emergentes deste tipo de consumidores, bem como permitir um aumento da notoriedade perante um público-alvo mais consciente, intensificando não só os seus valores, como também o seu principal fator de diferenciação.

- Estratégia de Reforço: tem como objetivo identificar um ponto fraco e melhorá-lo de modo a aproveitar uma oportunidade externa.

Neste caso, destaca-se a falta de notoriedade da marca que deve aproveitar o “aumento da afluência digital” como um veículo de comunicação junto do seu *target*, reforçando a presença nos meios online através de uma boa gestão das redes sociais e da implementação de estratégias de marketing de influência.

4.5.2. Análise Estratégica

A segmentação-alvo foi delineada de acordo com vários tipos de critérios, desde sociodemográficos para decompor o mercado com base em variáveis como género e idade, a psicográficos, caracterizando este segmento com base no seu estilo de vida, personalidade e comportamentos de consumo.

Posto isto, este negócio pretende impactar pessoas residentes em Portugal, dos 25 aos 64 anos, pertencentes à classe social A/B ou C1, sem qualquer tipo de restrições quanto ao seu género. É importante frisar que o facto do nosso canal de distribuição ser online, permite um acesso mais facilitado à compra do nosso produto, de norte a sul do país e ilhas, conferindo uma maior liberdade nos critérios geográficos. Sem limitações quanto ao seu estado civil, o principal critério de segmentação prende-se com o facto destes indivíduos terem de ter um cão de estimação. Quanto às características psicográficas deste segmento-alvo, espera-se que estes gostem, acima de tudo, de mimar o animal como se de um membro da família se tratasse, expressando a sua humanização até nos hábitos de consumo. Caracterizam-se, assim, como indivíduos que gostam de investir uma boa parte do orçamento familiar para o bem-estar do lar e de todos aqueles que neste habitam. Para além disso, estes privilegiam a qualidade dos materiais e produtos, e gostam de fazer compras planeadas e conscientes de modo a garantir a qualidade que tanto primam. Por último, este segmento caracteriza-se pela sua forte consciência ambiental e social, priorizando a compra e consumo de produtos *eco-friendly* e sustentáveis.

Persona: A Joana tem 29 anos, é solteira e vive sozinha num estúdio em Alcântara com a sua cadela chamada Mel. Trabalha numa empresa de consultoria em Lisboa e desloca-se para o trabalho de transportes públicos, mas inicia a sua rotina matinal com um passeio à beira rio com a Mel. Nunca diz que não a um almoço com as amigas, sendo o Honest Greens o restaurante de eleição. Adora jogar padel, ler e viajar, mas para a Joana não há nada melhor que chegar a casa e ver um bom filme na companhia da Mel. Faz as compras para o lar e para a sua cadela, gostando de a mimar de quando em vez. Quanto aos seus comportamentos de consumo, a Joana pode ser descrita como uma pessoa que gosta de estar sempre a par das novas tendências de mercado, faz compras ponderadas e valoriza “marcas” com condutas responsáveis social e ambientalmente, não se importando de pagar mais por estes princípios.

Quanto ao seu posicionamento, a Olívia apresenta-se como uma marca nacional que oferece caminhas para cães de qualidade, 100% artesanais através de uma produção local, que aliam dois pilares fundamentais: a sustentabilidade que os clientes procuram e o conforto que os animais merecem.

4.5.3. *Objetivos*

Foram definidos alguns objetivos estratégicos que têm como premissas: mensurabilidade, alcance e limitação temporal, sendo estes:

- Alcançar um volume de vendas no valor de 15 000€ no primeiro ano;
- Atingir, em 3 anos, o Período de Recuperação de Investimentos (PRI);
- Ter uma taxa de crescimento anual igual ou superior à apresentada anualmente no setor de *pet care*;
- Obter 10 000 seguidores na página oficial de Instagram até ao final do ano de 2023;
- Dispor de uma taxa de *engagement rate* de 10% na página de IG durante a vida útil do projeto;

4.5.4. *Marketing-Mix*

O marketing-mix engloba 4 variáveis distintas: produto, preço, comunicação e, por fim, distribuição. Este conceito explica a funcionalidade do produto em causa, as bases com que foram estabelecidas o seu preço, como o produto será dado a conhecer ao público e, finalmente, como este chegará às mãos do cliente.

Ao nível do produto, Olívia foi o nome escolhido para dar vida a esta marca que promete elevar o setor de *pet care* aos valores da sustentabilidade. Esta apresenta-se como uma marca jovem e intemporal, mas sempre com a serenidade e consciência em destaque como pilares basilares. A escolha da sua denominação, é sustentada por dois pontos de vista. O primeiro, algo emocional. Olívia foi o nome da cadela que cresceu comigo e me acompanhou nos meus momentos de infância. Na altura, era a minha maior companhia e, se hoje é este fator de companheirismo que emancipa a relação entre humano e cão, então, mais que nunca, faz sentido contar esta história ao mundo. Por outro lado, Olívia facilmente nos remete para a palavra “Oliva”, fortalecendo a sua associação aos valores sustentáveis que pautam a personalidade desta marca, não só por se tratar de um fruto natural, como também por remeter para o tom verde azeitona, protagonista no mundo da sustentabilidade. Por conseguinte, faz todo o sentido que este tom esteja devidamente representado no logótipo da marca.



Figura 1 - Logótipo da Marca

Quanto ao seu portfólio de produtos, numa fase inicial, a Olívia terá um portfólio com 7 caminhas apresentadas numa paleta de cores discretas e intemporais, cada uma disponível em dois tamanhos distintos, totalizando anualmente uma oferta de 14 caminhas, consoante a sua cor e tamanho adequado. O primeiro tamanho foi desenhado a pensar nos cães mais pequeninos e conta com as seguintes medidas: 50x45x12, enquanto o tamanho maior apresenta-se com 85x60x15 a pensar nos cães de médio porte. Quanto às cores disponíveis, estas são as seguintes: cinzento-escuro, azul-marinho, verde seco, terracota, rosa pastel, bege cru e café com leite. Esta paleta foi escolhida por

apresentar tons suaves, intemporais e muito *home-friendly*, adequando-se bem às decorações contemporâneas da atualidade, fator que é sempre tido em consideração por parte dos clientes. Adicionalmente, a opção de personalização está mais em voga que nunca, pelo que sempre que o consumidor desejar, a Olívia oferece a opção de personalizar, de forma gratuita, a caminha com o nome do seu cão ou cadela. Esta opção, não só proporciona uma vantagem competitiva face à concorrência, como também pode ser um veículo para a marca desenvolver uma relação mais próxima com o cliente. Paralelamente a este portfólio base, todos os anos irá ser desenvolvida uma coleção cápsula exclusiva e limitada, que contará com uma caminha com um padrão único, que estará disponível nos dois tamanhos. Esta coleção emergirá de uma colaboração com um(a) influenciador(a), apostando no marketing de influência como veículo para a notoriedade desejada, sobretudo nos meios online. Todos os artigos serão confeccionados artesanalmente no Hall Atelier em Lisboa, em quantidades limitadas, de modo a conferir a qualidade e rigor pelos quais a marca se quer reger. Os materiais escolhidos serão 100% locais, sustentáveis e passíveis de irem à máquina de lavar para uma maior comodidade. As embalagens serão, também, 100% *plastic free*.

