



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Plano de negócio para o lançamento de um novo
negócio no setor dos artigos para escrita: um enfoque
estratégico**

Filipa Nunes Almeida, n.º 6604

Orientação: Professor Doutor Pedro Miguel Dominginhos

Professor Doutor Nuno Delicado Teixeira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Empreendedorismo e Inovação*

Trabalho de Projeto

Évora, 2013

Resumo

Plano de negócio para o lançamento de um novo negócio no sector dos artigos para escrita: um enfoque estratégico

O objetivo deste trabalho é a elaboração de um plano de negócio para a criação de uma empresa para o desenvolvimento de produtos no setor dos artigos de papel para escrita. Assume a metodologia do plano de negócio precedido de uma revisão de literatura.

Começa pela análise da envolvente contextual, para o que se utilizou o modelo PESTAL, e da envolvente transacional, para se identificarem os fatores críticos de sucesso que devem ser cruzados com as competências centrais dos empreendedores por forma a obter-se um bom nível de adequação estratégica.

Os dados foram recolhidos em bases de dados estatísticas, estudos sobre o setor e num questionário a um grupo de alunos. Com base na informação recolhida, fez-se o diagnóstico das vantagens competitivas, definiu-se a estratégia e os planos operacionais. Finalmente, no plano financeiro confrontaram-se os resultados esperados com os objetivos traçados, tendo-se concluindo pela viabilidade do plano de negócio.

Palavras-chave:

Empreendedorismo, gestão estratégica, *design*, plano de negócio

Abstract

Business plan for launching a new business related to writing products: a strategic approach

The main goal of this work is to write a business plan to create a new company to develop a new product line of writing paper.

It assumes the methodology of a business plan, preceded by a literature review.

The study begins by setting the context, using the PESTLE tool, and the transactional environment, in order to identify the critical success factors and so cross them with the core competencies of entrepreneurs, so as to achieve the perfect fit.

The information was collected from statistical databases, sector reports and a survey to a group of students.

Based on the data collected, the competitive advantages were considered, the strategy as well as the operational plans were defined. Finally, the financial plan compares the expected results with the objectives outlined, having concluded that the venture is economically and financially viable.

Keyword:

Entrepreneurship, corporate strategy, design, business plan

Agradecimentos

Agradeço à minha filha Francisca pela paciência que teve comigo ao longo deste processo

Agradeço ao Sr. Eng. José Tito por me inspirar.

Agradeço também aos meus alunos pelas “*dicas*” que me deram.

E ainda um obrigado a todos aqueles que de certa forma indiretamente contribuíram para a minha formação o que tornou possível este projeto.

ÍNDICE

Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Agradecimentos.....	vii
Índice de quadros	3
Índice de Ilustrações.....	5
Índice de Gráficos	6
I. INTRODUÇÃO.....	7
II. ENQUANDRAMENTO TEÓRICO DO TEMA.....	11
II.1. DEFINIÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	11
II.2. CONTRIBUTOS PARA A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE ESTRATÉGIA.....	16
II.3. A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	27
II.3.1. ANÁLISE - O MEIO ENVOLVENTE E A EMPRESA	28
II.3.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	31
II.3.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA- O PLANO DE NEGÓCIO	35
III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
IV. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO	45
<i>Agenda</i>	45
IV.1. A IDEIA	45
IV.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	48
IV.2.1. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO	48
IV.2.2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL.....	50
IV.2.3. ENQUADRAMENTO TRANSACIONAL.....	63
IV.2.4. ANÁLISE DA EMPRESA (parceria estratégica).....	87
IV.3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	97
IV.3.1. VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS	97
IV.3.2. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	98
IV.4. PLANO DE MARKETING (MARKETING MIX).....	105
IV.4.1. LINHAS DE PRODUTOS	106
IV.4.1. PREÇO.....	108
IV.4.3. PONTO DE VENDA.....	108
IV.4.4. PROMOÇÃO	109
IV.5. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO E FINANCEIRO.....	110
IV.5.1. PRESSUPOSTOS GERAIS	110

IV.5.2. PLANO DE INVESTIMENTO	111
IV.5.3. PLANO DE FINANCIAMENTO	111
IV.5.4. VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL	112
IV.5.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO.....	113
IV.5.6. ANÁLISE DA ESTRUTURA FINANCEIRA.....	115
IV.5.7. ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE VALOR DO PROJETO	118
V. CONCLUSÃO	121
VI. BIBLIOGRAFIA	123
VII. ANEXOS.....	133
ANEXO 7.1.	133
QUESTIONÁRIO PÚBLICO-ALVO (com resultados e conclusões)	133
ANEXO 7.2.	140
CADEIA DE VALOR DESAGREGADA (PORTER,1985).....	140
ANEXO 7.3.	153
MAPA DE RECURSOS POR DEPARTAMENTOS	153
ANEXO 7.4.	159
MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO (PORTER, 1986)	159
ANEXO 7.5.	162
MAPA DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL	162
ANEXO 7.6.	163
MAPA DETALHADO DE INVESTIMENTOS DO PROJETO.....	163
ANEXO 7.7.	165
ESTUDO DE MERCADO	165

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Definições de gestão estratégica.....	11
Quadro 2:Tipologia das decisões estratégicas	13
Quadro 3: Orientações estratégicas.....	41
Quadro 4: PIB, principais componentes e IHPC (Índice Harmonizado de Preços no Consumidor).....	53
Quadro 5: Hipóteses sobre a evolução futura das variáveis da economia portuguesa	53
Quadro 6: Integração vertical.....	71
Quadro 7: Volume de negócios (milhões euros).....	75
Quadro 8: Critérios de análise.....	77
Quadro 9: Perfil de Competitividade	79
Quadro 10: Mercado real calculado a partir do nº de alunos e do nº de cadernos que compram por ano (€)	80
Quadro 11: Mercado real a partir dos dados estatísticos do consumo aparente no país (€).....	81
Quadro 12: Mercado real (VV) por pessoa, em cultura, distração e lazer (€).....	81
Quadro 13:Mercado real – Total (€).....	82
Quadro 14: FCS	85
Quadro 15: Balanço de oportunidades e ameaças	86
Quadro 16: Matriz de complementaridade	87
Quadro 17: Método de comparação de perfis.....	92
Quadro 18: Alinhamento das CC com os FCS	94
Quadro 19: Análise SWOT	96
Quadro 20: Objetivos	97
Quadro 21: Sistema de valor.....	98
Quadro 22: Cadeia de valor global (Porter, 1985)	99
Quadro 23: Cadeia de valor detalhada (Porter, 1985)	100
Quadro 24: Matriz de produtos por área de negócio (Freire, 1997)	106
Quadro 25: Linhas de Produtos	107
Quadro 26: Ponto de venda por área de negócio.....	108
Quadro 27: Plano de Investimento (€) e taxas de amortização (%).....	111
Quadro 28: Plano de financiamento (€)	111
Quadro 29: Mapa do empréstimo bancário (€).....	112
Quadro 30: Programa de Produção (kg) e orçamento das vendas de produtos acabados (€).....	112
Quadro 31: Peso relativo de cada área de negócio no VV (%)	113

Quadro 32: Demonstrações de resultados previsionais (€).....	114
Quadro 33: Investimento em fundo de maneiio (€).....	115
Quadro 34: Orçamento de Tesouraria (€).....	116
Quadro 35: Orçamento Financeiro (€).....	116
Quadro 36: Balanço (€)	117
Quadro 37: Meios libertos do projeto (€).....	119
Quadro 38: Mapa de fluxos financeiros (€).....	119
Quadro 39: Indicadores de avaliação.....	119

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1:Matriz de produtos/mercados	18
Ilustração 2: Matriz BCG.....	20
Ilustração 3:Evolução da estrutura da indústria.....	21
Ilustração 4:O processo dinâmico de formação da estratégia	25
Ilustração 5:O processo estratégico	28
Ilustração 6:O meio envolvente.....	28
Ilustração 7: Cadeia de valor.....	33
Ilustração 8: Estratégias genéricas.....	34
Ilustração 9: Matriz Produtos/Mercados	35
Ilustração 10: Sistema de relações	39
Ilustração 11: Logotipo ISSO 9001:2000.....	60
Ilustração 12: Logotipo ISO 14.001:2004.....	61
Ilustração 13: UNE 150301 – Eco Design.....	61
Ilustração 14: NP 4457: 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação	61
Ilustração 15: NP 4406 - APCER - Certificação florestal	61
Ilustração 16: FSC - APCER - Certificação florestal	62
Ilustração 17: Ecolabel	62
Ilustração 18: EMAS - Sistema Comunitário de Gestão e Auditoria Ambiental.....	62
Ilustração 19: Modelo das 5 forças	82
Ilustração 20: Grupos estratégicos	85
Ilustração 21: Recursos.....	88
Ilustração 22: Organograma	101
Ilustração 23: Posicionamento.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação do PIB Real nacional com o PIB Real de outras economias (%).....	51
Gráfico 2: Evolução do PIB Real (a preços de mercado) em Portugal, (%) 2000-2011	51
Gráfico 3: Taxa de desemprego em Portugal (%), na UE27 e na Zona Euro, 1998-2010.....	52
Gráfico 4: Taxa de Inflação anual, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), (%)1997-2010	52
Gráfico 5: Estrutura empresarial em 2009 (%).....	54
Gráfico 6: Pesos relativos dos estrangeiros residentes por país de origem em 2000 e 2008	56
Gráfico 7: Alunos matriculados, segundo nível de educação/ensino, por ano letivo (N.º Indivíduos).....	57
Gráfico 8: Distribuição por tipo de produto da CAE 17, Valor das vendas de produtos fabricados (Milhões de €)	64
Gráfico 9: Distribuição por tipo de produto da CELPA, quantidades produzidas (Mil Ton.)	64
Gráfico 10: Distribuição por tipo de produto da APIGRAF, valor das vendas de produtos fabricados (Milhões de €)	65
Gráfico 11: Produção de papel e cartão por região em 2010 (%).....	66
Gráfico 12: Evolução da produção e consumo de papel e cartão na região CEPI, 1991-2011 (Milhões de Ton).....	66
Gráfico 13: Evolução do consumo de papel e cartão por tipo, 1991-2011 (Milhões de Ton)	67
Gráfico 14: Produtividade e rendibilidade da subdivisão 17230 no contexto do resto da economia em Portugal, em 2009	68
Gráfico 15: A CAE 17 no contexto Europeu, 2009 (%).....	69
Gráfico 16: Estrutura de custos da CAE 1723 (Dados de 2007)	69
Gráfico 17: Taxa de Variação Crescimento do Setor, 2000-2011, por comparação com a evolução do PIB Real (%).....	70
Gráfico 18: Curva de Lorenz (%).....	75
Gráfico 20: Ciclo de exploração.....	115

I. INTRODUÇÃO

O setor dos artigos de papel para papelaria é um setor maduro, fortemente concentrado, com uma empresa a liderar com 42 % da quota de mercado e outros apenas tentando manter-se ou afirmar-se no mercado. A partir da observação dos produtos que disponibilizam, pode-se constatar que as empresas portuguesas a operar neste setor, são na sua maioria pouco competitivas, as suas imagens de marca remetem para produtos indiferenciados e pouco inovadores, com poucas preocupações estéticas ou comerciais. Recentemente assistiu-se a uma aproximação ao mercado, por parte de empresas que estavam no setor há muito tempo, com a renovação dos seus *sites* na internet, lançamento de novos produtos e aposta no *design*, e ainda a oferta destes produtos pelos grandes distribuidores que passaram a integrar a montante. Mas mantêm-se fraco o nível estético dos concorrentes nacionais, o que contrasta com a qualidade de *design* e inovação dos competidores não nacionais que marcam presença no nosso mercado. Ora com competências na área do *design* e sendo este um fatores críticos de sucesso (FCS), percecionou se uma oportunidade para intervir com a criação deste plano de negócio, e assim integrar o *cluster* da pasta, do papel e cartão, que conta em Portugal, com um setor muito dinâmico e competitivo na sua parte mais a montante (CELPA, 2009).

Desta forma, propõe-se conceber um plano de negócio, que consiste na criação de uma empresa para o lançamento de uma gama de produtos no setor dos artigos de papel para escrita que ofereça ao mercado um produto que se diferencie pelo *design* e pela elevada conceção estética sem descurar os outros fatores como o custo.

A partir da teoria de que existem variáveis de gestão determinantes do desempenho competitivo das empresas do setor, nas quais se baseia a escolha da fórmula estratégica (custo, diferenciação ou foco), este trabalho de investigação visa compreender quais são essas variáveis, em particular, perceber se a inovação do produto, através do *design* constitui um fator crítico de sucesso no seio da indústria que é objeto de análise.

Como objetivos específicos delinearão-se os seguintes:

- Análise estratégica do setor nas suas vertentes a mais alargada – envolvente contextual - e a mais restrita- envolvente transacional;
- Traçar o perfil de competitividade (pontos fortes e fracos dos concorrentes mais bem posicionados no setor);
- Análise da empresa - pontos fortes e fracos da empresa;
- Desenhar as grandes orientações estratégicas do plano – visão, missão, objetivos, estrutura organizacional e relação de recursos;

- Determinar a estratégia genérica e fazer o diagnóstico da vantagem competitiva;
- Traçar plano de marketing;
- Analisar a viabilidade económica e financeira do projeto.

Como planeamento estratégico para o lançamento de um novo negócio, este projeto assume a metodologia do plano de negócio precedido de uma revisão de literatura.

Para isso torna-se necessário analisar o contexto em que a futura empresa se insere, e os recursos da própria empresa, para conhecer os FCS e as oportunidades que está em condições de aproveitar ou as que lhe sugerem o desenvolvimento de competências para poder aproveitar futuramente.

