



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: EXPORTAÇÃO DE ÁGUA
MINERAL BRASIL – PORTUGAL

BRUNO MONT'ALVERNE HADDADE SILVA

MARÇO 2015



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: EXPORTAÇÃO DE ÁGUA
MINERAL BRASIL – PORTUGAL

POR: BRUNO MONT'ALVERNE HADDADE SILVA

ORIENTAÇÃO: PROF. DOUTOR PEDRO
PICALUGA NEVADO

MARÇO 2015

Agradecimentos

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Com uma referência muito especial, agradeço aos meus pais, exemplos de coragem, honestidade, atitude e dedicação e que jamais deixaram de me incentivar. Nos momentos mais difíceis me davam suporte e me impulsionavam a fazer sempre mais e melhor. Eu vos agradeço do fundo do meu coração.

A minha esposa Andrea, nossos filhos Tiago e Júlia, por toda a compreensão, paciência e dedicação a mim. Eu te agradeço meu amor pela esposa que és e por ser uma mãe zelosa e responsável.

Aos meus irmãos, Lúcia, Ozório Jr. e Breno por todo o carinho, compreensão, incentivo e sugestões ao longo desse percurso.

O meu muito obrigado ao Professor Pedro Nevado por toda a sua paciência, disponibilidade, dedicação e apreço em orientar-me e esclarecer-me em todo o trabalho.

Ao Professor Pedro Verga Matos por todo o seu profissionalismo, paciência e incentivo que fez com que eu alcançasse meu objetivo. O meu muito obrigado.

A Professora Cristiane Drebes Pedron pelo seu enorme contributo a realização dos exames.

“A sabedoria consiste em ordenar bem a nossa própria alma”

Platão

Resumo

No atual panorama mundial, a globalização diminuiu consideravelmente as fronteiras para o movimento das empresas ao redor do mundo e a internacionalização tornou-se essencial para muitas empresas.

Esta decisão requer que as empresas reúnam um conjunto de recursos, capacidades e competências que as possam diferenciar no mercado, obtendo com isso vantagens competitivas.

Neste trabalho de projeto, elaboramos um plano de negócios para a exportação de água mineral do Brasil para Portugal, estabelecendo algumas decisões e estratégias que irão nortear a empresa em Portugal. Neste sentido caracterizou-se igualmente o mercado português em comparação com o mercado do Brasil.

Este estudo de natureza qualitativa pretende-se que seja uma ferramenta de apoio à tomada de decisão dos gestores que querem internacionalizar sua empresa, particularmente no setor de água mineral.

Palavras-Chave: Internacionalização, Plano de negócios, Água Mineral, Brasil, Portugal.

Abstract

In the current world scenario, globalization decreased considerably the borders to the movement of companies around the world and the internationalization became essential for many companies.

This decision requires that companies incorporate a set of resources, skills and competences as to differentiate in the market, thus obtaining competitive advantages.

In this master final project, we developed a business plan to export mineral water from Brazil to Portugal, establishing some decisions and strategies that will guide the company in Portugal. In this sense also marked the Portuguese market compared to the Brazil market.

This qualitative study, we intend to make as tool for management decision who wants to internationalize its company, particularly in the mineral water sector.

Key Words: Internationalization, Business Plan, Mineral Water, Brazil, Portugal.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Plano de Negócios	3
2.2 Forma de Entrada em Outros Mercados	4
2.3 O Mercado da Água Engarrafada	10
2.4 Marketing e Plano de Marketing	11
3. Historial da Empresa	14
3.1 História da Empresa e Logotipo	14
4. Caracterização do Negócio	18
4.1 Missão, Visão e Valores	18
4.2 Principais Dados e Marcos da História da Empresa	19
4.3 Objetivos e Potencial do Negócio	21
5. Caracterização do Mercado Brasil – Portugal e Forma de Entrada	
Em Portugal	22
5.1 Comparabilidade dos Países	22
5.2 Atratividade do Setor – 5 Forças	27
5.3 Fatores Críticos de Sucesso	28
5.4 Forma de Entrada em Portugal – IDE + Exportação	28
6. Plano de Marketing	29
6.1 Introdução	29
6.2 Análise da Situação Atual	29
6.3 Segmentação	30
6.4 Mercado Alvo	30

6.5 Posicionamento	30
6.6 Estratégia de Marketing Mix	31
6.7 Plano de Operações	32
6.7.1. Localização	32
6.7.2. Instalações e Lay Out	32
6.7.3. Equipamentos	33
6.7.4. Plano de Recursos Humanos	33
6.8 Plano Financeiro	33
6.9 Modelo de Gestão e Controlo do Negócio	35
7. Conclusões, Limitações e Trabalhos Futuros	36
Referências Bibliográficas	37

LISTA DE ACRÓNIMOS

APIAM – Associação Portuguesa dos Industriais de Águas Minerais Naturais e de Nascente.

DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral

RAL – Relatório Anual de Lavra

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I – Missão, Visão e Valores	19
Quadro II - Portugal e Brasil no índice de competitividade global com o primeiro e última posição no ranking	22
Quadro III – Portugal e Brasil no <i>Enabling Trade Index</i> com o primeiro e última posição no ranking.	23

Quadro IV - Portugal e Brasil no <i>Doing Business Index</i> com o primeiro e última posição no ranking	26
Quadro V - Análise SWOT	30
Quadro VI - Receitas, despesas e resultados previsíveis para cinco anos	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo da empresa	15
Figura 2 – Sequência do processo	15
Figura 3 – Tanques para água mineral em aço inox	15
Figura 4 – Vista frontal do 1º galpão	16
Figura 5 – Sopradora de garrafão de 20 litros	16
Figura 6 – Transporte da preforma para a sopradora	17
Figura 7 – Sopro da preforma	17
Figura 8 – Saída da garrafa soprada	17
Figura 9 – Rotulagem	17
Figura 10 – Transporte aéreo para a lavadora	17
Figura 11 – Lavagem e assepsia	17
Figura 12 – Enchimento	17
Figura 13 – Transporte na esteira para embalagem	17
Figura 14 – Empacotamento	17
Figura 15 – Armazenagem em <i>pallets</i>	18
Figura 16 – Produto armazenado pronto para a venda	18
Figura 17 – Atendimento ao cliente	18
Figura 18 – Vista do galpão 2	18
Figura 19 – Atendimento ao cliente de 20 litros no galpão 3.....	18
Figura 20 – Comparação entre Portugal e Brasil	24
Figura 21 – Evolução das vendas em Portugal	27
Figura 22 – Modelo de negócio	32
Figura 23 – Freguesia do Beato	32
Figura 24 – Layout do armazém da Mar Doce	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura do preço de custo	40
Anexo 2 – Generalidades para a elaboração do plano financeiro da empresa Mar doce Ltda.	40
Anexo 3 – Volume de negócios	41
Anexo 4 – Custo das mercadorias vendidas	41
Anexo 5 – Fornecimento e serviços externos	42
Anexo 6 – Quadro de pessoal	43
Anexo 7 – Remuneração pessoal	44
Anexo 8 – Estrutura de custo do pessoal	45
Anexo 9 – Fundo de maneiio	46
Anexo 10 – Investimento e Amortizações	47
Anexo 11 – Financiamento	48
Anexo 12 – Ponto crítico de vendas	48
Anexo 13 – Plano financeiro	49
Anexo 14 – Demonstração de resultados	50
Anexo 15 – Mapa de <i>Cash Flows</i>	50
Anexo 16 – Balanço	51
Anexo 17 – Indicadores de desempenho	52
Anexo 18 – Avaliação	53
Anexo 19 – Análise de sensibilidade	54
Anexo 19A- Cenário pessimista	55
Anexo 19B – Cenário otimista	56

1.Introdução

A globalização é um processo económico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo. Nesse contexto as conexões ficam mais curtas tornando-as rápidas e eficientes. A quebra de fronteiras gerou uma expansão capitalista onde foi possível realizar transações financeiras e expandir os negócios, até então maioritariamente restritos ao mercado interno, para outros mercados.

Com a exportação de água mineral do Brasil para Portugal a empresa foca numa estratégia de destinar uma parcela de sua produção para o mercado interno e outra para o mercado externo permitindo que a empresa amplie sua base de clientes o que poderá significar correr menos riscos, pois quanto maior o número de mercados ela atingir, menos dependente ela será.

Neste projeto de tese elabora-se um estudo com base na construção de um plano de negócios e na forma de entrada de uma empresa brasileira no mercado Português onde pretende lançar os seus produtos em embalagens descartáveis através de venda direta.

A principal motivação na elaboração deste trabalho de projeto tem a ver com duas relevantes questões: a primeira é o fato de o autor ser Diretor Comercial da empresa que pertence a sua família. A segunda respeita ao fato de com este projeto consubstanciarmos uma ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores em geral e no autor em particular, pois a sua empresa está a ponderar seriamente em internacionalizar a empresa no setor de água mineral engarrafada para Portugal.

Este projeto compreende duas partes. Na primeira apresentamos a revisão de literatura sobre plano de negócios, forma de entrada em outros mercados, o mercado da água engarrafada, Marketing e Plano de Marketing. Na segunda parte procedemos ao

detalhamento do plano de negócios que servirá de base para que a empresa tenha oportunidade de perceber e quantificar certezas, incertezas e operações a respeito do mercado internacional. Isto será de grande valia para outras empresas brasileiras que futuramente queiram exportar seus produtos.

Por último, apresentamos as conclusões, as linhas futuras e as limitações da investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1 Plano de Negócios

Chwolka & Raith (2012), afirmam que o valor que possui um plano de negócios antes de entrar em um mercado é a compensação pela eliminação de projetos que poderiam apresentar um risco. Ainda, o principal propósito na avaliação através de um plano de negócios, é obter sinais confiáveis em relação ao futuro da empresa e deste modo reduzir a probabilidade de um falhanço em relação ao mercado que se quer alcançar.

Guerrero *et al* (2012), salientam que o plano de negócios é um documento escrito que sistematicamente e de forma ordenada, detalha os aspectos operacionais e estratégicos e deve portanto permitir uma avaliação económica, financeira e comercial do negócio assim como a sua viabilidade jurídico administrativa. Como um mapa para um viajante, o plano de negócios deve tornar possível determinar antecipadamente onde nós queremos ir, onde nós estamos agora e as diretrizes necessárias para alcançar o objetivo declarado.