Relativamente ao preço, foram tidos como base os 3Cs. Primeiramente, foi tido em conta o custo de confeção praticado pelo atelier. Este passa a ser o nosso “chão” e inclui todos os materiais e confeção humana. Para o tamanho mais pequeno este custo é de 28€, e de 35€ para o tamanho maior. Adicionalmente, foi também tido em conta os preços praticados pela concorrência mais direta, nomeadamente a The Happy Nest (64€ e 74€, consoante o tamanho) que, por sua vez, não apresenta o fator *eco-friendly* tão privilegiado pelo *target*. Finalmente, foi também tida em consideração a perceção do cliente que, segundo o questionário, está disposto a pagar mais por um artigo sustentável (50,8%, ANEXO II – Gráfico XI). Posto isto, para estes artigos será praticado um preço de 72€ para o tamanho mais pequeno e 79€ para o maior. Quanto à coleção cápsula, a produção de um padrão exclusivo encarecerá o preço de confeção em 7€. Aliado à subida do preço “chão”, como esta se trata de uma coleção exclusiva e limitada proveniente de um investimento em marketing de influência, os preços oscilarão entre os 85€ e os 92€ consoante o tamanho. Por último, é muito importante sublinhar que não serão feitos quaisquer descontos no preço, uma vez que a Olívia pretende apelar a compras

ponderadas e sustentadas, evitando o excesso de consumo, transmitindo os valores de exclusividade da marca.

Quanto à sua comunicação esta focar-se-á, sobretudo, numa estratégia online. Primeiramente, o website contará com um “Sobre nós” onde estarão devidamente apresentados os valores da Olívia e as consequentes práticas que os elevam, de modo a transmitir confiança ao nosso público-alvo. Neste, estará também disponível uma *newsletter* para os nossos clientes se inscreverem e ficarem a par de eventuais novidades e notícias merecedoras de serem comunicadas junto dos mesmos, apostando assim no e-mail marketing como veículo de comunicação. Paralelamente, será criada uma página de Facebook e uma de Instagram por serem, atualmente, as redes mais utilizadas por parte do nosso segmento-alvo. Estas devem não só dar a conhecer os produtos da marca, como também publicar conteúdo inspirador e educativo como, por exemplo, “os 5 melhores sítios em Lisboa para passear o seu cão”. Como referido anteriormente, anualmente será lançada uma coleção cápsula em parceria com uma influenciadora que, em 2023, será a Isabel Silva (@iamisabelsilva). Para além da sua aura genuína, prática e ativa seguida por mais de 600 000 pessoas, é mãe do cão-estrela das redes sociais Cajú (@cajusilva_thepug), que conta com uma conta própria com mais de 16 000 seguidores. A nível de relações públicas será enviado um comunicado para os meios, e um artigo pago na revista da NiT online. Por último, acreditamos que um dos principais desafios será a falta de notoriedade. Para combater esta fraqueza, para além da aposta no marketing de influência através da coleção cápsula (Olívia x Belinha & Caju), será elaborado um evento que reunirá várias influenciadoras para conhecerem a Olívia e os seus produtos e que, adicionalmente, serão convidadas a trazerem o seu cão para uma experiência única: uma aula de CardioDog que promoverá o equilíbrio mental e físico do amiguinho de quatro patas através do exercício e, claro, de muita brincadeira. O resultado esperado será a divulgação da marca nas suas redes sociais e, consequentemente, um aumento da notoriedade nos meios online.

Por fim, no que à **distribuição** diz respeito, esta será feita exclusivamente por canal e-commerce através de um site próprio online. A existência de um circuito de distribuição direto permitirá uma maior proximidade e consequente conhecimento das necessidades do consumidor, bem como uma redução de custos de distribuição. Numa fase inicial, só

serão feitos envios para a região de Portugal, incluindo ilhas, e as encomendas serão enviadas através da transportadora DPD.

4.6. Operações

4.6.1. Plano de Operações

Para que a Olívia se possa constituir enquanto empresa, os seguintes pressupostos serão considerados:

- Obtenção do financiamento através de capital próprio;
- Constituição do negócio através de capital social (5000€)
- Registo da Olívia junto do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial);
- Encargos sobre remunerações não sofrerão alterações até 2028;

A partir da ferramenta *Business Model Canvas* desenvolvida por Osterwalder & Pigneur (2010), foram estruturadas, do ponto de vista estratégico, as linhas orientadoras deste negócio.

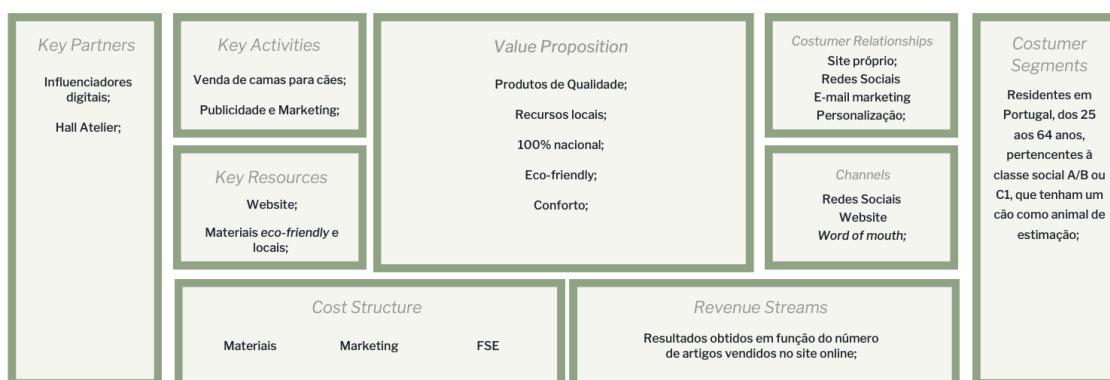


Figura 2 - Business Model Canvas

Relativamente aos equipamentos necessários para a implementação do projeto, verifica-se um investimento inicial no valor de 909,99€ (ANEXO III – TABELA I).

4.6.2. Plano de Pessoal

O promotor do projeto estará responsável pelos encargos ao nível da gestão (financeira, de stocks e fornecedores), bem como pelo desenvolvimento e implementação da estratégia de comunicação, desde o website às redes sociais da marca. Relativamente à política remuneratória, esta foi calculada tendo por base a tipologia da função (*full time*

– 8h por dia útil) resultando numa base de 886,40€ mais subsídio de alimentação no valor de 4,77€ por dia útil. O valor alocado aos gastos com recursos humanos está apresentado na Tabela II do ANEXO III.