Para tal, recorreu-se ao modelo Pestal, (Détrie *et al*, 1993; Martinet, 1993 e Freire, 1997), ao modelo de análise das 5 forças e grupos estratégicos de Michael Porter (1985) e ao método da comparação de perfis de Igor Ansoff. Para determinar os FCS usou-se o procedimento de Adriano Freire (1997); para a análise da empresa voltou a seguir-se o procedimento de Ansoff (1965 e 1977) do método de comparação de perfis mas desta vez, o perfil de potencialidades (pontos fortes e pontos fracos) para confrontar com o perfil de competitividade destacando, assim, as competências centrais da empresa (Andrews, 1997; Teece & Pisano, 1994; Barney, 1995 e Hamel & Prahalad, 2005) e fazer a análise SWOT (Andrews, 1997 e Freire, 1997).

As grandes orientações estratégicas foram abordadas segundo as tipologias de Freire (1997) e Ansoff (1965) – visão, missão e objetivos. A formulação da estratégia seguiu a metodologia proposta por Mintzberg *et al* (2003) que integra, num só sistema, as metodologias de Porter (1985) - matriz de estratégias genéricas, cadeia de valor, segmentação - e de Ansoff (1965 e 1977) – matriz de produtos/mercados e vetor de crescimento. A estrutura organizacional, análise de recursos e funções da empresa e o diagnóstico da vantagem competitiva foram feitos a partir da construção da cadeia de valor segundo o procedimento de Porter (1985).

O plano de Plano de Marketing utilizou a metodologia Marketing Mix de Kotler e Armstrong (2010).

Por fim a Análise de Viabilidade Económica e Financeira do projeto recorreu aos preceitos previstos na recente análise financeira (Menezes, 2003; Esperança & Matias, 2005 e Neves, 2012), identificando os cash-flows do projeto, a rentabilidade a exigir e o valor criado, recorrendo-se a indicadores como o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o *pay-back*.

Os dados a partir dos quais se fez a análise foram recolhidos nas bases de dados estatísticas disponíveis, do INE, Banco de Portugal, Central de Balanços Históricos, relatórios publicados por associações do setor, nas informações divulgadas nos *sites* eletrónicos de empresas referidas ao

longo do estudo e num questionário que se aplicou a um grupo de alunos do ensino básico e secundário de Lisboa e de Leiria.

Assim o trabalho desenvolvido segue a seguinte estrutura: Capítulo I: Introdução; Capítulo II: Enquadramento Teórico do Tema; Capítulo III: Metodologia da investigação; e Capítulo IV: Plano de Negócio, que inclui a análise estratégica, a formulação da estratégia o plano de marketing e a análise da viabilidade económica e financeira.

II. ENQUANDRAMENTO TEÓRICO DO TEMA

II.1. DEFINIÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia é muito abrangente incluindo em si, as múltiplas dimensões que influenciam o desempenho das organizações. Por isso, a sua definição varia muito de autor para autor, tendo sido igualmente influenciada pelas condições do contexto empresarial ao longo do tempo. Nesse sentido, apresentam-se no quadro seguinte algumas definições de investigadores de referência sobre o tema, organizadas por ordem cronológica de modo a evidenciar-se a evolução do conceito de estratégia empresarial. Na coluna da esquerda transcreve-se a definição e na coluna da direita destaca-se a ideia central nela contida.

Quadro 1: Definições de gestão estratégica

DEFINIÇÃO	DATA	IDEIA CENTRAL
<i>Estratégia empresarial é o padrão das decisões (...) de uma organização que determinam os seus objetivos, (...), produz as principais políticas e planos para atingir esses objetivos e define o tipo de negócio (...) e de organização humana que é ou pretende ser. Andrews (1997, p.53)</i>	1997	Padrão Decisões Objetivos
<i>As “decisões estratégicas” (...) ocupam-se dos problemas externos à empresa e especificamente na escolha do composto de produtos a serem fabricados e dos mercados em que serão vendidos. Ansoff, (1977, p.1)</i>	1977	Produtos/mercados Escolhas
<i>A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Porter (1986, p.1)</i>	1986	Posição Favorável
<i>A estratégia designa uma escolha de critérios de decisões, ditas estratégicas porque visam orientar de modo determinante as atividades e estruturas da organização. Martinet (1992, p.28)</i>	1992	Decisões Determinante
<i>Fazer estratégia é escolher as procuras que a empresa pretende satisfazer e as ofertas que segregará para esse fim. (...) às procuras corresponderão objetivos de mercado; às ofertas uma afetação de recursos. Détrie et al (1993, p.26)</i>	1993	Escolhas Objetivos Recursos
<i>Conjunto de decisões, ações que de forma consistente visam proporcionar aos clientes mais valor que o que é oferecido pelos concorrentes. Freire (1997, p.22)</i>	1997	Decisões Consistência Vantagem Competitiva
<i>Estratégia é consistência no comportamento, seja intencional ou não intencional. Mintzberg et al, (2003, p.4)</i>	2002	Comportamentos Consistência
<i>Arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se disfrute, visando o alcance de determinados objetivos. Serra, Torres, & Pavan, (2004, p.4)</i>	2004	Arte Recursos Condições Favoráveis Objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor

Se entendermos o termo *escolhas* como equivalente de *decisões*, e *determinante* como um equivalente de *objetivo*, constatamos que os termos mais citados a propósito de estratégia são, *escolhas* e *objetivos*; e se entendermos que *posição favorável* ou *condição favorável* representam a mesma ideia que está contida na expressão *vantagem competitiva* então esta também é uma ideia intrínseca a par com a utilização de recursos, à definição de estratégia podendo-se deduzir a seguinte afirmação:

Estratégia é a capacidade de fazer escolhas ou tomar decisões, para obter vantagem e chegar aos objetivos que se pretende, a partir dos recursos de que se dispõe.

É importante notar que o próprio termo escolhido – *estratégia* - é oriundo da estratégia militar e começou a utilizar-se a partir da altura em que a empresa se depara com os seus concorrentes com os quais tem que disputar um mercado finito, tal como os combatentes em estado de guerra disputam um território (Détrie *et al*, 1993).

Tal escolha não é neutra e remete desde logo para alguns conceitos e dimensões (Détrie *et al*, 1993):

- Conceito: disputa que se trava entre adversários pela conquista de territórios;
- Objeto: o território;
- Meios (recursos): as tropas e as armas;
- Dimensões: dimensão exterior - o campo de batalha sobre o qual se tem pouco domínio e não resta alternativa se não conhecê-lo bem, para poder comandar numa lógica de adaptação; dimensão interior - os sujeitos ou as partes interessadas.

Abreu (2002), a propósito da reflexão que faz sobre *o cerne da problemática estratégica*, também pressupõe a presença de *um outro* com um interesse incompatível com o nosso, ao afirmar que, “ (...) *para se poder falar de estratégia tem que haver um confronto de interesses antagónicos (...)* ” (Abreu, 2002, p.33). Freire (1997, p.19) reforça esta ideia, ao dizer que a finalidade essencial da ação estratégica passa por “*uma necessidade imperiosa de obter superioridade*”.

Para isso, é necessário aferir as condições de contexto no qual se debatem as forças, através de uma análise externa e interna cuidada para aferir bem os campos de possibilidades e riscos que se perspetivam à empresa e ter ainda em consideração, que dentro dessa multiplicidade de escolhas os decisores, embora livres, regem-se por um sistema de valores éticos, estéticos e morais, que adquiriram enquanto seres sociais e culturais, e que os condiciona na sua liberdade (Détrie *et al*, 1993). Mas Détrie *et al* (1993) adverte ainda, que a referida comparação ao *estado de guerra*, é apenas uma analogia e como todas tem as suas vantagens, que consistem no exercício feito anteriormente de identificação das dimensões, mas também desvantagens, porque hoje em dia as teorias sobre estratégia desenvolvem-se mais no sentido do entendimento, formação de alianças e parcerias entre concorrentes, que do confronto.

Então, estamos agora aptos a refinar a definição genérica elaborada anteriormente:

Estratégia é a capacidade de fazer escolhas ou tomar decisões, desde que compatíveis com o sistema de valores morais de referência (Andrews, 1997), *sobre os objetivos* (Ansoff, 1965e1977) *que se pretende alcançar, a partir dos meios externos (ameaças, oportunidades)* (LCAG, 1965, como referido em Santos, 2008 e Porter, 1985), *ou internos (forças e fraquezas, que estão*

associadas aos recursos humanos, técnico e financeiros) (LCAG, 1965, como referido em Santos, 2008; Barney, 2003 e Hamel & Prahalad, 1989) *de que se dispõe, sendo o objetivo primordial é a obtenção de vantagem sobre os concorrentes* (Andrews, 1977; Porter, 1985; Détrie *et al*, 1993; Freire, 1997 e Abreu, 2002).

Desta definição, podemos retirar uma série de dimensões que estão associadas ao conceito de estratégia e que condicionam as orientações das empresas, no modo como desenvolvem o seu negócio, nomeadamente, *decisões, valores, objetivos, meio externo e meio interno e vantagem competitiva*.

De seguida, são abordadas em detalhe cada uma das dimensões, bem como a forma como condicionam a estratégia empresarial.

DECISÕES

Decisões são as escolhas da empresa (Martinet,1992). Já antes Ansoff (1965) se referiu a esta ideia, dizendo que as decisões formuladas, implícita ou explicitamente, precedem qualquer ação e divide-as em duas categorias: *decisões operacionais*, que visam maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos em bens ou serviços e *decisões estratégicas*, que se preocupam com os problemas externos à empresa - a escolha do composto produto/mercado e a mobilização de recursos para esse fim. Normalmente tomam-se num contexto de limitação de recursos e por isso, tomar decisões, implica uma seleção das alternativas que melhor predisõem a empresa a atingir seus objetivos. Ainda, segundo uma tipologia do mesmo autor, enumeram-se as decisões estratégicas básicas e as suas características.

Quadro 2:Tipologia das decisões estratégicas

DECISÕES ESTRATÉGICAS	Objetivos e metas; diversificação; expansão; crescimento; decisões financeiras
CARACTERÍSTICAS	Centralizadas, implicam um desconhecimento parcial, são <i>não repetitivas</i> , ao (contrário das operacionais) e <i>não autorregenerativas</i>

Fonte: Adaptado de Ansoff (1977)

Numa tentativa de separar os dois tipos de decisões, Martinet (1992) recorre aos progressos tecnológicos que permitem uma melhor compreensão dos mecanismos neuronais e diz que as decisões estratégicas, tomam forma no hemisfério esquerdo do cérebro, que é o responsável pela criatividade, por apreender o contexto e fazer sínteses, enquanto as decisões operacionais, formam-se no hemisfério direito, que privilegia a lógica e a análise, os pormenores em vez do todo (Martinet, 1992 e Pink, 2010). Esta abordagem, também está relacionada com a distinção de Ansoff (1968, como referido em Martinet, 1992) entre a tomada de decisões em *série* e em *paralelo*, numa analogia com os circuitos elétricos. Segundo o autor as decisões operacionais (táticas) são sequenciais, incapazes de ver o todo, só depois do erro constatado se pode avançar

para uma alternativa, enquanto as decisões estratégicas são tomadas em paralelo, o que significa avaliar em simultâneo as diversas alternativas para escolher a correta.

VALORES

Os valores são uma “ (...) espécie de filtro moral através do qual as opções em causa deviam ser avaliadas.” (Détrie *et al*, 1993, p.24). Como já foi referido, embora livre de decidir, o estratega vê sua liberdade condicionada por uma série de imposições de ordem moral, ética e política que o constroem no exercício das suas decisões e que são fruto da sua formação, da sua cultura e dos poderes que detém. Esses fatores funcionam como critérios de avaliação/seleção que qualificam as opções entre boas e más e portanto regem as escolhas a fazer (Détrie *et al*, 1993).

OBJETIVOS

Os objetivos são direções a tomar, enquanto a estratégia é o caminho a trilhar que nos vai conduzir a esses objetivos (Freire, 1997). Drucker (2001, p.55) diz que os objetivos são a tradução da missão, refletem os compromissos da organização, além de serem “ (...) meios para mobilizar os recursos e energias do negócio para construir o futuro (...) ” podem ser múltiplos, isto é, podem ser definidos em função das diversas áreas da empresa: objetivos de marketing; de produtividade; de inovação e de responsabilidade social, entre outros. O mesmo autor acrescenta, ainda, que só depois de determinados, é possível planejar o lucro que os valida ou não (Drucker, 2001).

Ansoff (1965) define-os, também, como uma medida de eficiência do processo da conversão dos recursos e contêm 3 elementos: *atributo específico*, escolhido como medida de eficiência; o *padrão* que é a escala na qual o atributo é medido e *meta* é o valor objetivo da escala, que o proponente pretende atingir. “Quando explicitados dentro de uma empresa passam a ser instrumentos de múltiplas finalidades na avaliação de desempenhos, no controlo, na coordenação, bem como em todas as fases do processo decisório.”, (Ansoff, 1977, p.25). Nesta medida valida-se a afirmação de Freire (1997, p.21) que diz que são “*Critérios do sucesso empresarial*”.

MEIO EXTERNO (CONTEXTO)

As empresas como sistemas abertos mantêm relações de troca com o meio envolvente. Assim, os fenómenos que lá ocorrem interferem diretamente sobre a gestão estratégica e a sobrevivência de qualquer empresa (Martinet, 1992 e Serra *et al*, 2004). Este meio envolvente inclui dois níveis de aproximação à empresa: o meio envolvente contextual, mais *lato* e comum a todas as organizações no qual as forças são, políticas, económicas, sociais, ambientais e tecnológicas; e o meio envolvente transacional, mais circunscrito e específico a cada indústria onde as forças em presença são representadas pelos clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e comunidade (Porter,

1985 e Freire,1997). Por conseguinte, o problema da estratégia é conseguir o ajuste ótimo, entre o sistema empresa e o meio que a envolve (Serra *et al*, 2004).