O plano representa uma ferramenta que permita gestão, força de trabalho, fornecedores, instituições financeiras e outros *stakeholders* a tornarem-se familiarizados com o projeto da empresa e suas metas e objetivos, denota Guerrero *et al* (2012).

(Varela, 2001), citado por Guerrero *et al* (2012), assinala que o plano de negócios é um mecanismo usado para projetar a empresa no futuro, para antever dificuldades, identificar soluções possíveis para diferentes situações que possam surgir e tornar possível a redução dos riscos do projeto tomando decisões com mais e melhor informação de qualidade bem como permitir a empresa conectar-se com seu ambiente.

O plano de negócios deve desenvolver os procedimentos e estratégias necessárias para tornar uma oportunidade de negócio em realidade (Meléndez, 2005). Além disso, isto se deve tornar um ponto de referência para medir o desempenho da empresa durante sua implementação. (Sapag & Sapag, 2003) citado por Guerrero *et al* (2012).

Um plano de negócios é, assim, uma coleção de habilidades tais como análise de oportunidades, desenvolvimento de um modelo de negócio, estratégia de mercado, planeamento financeiro, tomadas de decisão etc.. Todavia como qualquer técnica, o planeamento de negócios tem que ser treinado, permitindo ao empreendedor alcançar um alto nível de planeamento e redução de custos. Quanto mais qualificado for o plano de negócios, mais o empreendedor beneficiará dele antes de entrar no mercado alvo salientam Chwolka & Raith (2012).

De acordo com Bragã *et al* (2013), a preparação de um plano de negócios é um fenómeno dinâmico o qual está em constante aperfeiçoamento de novas ideias e valores. O conceito de negócio é uma ideia intangível. Mas quando o negócio é descrito em um plano de negócios escrito, as ideias, os conceitos, projeções e pesquisas tornam-se tangíveis e podem ser vistas e examinadas.

Ainda de acordo com Bragã, *et al* (2013) o plano de negócios aproxima a ideia de negócio da realidade, o que é uma grande vantagem psicológica.

2.2 Forma de Entrada em Outros Mercados

Morgan *et al* (2011), afirmam que a contínua globalização das economias mundiais e uma intensificação da concorrência do mundo todo, tem estimulado um aumento no número de empresas que estão a se internacionalizar.

(Calof & Beamish, 1995, p.116), definem internacionalização como um processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura e recursos, etc..) e (Buckley & Casson 2009), salientam que internacionalização é um princípio geral que explicita as fronteiras da organização citado por Morgan *et al* (2011).

(Dib & Carneiro 2006), citado por Vianna & Almeida (2011), definem que a motivação e a escolha da estratégia para a internacionalização pode variar de empresa para empresa, dependendo da especificidade de cada negócio, bem como do perfil dos tomadores de decisão. Em relação aos últimos, existem (i) aqueles que buscam maiores ganhos económicos, a partir do investimento em países cujas taxas de juros são mais generosas; (ii) outros que procuram novos mercados ou buscam maior eficiência, a partir de novas tecnologias ou redução de custos; e (iii) aqueles que procuram-se manter na rede de negócios na qual estão inseridos.

(Cavusgil 1984, apud LEE 2000), citado por Vianna & Almeida (2011), mais especificamente reconhece motivações de ordem proativa e reativa para a busca do mercado internacional. As proativas são:

- Possibilidade de altas margens de lucro
- Vantagem competitiva tecnológica
- Desejo de crescimento e expansão do mercado da empresa
- Menores tributos e economia de escala

As motivações de ordem reativa são para o mesmo autor:

- Pressões competitivas que podem redundar em perda de participação do mercado interno
- Capacidade instalada ociosa

- Saturação do mercado interno

Salomon & Jin (2010), relata que empresas que exportam são mais produtivas que empresas que não exportam. Essa vantagem produtiva ajuda as empresas a compensar os custos relacionados ao transporte e a adaptação dos produtos as condições do mercado anfitrião. Além disso, a vantagem de produção permite as empresas compensar alguma desvantagem no país de destino e competir mais efetivamente com as empresas em seu país.

Salomon & Jin (2010), relatam que empresas que exportam ganham dois tipos de conhecimento. Conhecimento de mercado e conhecimento tecnológico. Conhecimento de mercado refere-se aos clientes, suas preferências e costumes locais. Conhecimento tecnológico refere-se ao conhecimento do processo de operação, métodos e técnicas, o entendimento científico do porque e de como as coisas funcionam.

Salomon & Jin (2010), denotam que empresas exportadoras recebem uma grande quantidade de informação que será usada para melhorar o relacionamento com os clientes. As preferências e os desejos dos clientes variam do país de destino para o país exportador. Essas informações ajudam as empresas a perceber as necessidades específicas e fazer ajustes. Como resultado desse *feedback* do mercado estrangeiro, as empresas adequam seus produtos, melhorando os produtos existentes, criando novos produtos e melhorando o canal de distribuição.

(Grossman & Helpman 1991a, 1991b) citado por Javalgi & Todd (2011), argumentam que exportar mercadorias tangíveis leva-se a um conhecimento intangível. Isto sugere que empresas de exportação, com uma interação e competição em um mercado

estrangeiro, estão expostas a um conhecimento que é indisponível para aquelas que só operam no mercado doméstico.

Javalgi & Todd (2011), denotam que em países desenvolvidos e em desenvolvimento, pequenas e médias empresas desempenham um papel importante uma vez que representam uma importante fonte de emprego e uma geração de receitas e exportação significativas. As pequenas e médias empresas têm hoje em dia acesso a novas tecnologias, e sua capacidade de abraçar o risco e a incerteza permite-lhes tirar proveito de suas capacidades empreendedoras e humanas melhorando sua capacidade de desafiar novos ambientes de negócios.

Para Vianna & Almeida (2011), as empresas brasileiras, pertencentes aos diferentes ramos de atividade económica, vêm buscando intensamente o mercado externo, a partir de diferentes modos de entrada, desde o mais simples (exportação indireta) até o mais complexo (desenvolvimento de unidade produtiva). Entretanto em qualquer dimensão que se vá analisar a internacionalização, é possível considerar que ampliar horizontes das empresas leva a revisão de conceitos e a concentração de maiores esforços em processos decisórios, principalmente aqueles que envolvem as escolhas do país e das estratégias a serem adotadas para nele efetivar a inserção da empresa.

De acordo com Garcia (2013), a exportação pode ser direta ou indireta. Direta quando as empresas são responsáveis por todos os procedimentos de exportação (comerciais e operacionais) e a Indireta quando a operação do processo de exportação é executada por um interveniente, geralmente uma empresa de exportação.

Investimento direto estrangeiro representa o fluxo de capital internacional pelo qual uma empresa estabelecida em um país cria ou amplia uma subsidiária em outro país. (Krugman & Obstfeld 2005) citado por Temiz & Gokmen (2011).

De acordo com Temiz & Gokmen (2011), o investimento direto estrangeiro (IDE) é um elemento importante no desenvolvimento do poder económico no que diz respeito ao crescimento. É uma ferramenta eficiente para transferir novas tecnologias, técnicas de conhecimento e fluxo de capital. A questão do investimento direto estrangeiro e o intercâmbio entre os países resultam num grande crescimento da economia devido ao impulso das empresas multinacionais criando uma integração global com crescimento económico e redução da pobreza. Os motivos pela busca de novos mercados através do investimento direto estrangeiro são o alto retorno sobre o investimento, aumento do potencial de mercado e fontes de entrada segura. Outra característica importante do investimento direto estrangeiro é o seu papel no sentido de incentivar fusões e aquisições internacionais e o *greenfield operations* que é tentar um novo investimento.

Durante as duas últimas duas décadas (1990-2010), o investimento direto estrangeiro tornou-se uma importante fonte de entrada de capitais para as economias, quer as desenvolvidas quer as em desenvolvimento. Estes investimentos são muitas vezes feitos por empresas multinacionais que entram num mercado local através, por exemplo, do *Greenfield Investment*. Referem-se a investimentos que criam novas instalações de produção nos países de acolhimento, como por exemplo, iniciar uma nova fábrica de acordo com Qiu & Wang (2011).

De acordo com Li *et al* (2012), alianças estratégicas internacionais são acordos voluntários entre empresas que envolvem intercâmbio, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços entre países. Através de tal partilha os parceiros

aproveitam outros benefícios. Por exemplo, através da partilha de recursos e custos, melhoram suas competências para aprender e inovar e conseqüentemente reforçar a sua capacidade de competir e bloquear a entrada de concorrentes mais fortes.

Não é compreensível que uma empresa que decida operar no comércio internacional não acumule conhecimentos profundos das regras usadas para definir as modalidades de venda na movimentação de produtos entre os países. Os *Incoterms*, (*International Commercial Terms*) ou Termos Internacionais Comerciais, contêm as siglas indicativas dos direitos e obrigações baseados nos usos e costumes que cobrem as operações internacionais com produtos. Os *Incoterms* traduzem os termos que são usados com maior frequência nos negócios internacionais, possibilitando assim que não sejam dadas versões diversas segundo Garcia (2013). Os dois termos mais usados a título de *incoterms* no comércio internacional são: FOB e o CIF.

De acordo com Garcia (2013), *FOB (Free on Board)*, é entendido como que o exportador ou o vendedor do produto se compromete a colocar a mercadoria livre a bordo, no porto indicado, respondendo por todos os seus custos e riscos até o seu efetivo embarque.

Ainda Garcia (2013), *CIF (Cost, Insurance and Freight)*, custo, seguro e frete, estipula que estará sendo definido que o exportador responderá por todos os custos e riscos desde a saída da mercadoria de seu estabelecimento, seu embarque no navio que a transportará para o exterior e todos os custos (frete) e riscos (seguro) até o momento em que a mercadoria for descarregada no porto de destino.