4.7. Projeções Financeiras

4.7.1. Pressupostos do Projeto

Para além dos pressupostos destacados no plano de operações, apresentam-se os seguintes:

- Taxa de crescimento anual de 10%, sustentada pela taxa de crescimento média do setor de *pet care* (3,22%) juntamente à percentagem de inquiridos que concordaram totalmente com a afirmação “Estou disposto a pagar mais por uma cama confeccionada a partir de materiais sustentáveis” (8,9%) (ANEXO II – Gráfico XI). Apesar do seu total ser de 12,12%, estabeleceu-se uma taxa inferior como margem de segurança e gestão de expectativas.
- Taxa de inflação do preço é de 0%, uma vez que este valor não sofrerá qualquer aumento durante o período de vida útil do projeto;

4.7.2. Investimento Inicial

O investimento inicial necessário para a execução do negócio é de 909,99€. Este contempla todas as despesas necessárias ao nível de equipamento administrativo, incluindo também ativos intangíveis fundamentais para o melhor funcionamento do site oficial da marca. Este investimento será financiado, na sua totalidade, através do capital próprio investido pelo promotor do projeto (5000€). Os restantes 4090,01€ serão para reforço do fundo de manio.

4.7.3. Projeção de Vendas

De modo a estimar uma projeção de vendas sustentada, foram consideradas, primeiramente, as vendas apresentadas pelo nosso concorrente THE HAPPY NEST (ANEXO IV), unicamente através do seu canal de e-commerce. Em 10 meses de atividade no ano de 2021, através do seu site, a marca apresentou um valor de vendas de 11 812,80€. Para auferir o valor médio anual, foi calculado o valor médio mensal (1181,28€) que, multiplicado pelos 12 meses do ano, resulta num valor esperado anual de 14 175€ para 2021. Para percebermos a significância do volume de vendas tendo em conta o valor

apresentado, foi calculado o PVP médio (69€) dos produtos apresentados no site, resultando num volume de vendas anual em 2021 de 205 unidades. Para chegar a uma previsão de vendas da concorrência para o ano de 2023, considerar-se-á uma taxa de crescimento anual homóloga à do setor de *Pet Care* (3,22%), calculada tendo em conta a média anual ponderada de crescimento do mesmo desde 2011 até 2019. Assim, concluímos que em 2023, tendo em conta a taxa de crescimento acima apresentada, será esperado que a concorrência venda, anualmente, 217 unidades. No entanto, a Olívia diferencia-se e valoriza-se pela sua ética sustentável pelo que, é esperado que este fator agregue consigo um maior número de vendas face a este concorrente. Para determinar o valor deste aumento, foi considerada a % de pessoas que concordaram totalmente com a afirmação “Estou disposto a pagar mais por uma cama confeccionada a partir de materiais sustentáveis” (8,9%) apresentada no inquérito (ANEXO II – Gráfico XI). Posto isto, para 2023 esperamos que, para além das 217 unidades vendidas previstas por parte da concorrência, consigamos um aumento de 8,9% face à mesma, totalizando uma venda esperada 236 unidades da coleção anual.

Relativamente à coleção exclusiva e limitada em parceria com a Isabel Silva, como esta se trata de uma ação digital que ainda não foi praticada pelos nossos concorrentes, foram tidos em conta diferentes critérios para estimar a previsão de vendas associada a esta colaboração. Em primeiro lugar, e uma vez que este conteúdo será divulgado nas suas redes sociais, tivemos em conta o *engagement rate* médio dos conteúdos pagos que a mesma partilha na sua página de Instagram (0,65%, PrimeTag). Posto isto, dos 669 000 seguidores, é esperado que sejam impactadas 4348 e que destas, em média 58% tenha um cão como animal de estimação (2521 pessoas). A partir destes valores, e uma vez que 8,9% estão dispostas a pagar mais por uma caminha confeccionada a partir de materiais sustentáveis, totaliza-se um volume de vendas esperado de 224 unidades. No entanto, sendo esta coleção exclusiva a nível de tempo e quantidade, onde o principal objetivo não é dar resposta à procura, mas sim ganhar notoriedade perante um público que aprecia um consumismo responsável, apenas serão produzidas 120 unidades.

Estas previsões, de 236 unidades e 120 respetivamente, são representativas para o ano de 2023. Para os restantes anos, considerar-se-á a taxa de crescimento pressuposta (10%) no ponto 4.7.1.

Tabela III - Projeção de Vendas (Volume)

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Unidades Vendidas Coleção Olívia	236	259	284	312	343	377
Unidades Vendidas Coleção Influenciador(a)	120	145	159	174	191	210
Total Unidades Vendidas	356	404	443	486	534	587

Paralelamente, foi tido em conta o PVP médio, 75,50€ e 88,50€ respetivamente, de modo a estimar o valor consequente desta previsão do volume de vendas.

Tabela IV - Projeção de Vendas (Valor)

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas Coleção Olívia	17 818,00 €	19 554,50 €	21 442,00 €	23 556,00 €	25 896,50 €	28 463,50 €
Vendas Coleção Influenciador(a)	10 620,00 €	12 832,50 €	14 071,50 €	15 399,00 €	16 903,50 €	18 585,00 €
Vendas Totais (€)	28 438,00 €	32 387,00 €	35 513,50 €	38 955,00 €	42 800,00 €	47 048,50 €

4.7.4. FSE e Mapa de CMVMC

Os custos com os Fornecedores e Serviços Externos (FSE) e com as Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) inerentes a este projeto estão apresentados, detalhadamente no ANEXO V – Tabela I e Tabela II, respetivamente. No primeiro mapa, foram determinados os custos de publicidade inerentes à estratégia de marketing digital e de RP. Apesar do trabalho de gestão ser feito em teletrabalho, é importante considerar também os custos de eletricidade e água, consumidos no horário laboral. Quanto aos CMVMC estes foram baseados nos valores fornecidos pelo Hall Atelier, que representam o custo total pela confeção de cada caminha, onde foi considerado o custo médio. O consumo foi estimado com base na previsão de vendas.

4.7.5. Demonstração de Resultados

Pelas estimativas realizadas será estimado um EBITDA positivo a partir do segundo ano de atividade. A sua evolução pode ser observada através do ANEXO V – Tabela III.

4.7.6. Mapa de Cash-Flows Incrementais

O mapa de Cash-Flows Incrementais contempla o investimento inicial apresentado no ponto 4.7.2., bem como os cash-flows de exploração que consideram os resultados operacionais antes do resultado financeiro. No ano 0 estamos perante um free Cash-Flow negativo devido baixo número de vendas que ainda não permite cobrir os custos inerentes à exploração do projeto.