RECURSOS (MEIOS INTERNOS)

É aquilo que a empresa converte em bens e/ou serviços obtendo um retorno ao vendê-los. Dividem-se em três categorias principais: humanos – competências, habilitações, motivação por exemplo; financeiros - capital inicial, emprévitivo bancário, por exemplo; organizacionais – informação, estrutura da organização, relacionamento internos, por exemplo. Estes em conjunto, asseguram os outros (Freire, 1997). Como já referido, são limitados e por isso precisam ser criteriosamente escolhidos e doseados.

VANTAGEM COMPETITIVA (VC)

O conceito foi introduzido por Porter em 1985, que lhe dedicou uma obra inteira, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* onde a define como, o fruto das capacidades de eficácia e eficiência com que uma organização administra todo o sistema (Porter,1985). Para Porter (1985), a VC surge do valor que uma empresa pode criar para o seu mercado: o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. O valor superior provém de uma oferta dos mesmos benefícios por um preço inferior (custo) ou de benefícios acrescidos que compensam um preço mais alto (diferenciação).

Mas já antes Ansoff (1977, p.93) fala em VC, como uma das componentes da estratégia a par com o conjunto produto/mercado, vetor de crescimento e sinergia, e diz que é representada “ (...) *pelas características de oportunidades típicas ao campo definido pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor de crescimento. (...)*” e que se deve procurar “(...) *identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial (...)*”. Mais adiante Ansoff explica que *propriedades específicas* são as barreiras de proteção, sejam patentes, elevadas competências técnicas e específicas, investimentos avultados ou *combinações individuais de produto/mercado* (Ansoff, 1977).

Concluindo, podemos verificar que a estratégia empresarial é condicionada por diversos fatores que determinam a forma de funcionamento e de gestão das organizações. Por outro lado, derivado da amplitude de dimensões que afetam a sua definição, não é de estranhar que o pensamento estratégico tenha evoluído, de acordo com as diferentes realidades dos contextos empresariais de cada época.

II.2. CONTRIBUTOS PARA A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE ESTRATÉGIA

Freire (1997, p.40) refere que “Ao longo dos últimos 50 anos, o pensamento estratégico tem evoluído em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações”, enumerando três fatores em particular que contribuíram para despertar os gestores para a importância da estratégia empresarial: (1) o desenvolvimento tecnológico com o consequente encurtamento do ciclo de vida dos produtos, (2) a desaceleração do crescimento demográfico e (3) a globalização. Tais transformações do contexto empresarial acentuaram a rivalidade competitiva entre empresas e evidenciaram o papel do pensamento estratégico na seleção da melhor forma de confrontar ou evitar a concorrência (Abreu, 2002).

Assim, atendendo à opinião de diversos autores, podemos encontrar, desde a abordagem clássica da gestão, diferentes perspectivas que marcaram a evolução do pensamento sobre estratégia e, como diz Mintzberg que tentou fazer a sua síntese, todas elas deram contributos importantes para a construção de uma ideia mais abrangente de estratégia e acrescentaram importantes elementos para o nosso entendimento atual sobre o tema (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2003). De seguida, serão apresentadas algumas delas.

A ABORGAGEM CLÁSSICA DA GESTÃO

No final século XIX, em plena revolução industrial, o aumento da produtividade em consequência da explosão demográfica e da industrialização, despertaram os especialistas para a necessidade de desenvolver princípios científicos relativamente à organização do trabalho. No início do século XX, Frederick Taylor, Henri Fayol e Elton Mayo, não obstante as *nuances* que os individualizam, foram os pioneiros desse pensamento e Henry Ford o primeiro a pô-lo em prática. Estes autores centravam-se na importância da realização das tarefas e na divisão das funções em operações individuais que exigissem pouca habilidade, para que fossem rapidamente apreendidas pelos trabalhadores, diminuindo o número de erros e aumentando a eficiência operacional. Ford aplicando estes princípios, levou a cabo a padronização da indústria automóvel e criou a primeira linha de montagem em série (Serra *et al*, 2004). Mais tarde, durante a segunda guerra mundial, foram desenvolvidos diversos conceitos de gestão, salientando-se as inovações ao nível do método científico nas áreas da logística, da qualidade, da gestão de *stocks* e da curva de aprendizagem (Donnelly *et al*, 2000).

Assim, podemos constatar que o foco destes primeiros investigadores, que se preocuparam com a gestão nas organizações, incidiu sobre a eficiência dos recursos e a forma como as diferentes tarefas estavam organizadas e eram executadas.

Desde o início do século XX, que tinham surgido as universidades vocacionadas para as ciências empresariais: *The Business School of Harvard* (1911) ou *Wharton University of Pennsylvania* (1881), contudo, só em 1960 se dá um passo histórico na gestão estratégica, quando surge o primeiro modelo de apoio à decisão oriundo de um grupo de professores da escola de Harvard. Esse modelo, denominado de LCAG (sigla que representa as iniciais dos nomes dos seus autores), que ficou conhecido pelo acrónimo SWOT (Santos, 2008), propõe uma análise cruzada do meio externo, para detetar *oportunidades e ameaças*, com os aspetos internos da empresa classificados em termos de *forças e fraquezas*, de forma a evidenciar as competências distintivas que “ (...) são os elementos que a empresa faz particularmente bem (...) ” (Andrews, 1997, p.55). “*Desta forma evidenciam-se os campos de possibilidades que se abrem à empresa para então operar uma escolha final compatível com o seu sistema de valores (...). As escolhas finais são então traduzidas em objetivos a atingir nos pares produto/mercado e nos recursos necessários para o conseguir. Um segundo filtro, a responsabilidade social completava o modelo.*” (Détrie et al, 1993, p. 23).

Deste modo, concluímos que nesta perspetiva a envolvente assume um papel preponderante na definição da estratégia das organizações, devendo estas de ser capazes de adaptar a sua estrutura e os seus recursos às condições do meio.

ANSOFF E A ESCOLA DO PLANEAMENTO

Em 1965, Ansoff lança *Corporate Strategy*, propondo um modelo de gestão estratégica baseado no planeamento. Segundo palavras do próprio:

“O planeamento é feito através de um processo em cascata; no início as regras de decisão são formuladas em termos grosseiros e são sucessivamente refinadas, (...) à medida que se prossegue o processo de solução. Parece que o problema é resolvido várias vezes mas de cada vez com resultados mais precisos: 1.º, decide-se entre diversificar ou não; depois a escolha de um conjunto de produtos/mercados bastante amplo para a empresa, a partir de uma lista de categorias industriais também bastante ampla; depois é a refinação desse conjunto em termos de características ou de combinações de produtos/mercados (...) e só então (...) se dará início ao processo de busca, geração e avaliação de oportunidades.” *Ansoff, 1977, p.24*

O processo proposto é “ (...) definido como sendo consciente e controlado, e simultaneamente formal e analítico, detalhado e decomposto em fases distintas, cada qual pressupondo o desempenho de determinadas tarefas (...) e apoiado por técnicas de análise (...) concebidas para o efeito.” (Santos, 2008, p.356). Tudo está definido *à priori* e não há tolerância para desvios imprevistos, que um apertado controlo permite detetar e corrigir, para que não se ponha em causa

a execução do plano (Ansoff, 1965). O planeamento propriamente dito consta de um documento elaborado pelos gestores de topo e executado pelas chefias intermédias, segundo uma metodologia organizada em fases distintas e sucessivas que vão desde a análise estratégica da organização através de métodos como a matriz SWOT e a análise da indústria de Michael Porter (que surgiu posteriormente), definição de objetivos, geração e avaliação de alternativas, elaboração de planos, programas e orçamentos, e o respetivo controlo de modo a assegurar o acompanhamento e execução da estratégia definida (Santos, 2008).

Acerca do modelo de planeamento desenvolvido, o autor afirma que “ (...) o nosso principal interesse é o aspeto da formulação de regras de decisão (...) ” (Ansoff, 1977, p.20), como tal, verifica-se que a finalidade da aplicação deste modelo é conduzir o gestor na tomada de decisões estratégicas, que Ansoff (1977) definiu como sendo as relacionadas com a determinação do âmbito da oferta da empresa ao nível dos produtos e mercados presentes e futuros, que permitam o alcance dos objetivos organizacionais nos prazos estabelecidos. Isto pode ser feito de forma mais evolutiva, em resposta às alterações do meio - estratégia de expansão - ou de forma mais disruptiva e arriscada – diversificação.

Ansoff (1965) ilustra isto por meio da criação de uma matriz bidimensional de produtos / mercados que variam entre os existentes para a empresa e/ou os que são novidade, podendo assim, existir quatro vetores de crescimento para cada organização - *penetração, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação* – que serão alvo de explicação detalhada mais à frente.



Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

O modelo do planeamento foi seguido de forma quase obsessiva durante os anos 60 e 70, mas dada a crescente instabilidade no meio envolvente, sobretudo após as crises petrolíferas nos anos 70, o ambiente razoavelmente estável foi completamente invertido, o modelo do planeamento tornou-se desajustado em virtude de ser um processo moroso e pouco ágil para acompanhar o ritmo das mudanças. Assim, ao longo das últimas décadas, embora o planeamento continue a ser

uma ferramenta essencial na gestão das organizações atuais, apresenta-se como um processo mais vocacionado para a ação e para o conhecimento cada vez maior do mercado, dos competidores e dos recursos internos de cada organização, procurando identificar claramente quais os fatores críticos da criação de valor (Freire, 1997). Este conceito, surgido durante a década de 70, diz respeito aos fatores críticos de sucesso, cuja ideia começou a esboçar-se em Ansoff em 1965¹ mas ainda sem esta designação. Ansoff chama-lhes o perfil de competitividade ou seja “ (...) o padrão das potencialidades das empresas de maior sucesso no ramo, organizados em função daqueles que são os fatores de compra valorizados por 3 grupos diferentes de clientes: consumidores finais, produtores de bens de consumo e de serviços, e estado (...) ” (Ansoff, 1977, p.78). Segundo Serra *et al* (2004) os fatores críticos de sucesso representam as variáveis de gestão cujo desempenho é fundamental para garantir o sucesso no negócio.

Em síntese, Ansoff valorizou sobretudo o planeamento e o controlo da atividade, como fatores essenciais para o sucesso das organizações, estabelecendo um encadeamento de procedimentos que tentavam assegurar a divulgação e o alinhamento entre a estratégia e os objetivos dos diversos níveis hierárquicos, de forma a acompanhar a evolução da atividade e a agir sobre os eventuais desvios que ocorressem face ao planeado.

PORTER E A ESCOLA DO POSICIONAMENTO

A génese desta escola é normalmente atribuída à empresa de consultoria *Boston Consulting Group* (BCG), de finais da década de 1960, e resultou essencialmente da aplicação das metodologias da microeconomia à gestão estratégica de grandes grupos económicos (Santos, 2008). Em virtude da necessidade de se obter respostas mais céleres para as questões estratégicas que a reformulação dos planos permitia, um grupo de consultores de Boston que dava apoio aos dirigentes de grandes empresas norte-americanas ” (...) depurou todo este amontoado de informações acumuladas pela análise estratégica clássica (...) e resumiram tudo num só conceito – Vantagem Competitiva (VC) – cuja identificação, manutenção e defesa a longo prazo era a grande questão estratégica para as empresas.” (Détrie *et al*, 1993, p.25). Destaca-se um modelo, que impressiona pela sua simplicidade e pela inovação de, pela primeira vez na história da gestão empresarial, conciliar características comerciais com características financeiras (Martinet, 1992). Trata-se da matriz BCG, em que a dicotomia empresa/contexto aparece reduzida a duas variáveis combinadas - quota de mercado e crescimento do mercado.

¹ A edição utilizada neste trabalho é a edição Brasileira, revista pelo autor que data de 1977, mas a edição original é de 1965.

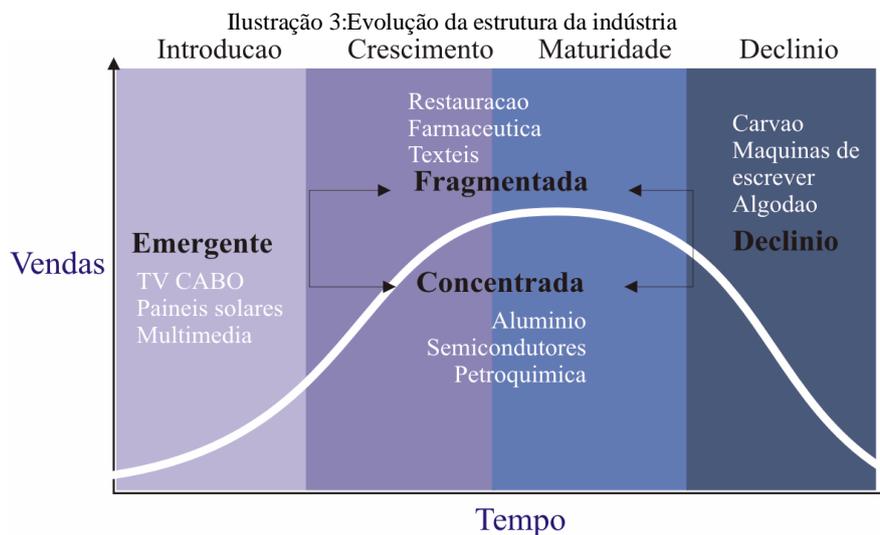
Ilustração 2: Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Détrie et al (1993)

No entanto, a sua principal virtude é também a sua fraqueza. De facto, ao reduzir a medição da VC à quota de mercado, em virtude da maior dimensão / produção proporcionar o incremento curva da experiência o que se traduz em custos unitários mais baixos, apenas se adaptava aos negócios que seguiam uma estratégia baseada no volume, ignorando estratégias de inovação, qualidade, diferenciação, deixando por explicar o porquê do sucesso ou insucesso de certas situações (Nunes e Caviq, 2001). Assim, não surpreende que tenham surgido outros modelos de gestão de negócios, desenvolvidos por consultores concorrentes como Arthur D. Little (ADL) ou a empresa McKinsey. Estes tentam explicar a posição competitiva da empresa e a atratividade de mercado através de variáveis qualitativas e quantitativas, mas pecam pela sua maior subjetividade (Martinet, 1992 e Détrie et al, 1993).