2.3 O Mercado da Água Engarrafada

A água mineral é obtida diretamente de fontes naturais ou por extração de águas subterrâneas. É caracterizada pelo conteúdo definido e constante de sais minerais, oligoelementos e outros constituintes, considerando-se as flutuações naturais. A indústria de água mineral está presente em todas as regiões geográficas do mundo denota o Sumário Mineral, DNPM, (2013).

Segundo dados da consultoria *Beverage Marketing Corporation*, estima-se que em 2012 o mercado mundial de águas engarrafadas foi de duzentos e quarenta e nove bilhões de litros, 7 % superior ao valor de 2011, de acordo com o Sumário Mineral, DNPM, (2013).

Nos Estados Unidos o crescimento do mercado deve-se a busca por hábitos saudáveis enquanto que em países em desenvolvimento é influenciado pela falta de água superficial de boa qualidade. (Rodwan Jr. 2013),

A produção brasileira de água mineral engarrafada em 2012, segundo dados apurados dos Relatórios Anuais de Lavras¹ (RAL), foi de seis bilhões novecentos e oitenta milhões de litros. Estes valores são os declarados pelas empresas detentoras de concessões de lavra de acordo com o Sumário Mineral, DNPM, (2013).

Em 2012 o Brasil importou 1.447 milhões de litros de água mineral. Os países de origem foram França (48%), Itália (47%), Noruega (3%), Finlândia (1%) e Estados Unidos (1%). No mesmo ano, o Brasil exportou 297 mil litros de água mineral. Os principais países de destino foram Guiana com 72 % do total, Bolívia (10%), Japão com 7 %, Paraguai (4%) e Taiwan com 2% atesta o Sumário Mineral, DNPM, (2012).

¹ Lavra é o conjunto de operações coordenadas que objetivam o aproveitamento industrial das jazidas, desde a extração das substâncias minerais até o beneficiamento destas.

De acordo com a APIAM, (2013), o consumo de água engarrafada em Portugal tem conhecido um crescimento sustentado ao longo dos últimos anos, conquistando um lugar de destaque no setor de bebidas. Este fato dá conta de uma evolução no comportamento dos consumidores, marcada por crescentes e pertinentes preocupações, relacionada com uma alimentação mais saudável e equilibrada.

Ainda conforme a APIAM, (2013), os Portugueses bebem mais água engarrafada que no passado. Como consequência, há um aumento no consumo de água mineral natural, um produto cem por cento natural cujo valor é excepcional e cuja qualidade e características de sabor são apreciadas e reconhecidas pelos consumidores.

Observa-se também que o consumo de água mineral per capita em Portugal foi de cerca de 113 litros por ano (2012), situando-se dentro dos valores de consumo médio na União Europeia, mas abaixo do consumo médio na Europa Ocidental, que são superiores a 115 litros por ano, como ocorre em Itália (180), Alemanha (171), Bélgica (124) e Espanha (118) salienta a APIAM, (2013).

2.4 Marketing e Plano de Marketing

De acordo com Kotler & Armstrong (2005), *Marketing* é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem forte relacionamento com o cliente, a fim de capturar o valor dos clientes em troca.

Para a *American Marketing Association*, *Marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.

Para Kotler & Armstrong (2005), o plano de marketing envolve decisões sobre estratégias de marketing que irão ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos globais. Serve para documentar como os objetivos estratégicos da organização serão atingidos através de estratégias e táticas de marketing específicas, com o cliente como ponto de partida.

Ressalta Kotler & Armstrong (2005), que um plano de marketing é composto por:

- Sumário Executivo: Apresenta um breve resumo dos principais objetivos e recomendações do plano
- Situação atual de marketing: Descreve o mercado alvo e o posicionamento da empresa, incluindo informação sobre o mercado, performance do produto, concorrência e distribuição.
- Análise de ameaças e oportunidades: Avalia as principais ameaças e oportunidades que o produto pode enfrentar.
- Objetivos e questões: Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de alcançar durante a gestão do plano.
- Estratégias de Marketing: Delineia a sistemática de comercialização através do que a empresa espera alcançar para atingir seus objetivos de marketing e especificidades do mercado alvo e posicionamento. Delineia estratégias específicas para os elementos de marketing mix.
- Programas de Ação: Expõe como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam as seguintes perguntas: O que vai ser feito? Quando será feito? Quem será o responsável por fazer? Quanto custará?
- Orçamento: Detalha um orçamento de marketing que será um apoio essencialmente para uma projeção de lucros e perdas.
- Controle: Descreve o controle que irá ser utilizado para monitorar o progresso e permite revisões e ajustes nos produtos que não atingiram seus objetivos.

O mercado consiste num conjunto de compradores, e estes diferem em uma ou mais formas. Eles podem diferir em suas necessidades, recursos, lugares, atitudes de comprar e práticas de compra. Através da segmentação de mercado as empresas dividem-no em pequenos segmentos que podem ser alcançados mais eficientemente e efetivamente com produtos e serviços que se ajustam as suas necessidades segundo Kotler & Armstrong (2005).

As empresas podem segmentar mercados internacionais usando um ou uma combinação de muitas variáveis. Elas podem segmentar por localização geográfica, fatores económicos, fatores políticos e jurídicos e fatores culturais como, por exemplo, língua, religião, valores e atitudes, costumes e padrões de comportamento. Depois de avaliar diferentes segmentos, a empresa deve decidir quais e quantos segmentos ela irá atingir. Um mercado alvo é composto por um conjunto de compradores que compartilham necessidades ou características comuns que a empresa decide. Kotler & Armstrong (2005).

O posicionamento do produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores sobre atributos importantes, o lugar que o produto ocupa na mente dos clientes em relação aos produtos concorrentes. O posicionamento envolve a implantação de benefícios exclusivos da marca e diferenciação na mente do consumidor de acordo com Kotler & Armstrong (2005).

Segundo Kotler & Armstrong (2005), Marketing Mix é o conjunto de ferramentas táticas controláveis de marketing, Produto, Preço, Distribuição e Promoção que a empresa combina para produzir respostas ao mercado alvo. Um programa efetivo de marketing combina todos os elementos de marketing mix em um programa designado para alcançar os objetivos por entregar valor aos clientes.

Em conclusão, este trabalho de projeto respeitará o definido na revisão da literatura nomeadamente na elaboração de um plano de negócios em especial um plano de marketing para a internacionalização da empresa com a entrada em outro país de uma empresa de mercado de água engarrafada.

3. HISTORIAL DA EMPRESA

3.1 História da Empresa e Logotipo

Fundada em 2003, a empresa Mineração Mont'Alverne Ltda., que adota a denominação Água Mineral Mar Doce, situa-se no município de Paço do Lumiar, a 25 km de distância de São Luís, capital do Maranhão, no nordeste do Brasil.

A empresa conta com 160 colaboradores diretos e dedica-se ao enchimento e a comercialização de água mineral com atendimento FOB e CIF para o mercado maranhense e de outras capitais.

De acordo com Silva *et al* (2010), as pesquisas possibilitaram a determinação das características hidrogeológicas na área da Água Mineral, sendo perfurado poços para pesquisas, monitoramento e captação; realizados ensaios de bombeamentos, amostragens e análises da qualidade da água mineral.

Segundo Silva *et al* (2010), a composição química em diversas épocas apresentou pequenas variações dos constituintes dissolvidos, indicando não haver interferência de outras águas. A vulnerabilidade do aquífero captado é baixa com boa proteção, estando as zonas de contribuição, influência e transporte na Água Mineral Mar Doce, pelo que é difícil a água ser contaminada no subsolo.

Pequenas concentrações de alguns elementos nas águas subterrâneas as classificam como águas minerais. O DNPM (Departamento Nacional de Pesquisas Minerais) tem classificado a água das fontes da Água Mineral Mar Doce como Água Mineral Fluoretada e Hipotermal na Fonte ressalta Silva *et al* (2010).

A empresa cujo logotipo se vê embaixo, adota um percurso operacional cuja sequência está também referida embaixo:



Figura 1: Logotipo da Empresa



Figura 2: Sequência do Processo

A captação da água mineral é feita através de bombas de sucção feita em aço inox, instalada dentro de poços feitos de acordo com a legislação vigente. A seguir é enviada através de uma tubulação aérea em aço inox para tanques feitos em aço inox com capacidade de armazenamento de trinta mil e cinquenta mil litros cada.



Figura 3: Tanques para água mineral em aço inox.

Seu parque fabril constitui-se de três galpões, dois almoxarifados, dois escritórios, refeitório e sala de descanso para os colaboradores. O horário de atendimento ao cliente

é de 7:00 da manhã a 00:00 de segunda a sexta e no sábado de 8:00 da manhã a 19:00 horas com os colaboradores divididos em três turnos.

Na água mineral Mar Doce, as embalagens usadas no enchimento são produzidas pela própria empresa, com exceção do copo de 200 ml, através de máquinas ultramodernas dentro dos mais rigorosos controles de qualidade.

No primeiro galpão, situa-se a sopradora na qual produz garrafão de vinte litros feito em polipropileno, e garrafão de cinco litros feito em PET. A capacidade de produção de garrafão de vinte litros é de mil unidades por cada quatro horas de trabalho e a de cinco litros é de dois mil por cada quatro horas de trabalho.



Figura 4: Vista Frontal do 1º Galpão.



Figura 5: Sopradora de garrafão de 20 litros.

No segundo galpão situam-se duas sopradoras de garrafas de 330 ml, 500 ml e 1500 ml todas em PET alinhado com a rotulagem automatizada para o envase das mesmas. Com um layout em linha, as garrafas sopradas já saem direto para a lavagem e enchimento em um processo todo automatizado. A capacidade de produção de uma sopradora é de quatro mil garrafas por hora.

No terceiro galpão situam-se as máquinas de lavagem e de enchimento dos garrafões de vinte e de cinco litros para atendimento FOB.



Figura 6: Transporte da Preforma para a sopradora



Figura 7: Sopros da Preforma.



Figura 8: Saída da garrafa soprada.

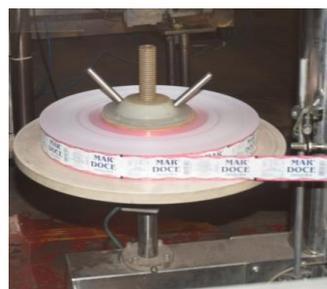


Figura 9: Rotulagem.