Tabela V - Mapa de Cash-Flows Incrementais

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash-Flow Investimento	-909,99 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Vendas e Serviços Prestados	28 438,00 €	32 387,00 €	35 513,50 €	38 955,00 €	42 800,00 €	47 048,50 €
FSE	2 440,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €
CMVMC	12 054,00 €	13 741,00 €	15 067,50 €	16 527,00 €	18 158,00 €	19 960,50 €
Gastos com o Pessoal	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €
Cash-Flow de Exploração	-1 815,17 €	1 246,83 €	3 046,83 €	5 028,83 €	7 242,83 €	9 688,83 €
Free Cash-Flow (FCF)	-2 725,16 €	1 246,83 €	3 046,83 €	5 028,83 €	7 242,83 €	9 688,83 €
FCF Acumulado	-2 725,16 €	-1 478,33 €	1 568,50 €	6 597,33 €	13 840,16 €	23 528,99 €

4.7.7. Indicadores de Análise Financeira

Em primeiro lugar, de modo a calcular os indicadores essenciais para proceder a uma análise financeira sustentada, foi necessário estabelecer a taxa de atualização a aplicar neste projeto. Esta foi obtida tendo em conta três fatores distintos: O *Market Risk Premium* para Portugal, 5,79%, (Fenebris.com, 2019), o beta para o setor “Retail (Online)”, 1.10, (Damodaran, 2021) e, por último, a taxa de juro anual fixada pelo IGCP em outubro de 2022 (2,106%). Posto isto, é possível auferir uma taxa de atualização no valor de 8,48%.

Encontrada a taxa de atualização, é agora possível proceder ao cálculo dos diversos indicadores no âmbito da análise financeira de modo a averiguar a viabilidade do projeto. Neste sentido, confere-se um Valor Atual Líquido (VAL) de 15 260,86€ e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 83,78%. Por fim, está previsto que este projeto alcance o seu *payback period* entre o segundo e o terceiro ano.

4.8. Análise de Risco

Face aos climas de constante mudança e insegurança provocados pelos distúrbios sociais e económicos que o mundo tem vindo a atravessar nos últimos anos, é cada vez mais imperativo reconhecer em que medida é que a rentabilidade de um projeto de investimento pode ser alterada. Posto isto, de acordo com os resultados do estudo de mercado (ANEXO II – Gráfico IX) 24,6% dos inquiridos consideram o preço um fator determinante na compra de uma caminha para o seu cão. Estes dados estatísticos evidenciam a possibilidade de elasticidade do preço da procura, tornando este fator uma variável crítica para esta análise. Comparativamente ao cenário já esperado, foi avaliada a possibilidade de um cenário pessimista, que obrigue o nosso preço a sofrer uma descida

de 10%. Posto isto, no ANEXO VI – Tabela I, verificamos que uma variância negativa do preço em 10% acarreta consigo um VAL negativo no valor de -1 443,70€

Foi também desenvolvida uma análise do ponto de *break-even* de modo a compreender o número de unidades mínimas a serem vendidas para garantir que não haja prejuízo. Tendo em conta os valores apresentados no ano 1, através do Gráfico I do ANEXO VI, verificamos que é necessário vender 367 caminhas por ano, para não ter prejuízo.

4.9. Modelo de Gestão e Controlo de Negócio

Este negócio será gerido através de objetivos anualmente estipulados que, por sua vez, devem estar em consonância com a estratégia da marca. É necessário que o desempenho anual da empresa seja avaliado a cada ano, sendo o ponto de avaliação crucial os resultados líquidos da coleção Olívia.

4.10. Calendarização

Por fim, foi elaborada uma calendarização, apresentada na tabela abaixo, que tem como objetivo delinear as metas e timings a cumprir, de modo a alcançar os objetivos estratégicos pressupostos ao longo do plano.

Tabela VI - Calendarização

Novembro (2022)	Revisão do Plano de Negócios e possíveis ajustamentos; Tratar de todas as burocracias e legislações exigidas; Contacto com o fornecedor (Hall Atelier);
Dezembro (2022)	Início da produção das caminhas; Criação do site e redes sociais da marca; Início da divulgação e publicidade da marca; Preparativos para o lançamento da marca;
Janeiro (2023)	Lançamento da marca e coleção Olívia; Divulgação e publicidade da marca; Evento com influenciadores; Envio do comunicado para os meios;
Fevereiro (...)	Feedback e controlo contínuo;
Outubro	Lançamento da Coleção Especial (Isabel Silva x Olívia)

5. CONCLUSÕES FINAIS

A realização deste plano de negócios possibilitou um melhor entendimento das suas oportunidades, bem como dos possíveis desafios que este pode enfrentar. Sublinha-se a mais-valia da marca em conseguir dar uma resposta sustentável que vai ao encontro das exigências de um consumidor que, perante a concorrência, continua a sentir uma insatisfação das suas necessidades, mais conscientes, no panorama atual.

Em adição, através do estudo quantitativo realizado via inquérito online, foi possível conferir os fatores críticos de sucesso para o setor de *pet care*, junto de uma amostra representativa do nosso segmento-alvo. Foi, também, definida uma estratégia de marketing que visa o aumento da notoriedade da nossa marca, enaltecendo os pontos que fazem da Olívia uma marca diferenciada face aos seus concorrentes diretos. Por fim, a realização deste plano permitiu auferir a sua viabilidade, com base nas projeções financeiras que, por sua vez, apresentaram indicadores financeiros bastante positivos, nomeadamente o VAL e a TIR do projeto. Em contrapartida, é de realçar que, perante uma forçosa descida do preço, a marca pode deixar de conseguir apresentar estes resultados, pelo que será necessário conseguir convencer o público-alvo de que o preço que praticamos faz jus aos atributos que oferecemos.

Em suma, verificamos que estão reunidas as condições para fazer da Olívia uma *lovebrand* no mercado animal, não só por respeitar as exigências de um público-alvo cada vez mais consciente social e ambientalmente, como também por não prescindir do conforto e bem-estar que os nossos amigos de quatro patas merecem.

REFERÊNCIAS

- Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP, E.P.E. - IGCP. (2022, Setembro 22). Acesso a Outubro 1, 2022, disponível em www.igcp.pt website: <https://www.igcp.pt/pt/menu-lateral/certificados-de-aforro/taxa-de-juro-anual/>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(01)00068-4)
- A humanização do setor pet - Veterinaria Atual. (2019, Outubro 17). Acesso a 27 de Setembro, 2022, disponível em: <https://www.veterinaria-atual.pt/na-clinica/a-humanizacao-do-setor-pet/>
- Barbosa, M., Castañeda, A., & Ferreira, D. (2020). *Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business*. *Journal of Cleaner Production*, 258,1-3.
- Cães e gatos nos lares portugueses. (2020, Agosto 4). Disponível em: www.marktest.com website: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2682.aspx>
- Cambra-Fierro, J., López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I. & Vázquez-Carrasco, R. (2018). *Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms*. *Sustainability*, 10(11), 4080-4096.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). *The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective*. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385–399.
- Damodaran, A. (2021). *Betas*. Disponível em Nyu.edu website: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan* – Fourth Edition.
- Dogan, N., 2015. *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 195, pp. 1288-1294.