Um dos principais críticos destes modelos foi Porter, professor em Harvard, com formação no âmbito da economia industrial (Martinet, 1992). Em resposta, este professor “ (...) apresenta uma metodologia analítica para que se compreendam as indústrias e a concorrência e para se formular uma estratégia competitiva global” (Porter, 1986, p.2) que conduza a empresa ao sucesso. O princípio fundamental deste modelo é que em qualquer setor (ou indústria) “A concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas, determinando as atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável numa indústria (...)” (Porter, 1986, p.1); essa concorrência não se limita às lutas entre os concorrentes presentes mas alarga-se para incluir, potenciais entradas, produtos substitutos e o poder negocial de clientes e de fornecedores, passando a abranger ao todo *cinco forças*. Esta análise deve ser feita de forma dinâmica, identificando a configuração atual das forças em presença, mas também a sua evolução - as indústrias tornam-se mais ou menos atrativas com o tempo. Para isso, convém ter presente o conceito de ciclo de vida da indústria e os ambientes industriais genéricos característicos de cada fase:



Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Na fase emergente nada está definido ainda, os consumidores não conhecem a oferta, as vendas crescem lentamente e os preços são elevados; à medida que o setor vai evoluindo para as fases de crescimento e maturidade, tende a assumir estruturas industriais mais concentradas – poucas empresas detêm uma quota significativa do mercado e podem influenciar a evolução da indústria – ou fragmentadas – diversas empresas com quota reduzida, pelo que nenhuma está em condições de influenciar a evolução da indústria; na fase de declínio as vendas diminuem e os consumidores desertam para as novas áreas emergentes. O modo como estas forças se combinam dá origem a situações concorrenciais muito diversas e particulares, cada qual exigindo a sua estratégia específica escolhida de entre 3 estratégias genéricas, propostas por Porter: *custo*, *diferenciação e foco*. Por exemplo, numa indústria fragmentada, a empresa deveria ser capaz de responder às necessidades de segmentos específicos (diferenciação) ou promover a concentração, se estivesse em condições de conseguir economias de escala maiores que os seus concorrentes diretos (custo). Já numa indústria concentrada, as empresas poderiam reforçar as suas economias de escala ou de experiência (custo), bem como, aproveitar oportunidades de mercado não observadas pelos outros competidores fomentando o nível de fragmentação – foco (Porter, 1985). Assim, para Porter a fonte da VC reside na criação e sustentação de um posicionamento favorável face à concorrência, que é fruto da estratégia genérica escolhida, e por sua vez resulta da competência com que a organização administra todo o sistema de criação de valor, a que Porter dá o nome de cadeia de valor que é alvo de atenção mais à frente neste trabalho.

Concluindo, Porter vem salientar a importância da análise da competitividade, atual e potencial, intra indústria, para lidar com a concorrência e das condições instaladas retirar benefícios. Nesta última ideia consiste a essência do *posicionamento* (Porter, 1985) cujo conceito é alcançar uma posição competitiva vantajosa nesse *setting* de forças.

Enquanto Porter e as correntes de investigação suas congéneres, desenvolvidas até aí, defendiam que a empresa deveria adaptar-se à configuração da envolvente transacional, ou seja, punham o foco no exterior da organização, outros investigadores (Hamel & Prahalad, 1989; Barney, 1995 e Minzberg, *et al* 2003) principalmente a partir de 1980 preferem olhar para dentro da organização e procurar aí as fontes de VC. Esta corrente de pensamento ficou conhecida por *teoria baseada nos recursos* (1995) e centrou-se nos recursos internos das empresas como ponto de partida para a delimitação da estratégia.

Barney (1995) critica Porter, referindo que o seu modelo apenas se centra no meio envolvente, por isso, só conta meia história. A outra metade tem que ser encontrada no interior da empresa tal como nos ensinou a análise SWOT e dá o exemplo de algumas organizações norte-americanas que vingaram em ambientes extremamente pobres em oportunidades com excelentes resultados financeiros. Assim, uma análise do meio externo por si só não explicava o desempenho das empresas. Então não é de estranhar, que a evolução da teoria baseada nos recursos, se tenha focado não nas capacidades em si, mas antes na capacidade de potenciar e renovar as suas competências centrais - *core competences* (Hamel & Prahalad, 2005), aquelas que são desenvolvidas no seio de uma história singular que é património exclusivo de cada organização, dificultando a imitação por parte dos restantes competidores. Esta é a melhor VC que se pode ter. Neste âmbito, surgiram conceitos como *capacidades dinâmicas* (Teece & Pisano, 1994), *aprendizagem organizacional* (Senge, 1990) ou *desígnio estratégico - strategic intent* (Hamel & Prahalad, 1989), que, ao contrário das abordagens tradicionais que procuravam o *perfect fit* (1965, como referido em Santos, 2008) face ao ambiente externo, preferem antes criar um desajuste entre aspirações e recursos da empresa e desse modo, forçar a renovação contínua e sistemática de novas VC para resolver o desajuste tirando partido antecipadamente das novas oportunidades.

Estes investigadores referem que a informação sobre o meio envolvente está disponível para todas as empresas, enquanto, sobre os recursos de cada organização existe uma maior confidencialidade, devendo por isso, a estratégia ser delimitada com base nas vantagens que a empresa consegue criar através das suas competências únicas.

Note-se, que esta viragem do pensamento estratégico se deu no contexto da intensificação da competição, em virtude da crescente globalização, que expôs as empresas à competição transnacional, o que impôs que o foco deixasse de estar nas anteriores vantagens competitivas baseadas no baixo custo, facilmente ultrapassadas pelos novos competidores internacionais, para outro tipo de vantagens mais defensáveis, como as *global brands* e diferenciação baseada em competências centrais.

Também desenvolvida no contexto da concorrência internacional no atual mundo dos negócios, a concepção de Stacey (1992), tal como a de Hamel & Prahalad (1989), defende a ideia de que as respostas criativas surgem de uma sensação de desajuste e reconhece o padrão de alternância estabilidade/instabilidade, deliberado/emergente, em momentos diferentes da vida das organizações. O investigador associa esta perspetiva à teoria científica dos sistemas caóticos de instabilidade contida, em que a exposição continuada a estímulos mínimos do ambiente pode induzir respostas aleatórias e autorreforçadas até se manifestarem de formas extremamente amplificadas e imprevisíveis “ (...) embora similares e familiares, embora irregulares (...) mas sempre dentro de limites conhecidos.” (Stacey, 1994, p.73). Ao identificar os sistemas de negócios com este tipo de padrão de comportamento, Stacey justifica a sua tese de que não sendo possível prever o futuro também não se pode planear, “ (...) é totalmente impossível prever as dinâmicas a longo prazo quando as dinâmicas são caóticas. (...) Não há apenas um futuro em direção ao qual o sistema se desloca (...) pelo contrário, há muitíssimos futuros possíveis e o que emerge dependerá do pormenor preciso daquilo que o sistema faz e do que fazem os sistemas que constituem a sua envolvente.” (Stacey, 1994 p.77). Esta condição faz parte do sistema e por isso não há como eliminá-la, “Longe de ser inimiga do êxito (...) é vital para a capacidade de o sistema ser continuamente criativo.” (Stacey, 1994, p.66).

Em conclusão, Stacey vem colocar o foco na necessidade da estratégia ser delineada de modo a fazer coexistir na mesma organização uma estrutura que proporcione a estabilidade necessária, mas ao mesmo tempo promova a instabilidade e a informalidade propiciadoras da inovação, de forma a fazer-se face ao contexto empresarial onde as mudanças ocorrem constantemente e onde o planeamento formal e a médio e longo prazo deverá ser substituído por um controlo da atividade mais flexível e que permita uma rápida ação sobre os eventuais desvios que ocorram.

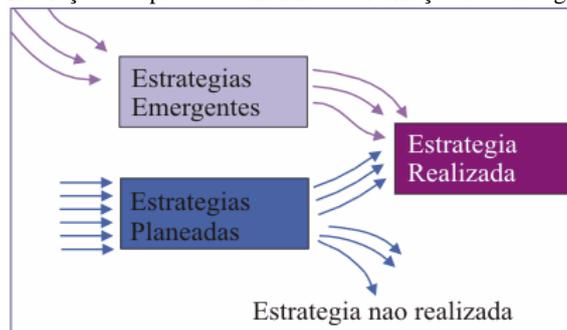
MINTZBERG E A CONFIGURAÇÃO

“(...) there is no truth, only closer approximations to the truth – by seeking to reconcile opposing perspectives, each with its own grain of truth.” (Mintzberg et al, 2003, p.140). Mintzberg, docente na McGill University, Canadá, desde 1968, destacou-se pelas críticas que teceu ao planeamento de Ansoff e aos outros métodos prescritivos, inclusive o posicionamento de Porter e da BCG, que em seu entender “...embora mais populares (...) distorcem o processo e tornam-se traiçoeiros para quem os abraça sem reservas.” (Mintzberg et al, 2003, p.141). Mas também expressa as suas reservas relativamente às abordagens eminentemente informais, como a escola do empreendedor, de Drucker, ou a escola dos recursos, anteriormente referida, que assentam em exclusivo na intuição e diz referindo-se às duas abordagens: “ (...) a primeira é uma bela utopia enquanto a

segunda exprime a realidade imperfeita (...) ” (Mintzberg et al, 2003, p.139). No artigo sobre o “Processo da reflexão estratégica” de 2000 e reeditado em livro em 2003, Mintzberg e os seus colaboradores questionam-se, “(...) se as diversas escolas de estratégia representam processos de formação estratégica fundamentalmente distintos ou se são “partes” diferentes do mesmo processo” (2003, p.24), acabando por concluir que são “partes” diferentes mas do mesmo processo e que longe de serem incompatíveis se complementam. “As escolas de estratégia descrevem uma linha evolucionária na qual as mais antigas não estão extintas continuando a sobreviver nas correntes posteriores adotando novos enquadramentos e novos disfarces.” (Mintzberg et al, 2003, p.32).

Por isso, os autores tentam fazer a síntese de todas as outras abordagens e defendem que as empresas adquirem diversas configurações ao longo da sua vida, seja, em resultado das forças exteriores a que estão expostas, seja por imposição de fatores inerentes à própria empresa como tamanho, idade, tecnologia, cultura e poder. Os autores contam dez abordagens ou escolas diferentes de gestão estratégica e organizam-nas em 2 grupos: o primeiro começou a ser desenvolvido a partir dos anos 60 a partir das considerações de LCAG (Learned, Christensen, Andrews & Guth, 1969), cujas crenças são: (1) o processo estratégico é racional, (2) formulação (pensamento) e implementação (ação) acontecem em separado, (3) a estratégia é deliberada e explícita, (4) emana do líder da organização. A segunda vaga, ou grupo, no limite caracteriza-se por, (1) o processo deve ser intuitivo, (2) pensamento e ação acontecem em simultâneo, (3) a estratégia é implícita e emergente, (4) surge dos sítios menos prováveis da organização. Deste ponto de vista, encaram estes dois géneros como “ (...) os extremos de um contínuo no qual as estratégias do mundo real podem ser encontradas (...) ” (Mintzberg et al, 2003, p.144), ora se aproximando mais de um extremo ora do outro, mas todas resultam de um híbrido entre estes dois tipos e justificam o aparecimento de estratégias emergentes porque “(...) ninguém conhece à priori todas as variáveis para ignorar as que vão aparecendo pelo caminho.” (Mintzberg et al, 2003, p.144). Neste âmbito, Mintzberg et al (2003) propõem o processo dinâmico de formação da estratégia, no qual as estratégias efetivamente realizadas são a síntese das deliberadas ou planeadas mais as emergentes menos as que entretanto durante o processo acabam por não se realizar.

Ilustração 4:O processo dinâmico de formação da estratégia



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al (2003)

Resumindo, estes autores vieram salientar que as diferentes perspectivas sobre estratégia, quando devidamente integradas, contribuem para melhores tomadas de decisão, uma vez que permitem uma análise mais profunda do meio envolvente e da empresa. Para além disso, evidenciaram que a configuração organizacional vai-se alterando ao longo do tempo, existindo uma adequação sistemática entre envolvente e recursos utilizados, que determina o posicionamento competitivo adotado.