Figura 10: Transporte aéreo para a lavadora.



Figura 11: Lavagem e Assepsia.



Figura 12: Enchimento.



Figura 13: Transporte.



Figura 14: Empacotamento.



Figura 15: Armazenagem em Pallets.



Figura 16: Produto armazenado pronto para a venda.



Figura 17: Atendimento ao Cliente.



Figura 18: Vista do Galpão 2.



Figura 19: Atendimento ao cliente de 20 litros no Galpão 3.

4. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

4.1 Missão, Visão e Valores

De acordo com Ferreira *et al* (2010), missão é uma tradução da estratégia da empresa expressando o propósito da sua própria existência.

A visão é um mapa que guia o futuro da empresa na sua orientação futura em termos de tecnologia produto-cliente, nos mercados geográficos a perseguir, nas capacidades e

competências a desenvolver e no tipo de gestão que a empresa procura criar, ressalta Ferreira *et al* (2010).

Os valores são os princípios éticos que orientam a atuação da empresa, segundo Ferreira *et al* (2010).

Quadro I – Missão, Visão e Valores.

Missão	Visão	Valores
Oferecer produtos de qualidade, proporcionando saúde e satisfação aos clientes internos e externos atuando de forma sustentável.	Ser referência em água mineral no mercado maranhense, gerando valores para clientes e colaboradores.	-Satisfação do cliente e colaborador. -Ética. -Ousadia. -Confiança.

Fonte: Mar Doce Brasil.

4.2 Principais Dados e Marcos da História da Empresa

A Mar Doce iniciou suas atividades no mercado de água mineral maranhense em 2003 com apenas trinta colaboradores, contando com uma linha de enchimento para garrafão de vinte litros e uma linha para enchimento de descartáveis. A empresa não possuía sopradora e suas embalagens eram produzidas em outro estado de uma empresa especializada em sopro, o que encarecia o produto final e conseqüentemente diminuía sua margem de lucro.

No primeiro ano, o seu volume de venda ficou muito aquém do esperado, pois além do mercado possuir outras marcas mais conhecidas com fábricas industriais completas o mercado consumidor maranhense era muito incipiente, pois não havia o hábito de se tomar água mineral diariamente por ainda se tratar de um produto que representava um peso no orçamento das famílias. O atendimento era feito por caminhões próprios da empresa apenas para pequenos retalhistas especificamente na capital São Luís, distante 25 km da empresa, pois as grandes redes de supermercado e os grossistas estavam fechados com a concorrência.

No ano de 2004, com a melhora da economia e o fechamento de duas concorrentes por má gestão, a empresa obteve suas melhores receitas até então. Se ano de 2003 a empresa tinha vendido sete milhões e duzentos mil litros, em 2004 esse número triplicou.

Em 2005 com recursos próprios, a empresa não recorreu a capitais alheios, inicia-se a ampliação de seus armazéns e a duplicação de sua capacidade operacional com aquisição de máquinas e o consequente aumento de mão de obra. Com o aumento das vendas, a empresa expande-se para todo o estado inclusive alcançando estados vizinhos.

De 2006 até 2014 a empresa vem modernizando sua fábrica com aquisições de diversas máquinas e investindo continuamente no capital humano. No campo operacional comprou sua sopradora de garrafão de 20 litros, instalou centros de distribuição em estados vizinhos, modernizou seus rótulos tornando-os de fácil compreensão e transformou suas embalagens descartáveis em biodegradáveis contribuindo assim com o meio ambiente, fazendo com que se tornasse líder de mercado no segmento de águas minerais em embalagens descartáveis. Em relação aos colaboradores, a empresa investe em treinamento e formação. Os operadores de máquinas são treinados na fábrica onde é produzida a máquina nomeadamente no sudeste do Brasil, onde se localizam os fabricantes. Em relação à responsabilidade social a empresa abrange tanto o público interno (colaborador), quanto o externo (comunidade). A empresa dispõe em seu quadro vários colaboradores licenciados, pois possui uma política de fomento a educação. A empresa arca com 70 % do valor da propina. Com a comunidade, busca-se a conscientização da preocupação com a reserva hídrica. Através de palestras lúdicas e visitas guiadas a empresa através de escolas da comunidade, a empresa demonstra a importância da água na manutenção da vida.

4.3 Objetivos e Potencial do Negócio

Lisboa é a capital de um país com 10,5 milhões de habitantes e centro de uma região metropolitana com uma população de 2,8 milhões de habitantes. Lisboa é uma região onde se localizam os centros de decisão econômica do país, representa cerca de 37 % do PIB nacional e emprega cerca de 1.430.000 mil pessoas (30% do emprego do país) de acordo com a Economia de Lisboa em Números – Câmara Municipal de Lisboa (2014).

Portugal é um país altamente turístico. Recebeu sete milhões e meio apenas de turistas brasileiros em 2014, significando 0,7 % da quota mundial. Lisboa é a principal região de destino, com uma quota de 61,4 % das dormidas de brasileiros de acordo com a Câmara Municipal de Lisboa (2014).

O *target* de nossa empresa será o retalho especificamente em bares, restaurantes e centros comerciais da zona de Lisboa.

Com um investimento inicial de 100.000 € no ano de 2015, a empresa estima um volume de venda de dois *containers*/mês que totalizará 7392 pacotes de 500 ml/12 unidades.

A empresa alugará um armazém situado na zona de Lisboa que será o seu centro de distribuição para assim distribuir seus produtos de forma equitativa com preços atrativos, enaltecendo as qualidades de sua embalagem biodegradável e sua água mineral proveniente do Brasil envasada dentro dos mais altos padrões de controle de higiene.

Sua equipe será composta de vendedores, ajudantes e motoristas para a entrega do produto.

5. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO BRASIL – PORTUGAL E FORMA DE ENTRADA EM PORTUGAL.

5.1 Comparabilidade dos Países

De acordo com o Índice de Competitividade Global (2014-2015), Portugal ocupa o trigésimo sexto lugar no *ranking* das 144 economias competitivas depois de vários anos em queda. O ambicioso programa de reformas que o país tem adotado parece ter começado a produzir efeito em todo o seu território. Portugal agora tem menos burocracia para abrir uma empresa, há uma maior flexibilidade no mercado de trabalho embora haja ainda muito a ser feito.

O Brasil de acordo com o Índice de Competitividade Global (2014-2015) ocupa a quinquagésima sétima posição no ranking das economias competitivas. Isto se deve ao progresso insuficiente para enfrentar suas fraquezas persistentes de infraestrutura de transportes e uma percepção de deterioração do funcionamento de suas instituições com o aumento das preocupações sobre a eficiência do governo e corrupção além de apresentar um fraco desempenho macroeconômico.

Quadro II – Portugal e Brasil no índice de competitividade global com o primeiro e a última posição no ranking.

País	Posição
Suíça	1º
Guiné	144º
Portugal	36º
Brasil	57º

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o *Enabling Trade Index* (2014), em dezembro de 2013 foi adotada pelos cento e cinquenta e nove membros da Organização Mundial do Comércio uma resolução chamada de *Bali Package*. Como parte deste acordo, os membros da Organização Mundial do Comércio, assumiram o Acordo de Facilitação de Comércio

no qual contém provisões como procedimentos alfandegários mais rápidos e mais eficientes através de uma cooperação eficaz entre a alfândega e outras autoridades competentes para dar agilidade à entrada de produtos no país e verificação de suas conformidades aduaneiras.

O *Enabling Trade Index* (2014) é uma compilação de indicadores individuais em um índice simples, em um ranking de 138 países com base na estrutura do índice geral. A estrutura do índice geral captura as várias dimensões do *Enabling Trade Index*, dividindo em quatro áreas, chamadas sub-índices que são: Acesso ao Mercado, Administração nas Fronteiras, Infraestrutura e Ambiente Operacional.

O Brasil ocupa a octogésima sexta posição com o acesso ao mercado muito fraco e abaixo da média sul-americana, com tarifas muito elevadas. A infraestrutura dos transportes modais são muito baixas embora seja a sétima economia do mundo e o quinto mais populoso. O ambiente operacional continua a ser caracterizado por altos níveis de corrupção e complicadas regulamentações governamentais, enquanto Portugal ocupa a trigésima quinta posição apresentando um acesso mediano ao mercado, uma infraestrutura com bons intermodais de transporte, tarifas reguladoras não muito altas e um bom ambiente operacional classificado de acordo com o *Enabling Trade Index* (2014).

Quadro III – Portugal e Brasil no *Enabling Trade Index* com o primeiro e última posição no ranking.

País	Posição
Singapura	1°
Chade	138°
Portugal	35°
Brasil	86°

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Geert Hofstede, os valores de um local de trabalho são influenciados pela cultura. Isto se refere a como as pessoas pensam, sentem e agem. Ele define cultura como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou pessoas de outra categoria. A “categoria” pode se referir a países, regiões, nações, etnias, religiões, profissões, organizações ou gêneros.

Os valores que distinguem as culturas de cada país de outro foram catalogadas em quatro grupos com resultados de 0 a 100: *Power Distance* (PDI) que está correlacionada de que como a sociedade lida com a desigualdade entre as pessoas, *Individualism Versus Collectivism* (IDV) define que como os indivíduos possuem a expectativa de cuidar de si e de seus familiares mais próximos, *Masculinity versus Feminity* (MAS) que está relacionada com recompensas materiais e realização e a feminilidade significa cooperação, *Uncertainty Avoidance* (UAI) que está relacionada ao grau de desconforto que uma sociedade sente com a incerteza e a ambiguidade. Os países que registram esta forte dimensão são intolerantes com comportamento pouco ortodoxo e ideias segundo Geert Hofstede. Foram incorporados mais dois grupos por dois pesquisadores que são *Pragmatic versus Normative* (PRA) que está relacionada com sociedades que preferem manter a tradição e olham com desconfiança uma mudança social e *Indulgence versus Restraint* (IND) que está correlacionada com uma sociedade livre e uma satisfação de necessidades reguladas por meio de normas rígidas.