Dornelas, J., 2007. *Plano de negócio: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade?*, S. Paulo: Universidade de S. Paulo.

Famílias têm mais animais de estimação do que crianças. (2022, Janeiro 19). Acesso a Setembro 25, 2022, disponível em cnnportugal.iol.pt website: <https://cnnportugal.iol.pt/videos/familias-tem-mais-animais-de-estimacao-do-que-criancas/61e86e6b0cf21847f0a6208c>

Fenebris.com, F. (2019, Dezembro 21). Market Risk Premia - Market Risk Premia. Disponível em [Market-risk-premia.com](http://www.market-risk-premia.com) website: <http://www.market-risk-premia.com/market-risk-premia.html>

Greene, F. J. & Hopp, C. (2017). *Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed*. Harvard Business Review.

Gruber, M. (2007). *Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective*. Journal of Business Venturing, 22, 782-807.

Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Press Books.

Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). *Business plans for new or small businesses: paving the path to success*. Management Decision, 40(8), 755–763.

Iverson, A. R. (2018). *Measurement of Business Success*. Journal of Pension Benefits - Issues in Administration, Design, Funding, and Compliance.

Jung, J., Kim, S., & Kim, K. (2020). *Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty*. Journal of Business Research, 120, 294-301.

Kuratko, D. & Audretsch, D. B., (2009). *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Kuratku, D., Morris, M. & Schindehutte, M. (2015). *Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches*.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Ed.12 Lisboa: Dom Quixote.

Mazzarol, T., & Reboud, S. (2020). *Entrepreneurship and Innovation : theory, practice and context*. Singapore: Springer.

Media Kit | Primetag. (n.d.). mediakit.primetag.com. Acesso a Setembro 30, 2022, disponível em:
<https://mediakit.primetag.com/instagram/Z0FBQUFBQmpSMHJYUmxsWGRI MXVHNHBCOXh1UU9abU9QYmhPNE01NzR0Q1AwcFpVTzBEc0FsRjZ4V TNFYmxHZmtzTmhPR0FvYV9UVURPVk5QV3hoX0NBVXZxV1hDYUdBR 0E9PQ==>

Negócio dos animais vale tanto como plantéis dos três grandes. (2019, Dezembro 7). Acesso a Setembro 26, 2022, disponível em Dinheiro Vivo website: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/negocio-dos-animais-vale-tanto-como-planteis-dos-tres-grandes-12684544.html>

Portugal é o quarto país do mundo com a maior fatia de população idosa. Sul da Europa é a região mais envelhecida. (2021, Novembro 27). Disponível em Jornal Expresso website: <https://expresso.pt/sociedade/2021-11-27-Portugal-e-o-quarto-pais-do-mundo-com-a-maior-fatia-de-populacao-idosa.-Sul-da-Europa-e-a-regiao-mais-envelhecida-08566580>

Santos, E. & Silva, C. (2012). *Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas*. Revista Brasileira de Administração Científica. Aquidabrã, volume 3, número 1.

Schwetje, G. & Vaseghi, S., 2007. *The Business Plan - How to Win Your Investors' Confidence*. Heidelberg: Springer.

Teixeira, G. F. G., & Canciglieri Junior, O. (2019). *How to make strategic planning for corporate sustainability?* Journal of Cleaner Production, 230, 1421–1431.

ANEXOS

ANEXO I - METODOLOGIA

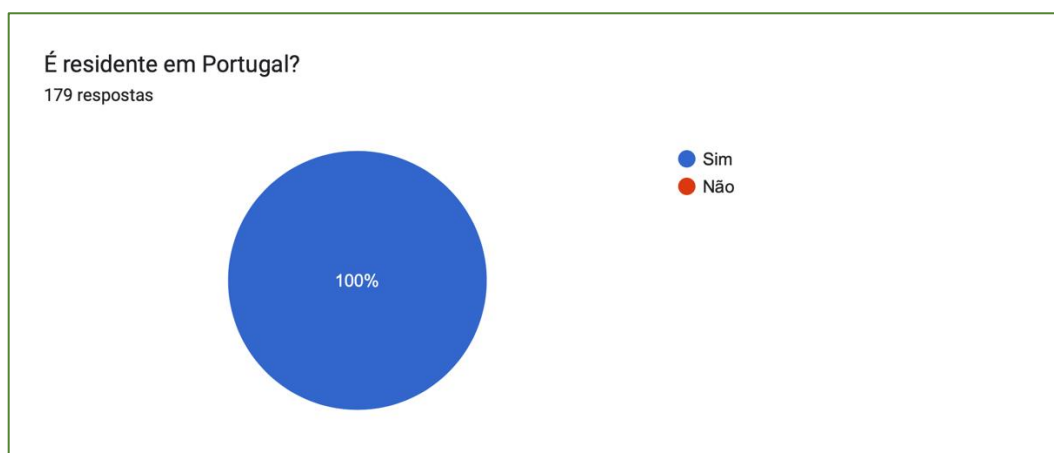
METODOLOGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Ernest & Young	Metodologia de Harvard	Metodologia de Kuratko	IAPMEI
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Conceito	Descrição do Negócio	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Histórico da Companhia e/ou dos Promotores
Mercado e Concorrência	Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado adjacente
Estratégia de Negócio	Análise Setorial	Caracterização do Mercado	A sua nova Ideia e o seu Posicionamento de Mercado
Estratégia Operacional	Análise Competitiva	Marketing	Projeto / Produto / Ideia
Gestão e Organização	Análise de Mercado	Operações	Estratégia Comercial
Informação Financeira	Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras
Perspetivas do Futuro	Plano Operacional	Análise de Risco	
Fundos Necessários	Equipa de Gestão	Modelo de gestão e controlo do negócio	
Análise de Risco	Plano Financeiro	Calendarização	
	Calendarização		

Fonte: (Ernest & Young, 2001; Harvard, 2007; Kuratko, 2009; IAPMEI, 2013)