FREIRE E A ESTRATÉGIA HOJE

Freire (1997) constata que se há uma série de empreendedores que não tiveram formação académica e souberam obter sucesso nos seus empreendimentos, é porque se muniram das estratégias adequadas e ao comparar estas práticas com os últimos desenvolvimentos da teoria da estratégia empresarial alegadamente, o *desígnio estratégico* (Hamel & Prahalad, 1989), as *capacidades dinâmicas* (Teece & Pisano, 1994), ou a *flexibilidade organizacional* para responder ao imprevisto (Stacey, 1992), Freire acrescenta que o que têm em comum é a orientação para a ação, ideia também veiculada por Mintzberg et al (2003). Os já referidos desenvolvimentos do meio envolvente fizeram com que houvesse uma necessidade mais premente de renovar as estratégias para acompanhar a rápida evolução dos produtos e mercados “ (...) o tempo de resposta tornou-se mais (...) curto e a proximidade ao mercado ganhou importância. Neste contexto, os decisores passaram a ser também os executores e no limite, a estratégia tornou-se ação (...) ” (Freire, 1997, p. 43). Mas tal como Stacey (1992), Mintzberg et al (2003) e outros autores contemporâneos deixaram expresso, também Freire adverte que o processo estratégico é *simultaneamente planificado e contingencial* (Freire, 1997, p.43) e que a integração da formulação e da ação não dispensa a prescrição ou a formalização de uma intenção.

Freire (1997) diz que a tendência para o futuro do pensamento estratégico, no curto e médio prazo, é o acentuar desta tendência e a generalização das estratégias assentes na especialização em poucas áreas de negócio, recorrendo à quase integração vertical através de alianças com entidades

externas (subcontratação ou *outsourcing*) e a criação de redes empresariais à escala nacional e global.

Assim, na mesma linha de Stacey (1992) e de Mintzberg *et al* (2003), Freire vem chamar a atenção para a necessidade de se agilizar o processo de criação da estratégia, sendo essencial ter uma visão do futuro da empresa, por forma a estabelecer-se o rumo e os objetivos que se pretende atingir, mas em simultâneo, ter capacidade de intervir no curto prazo face às exigências do contexto empresarial moderno caracterizado pela inovação constante, rapidez de comunicações e competitividade global.

SÍNTESE

Enquanto a abordagem clássica (1900) se concentrou no modo como o trabalho era organizado por trabalhador e tarefa, por forma a obter a eficiência nos recursos, Harvard (1965) encontrou no meio envolvente os ingredientes para a partir deles elaborar a estratégia. Ansoff (1965) marcou definitivamente a estratégia, porque pela primeira vez alguém levou a cabo a tarefa de sistematizar o processo estratégico, enquadrando-o numa metodologia e chamando a atenção para os diversos aspetos sobre os quais deve incidir a reflexão estratégica, o *planeamento*, que levado ao extremo conduzia a uma rigidez incompatível com as condições de um futuro que se revelava cada vez mais improvável. A escola do posicionamento (1980) assentou as suas bases no *terreno competitivo*, a grande arena em que se joga a competição, nesse âmbito, contribuiu com várias metodologias para fazer um estudo completo deste aspeto da estratégia. Os investigadores que defenderam a teoria baseada nos recursos preferem concentrar a sua atenção no interior da empresa pois é lá que residem as suas potencialidades mais fortes e distintivas. Mintzberg chamou a atenção para que todos estes aspetos são apenas facetas da mesma realidade, sendo esta suficientemente dinâmica para permitir diferentes configurações e ampla para integrar vários conceitos, enriquecendo-se a cada nova contribuição. Stacey (1992) e Freire (1997) adotam esta perspetiva dinâmica da estratégia. As linhas gerais devem ser planeadas e divulgadas mas depois deve ser dado lugar ao imprevisto para que a inovação e a criatividade possam emergir.

Em conclusão, a estratégia é um processo deliberadamente emergente na medida em que é formulado de modo a deixar surgir novas possibilidades tendo em conta que são as ideias inovadoras que podem conduzir a empresa ao sucesso, e estas podem surgir, tal *como ervas daninhas* (Mintzberg *et al*, 2003, p. 145) nos sítios menos prováveis da organização. Se é tendencialmente mais deliberada ou mais emergente depende da natureza de cada organização.

Para além disso, outro grande contributo das diferentes abordagens sobre o pensamento estratégico, diz respeito à criação de diversos instrumentos que permitiram sistematizar o processo da estratégia empresarial e facilitar a tomada de decisão. No ponto seguinte, faz-se uma

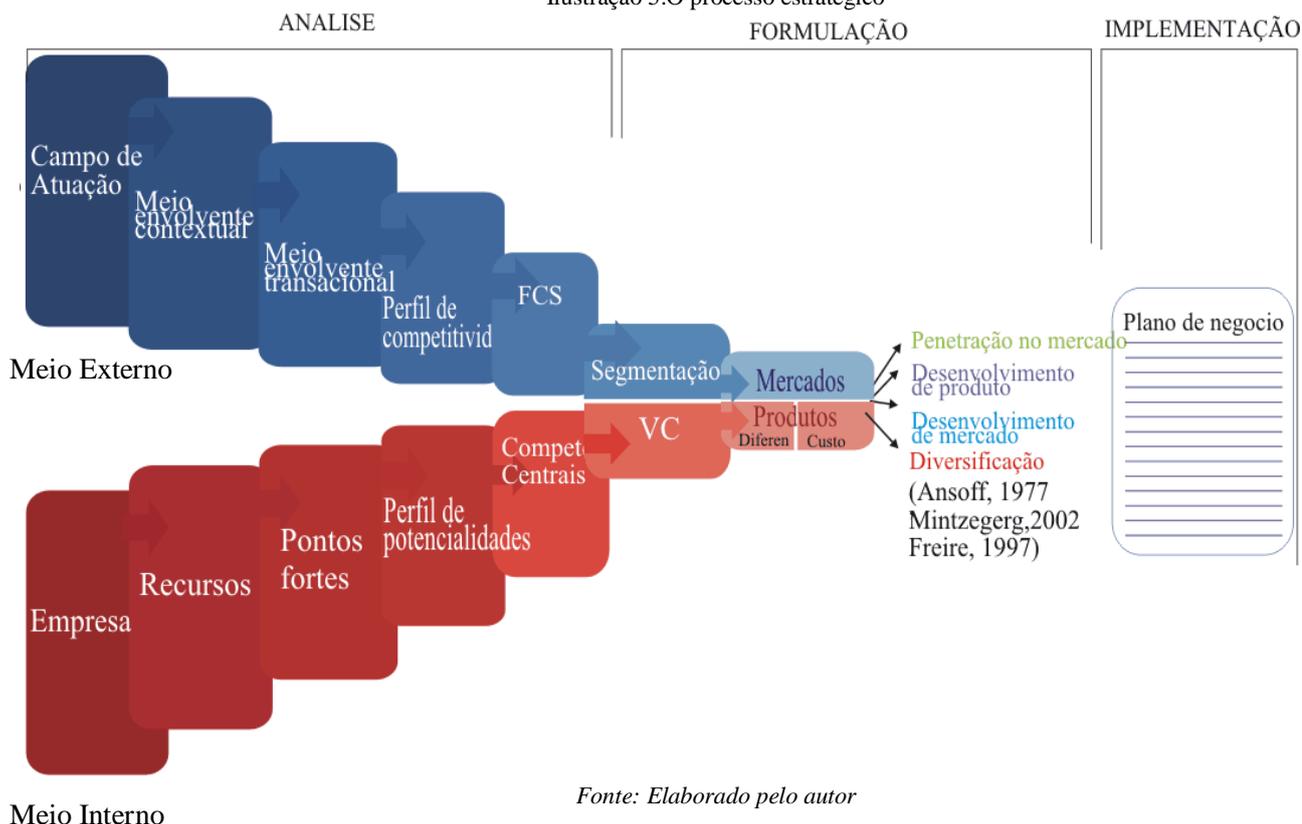
apresentação de vários instrumentos que irão servir de referência para a elaboração do projeto de lançamento de um novo negócio na área do *design* de comunicação.

II.3. A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para operacionalizar a estratégia empresarial Freire (1997) sugere uma organização que divide o processo em três fases principais e que sintetiza a lógica das diferentes contribuições para o pensamento estratégico: (1) *análise estratégica*, (2) *formulação da estratégia*, (3) *organização e implementação da estratégia*. Ao longo destas 3 fases devem considerar-se as diversas etapas, ou *degraus da cascata*, conforme o processo iterativo do planeamento estratégico proposto por Ansoff, (1965). A cada etapa resultam respostas cada vez mais precisas até chegar ao par produto/mercado com as características ótimas. Pode resumir-se o processo do seguinte modo: a empresa (meio interno) parte de um campo de atuação (meio externo) (Ansoff, 1965) amplo e pleno de alternativas, mas dado que qualquer empresa age num contexto de limitação de recursos tem que fazer escolhas estratégicas (Porter, 1985) sucessivas e cada vez mais finas para chegar a fazer bem - *competências centrais* (Barney, 2003) - aquilo que tem que ser bem feito - *fatores críticos de sucesso (FCS)* - (Ansoff, 1965 e Freire, 1997) e desse modo, obter vantagem sobre a concorrência - vantagem competitiva (VC), ou seja dar ao mercado exatamente aquilo que ele deseja, o que genericamente pode obter-se por diferenciação ou custo, que como se verá mais à frente mantém uma íntima relação com a escolha dos segmentos de mercado - *foco* (Porter, 1985; Détrie *et al*, 1993 e Freire, 1997).

Esquemáticamente esta ideia pode representar-se por dois meios distintos e naturalmente apartados, que dão início a um processo de manobras de aproximação sucessivas até à conjugação perfeita, que se concretiza no par produto/mercado.

Ilustração 5:O processo estratégico

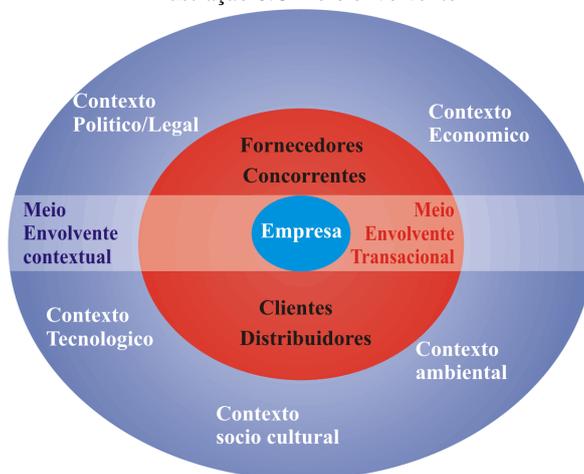


Fonte: Elaborado pelo autor

II.3.1. ANÁLISE - O MEIO ENVOLVENTE E A EMPRESA

Conforme já foi oportunamente referido as empresas enquanto sistemas abertos mantêm relações com o meio envolvente, pelo que as condições deste interferem diretamente na gestão estratégica (Martinet, 1992). Assim, o contexto – meio externo - onde a empresa desenvolve a sua atividade deve ser alvo de uma análise pormenorizada, podendo ser desagregado em dois tipos, consoante o nível de aproximação à empresa: meio envolvente contextual e meio envolvente transacional, além da análise da própria empresa – meio interno. O trabalho dos estrategas é alinhar todo este sistema.

Ilustração 6:O meio envolvente



Fonte: Adaptado de Freire (1997)

MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

“O estudo dos grandes fenômenos permite ultrapassar o horizonte do setor para melhor se prever o seu desenvolvimento a longo prazo. Por isso, constitui um excelente instrumento de detecção das ameaças e das oportunidades estratégicas.” (Détrie *et al*, 1993, p.35)

O meio envolvente contextual é o mais amplo, é comum a todas as organizações e pode ser desagregado em cinco níveis (Freire, 1997):

Contexto político: são as principais variáveis associadas à estabilidade ou instabilidade política e às orientações ideológicas;

Contexto económico: são as principais variáveis do contexto económico, como por exemplo, a taxa de crescimento, medida pelo produto interno bruto (PIB), taxa de inflação, taxa de juros, desemprego, balança comercial, custos da energia, taxa de poupança, globalização, emergência dos ativos intangíveis e a maior circulação de recursos humanos (Détrie *et al*, 1993 e Freire, 1997);

Contexto sociocultural: são os estilos de vida, os valores sociais pelos quais se rege uma sociedade, a demografia, o nível de educação, a composição étnica, a distribuição geográfica, a estrutura etária, a concertação social, o grau de coesão social e os contrapoderes etc (Martinet, 1992 e Freire, 1997);

Contexto tecnológico: são as inovações tecnológicas e o grau de desenvolvimento a que elas se sucedem e incentivos do governo para a tecnologia, normas de qualidade e patentes (Freire, 1997).

Contexto Ambiental: as preocupações de carácter ambiental também entraram no mundo dos negócios, pelo que as empresas optam por porteger ou melhorar o meio ambiente em todas as fases do seu ciclo produtivo (Solomon, 2008);

Contexto legal: é o enquadramento legal, nível de regulamentação, legislação laboral, restrições ao comércio e *lobbying* (Freire, 1997);

Tais níveis, não são independentes, uma vez que as mutações que ocorrem num deles podem provocar alterações em todos os outros (Freire, 1997).

MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL

Foi Porter o grande mentor da análise da envolvente transacional, chamando a atenção para a atratividade da indústria - possibilidade de se obter taxas de retorno superiores ao custo do capital. Em qualquer setor de atividade, essa atratividade está relacionada com a forma como se lida com a concorrência, no sentido lato que Porter (1985) lhe deu, ou seja com as *cinco forças* de cuja configuração depende a estrutura em determinada indústria - poder negocial de fornecedores e de clientes, rivalidade entre os concorrentes instalados, entradas potenciais e existência de produtos substitutos.