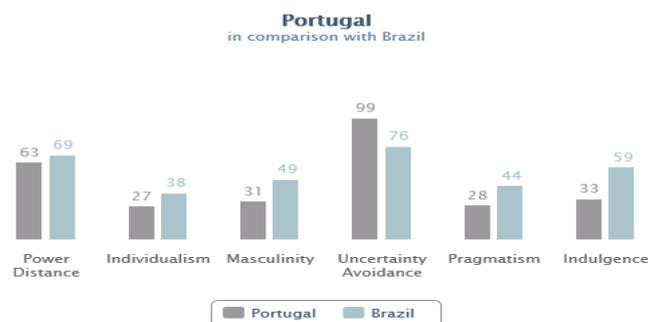


Figura 20: Comparação entre Portugal e Brasil. Fonte: Geerte Hofsted Centre.

Power Distance: A pontuação de Portugal nesta dimensão (63) reflete que a distância hierárquica é aceita e os que mantêm uma posição mais alta possuem privilégios que são admitidos pelos seus subordinados.

Individualism: Portugal em comparação com o resto dos países europeus (exceto Espanha) é coletivista devido a sua pontuação (27). Em uma sociedade coletivista ofensa leva a vergonha e as relações empregador/empregado são como se fosse uma ligação de família.

Masculinity: Com pontuação (31), Portugal nesta dimensão é um país onde a palavra chave é consenso. Assim a polarização não é bem considerada e não é apreciada a competitividade excessiva.

Uncertainty Avoidance: Com uma pontuação de (99) Portugal é definido como tendo uma preferência muito alta para evitar a insegurança. Nessas culturas há uma necessidade emocional de regras. Precisão e pontualidade é a norma e há resistência contra a inovação.

Pragmatism: A baixa pontuação em Portugal (28) mostra que a cultura portuguesa apresenta grande respeito pelas normas consagradas e tradições e veem a mudança social com desconfiança.

Indulgence: Com uma pontuação relativamente baixa (33) Portugal tem uma tendência para o pessimismo. Controlam seus desejos e não dão ênfase ao tempo para lazer.

De acordo com o *Doing Business Index* (2015), as economias são classificadas pela sua facilidade de fazer negócios. Um alto *ranking* de facilidade de fazer negócios significa que o ambiente regulatório é mais propício para a criação e operação de uma empresa local. Os *rankings* são determinados de acordo com a “distância até a fronteira” em 10 tópicos que são abertura de empresas, obtenção de alvarás de construção, obtenção de eletricidade, registro de propriedades, obtenção de crédito, proteção dos investidores minoritários, pagamento de impostos, comércio internacional, execução de contratos e resolução de insolvência. A “distância até a fronteira” dá uma ideia da distância até a

“fronteira” de uma economia em comparação com o melhor desempenho realizado em todas as economias e auxilia na avaliação do nível absoluto do desempenho complementando a classificação na facilidade de negócios. É representada por uma escala que vai de 0 a 100 onde zero representa o pior desempenho e cem representa a fronteira.

De acordo com o *Doing Business Index* (2015) a classificação do Brasil para facilidade de fazer negócios ficou em 120 num total de 189 economias e a distância até a fronteira em geral ficou em 58,01 %. Portugal dentre as 189 economias na facilidade de negócios ficou em 25 e na distância até a fronteira em geral ficou em 76,03 %.

Quadro IV – Portugal e Brasil no *Doing Business Index* com o primeiro e última posição no ranking.

País	Posição
Singapura	1°
Eritréia	189°
Portugal	25°
Brasil	120°

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em comparação entre Portugal e Brasil, as diferenças nas posições nos índices de desempenho, produtividade e competitividade são grandes. O Brasil apesar de ser um país rico em recursos naturais e de dimensões continentais apresenta sérias deficiências a nível de facilitação de negócios, com alta instabilidade governamental dificultando o ingresso de empresas ou produtos estrangeiros. Inversamente, Portugal apresenta para o investidor reformas pró ativas, redes modais modernas e custos operacionais competitivos.

5.2. Atratividade do Setor - Cinco Forças.

A capacidade competitiva da empresa começa por se desenhar na indústria onde está presente e esta influencia a atratividade do negócio. O empreendedor deve avaliar bem a intensidade das forças no ambiente onde a empresa se inserirá. A análise das cinco forças é um método de conhecermos o posicionamento da empresa face aos seus clientes, concorrentes e fornecedores, segundo Serra *et al* (2010).

De acordo com a APIAM (2013), estiveram em funcionamento trinta e duas oficinas de engarrafamento que representam trinta e oito marcas de águas engarrafadas. O setor apresentou em 2012, segundo a Direção Geral de Energia e Geologia um volume de negócios de aproximadamente 208 milhões de euros.

As estatísticas da APIAM (2013) mostram nos últimos dez anos uma evolução positiva das vendas de águas minerais apresentando uma estagnação em 2011 e uma evolução negativa acentuada em 2012.

Hoje os Portugueses bebem mais água engarrafada do que no passado, o que acontece, sobretudo porque se preocupam mais com a alimentação, a saúde e os estilos de vida saudáveis.

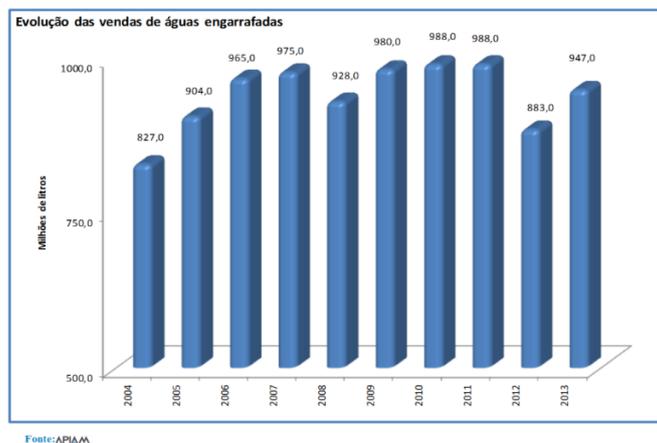


Figura 21: Evolução das vendas em Portugal.

. Rivalidade entre empresas concorrentes: A rivalidade entre os concorrentes é alta, pois apresenta várias empresas de porte semelhante com grandes capacidades produtivas.

. A ameaça de novas entradas: Mudança nas leis governamentais taxando mercadorias importadas, diferenciação do produto e desvantagens de custos independentes de escala.

. O poder negocial dos clientes: O poder de negociação dos clientes é alto visto que há uma grande padronização, o produto é menos importante para o comprador e apresenta um custo baixo de mudança de fornecedor.

. O poder negocial de fornecedores: O poder negocial dos fornecedores é baixo, pois o mercado apresenta uma alta concorrência. O custo de mudança de fornecedores é baixo.

. A ameaça de produtos substitutos: Apresenta um grau relativamente baixo, pois os clientes podem preferir uma marca e a empresa pode oferecer benefícios para reduzir a sua propensão a mudar.

Em conclusão a atratividade do negócio é baixa devido a forte concorrência e ao produto ser desconhecido. A identificação das necessidades dos consumidores fará com que a empresa desenvolva ações diferenciadas dos concorrentes como inovação na distribuição, foco na qualidade e diferenciação do produto.

5.3 Fatores Críticos de Sucesso

. Eficácia na distribuição dos produtos: Não falhar na entrega dos produtos evitando assim a descrença do cliente.

. Controle sobre os custos: Controle rigoroso sobre as despesas para adaptação a possíveis mudanças de cenários.

. Segurança Alimentar: O produto deve apresentar e respeitar pelo menos uma validade de 12(doze) meses a partir do enchimento.

5.4 Forma de Entrada em Portugal – IDE + Exportação

A forma de entrada em Portugal será através de um *greenfield investment*, pois a empresa alugará um armazém, que reconstruirá, para armazenar seus produtos e efetuará sua própria distribuição.

A água mineral será enviada através de navio com embarque pelo Porto do Itaqui, localizado em São Luís a 20 km de nossa empresa com desembarque no porto de Lisboa. A carga será transportada através de *containers* com capacidade de carga para 27 toneladas. O transporte da mercadoria será feito na modalidade *CIF* no qual o exportador é responsável por todos os custos e riscos com a entrega da mercadoria incluindo o seguro marítimo e o frete até o porto de destino.

O produto virá em *pallets* revestidos por uma película de plástico para evitar qualquer tipo de contaminação. As garrafas são em pacotes de 500 ml sem gás com 12 unidades cada. De acordo com um orçamento solicitado o tempo de duração da entrega entre os dois portos, Itaqui e Lisboa, são de quarenta e dois dias.

6. PLANO DE MARKETING

6.1. Introdução

Com a execução deste plano, os resultados a serem alcançados pela Mar Doce podem ser definidos, assim como as ações para se atingir a competitividade. No plano são abordados os seguintes pontos: Segmentação, Mercado Alvo, Posicionamento, análise SWOT e estratégia do marketing mix.

6.2. Análise da Situação Atual

De acordo com a APIAM (2014), comparativamente a igual no período anterior, o volume de vendas nacionais de águas minerais em outubro de 2014, apresenta um resultado positivo de 14,7 % (em litros).

Quadro V – Análise SWOT

Ameaças	Forças	Oportunidades	Fraquezas
-Dificuldades de posicionamento -Ação crescentemente agressiva da concorrência -Variação dos preços -Eventual desacordo com os parceiros para divulgação do produto	-Conhecimento do negócio -Entusiasmo -Zona de atuação bem definida -Um novo produto -Conhecimento do mercado	-Crescente fluxo de clientes -Expansão da imagem da marca -Aquisição de novas competências em novos mercados	-Apenas uma linha do produto -Rejeição -Produção -Distribuição -Custos elevados com a importação -Desconhecimento do mercado -Alto investimento em marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo da Mar Doce é trabalhar com um volume estimado de venda de duzentos e quarenta e seis pacotes/dia o que totaliza dois *containers*/mês. A empresa não trabalhará no grossista, pois a margem de lucro é menor.

6.3 Segmentação

A segmentação do produto Água Mineral Mar Doce se dará pela variável geográfica uma vez que o produto será vendido na zona de Lisboa nomeadamente em bares, restaurantes e centros comerciais.

6.4. Mercado Alvo

O público alvo da Mar Doce serão os consumidores finais como os residentes e os turistas que circulam na zona de Lisboa que adquirirem o produto em bares e restaurantes.