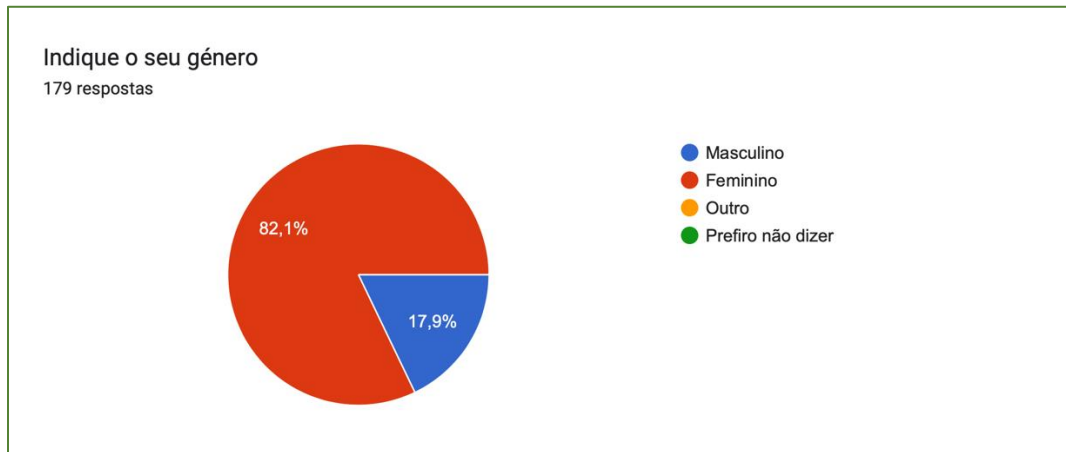
ANEXO II – ESTUDO DE MERCADO

GRÁFICO I



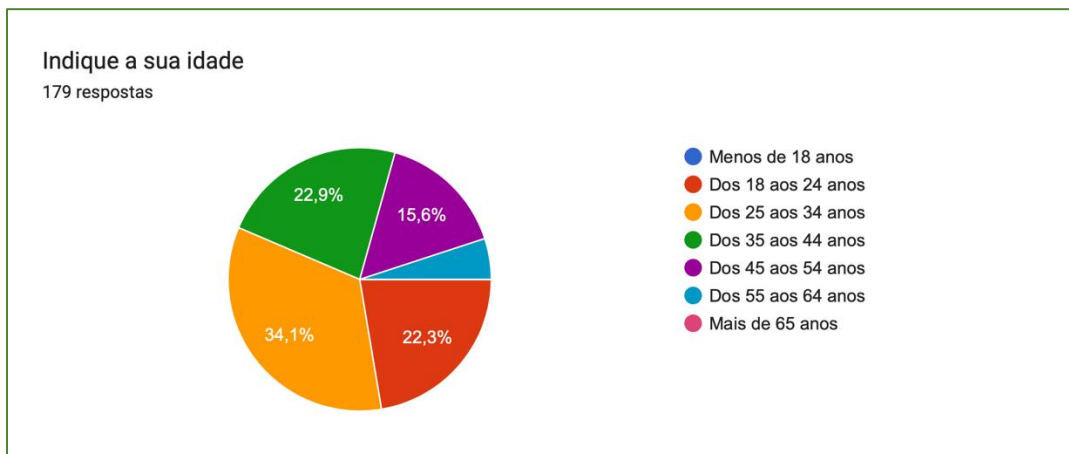
Fonte: Inquérito

GRÁFICO II



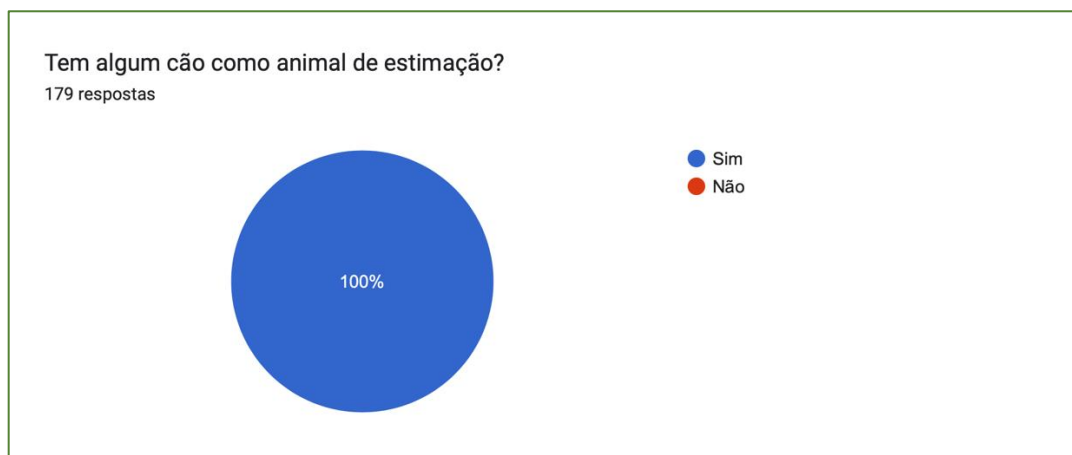
Fonte: Inquérito

GRÁFICO III



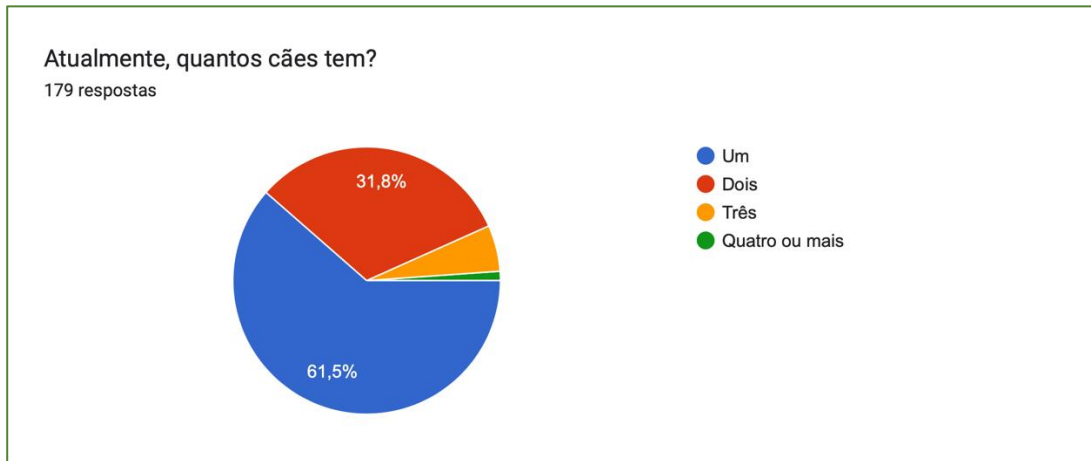
Fonte: Inquérito

GRÁFICO IV



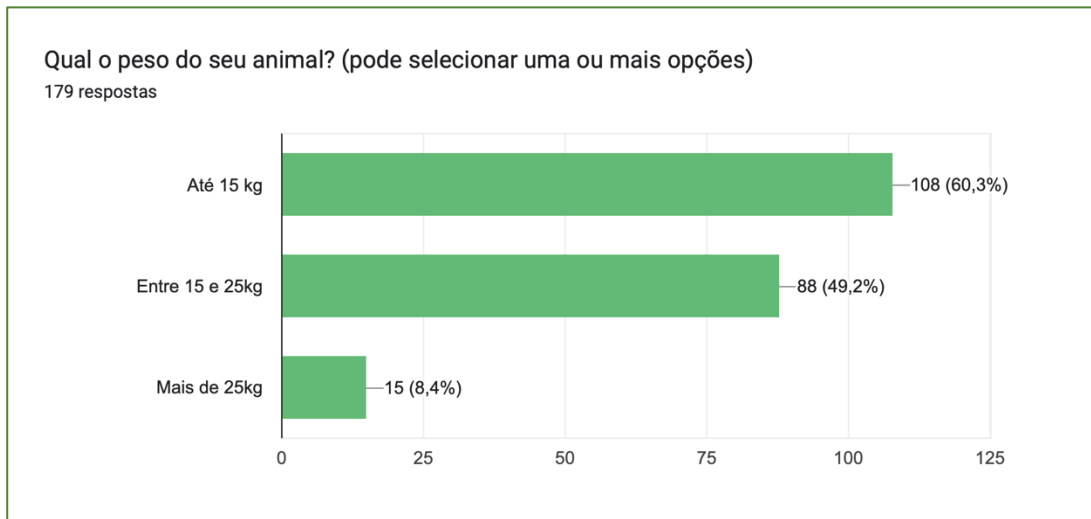
Fonte: Inquérito

GRÁFICO V



Fonte: Inquérito

GRÁFICO VI



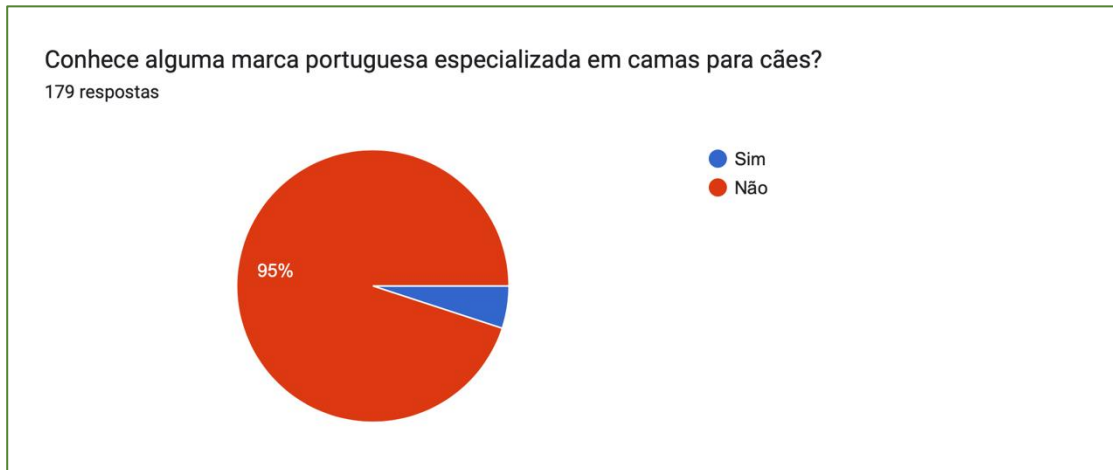
Fonte: Inquérito

GRÁFICO VII



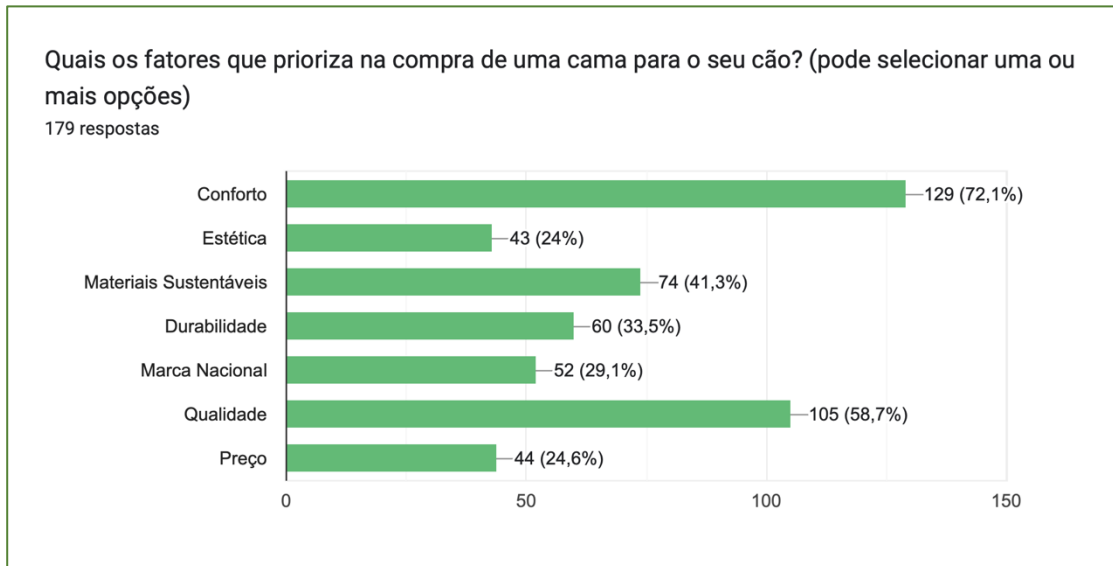
Fonte: Inquérito

GRÁFICO VIII



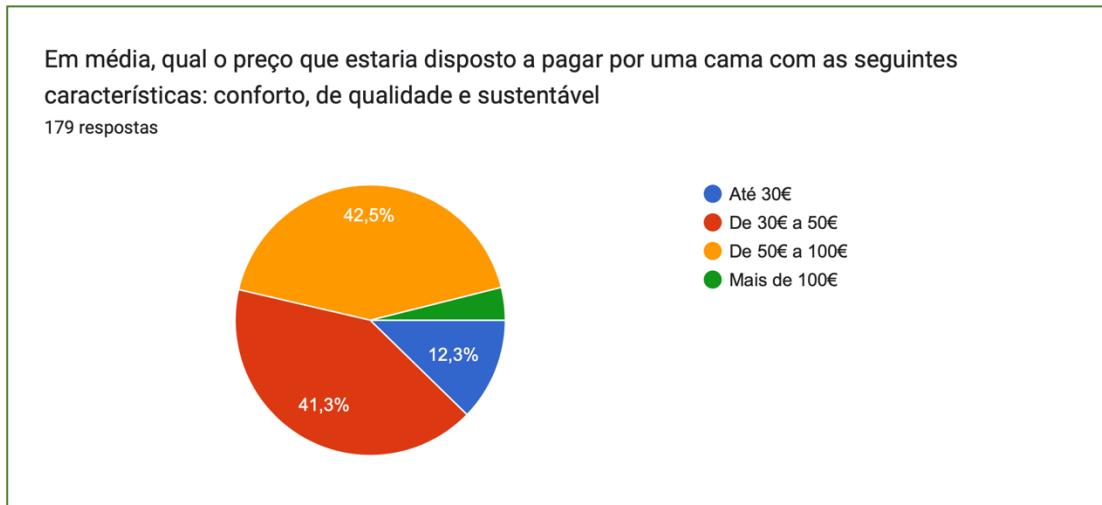
Fonte: Inquérito

GRÁFICO IX



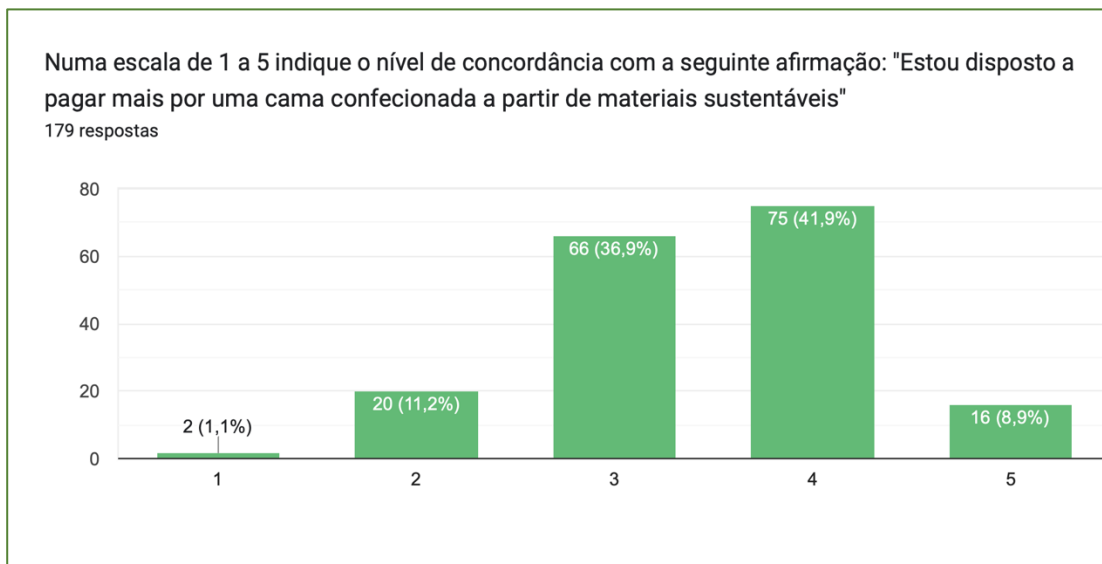
Fonte: Inquérito

GRÁFICO X



Fonte: Inquérito

GRÁFICO XI



Fonte: Inquérito

ANEXO III – OPERAÇÕES

TABELA I

GASTOS COM EQUIPAMENTO

Ativos Fixos Tangíveis	
Impressora HP	59,99 €
Computador Apple	550 €
Material Escritório	50 €
Total Ativos Fixos Tangíveis	660 €
Ativos Fixos Intangíveis	
Softwares	250 €
Total Ativos Fixos Intangíveis	250 €
Total Gastos com Equipamento	909,99 €

TABELA III

GASTOS COM PESSOAL

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remuneração Base Anual	12 409,60 €	12 409,60 €	12 409,60 €	12 409,60 €	12 409,60 €	12 409,60 €
Segurança Social	1 365,06 €	1 365,06 €	1 365,06 €	1 365,06 €	1 365,06 €	1 365,06 €
Seguro Acidentes de Trabalho	777,70 €	777,70 €	777,70 €	777,70 €	777,70 €	777,70 €
Subsídio de Alimentação	1 206,81 €	1 206,81 €	1 206,81 €	1 206,81 €	1 206,81 €	1 206,81 €
Total	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €

ANEXO IV – REPORT VENDAS THE HAPPY NEST 2021

VENDAS EM VALOR POR CANAL

MÊS	LOJA ONLINE	RETALHO ANKORSTORE	RETALHO PT & ES	TOTAL
mar/21	1 088,55 €	- €	- €	1 088,55 €
abr/21	743,60 €	- €	- €	743,60 €
mai/21	620,90 €	- €	- €	620,90 €
jun/21	892,20 €	- €	- €	892,20 €
jul/21	1 265,45 €	- €	163,60 €	1 429,05 €
ago/21	1 084,90 €	- €	136,37 €	1 221,27 €
set/21	1 063,55 €	966,60 €	182,86 €	2 213,01 €
out/21	485,15 €	238,11 €	116,80 €	840,06 €
nov/21	2 482,10 €	568,36 €	413,11 €	3 463,57 €
dez/21	2 086,40 €	- €	310,80 €	2 397,20 €

Fonte: The Happy Nest

ANEXO V – PROJEÇÕES FINANCEIRAS

TABELA III

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (FSE)

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Serviços Diversos						
Publicidade	2 000,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €
Manutenção do Site	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Energia e Flúidos						
Eletricidade	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Água	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Total FSE	2 440,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €

TABELA IVI

CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS (CMVMC)

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Coleção Olívia	7 434,00 €	8 158,50 €	8 946,00 €	9 828,00 €	10 804,50 €	11 875,50 €
Coleção Infleunciador(a)	4 620,00 €	5 582,50 €	6 121,50 €	6 699,00 €	7 353,50 €	8 085,00 €
Total CMVMC	12 054,00 €	13 741,00 €	15 067,50 €	16 527,00 €	18 158,00 €	19 960,50 €

TABELA VII