Assim, para analisar o meio envolvente transaccional, deve comear-se por caracterizar bem o *setor industrial* (Porter, 1985), ou *oficio da empresa* (Martinet, 1992), em termos econ3micos, avaliar-se o seu potencial de crescimento e eventuais movimentac3es estrat3gicas. Isto, passa por conhecer e caracterizar os principais intervenientes do neg3cio, para proceder 3 an3lise das 5 foras e dos fatores que as influenciam; traar o perfil de competitividade, que, recorde-se 3 o perfil dos concorrentes mais bem posicionados no setor (Ansoff, 1965), perceber os requisitos que s3o necess3rios dominar em cada ind3stria para se obter o almejado sucesso, que s3o *os* fatores cr3ticos de sucesso (Ansoff, 1965; D3trie *et al*, 1992; Martinet, 1993 e Freire, 1997) e mapear a concorr3ncia por grupos estrat3gicos (Porter, 1985) que s3o os agrupamentos de empresas que seguem estrat3gias semelhantes, o que auxilia na tomada de decis3o relativamente aos posicionamentos mais atrativos.

A EMPRESA

A an3lise da empresa tem por base a Teoria Baseada nos Recursos cuja constata3o, de que diversas empresas conseguiram vingar em meios extremamente pobres enquanto outras n3o, mesmo em condi3es muito favor3veis, despertou o interesse dos investigadores (Teece & Pisano, 1994; Barney, 1995 e Hamel & Prahalad, 2005) pelos atributos internos das empresas onde segundo eles se deviam procurar as fontes de VC, porque 3 l3 e n3o no ambiente externo que reside a sua singularidade, cujo patrim3nio 3 exclusivo de cada empresa.

Assim, atendendo a esta teoria deve proceder-se 3 an3lise da empresa a criar, identificando os seus recursos e m3ritos, avaliando-os em termos da dicotomia forte/fraco, de forma a traar o perfil de potencialidades da empresa para ser comparado com o perfil de competitividade do setor (Ansoff, 1965; Andrews, 1997 e Freire, 1997). Note-se que o perfil da empresa n3o tem valor absoluto, pois s3o faz sentido quando comparado com a concorr3ncia.”*Um ponto forte 3 um recurso ou uma atividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorr3ncia*” (Freire, 1997, p.133). Isto vai possibilitar 3 empresa ter a perce3o dos seus pontos fortes mais diferenciadores, que s3o as suas Compet3ncias Centrais (CC) de modo a alinh3-las com os FCS obtendo assim, um bom n3vel de adequa3o estrat3gica (*the perfect fit* - LCAG, 1965, referido em Santos, 2008). Por fim, o cruzamento das carater3sticas internas com as condi3es do meio, d3 origem 3 an3lise SWOT que permite perspetivar a3es priorit3rias no sentido de potenciar pontos fortes ou desenvolver as compet3ncias necess3rias, para poder explorar da melhor forma as oportunidades que se afiguram nos cen3rios identificados.

II.3.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

“Primeiro considerará as características da posição global de cada empresa - os ramos em que atua ou deve atuar - para formular as regras de decisão para a busca e avaliação de oportunidades (...) a primeira [regra] fixa os critérios de avaliação do desempenho da empresa, diz respeito aos seus objetivos; a outra define as características desejáveis [ou ótimas] dos diversos tipos de produtos e mercados que são as suas estratégias. Os dois conjuntos mantêm entre si um relacionamento semelhante ao existente entre meios e fins” *Ansoff, 1977, p. 20*

Desta frase de Ansoff se conclui, e que foi posteriormente corroborado pela opinião de outros investigadores - que a finalidade das metodologias elaboradas pelas diferentes abordagens sobre estratégia empresarial (por exemplo: Porter, 1985; Martinet, 1992; Détrie *et al*, 1993 e Freire, 1997) é pôr a empresa em condições de responder às duas questões centrais da estratégia empresarial: *onde*, em que segmentos de produtos/mercados a empresa se deverá focar e *como* o vai fazer ou que vantagem competitiva vai explorar - e confirma o que se disse, anteriormente, acerca dos objetivos e estratégias serem respetivamente: as direções a tomar, neste caso, os mercados onde chegar; os caminhos a percorrer, ou seja os meios para lá chegar (divisão *Objetivos*, ponto, II.1.).

Na sua lógica de síntese, Mintzberg *et al* (2003) propõem um método, o qual integra as propostas de Porter (1985) e a matriz de produto/mercado de Ansoff (1965) em conjunto com outras contribuições metodológicas (também de Porter, Ansoff e dos próprios autores), formando um todo coerente organizado em 5 fases. As 5 têm sempre em mente responder às duas questões centrais onde e como:

- 1- *Localizar o core business* - definir o campo de atuação (produtos e mercados);
- 2- *Distinguir o core business* – VC, segmentação, estratégias genéricas;
- 3- *Elaborar o core business* – vetor de crescimento: penetração, desenvolvimento de mercado ou de produto;
- 4- *Expandir o core business* - diversificação, integração vertical e internacionalização;
- 5- *Reconceber o core business* - reformular tudo de novo e eliminar as ineficiências do negócio.

Os autores justificam esta opção, porque realizadas isoladamente as referidas abordagens estão incompletas, enquanto as de Porter apenas se concentram na *identificação da estratégia de negócio*, as estratégias de Ansoff apenas visam a sua *extensão* (Mintzberg *et al*, 2003). Porém, advertem, que não é forçosamente segundo esta ordem que elas acontecem nas empresas; trata-se apenas de uma sugestão. Também, Mintzberg *et al* (2003) dizem que o alcance duma estratégia de negócios é uma opção individual de cada empresa em função das suas características (dimensão, poder financeiro e tecnologia) e aspirações. Por isso, um plano estratégico para estar completo não

tem que abranger as cinco fases. O próprio Ansoff (1977) também se referiu a este propósito que, a estratégia mais simples é a mera enunciação de objetivos.

Como o presente trabalho de investigação visa a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma empresa, apenas se irá abordar as 3 primeiras fases, ou seja localizar, distinguir o e elaborar o *core business*.

LOCALIZAR O CORE BUSINESS

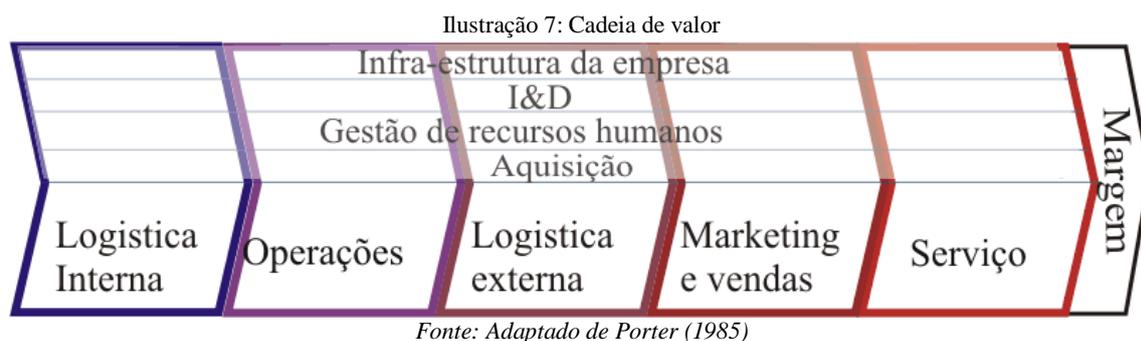
Localizar o *core business* é identificar o *elo* (Porter, 1985) – empresa - numa rede mais extensa que é o encadeamento de todas as atividades industriais - *sistema de valor* (Porter, 1985) - e se, se encontra no setor primário secundário ou terciário. Para exprimir a mesma ideia, Ansoff (1977, p.89) introduz o conceito de *elo comum*, que é importante a empresa identificar para definir o seu campo de atuação e não se perder na diversidade de atividades em que se envolva. Elo comum “ (...) é uma relação entre produtos-mercados presente e futuros que permita a estranhos perceber em que direção a empresa está a avançar e dar orientação à própria administração”. Isto porque, dizer apenas setor dos transportes ou energético é muito vago, dá um conjunto infinito de ramificações e nenhuma em concreto. Essa identificação pode ser baseada na tecnologia, nas características das linhas de produtos ou nas necessidades que satisfazem. O campo de atuação é a extensão lógica de ramificações determinadas por esse elo comum. Porter (1985) chama-lhe *setor industrial*. Martinet (1992) chama-lhe o *ofício da empresa*, para o qual existem estatísticas e previsões em comum. Mintzberg *et al* (2003) chamam a atenção para o facto dos gestores com as suas estratégias alterarem constantemente os limites da atividade, tornando difícil a definição do campo de atuação.

DISTINGUIR O CORE BUSINESS

Identificado o setor industrial, deixa-se o sistema de valor - que inclui os fornecedores a montante e os distribuidores a jusante - para se concentrar a atenção num elo em concreto que é a própria empresa, que Porter (1985) define como um encadeamento lógico de funções à qual chama *cadeia de valor* (CV). Esta etapa consiste em caracterizar bem o setor industrial, em que a empresa vai atuar, para aferir da sua atratividade potencial e como poderá beneficiar, em função das suas características distintivas (Porter, 1985; Détrie *et al*, 1992; Martinet, 1993 e Mintzberg *et al*, 2003) para, em consonância planear a sua CV. A CV é formada pelas atividades operacionais que fazem parte do processo e as ligações entre elas que Porter designa de *elos*. Tanto as atividades operacionais como os elos são fontes potenciais de VC, pois a eficácia de todo o processo depende não apenas da eficiência de cada uma, mas da forma como se relacionam com as demais e tanto umas como as outras podem ser asseguradas internamente ou externamente:

“Ao decompor um negócio nas suas atividades de relevância estratégica, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes como potenciais de diferenciação em cada parte do negócio de modo a equacionar possibilidades de otimização do valor para o cliente, seja em termos de qualidade, seja em termos de baixo custo” *Porter, 1986, p.31*

Nessa medida, a cadeia de valor espelha a estratégia da empresa, para além disso, o valor associado a cada atividade permite à empresa identificar a origem da criação de valor financeiro do negócio e eliminar eventuais ineficiências.



Segundo Porter (1985) as atividades operacionais dividem-se em 2 tipos:

- Atividades primárias: são as atividades diretamente relacionadas com a produção e a distribuição dos produtos e serviços - logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço pós venda;
- Atividades de apoio: sustentam as atividades principais e dedicam-se por exemplo, à gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento e à aquisição de bens e serviços.

A distinção das atividades associadas ao *core business* (atividades estratégicas) permite aos gestores analisarem o valor relativo das outras atividades, identificando eventuais oportunidades de obter ganhos de eficiência com a subcontratação desses serviços, em prol do investimento nos recursos internos que originam maiores volumes de retorno, privilegiando a especialização em vez da dispersão (princípio da concentração de forças - Freire, 1997).

Para além do conhecimento profundo da atividade interna, cada empresa deve ser capaz de identificar claramente os diversos segmentos de mercado existentes no negócio onde atua. Assim, a segmentação é também essencial para definir o modo como a empresa deve distinguir o seu *core business*. “A segmentação é o exercício de subdividir a indústria em unidades com a finalidade de desenvolver uma estratégia competitiva.” (Porter, 1986, p.213).

Uma indústria não é uniforme, apresenta diversos segmentos que diferem em termos de atratividade, o que se traduz em implicações na VC e nos FCS e, por conseguinte, configurações diferentes da cadeia de valores. A segmentação é importante, pois irá permitir o alinhamento

correto entre as necessidades dos segmentos e as capacidades desenvolvidas ou a desenvolver pela empresa, contribuindo a criação de VC's sobre a concorrência no domínio dos FCS (Porter, 1985 e Détrie *et al*, 1993). Além disso, é necessária para a abordagem da questão do âmbito competitivo dentro de uma indústria (*scope* - Porter, 1985), permitindo responder à questão do *onde*. Porter (1985) sugere as seguintes variáveis de segmentação: tamanho, desempenho, características dos produtos e do público-alvo, canais de venda e localização geográfica. A partir delas, deve-se fazer uma matriz de segmentação (Anexo 7.4.) onde as variáveis estratégicas identificadas são combinadas duas a duas, devendo incluir não só os segmentos existentes mas também os potenciais. A cada célula irá corresponder um segmento diferente.

Uma vez determinado o âmbito competitivo, *onde*, segue-se a questão do *como* - a superioridade relativa que será baseada no custo ou na diferenciação associada às características únicas da oferta (Porter, 1985; Détrie *et al*, 1993; Freire, 1997 e Mintzberg *et al*, 2003). Os dois conjuntos estão intimamente relacionados, a escolha de um condiciona o outro. Por isso, Porter (1985) elaborou uma matriz onde combina os dois da qual resultam três possibilidades de VC a explorar: *liderança no custo*, *liderança na diferenciação e foco*.



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Neste ponto, o autor adverte que há que fazer opções estratégicas claras (*trade off's*): ser líder no custo ou apostar em ser melhor (princípio da concentração de forças - Freire, 1997) porque “*Ser tudo para toda a gente é a receita para a mediocridade estratégica (...)*” (Porter, 1986, p.10). Após a definição de como distinguir o negócio, é fundamental refletir nas opções para garantir o crescimento sustentado.

ELABORAR O CORE BUSINESS

A elaboração do *core business* visa dar à empresa uma orientação de crescimento (vetor de crescimento). O modelo de Ansoff (1965), baseado na sua matriz de produtos/mercados apresenta quatro vias de desenvolvimento estratégico, cuja “*(...) gestão (...) reflete uma orientação predominante para o mercado ou para o produto*” (Freire, 1997, p.216):

- *Penetração* – Produtos existentes para mercados correntes, aumentando a quota de mercado, o que implica, em mercados desenvolvidos tomar uma parte da quota de outros concorrentes através de promoções, descontos, implicando um aumento da competição ou do consumo por parte dos clientes. Neste caso, não há impacto na cadeia de valor;
- *Desenvolvimento de mercado* – Promover produtos correntes em novos mercados, o que significa alargar a extensão do mercado pela conquista de novos segmentos. Tal, significa aumentar a cadeia de valor, por exemplo através de uma maior cadeia de distribuição;
- *Desenvolvimento de produto* – Tal como na situação anterior, significa aumentar a cadeia de valor, agora pelo desenvolvimento de novos produtos e pelo aumento do número de clientes;
- *Diversificação* – A empresa produz novos produtos para novos mercados fora da cadeia de valor atual, sendo por isso a mais arriscada das estratégias e a que requer mais investimentos.