6.5. Posicionamento

Sendo a água mineral um produto altamente benéfico à saúde das pessoas, a Mar Doce se posicionará no mercado com base na diferenciação do seu produto vindo de um país

que detém a maior reserva de água doce do planeta. Seu *slogan* será: “Da natureza para você.”.

6.6 Estratégia de Marketing Mix

O marketing mix é composto pelos 4 P's e congregam em quatro variáveis básicas: produto (*Product*), preço (*price*), distribuição (*Place*) e promoção (*Promotion*).

- Produto: A Água Mineral Mar Doce será distribuída em pacotes com 12 unidades de 500 ml sem gás. Sua garrafa é de cor azul cristalino com características físico-químicas de uma água extremamente leve.
- Preço: O preço a ser utilizado define a estratégia que a empresa quer seguir. Os preços foram baseados com base nos custos e assim a estratégia de penetração será a de oferecer o produto com preço abaixo da concorrência.
- Distribuição: A Mar Doce se estabelecerá na Zona de Lisboa em uma via de fácil acesso para diferentes sítios. O serviço de entrega será feito em viaturas próprias da empresa. A distribuição será feita ao mercado em que a empresa se propõe que são restaurantes, bares e centros comerciais.
- Promoção: Para implementar nossa estratégia de promoção, faremos a publicidade através de rádio e em jornais das juntas de freguesia que são enviados pelo correio e em redes sociais.

6.7. Plano de Operações

O plano de operações é estruturado de acordo com as decisões relacionadas ao modelo de negócio, a localização das operações, equipamento e layout da empresa. O modelo de negócio da Mar Doce baseia-se em criar, entregar e capturar valor.

A criação se dará através de uma sinergia entre todos os colaboradores envolvidos. A entrega será uma logística bem estruturada criando com isso um excelente relacionamento com o cliente e consequentemente uma parceria sólida com os mesmos.

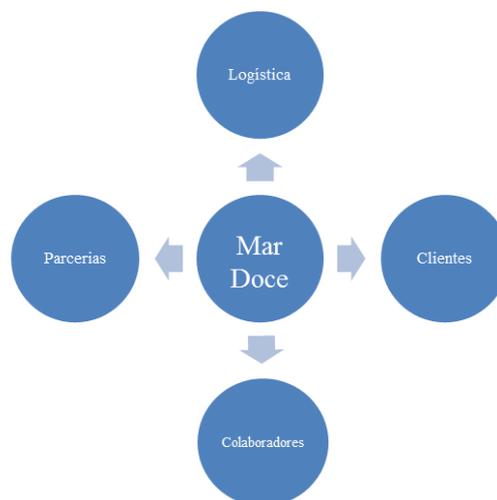


Figura 22: Modelo de Negócio.

6.7.1. Localização

A localização da sede da empresa será na freguesia do Beato na zona oriental de Lisboa. Esta freguesia fica perto do Porto de Lisboa, por onde vamos retirar a mercadoria vinda do Brasil.



Figura 23: Freguesia do Beato.

6.7.2 Instalações e LayOut

As instalações serão em um armazém de 300 m², com uma renda mensal de 500 euros, com escritório, wc e refeitório conforme *layout* ao lado.



Figura 24: Layout do armazém Mar Doce.

6.7.3 Equipamentos

Aquisição de 02 carrinhas usadas para a distribuição, 01 empilhadora, duas motos usadas para os vendedores, móveis para escritórios e artigos para *merchandising*.

6.7.4 Plano de Recursos Humanos

No plano de RH, abordaremos o perfil e competência dos colaboradores para que se crie uma equipe coesa com um conjunto de habilidades balanceadas com recompensas por reconhecimento e balanceamento entre recompensas individuais e da equipe. (ver anexo 6 a 8).

6.8. Plano Financeiro

Para a realização do plano financeiro da Mar Doce, consideramos um conjunto de pressupostos para verificar a validade do projeto.

Para tal elaboraram-se um conjunto de mapas financeiros que constam em anexo.

Começamos por considerar a estrutura do preço de custo (ver anexo 1) para assim poder apurar a margem bruta que se salda em 58,28%.

Naquela estrutura foram considerados todos os custos associados ao *shipping*.

Iniciou-se o processo por estimar prazos de pagamento (60 dias) e de recebimento (pronto pagamento) e de estocagem, que foi colocado a zero dada a rotação de estoques que se espera ter, e o fato de ter a expectativa de ajudar as entregas em função da recepção das mercadorias.

Recolheram-se ainda todas as taxas no que concerne à relação com a entidade Estado, como IVA, Seg. Social, IRS e IRC. Toda esta informação encontra-se presente no anexo 2.

Estimou-se o volume de negócios (VN) em quantidades vendidas (88704 pacotes) que com um preço unitário de 6€/pacote, e uma taxa de crescimento cumulativa de 5%/ ano

permitem alcançar cerca de 900 mil pacotes em 5 anos. Pensamos que este valor irá estabilizar pelo que as taxas de crescimento estabilizam nos 2%. (ver anexo 3)

Atendendo ao volume de negócios acima descrito e à estrutura de custos elaboraram-se os Custos das Mercadorias Vendidas (ver anexo 4).

Para o regular funcionamento da empresa construiu-se o mapa de Fornecimentos e Serviços Externos - FSE (ver anexo 5) onde se apresentam os valores com serviços especializados (Contabilidade, Publicidade, etc), materiais, energia, transportes e outros. Para todos os valores de volume de negócios e FSE foi considerada a fiscalidade aplicável do IVA.

De seguida no anexo 9 apresentam-se os movimentos de Fundo de Maneio, sendo para tal englobado para além da dinâmica comercial de compras e vendas, os valores relativos a pagamentos à Segurança Social e retenções de IRS.

Para a criação da empresa existem os necessários investimentos em ativos e as respectivas amortizações que são apresentados em detalhe no anexo 10.

O financiamento é na sua totalidade feito a cargo dos sócios, dada a sua disponibilidade financeira e à estrutura de pagamentos e recebimentos do próprio negócio, pelo que não recorreremos a financiamento de terceiros. A expectativa é que o investimento ascenda a cem mil euros (ver anexo 11).

No anexo 12 apresenta-se o Ponto Crítico de Vendas o qual é alcançado desde logo no primeiro ano de atividade.

Por fim eis-nos chegados ao plano financeiro (ver anexo13), que de forma expressiva apresenta elevados saldos de tesouraria em todos os anos de atividade.

Quadro VI – Receitas, despesas e resultados previsíveis para cinco anos (em euros).

	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e Serviços Prestados	532.224	564.424	627.075	728.347	891.497
CMVMC	222.063	235.498	261.638	303.893	371.965
FSE	43.536	87.072	121.901	158.471	174.318
Gastos com Pessoal	146.557	150.801	157.227	166.357	179.148
Resultados Previsíveis ²	113.462	84.446	79.702	94.653	164.718

Fonte: Projeções estimadas do autor

As Demonstrações de Resultados, Mapas de Fluxos de Caixa e Balanços constam nos anexos 14, 15 e 16, respectivamente, que vêm dar corpo a toda à informação já apresentada.

Para finalizar os diversos indicadores de desempenho, avaliação e análise de cenários que se cifra em 475 mil euros, com o Período de *PayBack* de zero anos dado o investimento ser recuperado desde logo no primeiro ano.

Os indicadores Financeiros e de Tesouraria são robustos dada a rotação de estoques que se espera alcançar assente também numa elevada margem bruta.

A excepcional alavanca operacional resume esta situação (a alavanca financeira não deve ser considerada, dado não haver financiamento alheio).

6.9. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio

A Mar Doce em Portugal será uma empresa limitada com apenas um sócio, que administrará e desempenhará sua função como diretor técnico.

O controle de gestão será realizado pelo sócio, através de relatórios mensais e anuais aferindo sempre a viabilidade do negócio. O controle de gestão será em áreas como qualidade no atendimento, qualidade do produto, análises financeiras e avaliação dos colaboradores.

² Resultados previsíveis para cinco anos excetuando-se os impostos.

7. Conclusões, Limitações e Trabalhos Futuros

O plano de negócio é uma ferramenta importante para um gestor tomar decisões acerca do negócio que será implementado. Porém como o dinamismo e a competitividade giram numa velocidade muito alta, as empresas tem que estar em constante adaptação para vencer a concorrência desenvolvendo competências que as diferenciem dos outros competidores gerando assim vantagem competitiva para a mesma.

Este plano de negócio baseou-se no fato de pretender atingir uma compreensão da estratégia de internacionalização de uma empresa brasileira em Portugal, como as formas de entrada neste país, custos de exportação e diferenças e semelhanças entre mercados.

A análise de viabilidade com base nas projeções realizadas para cinco anos se mostrou perfeitamente viável, pois o investimento será recuperado logo no primeiro ano de funcionamento.

Para o empreendedor, as vantagens comparativas entre os países, faz com que Portugal gere uma confiança capaz de atrair investimentos e empresas que queiram lançar seus produtos no mercado português.

As limitações do trabalho foram à inexistência de literatura em exportação de água mineral do Brasil para outro país e a não colaboração em recolha de dados sobre a concorrência em Portugal.

Para trabalhos futuros, sugeriria a elaboração de um inquérito para saber se o consumidor português tem preferências por escolha de marcas, bem como a definição do que o leva a escolher determinada marca e uma análise focada na região norte do país.

Referências Bibliográficas

Bragã, F.V. ; Diaconescu, S. & Naftanaila, C. (2013). *Business Plan as management tool*. Annals of the Constantin Brâncusi University of Târgu Jiu, Economy Series.

Chwolka, A & Raith, M.G. (2011). The value of business planning before start up – A decision – theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, p 385-399.

Ferreira, M.P, Santos, J.C. & Serra, F.R. (2010). *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*, 2º Edição. Lisboa: Sílabo.

Garcia, Luiz Martins. (2013). *Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços*, 9º Edição. São Paulo: Aduaneiras.

Guerrero, R.F., Taboada, L.R. & Moya, V.S. (2012). The business plan as Project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32:15, 2399-2420.