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços Prestados	28 438,00 €	32 387,00 €	35 513,50 €	38 955,00 €	42 800,00 €	47 048,50 €
FSE	2 440,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €
CMVMC	12 054,00 €	13 741,00 €	15 067,50 €	16 527,00 €	18 158,00 €	19 960,50 €
Gastos com o Pessoal	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €
EBITDA	-1 815,17 €	1 246,83 €	3 046,83 €	5 028,83 €	7 242,83 €	9 688,83 €
Amortizações	0	0	0	0	0	0
EBIT	-1 815,17 €	1 246,83 €	3 046,83 €	5 028,83 €	7 242,83 €	9 688,83 €
Impostos (IRC 17%)	-308,58 €	211,96 €	517,96 €	854,90 €	1 231,28 €	1 647,10 €
Resultado Líquido	-2 123,75 €	1 034,87 €	2 528,87 €	4 173,93 €	6 011,55 €	8 041,73 €

ANEXO VI – ANÁLISE DE RISCO

TABELA VI

CENÁRIO NEGATIVO (DESCIDA DO PREÇO EM 10%)

Ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash-Flow Investimento	-909,99 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Vendas e Serviços Prestados	25 594,20 €	29 148,30 €	31 962,15 €	35 059,50 €	38 520,00 €	42 343,65 €
FSE	2 440,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €	1 640,00 €
CMVMC	12 054,00 €	13 741,00 €	15 067,50 €	16 527,00 €	18 158,00 €	19 960,50 €
Gastos com o Pessoal	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €	15 759,17 €
Cash-Flow de Exploração	-4 658,97 €	-1 991,87 €	-504,52 €	1 133,33 €	2 962,83 €	4 983,98 €
Free Cash-Flow (FCF)	-5 568,96 €	1 246,83 €	3 046,83 €	5 028,83 €	7 242,83 €	9 688,83 €
FCF Acumulado	-2 725,16 €	-1 478,33 €	1 568,50 €	6 597,33 €	13 840,16 €	23 528,99 €
VAL	-1 443,70 €					

GRÁFICO VII

BREAK-EVEN POINT