Se o elo comum (Ansoff, 1965) é perfeitamente perceptível nas alternativas de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado ou de produto, já é menos evidente no caso da diversificação. Neste tipo de estratégia, é habitual que a empresa tente tirar partido de ativos intangíveis como a marca. Refira-se que, Mintzberg *et al* (2003) integram esta estratégia na fase seguinte da formulação estratégica - *expansão do core business* - a par da expansão geográfica e da integração vertical.



Fonte: Adaptado de Ansoff (1977)

II.3.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA- O PLANO DE NEGÓCIO

Após a definição clara dos objetivos organizacionais e das estratégias empresariais, que estipulam claramente o âmbito de atuação e a forma de distinção do negócio torna-se essencial definir as ações, a estrutura organizacional e os recursos necessários, que permitam a implementação da orientação estratégica estabelecida.

Nesse sentido, queremos destacar a importância do Plano de Negócio (PN) como instrumento de operacionalização da estratégia empresarial, traduzindo-a em planos operacionais das diversas áreas funcionais e níveis hierárquicos.

O PN não é uma receita infalível para o sucesso de um negócio. Contudo, a sua elaboração obriga os empreendedores a refletirem sobre a melhor abordagem aos fatores críticos do sucesso do negócio, integrando as condições do meio com as competências da empresa, de maneira a se obter a melhor adequação estratégica (Sanchez & Cantarero, 2000). Na prática, o PN deverá interligar as diferentes fases do processo estratégico, permitindo o estabelecimento de uma ponte entre a reflexão, a operacionalização da estratégia e os resultados financeiros esperados.

Por isso, um bom PN deve, também, conter informação de ordem financeira e formas de se mitigarem os riscos identificados, uma vez que o sucesso dos negócios depende, igualmente, de desenvolvimentos futuros marcados pela incerteza (Sahlman, 1997). Assim, o PN deverá integrar, entre outra, a seguinte informação (Sahlman, 1997):

- **AS PESSOAS**

Quem são os membros da equipa de empreendedores, o que sabem fazer, o que sabem sobre o negócio, que experiências têm sobre o processo de produção e sobre o mercado, desde a concorrência aos clientes.

- **A OPORTUNIDADE**

Em primeiro lugar, quanto à oportunidade devem avaliar-se as circunstâncias em duas vertentes: (1) atratividade da indústria e/ou (2) quais as competências distintivas da nova empresa que vão permitir tornar o investimento rentável mesmo que as condições da indústria não sejam muito atrativas.

Em segundo lugar, um PN deve explicar como vão lançar os produtos/serviços no mercado e distinguir-se a oferta face à concorrência. Como tal, deve responder claramente às seguintes questões: quem é o cliente, como este baseia as suas opções de compra, qual o preço, que investimentos são necessários realizar, qual a VC que vai explorar, quem são os concorrentes (atuais, potenciais e de produtos substitutos), que recursos controlam, quais os seus pontos fortes e fracos, se têm possibilidades de retaliação ou se poderão ser formadas alianças estratégicas.

- **O CONTEXTO**

Conhecer o contexto, admitir alterações e descrever de que modo, estas podem afetar o negócio e finalmente como a gestão pode afetar positivamente o contexto.

- **RISCO E RECOMPENSA**

Os bons PN constroem *cenários* sobre o futuro mostrando-o sob diversas perspetivas, isto é, descrevem as outras três premissas, pessoas, oportunidade e contexto de forma dinâmica enquadrando-as no tempo, combinando-as, fazendo algumas previsões com as quais constroem *cenários* que são histórias coerentes, para cada uma das hipóteses admitidas. Como diz Stacey (1994) se o futuro é tão imprevisível, a construção de cenários não elimina nem a incerteza nem o

risco mas pelo menos serve para treinarmos a nossa capacidade de reação em diversas circunstâncias para estarmos mais bem preparados para o que acontecer. Ter planos *B* montados é no mínimo sensato, a viagem torna-se menos arriscada se nos prepararmos para o risco. Por exemplo, na hipótese de se verificar no futuro que a empresa não tem sucesso, deve existir um plano para uma estratégia de saída (Sahlman, 1997).

A informação relativamente ao risco e recompensa é extremamente importante para ajudar os investidores a tomar as suas decisões de investimento. Por isso, o PN deverá ser o documento que faz a ligação entre a reflexão estratégica, a análise do risco e os planos financeiros.

Nesse sentido, a decisão de se avançar com a empresa ou de se aproveitarem oportunidades detetadas para o desenvolvimento de qualquer negócio, deve ser analisada com base em cálculos de natureza financeira, que ajudem a perceber os riscos e as rendibilidades potenciais.

Normalmente estudam-se os fluxos de caixa previsionais que o negócio poderá gerar até atingir o seu ritmo cruzeiro, observando-se os resultados de indicadores como o valor atualizado líquido (VAL), a taxa interna de rendibilidade (TIR) e o *pay-back*. O VAL evidencia o valor que os projetos criam face às remunerações pretendidas pelos investidores; a TIR mostra qual a taxa máxima de rendibilidade que o projeto pode atribuir aos investidores sem comprometer o financiamento do investimento necessário; o *pay-back* verifica o tempo necessário para que o projeto crie os excedentes financeiros necessários para pagar o investimento inicial (Neves, 2007).

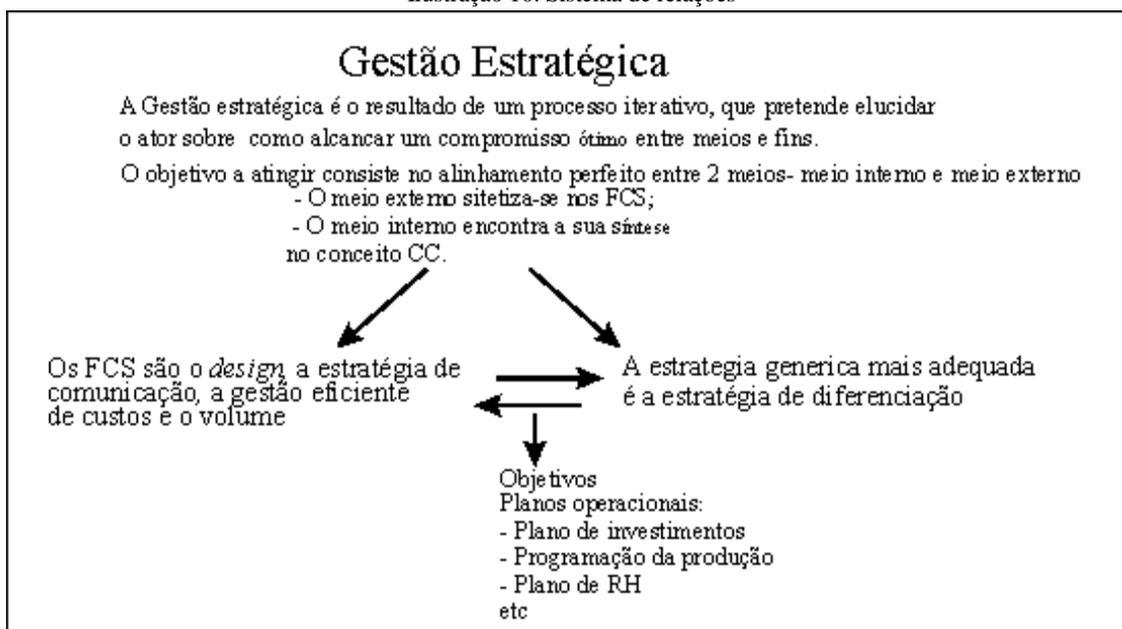
III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para Munari (1981), uma metodologia é um sistema de operações necessárias encadeadas de forma lógica que nos guia de forma confiável e segura desde a tomada de consciência do problema até sua solução. Para Quivy & Campenhoudt (1992) um método de trabalho é um dispositivo para a elucidação do real, um percurso global do espírito reinventado para cada trabalho. É aqui que a metodologia indicada para cada trabalho deve articular com a formação teórica (Quivy & Campenhoudt, 1992), ora como planeamento estratégico para o lançamento de um novo negócio, este projeto assume a metodologia do plano de negócio precedida de uma revisão de literatura.

Assim, fez-se uma revisão de literatura para estruturar bem a problemática, clarificar conceitos e enquadrar o estudo empírico de modo a dar-lhe validade externa (Quivy & Campenhoudt, 1992). Após este enquadramento teórico emergem duas premissas: (1) de que existem umas variáveis de gestão - os fatores críticos de sucesso - que são determinantes para o desempenho competitivo (vantagem competitiva) e (2) de que estes estão na base das opções estratégicas das empresas, pelo que antes de delinear a estratégia genérica, baseada no custo, na diferenciação ou no foco (Porter, 1985) é necessário analisar o meio envolvente em que se vai implementar o negócio e a empresa a criar, para conhecer os FCS entre outros dados complementares importantes para quem tenciona lançar-se num projeto empresarial e obter uma VC sustentável (Ansoff, 1965 e 1977; Détrie *et al*, 1992; Martinet, 1993 e Freire, 1997).

Tal construção empírica sugere o seguinte sistema de relações no âmbito da problemática da gestão estratégica (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Ilustração 10: Sistema de relações



Fonte: O autor com base em Quivy & Campenhoudt (1992, p.143)

Existem para isso (para proceder à análise) métodos ou instrumentos que permitem uma percepção mais aguda da dinâmica concorrencial e das forças em presença no setor em que a empresa se incere, das tendências em termos de ameaças e oportunidades a que está sujeita e das variáveis estratégicas (os FCS) que condicionam a sua atuação nesse contexto. Para tal, recorreu-se ao modelo Pestal, (Détrie *et al*, 1993; Martinet, 1993 e Freire, 1997), ao modelo de análise das 5 forças e grupos estratégicos de Porter (1985) e ao método da comparação de perfis de Ansoff, perfil de competitividade e perfil de potencialidades (1965 e 1977). Os FCS determinaram-se segundo o procedimento indicado por Freire (1997), em que estes resultam do cruzamento dos fatores chave de compra – o que os clientes valorizam em determinado produto - e dos fatores de competição – a forma como as empresas competem.

A análise da empresa voltou a seguir o procedimento de Ansoff (1965, 1977), do método de comparação de perfis mas desta vez, o perfil de potencialidades da empresa (pontos fortes e pontos fracos) para confrontar com o perfil de competitividade destacando, assim, as competências centrais da empresa (Teece & Pisano, 1994; Barney, 1995; Andrews, 1997 e Hamel & Prahalad, 2005), e fazer o cruzamento com as oportunidades detetadas no meio na matriz SWOT (Andrews, 1997 e Freire, 1997).

Uma vez conhecidos os fatores críticos de sucesso e as competências centrais da empresa o alinhamento entre CC e FCS sugere a conquista de VC baseada numa estratégia genérica de diferenciação.

Seguidamente, é realizada uma fase de formulação que define as orientações estratégicas (visão, missão, objetivos, vantagem competitiva, produtos/ mercados, vetor de crescimento e a estratégia de aproximação ao mercado) que se vão usar, incluindo uma análise do risco e ações de mitigação (Sahlman, 1997).

As referências metodológicas utilizadas para esse fim, são as estratégias genéricas de Porter (1985) e a matriz de produto/mercado de Ansoff (1965) mas na forma como Mintzberg *et al* (2003) as conceberam, integradas entre si e com outras contribuições metodológicas formando um todo coerente organizado em 5 fases. Este projeto visa a criação de um Plano de Negócio, para uma gama de produtos no setor dos artigos de papel para escrita, por isso, depois de definidos os objetivos, o estudo irá contemplar apenas as 3 primeiras fases das orientações estratégicas, até à *elaboração do core business* inclusive. As outras fases poderão ser equacionadas posteriormente, num eventual desenvolvimento futuro da atual ideia de negócio. Assim, em seguida apresentam-se as 3 fases e os principais instrumentos/métodos serão utilizados no presente trabalho de investigação.

Para o plano de Plano de Marketing utilizou-se a metodologia Marketing Mix de Kotler & Armstrong (2010).

Quadro 3: Orientações estratégicas

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS (Mintzberg et al)		
1. LOCALIZAR (Porter, 1986; Ansoff, 1977)	Setor Primário (Upstream) Setor Secundário (Midstream) Setor Terciário (Downstream)	Definir bem o <i>setor industrial</i> (Porter), ou identificar o <i>elo comum</i> (Ansoff)
2. DISTINGUIR (Porter, 1985)	Cadeia de Valor (CV)	Funções da empresa Postos de trabalho Equipamentos Diagnóstico da VC
	Matriz de Segmentação (produtos/mercados)	Definir o âmbito (<i>onde</i>)
	VC - Diferenciação - <i>design</i>	Definir a VC (<i>como</i>)
3. ELABORAR (Ansoff, 1965, 1977)	Penetração de mercado Desenvolvimento de produto Desenvolvimento de mercado	Determinar o vetor de crescimento
4. Marketing (Kotler & Armstrong, 2010)	Produto Preço Ponto de venda Promoção	Estratégia de aproximação ao mercado

Fonte: O autor

Finalmente, é elaborado o plano de negócios que visa a sua implementação ou seja a sua concretização em planos operacionais, que permitam à empresa alcançar os objetivos propostos. O estudo de viabilidade económico e financeiro visa fazer uma previsão dos resultados esperados e ver se, se poderão verificar os objetivos traçados. Na sua conceção utilizam-se conceitos como volume de negócio (valor da venda anual de produtos acabados); resultados do exercício (margem bruta, resultados operacionais, resultados financeiros e resultados líquidos); equilíbrio financeiro medido pelas necessidades de fundo de maneo; viabilidade financeira, medida pelo autofinanciamento liberto pelo projeto; rendibilidade do projeto; o potencial do projeto em gerar valor, medido pelos fluxos de caixa atualizados (VAL), cuja taxa de atualização foi fixada em 11%, que engloba 7% de risco de mercado e 4% do risco do negócio; a taxa máxima de rendibilidade proporcionada pelos fluxos de caixa – taxa interna de rendibilidade (TIR); e o *pay-back* que é o período que dura a recuperação do investimento inicial. Estes últimos 3 conceitos o VAL a TIR e o *pay-back*, usam-se como indicadores que auxiliam na tomada de decisão de investimento (Neves, 2007).