Javalgi, G. Rajshekhar & Todd, R. P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, V. 64, 1004-1010.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2005). *Principles of Marketing*, 11º Edição. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Li, L.; Qian, G. & Qian, Z (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs and risks? *Journal of Business Research*, V.66, issue 4, 489-498.

Morgan, N.A. ; Katsikeas, C.S. & Vorhies, DW (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Qiu, L. D. & Wang, S. (2011), FDI Policy, Greenfield Investment and Cross-border Mergers. *Review of International Economics*, 19: 836–851.

Salomon, R. & Jin, B. (2010). Do leading or lagging firms learn more from exporting? *Journal of Strategic Management*. J., 31: 1088–1113. doi: 10.1002/smj.850

Silva, O.M, Tancredi, A.C.F.N.S & Tagliarini, E.M. (2010). Hidrogeologia da água mineral Mar Doce. XVI Congresso Brasileiro de Águas Subterrâneas.

Temiz, D & Gokmen, A. (2011). Foreign direct investment (FDI) and export relation in Turkey: 1991-2010. *Journal of Transnational Management*, v.16, issue 3.

Vianna, N.W.H & Almeida, S. R (2011). A decisão de internacionalizar. Internext. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v.6, n.2, p.1-21.

<https://sistemas.dnpm.gov.br/publicacao>. [Acessado em: 14/10/2014].

<http://extranet.apiam.pt/upload/documentos> [Acessado em: 15/10/2014].

<http://www.cm-lisboa.pt/publicacoes-digitais>. [Acessado em: 20/10/14].

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. [Acessado em: 15/01/2015].

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>. [Acessado em: 19/01/2015].

<http://www3.weforum.org>. [Acessado em: 20/01/2015].

<http://geert-hofstede.com/>. [Acessado em: 02/02/2015].

www.iapmei.pt/resources. [Acessado em: 10/02/2015].

<http://www.doingbusiness.org/>. [Acessado em: 12/02/2015].

Anexos

Anexo 1 – Estrutura do Preço de Custo

Componentes do Custo	Qtd	'Pack'	C Unit	Total
Água	1	12	1,200 €	1,20 €
Garrafa	1	12	0,025 €	0,30 €
Tampa	1	12	0,010 €	0,01 €
Rótulo	1	12	0,015 €	0,02 €
Shipping (ver detalhe)	1		0,788 €	0,79 €
Custo total de fabricação				2,31 €
Package box	1		0,08 €	0,08 €
Business card	1		0,05 €	0,05 €
Custo de Pacote				0,13 €
Custo à saída de armazem				2,44 €
Custo de Stock Perdido*	1		0,06 €	0,06 €
Total:				2,50 €
Venda (preço unitário)	1,00	12,00	0,50	6,00

*estimativa

Estrutura de Custo de Transporte

Custo por contentor:	2 155,00 €
Despacho - Porto Brasil:	359,00 €
Recepção Porto Lisboa:	300,00 €
Frete:	100,00 €
Pack' por contentor:	2 914,00 €
Packs':	3 696
Custo por 'Pack':	0,79 €

Anexo 2 - Generalidades para a elaboração do Plano Financeiro da Empresa Mar Doce Lda

1º Ano actividade	2015
-------------------	------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA – CMVMC	23%
Taxa de IVA – FSE	23%
Taxa de IVA – Investimento	23%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	10,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	8,00%

Anexo 3 - Volume de Negócios

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%

VENDAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produto	532 224	564 424	627 075	728 347	891 497	927 513
Quantidades vendidas	88 704	93 139	102 453	117 821	141 385	144 213
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	10,00%	15,00%	20,00%	2,00%
Preço Unitário	6,00	6,06	6,12	6,18	6,31	6,43
TOTAL	532 224	564 424	627 075	728 347	891 497	927 513

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	532 224	564 424	627 075	728 347	891 497	927 513
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

IVA	122 412	129 817	144 227	167 520	205 044	213 328
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	654 636	694 241	771 302	895 867	1 096 541	1 140 841
---------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------

Anexo 4 – Custo das Mercadorias Vendidas

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produto	58,28%	222 063	235 498	261 638	303 893	371 965	386 993
IVA	23%	51 075	54 165	60 177	69 895	85 552	89 008

TOTAL CMVMC + IVA		273 138	289 663	321 815	373 789	457 517	476 001
--------------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Anexo 5 –Fornecimento e Serviços Externos

					2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						100,00%	40,00%	30,00%	10,00%	5,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Serviços especializados										
Trabalhos especializados (1)	23%	100%		200,00	2 400,00	4 800,00	6 720,00	8 736,00	9 609,60	10 090,08
Publicidade e propaganda (2)	23%	100%		2 000,00	24 000,00	48 000,00	67 200,00	87 360,00	96 096,00	100 900,80
Vigilância e segurança	23%	100%		50,00	600,00	1 200,00	1 680,00	2 184,00	2 402,40	2 522,52
Materiais										
Material de escritório (3)	23%	100%		50,00	600,00	1 200,00	1 680,00	2 184,00	2 402,40	2 522,52
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		60,00	720,00	1 440,00	2 016,00	2 620,80	2 882,88	3 027,02
Combustíveis	23%	100%		55,00	660,00	1 320,00	1 848,00	2 402,40	2 642,64	2 774,77
Água	23%	100%		30,00	360,00	720,00	1 008,00	1 310,40	1 441,44	1 513,51
Deslocações, estadas e transportes										
Transportes de mercadorias	23%	100%		600,00	7 200,00	14 400,00	20 160,00	26 208,00	28 828,80	30 270,24
Serviços diversos										
Rendas e alugueres (4)	23%	100%		500,00	6 000,00	12 000,00	16 800,00	21 840,00	24 024,00	25 225,20
Comunicação (5)	23%	100%		45,00	540,00	1 080,00	1 512,00	1 965,60	2 162,16	2 270,27
Seguros (6)	23%	100%		16,00	192,00	384,00	537,60	698,88	768,77	807,21
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		22,00	264,00	528,00	739,20	960,96	1 057,06	1 109,91
Outros serviços										
TOTAL FSE					43 536,00	87 072,00	121 900,80	158 471,04	174 318,14	183 034,05
IVA					6 781,32	13 562,64	18 987,70	24 684,00	27 152,41	28 510,03
FSE + IVA					50 317,32	100 634,64	140 888,50	183 155,04	201 470,55	211 544,08
Notas										
(1) Contabilista										

- (2) Vídeo publicitário; print ads; outdoors; facebook ads; photoshop print ads; social media; offline event
- (3) Material de Escritório
- (4) Valor do aluguer mensal de Escritório
- (5) Gasto mensal em despesas de comunicação: telemóveis
- (6) Gasto mensal seguros multirriscos

Anexo 6 – Quadro de Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Social Media Manager	2	2	2	2	2	2
Operations Manager	1	1	1	1	1	1
Motorista	2	2	2	2	2	2
Assistente	2	2	2	2	2	2
TOTAL	8	8	8	8	8	8

Anexo 7 – Remuneração Pessoal

Remuneração base mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1 500	1 550	1 600	1 650	1 700	1 750
Comercial / Marketing (Social Media Manager)	700	715	730	745	760	765
Produção / Operacional (Operations Manager)	505	510	515	520	525	530
Motorista	600	610	620	630	640	650
Assistente	505	510	515	520	525	530

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	21 000	21 700	22 400	23 100	23 800	24 500
Comercial / Marketing (Social Media Manager)	19 600	20 020	20 440	20 860	21 280	21 420
Produção / Operacional (Operations Manager)	7 070	7 140	7 210	7 280	7 350	7 420
Motorista	16 800	17 080	17 360	17 640	17 920	18 200
Assistente	14 140	14 280	14 420	14 560	14 700	14 840
TOTAL	78 610	80 220	81 830	83 440	85 050	86 380

Outros Gastos		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Segurança Social							
Órgãos Sociais	21,25%	4 463	4 611	4 760	4 909	5 058	5 206
Pessoal	23,75%	21 267	21 862	22 874	24 404	26 635	27 027
Seguros Acidentes de Trabalho	2%	1 572	1 604	1 637	1 669	1 701	1 728
Subsídio Alimentação	99,00	8 712	8 973	9 243	9 520	9 805	10 100
Comissões & Prémios							
Pessoal		31 933	33 530	36 883	42 416	50 899	51 917
TOTAL OUTROS GASTOS		67 947	70 581	75 397	82 917	94 098	95 977

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	146 557	150 801	157 227	166 357	179 148	182 357
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Anexo 8 - Estrutura de Custo do Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remunerações						
Órgãos Sociais	21 000	21 700	22 400	23 100	23 800	24 500
Pessoal	89 543	92 050	96 313	102 756	112 149	113 797
Encargos sobre remunerações	25 729	26 473	27 634	29 313	31 693	32 233
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1 572	1 604	1 637	1 669	1 701	1 728
Gastos de acção social	8 712	8 973	9 243	9 520	9 805	10 100
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	146 557	150 801	157 227	166 357	179 148	182 357

<u>Retenções Colaboradores</u>		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	2 100	2 170	2 240	2 310	2 380	2 450
Outro Pessoal	11,00%	9 850	10 126	10 594	11 303	12 336	12 518
Retenção IRS Colaborador	15,00%	16 582	17 063	17 807	18 878	20 392	20 745
TOTAL Retenções		28 531	29 358	30 641	32 491	35 109	35 712

Anexo 9 - Fundo de Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	53 909	65 050	77 117	92 824	109 831	114 591
Estado	20 216	20 175	21 122	23 385	28 652	29 615
TOTAL	74 125	85 225	98 239	116 209	138 483	144 205

Fundo Maneio Necessário	-71 125	-82 225	-95 239	-113 209	-135 483	-141 205
--------------------------------	----------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Investimento em Fundo de Maneio	-71 125	-11 100	-13 015	-17 970	-22 274	-5 722
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------

ESTADO	20 216	20 175	21 122	23 385	28 652	29 615
SS	3 139,90	3 230,72	3 372,40	3 577,19	3 867,43	3 933,38
IRS	1 381,79	1 421,88	1 483,91	1 573,19	1 699,36	1 728,71
IVA	15 693,86	15 522,55	16 265,65	18 235,10	23 084,97	23 952,44

Anexo 10 – Investimento e Amortizações

	2015
Activos fixos tangíveis	
Equipamento Básico (1)	6 740
Equipamento de Transporte (2)	13 500
Outros activos fixos tangíveis (3)	1 000
Total Activos Fixos Tangíveis	21 240
Activos Intangíveis	
Programas de computador (4)	500
Outros activos intangíveis (5)	4 400
Total Activos Intangíveis	4 900
Total Investimento	26 140

IVA	23%	1 780
-----	-----	-------

Taxas de Depreciações e amortizações	
Activos fixos tangíveis	
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Programas de computador	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

(1) Equipamento Básico:		
	2 000,00 €	Hardware
	4 740,00 €	Veículos: Empilhadora
	6 740,00 €	Total
(2) Equipamento de Transporte		
	10 000,00 €	Carinhas 2x
	3 500,00 €	Motociclo 2x
	13 500,00 €	Total
(3) Mobiliário		
	700,00 €	Mesas\Cadeiras
	300,00 €	Outros
	1 000,00 €	Total
(4) Programas de computador		
	700,00 €	Softwares de Gestão de Stocks
	60,00 €	Outros
	760,00 €	Total
(5) Outros activos intangíveis		
	500,00 €	Desenvolvimento Plataforma Web
	3 000,00 €	Protocolo de Constituição de Sociedade
	400,00 €	Registo de Marca
	500,00 €	Registo de Patentes
	4 400,00 €	Total

Anexo 11 – Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	-44 985	-11 100	-13 015	-17 970	-22 274	-5 722
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-45 900	-11 300	-13 300	-18 300	-22 700	-5 800

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos	91 703	69 941	66 383	75 962	124 886	131 347
Capital (1)	100 000					
TOTAL	191 703	69 941	66 383	75 962	124 886	131 347

(1) Investimento de Capital Próprio sem recorrer a Capitais Alheios

Anexo 12 - Ponto Crítico de Vendas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	532 224,00	564 423,55	627 074,57	728 347,11	891 496,86	927 513,33
CMVMC	222 063,36	235 498,19	261 638,49	303 893,11	371 965,17	386 992,56
Margem Bruta de Contribuição	310 160,64	328 925,36	365 436,07	424 454,00	519 531,70	540 520,78
Ponto Crítico	337 528,16	419 517,39	490 308,43	565 926,93	608 847,67	626 997,04

Anexo 13 – Plano Financeiro

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	120 068	91 052	86 309	99 626	166 066	175 130
Capital Social (entrada de fundos)	100 000					
Desinvesto. em FMN	71 125	11 100	13 015	17 970	22 274	5 722
Total das Origens	291 193	102 152	99 323	117 596	188 339	180 852
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	26 140					
Imposto sobre os Lucros		28 365	21 112	19 926	23 663	41 179
Total das Aplicações	26 140	28 365	21 112	19 926	23 663	41 179
Saldo de Tesouraria Anual	265 053	73 787	78 212	97 670	164 676	139 673
Saldo de Tesouraria Acumulado	265 053	338 840	417 051	514 721	679 397	819 070

Anexo 14 – Demonstração de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	532 224	564 424	627 075	728 347	891 497	927 513
CMVMC	222 063	235 498	261 638	303 893	371 965	386 993
Fornecimento e serviços externos	43 536	87 072	121 901	158 471	174 318	183 034
Gastos com o pessoal	146 557	150 801	157 227	166 357	179 148	182 357
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	120 068	91 052	86 309	99 626	166 066	175 130
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 606	6 606	6 606	4 973	1 348	
EBIT (Resultado Operacional)	113 462	84 446	79 702	94 653	164 718	175 130
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	113 462	84 446	79 702	94 653	164 718	175 130
Imposto sobre o rendimento do período	28 365	21 112	19 926	23 663	41 179	43 782
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	85 096	63 335	59 777	70 989	123 538	131 347

Anexo 15 – Mapa de Cash Flows

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	85 096	63 335	59 777	70 989	123 538	131 347
Depreciações e amortizações	6 606	6 606	6 606	4 973	1 348	
	91 703	69 941	66 383	75 962	124 886	131 347
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	71 125	11 100	13 015	17 970	22 274	5 722
CASH FLOW de Exploração	162 827	81 041	79 398	93 933	147 160	137 070
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-26 140					
Free cash-flow	136 687	81 041	79 398	93 933	147 160	137 070
CASH FLOW acumulado	136 687	217 728	297 126	391 058	538 218	675 288

Anexo 16 – Balanço

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	19 534	12 927	6 321	1 348		
Activos fixos tangíveis	16 267	11 294	6 321	1 348		
Activos Intangíveis	3 267	1 633				
Activo corrente	268 053	341 840	420 051	517 721	682 397	822 070
Caixa e depósitos bancários	268 053	341 840	420 051	517 721	682 397	822 070
TOTAL ACTIVO	287 586	354 767	426 372	519 069	682 397	822 070

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Reservas		85 096	148 431	208 207	279 197	402 735
Resultado líquido do período	85 096	63 335	59 777	70 989	123 538	131 347
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	185 096	248 431	308 207	379 197	502 735	634 082

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Passivo corrente	102 490	106 336	118 165	139 873	179 662	187 988
Fornecedores	53 909	65 050	77 117	92 824	109 831	114 591
Estado e Outros Entes Públicos	48 581	41 287	41 048	47 049	69 831	73 397
TOTAL PASSIVO	102 490	106 336	118 165	139 873	179 662	187 988

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	287 586	354 767	426 372	519 069	682 397	822 070
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Anexo 17 – Indicadores de Desempenho

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		6%	11%	16%	22%	4%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	16%	11%	10%	10%	14%	14%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	30%	18%	14%	14%	18%	16%
Rendibilidade do Activo	39%	24%	19%	18%	24%	21%
Rotação do Activo	185%	159%	147%	140%	131%	113%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	46%	25%	19%	19%	25%	21%

INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	64%	70%	72%	73%	74%	77%
Solvabilidade Total	281%	334%	361%	371%	380%	437%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	2,62	3,21	3,55	3,70	3,80	4,37
Liquidez Reduzida	2,62	3,21	3,55	3,70	3,80	4,37

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	266 625	241 853	243 535	265 983	345 214	357 487
Grau de Alavanca Operacional	235%	286%	306%	281%	210%	204%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo 18 – Avaliação

Investidor:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	136 687	81 041	79 398	93 933	147 160	137 070	507 866
Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,02%	2,04%	2,06%	2,10%	2,14%	2,19%
Prémio de risco de mercado	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
Taxa de Actualização	30,56%	30,59%	30,61%	30,64%	30,69%	30,74%	30,80%
Factor actualização	1	1,306	1,706	2,228	2,912	3,807	4,980
Fluxos Actualizados	136 687	62 060	46 551	42 157	50 536	36 002	101 985
Soma	136 687	198 747	245 298	287 455	337 991	373 994	475 978
Valor Actual Líquido (VAL)	475 978						
Pay Back period	0	Anos					
Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	136 687	81 041	79 398	93 933	147 160	137 070	520 124
WACC	30,00%	30,02%	30,04%	30,06%	30,10%	30,14%	30,14%
Factor de actualização	1	1,300	1,691	2,199	2,861	3,723	4,846
Fluxos actualizados	136 687	62 329	46 959	42 715	51 437	36 813	107 335
Soma	136 687	199 017	245 976	288 691	340 128	376 941	484 276
Valor Actual Líquido (VAL)	484 276						
Pay Back period	0	Anos					

Anexo 19 - Análise de Sensibilidade

	Scenarios (Ceteris paribus)		
	Worst	Normal	Optimistic
	-32%	----	13%
Total Vendas	60000	88704	100000

	Scenarios (Ceteris paribus)		
	Worst	Normal	Optimistic
Preço	4,80 €	6,00 €	6,60 €
	-20,00%	----	10,0%

	Scenarios (Ceteris paribus)		
	Worst	Normal	Optimistic
Prz Med Pag (dias)	45	60	90

Anexo 19A – Cenário Pessimista

Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	77 492	30 935	23 091	27 853	65 346	55 134	204 281
Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,02%	2,04%	2,06%	2,10%	2,14%	2,19%
Prémio de risco de mercado	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
Taxa de Actualização	30,56%	30,59%	30,61%	30,64%	30,69%	30,74%	30,80%
Factor actualização	1	1,306	1,706	2,228	2,912	3,807	4,980
Fluxos Actualizados	77 492	23 690	13 538	12 501	22 440	14 481	41 022
	77 492	101 181	114 720	127 220	149 661	164 142	205 164
Valor Actual Líquido (VAL)	205 164						
Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	77 492	30 935	23 091	27 853	65 346	55 134	209 212
WACC	30,00%	30,02%	30,04%	30,06%	30,10%	30,14%	30,14%
Factor de actualização	1	1,300	1,691	2,199	2,861	3,723	4,846
Fluxos actualizados	77 492	23 793	13 657	12 666	22 840	14 807	43 174
	77 492	101 285	114 941	127 607	150 448	165 255	208 429
Valor Actual Líquido (VAL)	208 429						

Anexo 19B - Cenário Otimista

Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	166 285	106 094	107 551	126 972	188 067	178 038	659 659
Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,02%	2,04%	2,06%	2,10%	2,14%	2,19%
Prémio de risco de mercado	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
Taxa de Actualização	30,56%	30,59%	30,61%	30,64%	30,69%	30,74%	30,80%
Factor actualização	1	1,306	1,706	2,228	2,912	3,807	4,980
Fluxos Actualizados	166 285	81 244	63 058	56 985	64 584	46 763	132 466
	166 285	247 529	310 587	367 573	432 157	478 919	611 386
Valor Actual Líquido (VAL)	611 386						

Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	166 285	106 094	107 551	126 972	188 067	178 038	675 581
WACC	30,00%	30,02%	30,04%	30,06%	30,10%	30,14%	30,14%
Factor de actualização	1	1,300	1,691	2,199	2,861	3,723	4,846
Fluxos actualizados	166 285	81 598	63 610	57 740	65 735	47 816	139 416
	166 285	247 883	311 493	369 233	434 968	482 783	622 200
Valor Actual Líquido (VAL)	622 200						