Para efeitos de sistematização do raciocínio, no presente projeto estas fases: análise, formulação e implementação, estão apresentadas como se fossem independentes, mas na realidade verifica-se a sua interdependência (Andrews, 1997 e Mintzberg et al, 2003): “ (...) na realidade, formulação e

implementação estão entrelaçadas num processo complexo e interativo (...) (Mintzberg *et al*, 2003, xiii).

A investigação segue o método dedutivo, sintético, em que os conceitos, componentes, dimensões, ou os modelos utilizados não são o produto empírico de uma observação anterior, mas deduzidos por raciocínio lógico, fundamentado na teoria existente sobre o assunto para os quais se tenta encontrar correspondência na vida real.

A análise é essencialmente uma análise de qualidade, embora depois os dados recolhidos encontrem uma tradução quantitativa nos planos operacionais (recursos humanos, investimentos, programação da produção, etc) em que cada item identificado adquire uma tradução em unidades financeiras.

AS FONTES

As fontes a partir das quais se fez a revisão bibliográfica foram todas fontes primárias (existem apenas 2 referências secundárias), embora em alguns casos, como Porter, Ansoff, Martinet, Détrie *et al*, nas suas versões traduzidas para Português. Relativamente às fontes bibliográficas, é importante referir que as ideias/conceitos mencionados no estudo nem sempre fazem referência à data da primeira edição. É especialmente importante levar isto em consideração no caso de Ansoff, em que se utilizou uma edição de 1977, revista pelo autor, da sua obra *Corporate Strategy* cuja primeira edição é de 1965. Menos significativo, porém importante, no caso de Porter, cuja obra original é de 1985 e a edição utilizada é uma tradução em língua portuguesa do Brasil, datada de 1986. Por isso, chama-se a atenção para o facto, das ideias/conceitos destes autores poderem aparecer ora só com a data original, quando se trata de enquadrar historicamente aqueles conceitos, ora com a data da edição consultada quando se trata de citações, ora ainda, com as duas datas, o que acontece no caso de Ansoff, para indicar que os seus conceitos elaborados em 1965 ainda se mantêm válidos 12 anos depois, como expressa o seu autor no prefácio da edição brasileira de 1977.

Os dados a partir dos quais se fez a análise foram recolhidos nos dados divulgados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), central de balanços do Banco de Portugal (BP), SABI (Sistema de Análise de Balanços Históricos); nos boletins estatísticos da CELPA (Associação da Indústria Papeleira) e da sua congénere europeia, a CEPI (*Confederation of European Paper Industries*); em relatórios sobre a atividade setorial editados pela APIGRAF (Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadores do Papel), pela AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), pela AIP (Associação Industrial Portuguesa) e pela SPV (Sociedade Ponto Verde); nas informações divulgadas nos *sites*

eletrónicos de empresas referidas ao longo do estudo, nomeadamente fornecedores e concorrentes e outras entidades como o grupo Soporcel, a Portucel florestal e o Grupo Altri; nas consultas a entidades bancárias que concedem crédito (Caixa Geral de Depósitos, BCP, BES e BPI).

Para fazer os planos de investimentos do projeto consultaram-se os catálogos de venda ao público, editados pelos fornecedores de equipamento de desenho de informática (Worten, Fnac e Staples).

Para identificar os fatores chave de compra aplicaram-se questionários a um grupo de 27 alunos do ensino básico de Leiria.

IV. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO

Agenda

- (1) Primeiramente far-se-á uma reflexão teórica sobre, em que consiste a gama de produtos que se pretende criar, que utilidades podem vir a ter para a sociedade em geral e, em concreto as mais-valias que podem oferecer ao público-alvo;
- (2) Seguidamente uma fase de análise: passa-se em revista a evolução deste tipo de objetos ao longo da história do homem; então depois a análise do meio envolvente (contextual e transacional) e da empresa, para daí retirar os dados que serão depois usados na fase da formulação;
- (3) A fase de formulação começa com a definição da Visão, Missão e Objetivos empresariais, e então depois as orientações estratégicas, de acordo com o que foi exposto na Metodologia de Investigação - localizar o *core business*, distinguir o *core business* e elaborar o *core business*;
- (4) Finalmente o Plano de Marketing e o
- (5) Plano de Viabilidade Económico e Financeiro

IV.1. A IDEIA

FUNÇÃO PRÁTICA

Satisfazer a necessidade quotidiana que as pessoas têm de fazer registos escritos, com a intenção de assentar conhecimento, ideias ou dados, estruturar o pensamento, organizar o tempo, desenvolver atividades e comunicar – blocos, cadernos, agendas, calendários, etiquetas, etc. Os contextos são o escolar, o recreativo e o profissional, e o público-alvo são as crianças, jovens em idade escolar, adultos em formação e público mais maduro a frequentar iniciativas de educação para adultos (novas oportunidades, ações de formação, universidade sénior). Um produto para estas funções deve então ter as seguintes características:

- Portátil - leve e pequeno;
- Oferecer uma capacidade razoável (não se pode esgotar de imediato);
- Ser suficientemente resistente para suportar a pressão exercida pela mão ao escrever;
- Estar disponível – em diversos circuitos de distribuição;
- Ter um preço acessível;
- Ser de utilização fácil e intuitiva;
- Ser universal, isto é não depender de códigos de linguagem;
- Ter um tempo de existência de mais ou menos o equivalente à vida média de um ser humano.

Um estudo sobre as relações estabelecidas entre os indivíduos e o iPhone (Vieira, 2010), confirma que as relações entre produtos e indivíduos na sociedade pós-moderna não se limitam à relação física, mas envolvem múltiplos aspetos incidindo mais em questões de carácter intangível.

É “(...) nesse sentido que desponta a crescente ênfase em questões emocionais, simbólicas e experienciais dos indivíduos trabalhadas, especialmente, por meio da comunicação.” (Vieira, 2010, p.2).

Classificando esse potencial do domínio da estética, temos que a fruição de um objeto se quer global e holística devendo integrar as duas vertentes, tangível/intangível. Enquanto tangível, apenas satisfaz ou não, melhor ou pior a sua função mas é pela parte intangível que faz a diferença. Pink (2010), uma referência no mundo da gestão, também é da opinião de que, “(...) devido à abundância, à automatização e à deslocalização do trabalho de colarinho branco para outras partes do mundo, toda a gente deve cultivar a sensibilidade artística como forma de vantagem competitiva (...)”, e continua dizendo que, “(...) a classe económica está a recrutar cada vez mais para os seus quadros pessoas das áreas artísticas como forma de se diferenciarem.” (Pink, p.73 e p.88). Ora, o que se pretende com o presente projeto é a valorização desse potencial enquanto ativo, capaz de acrescentar valor para os clientes além do mero valor funcional de uso. Deste ponto de vista, a VC a explorar é a diferenciação com a tónica posta nos ativos intangíveis, especialmente no *design*, com o seu poder estético, comunicativo e diferenciador, mas também, noutros recursos de carácter intangível como, património, responsabilidade ambiental, a marca e a inovação.

• A ARTE E O DESIGN

- Potencial estético: um produto de consumo é um detonador de memórias, emoções, fantasias, expectativas, mais ou menos conscientes que interferem na apetência do público por ele. O *designer* enquanto especialista de comunicação, cuida de todos estes aspetos e não apenas dos mais superficiais. Como diz Munari (1978, p.22) “*Este dá a exata importância a qualquer objeto a projetar e sabe que a forma definitiva do objeto projetado adquire um valor psicológico determinante no momento da decisão de aquisição por parte do comprador (...)*”. Ao mesmo tempo aproveita-se para incutir sensibilidade estética dos nossos jovens se tivermos em conta que o presente projeto se destina a uma parte significativa da população jovem em formação;
- Potencial de comunicação: veicular conteúdos sobre temas atuais e pertinentes como património, cultura, ambiente, inovação, empreendedorismo, novas tecnologias, voluntariado, diversidade cultural, que visam informar mas ao mesmo tempo gerar empatia

por identificação e assim cativar consumidores, ao mesmo tempo que se promovem esses valores;

- Potencial diferenciador: as imagens das capas dos cadernos assumem a função de representar, identificar o indivíduo que a escolhe e que a usa, revelando o grupo a que pertence. “*Caderno é estar na moda, é status, é identidade (...) de tal forma que deixem de ser vistos como um simples suporte da escrita para representar um objeto de desejo na vida do consumidor.*” (Mignot & Veiga, 2008, p.232);
- Como benefício adicional para o consumidor a informação visual será complementada com conteúdos verbais redigidos por um *copy-righter*.

• **O PATRIMÓNIO**

O Património por natureza diferencia-nos dos outros porque é só nosso, é singular, nessa medida tem poder económico e o turismo cultural é disso um exemplo. Os temas alusivos ao nosso património abrangem a cultura e a paisagem natural e serão abordados nas capas dos blocos e cadernos ou mais tarde nos padrões das mochilas e estojos. Desta forma, pretende-se a diferenciação através da criação de uma identidade por via de referências com as quais os consumidores se identificarão, incentivando o conhecimento e a valorização do património nacional. Por exemplo, capas com mensagens alusivas à poesia como uma coleção animada com ilustrações de textos de autores representativos da literatura nacional, ou à música com a oferta de um DVD;

• **RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**

Pretende-se produzir dentro de parâmetros amigos do ambiente, privilegiando-se o uso de matérias-primas recicladas, certificadas, e tintas não tóxicas feitas à base de água. O poder de diferenciação, consiste na exibição do selo de conformidade com a respetiva certificação, além do valor acrescido de dar ao consumidor a oportunidade de participar no esforço de preservação ambiental mediante as suas opções de consumo.

• **INOVAÇÃO**

O produto em si não é novo, o conceito que lhe está subjacente é que é. Por um lado, concentra o *core business* no tipo de necessidade que satisfaz, em vez de o situar no setor da indústria do papel e da pasta, podendo assim evoluir para o campo da eletrónica desde que cumpra a mesma função, nomeadamente através da eletrónica de papel; por outro lado, cria uma oferta de valor adicional - o conteúdo verbal. Segundo as tipologias de Sarkar (2010), a inovação consiste em oferecer ao mercado produtos novos ou melhorados, neste caso concreto, consiste em produtos melhorados.

A forma de sustentar a inovação assenta no conceito da renovação constante dos *inputs* (materiais ideias, competências e influências) que se traduz em resultados sempre originais, que é a melhor

forma de inviabilizar a ameaça de imitação. Para além disso, conta-se com a possibilidade de registar os *designs* para defender a inovação. Pretende-se privilegiar a *inovação aberta*, no que toca às fontes de inspiração, em que as ideias são geradas no exterior da organização, no conjunto de interações que se estabelecem quer com os parceiros, quer com outros agentes, como clientes, fornecedores, consumidores, formando um sistema interativo de aprendizagem coletiva e cumulativa, ideias essas, que cabe à organização identificar e incorporar.

- **A PARCERIA ESTRATÉGICA**

A implementação da presente ideia de negócio, assenta na criação de uma parceria estratégica com uma empresa portuguesa já implementada no mercado, com capacidade instalada ao nível da impressão mas com défice de *design*, sendo essa a vertente de intervenção/diferenciação do presente projeto. Pretende-se assim, que os dois parceiros obtenham devidas contrapartidas das sinergias criadas à semelhança das uniões simbióticas que ocorrem na natureza.

IV.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

IV.2.1. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

DEFINIÇÃO DO CORE BUSINESS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Epigrafia é a escrita (*grafia*) sobre determinado suporte (*epi*). Em todas as épocas se utilizaram para suporte da escrita matérias sólidas como a madeira, a pedra e o metal. Dependendo do tipo de suporte podemos definir diversos tipos de epigrafia, a *epigrafia efémera*, aquela que apenas servia o momento e depois se desvanecia, e a *epigrafia eterna* que visava o registo de ideias para a posteridade cujo suporte de eleição, tem sido ao longo dos tempos a pedra (Encarnação, 2010). Destas, é a primeira que se enquadra no âmbito deste projeto e cujos suportes foram evoluindo ao longo da história.

- **AS PAREDES (30 000 A.C. A 10 000 A.C.)**

Desde sempre o homem manifestou a necessidade de registar as ideias e o pensamento. Em épocas muito remotas da existência humana fazia registos ora nas paredes das cavernas que habitava, ora noutros suportes como a pedra, a argila ou o osso. As motivações eram de ordem simbólica em resultado de algum tipo de ritual mas, também se admite que alguma poderia servir apenas de adorno das paredes nuas ou até fins instrutivos em cerimónias de iniciação (Reader's Digest, 1977).

- **O BARRO (10 000 A.C. A 5000 A.C.)**

O primeiro sistema de escrita conhecido, foi inventado pelos sumérios na região da Mesopotâmia e desenvolveu-se com o comércio entre 3300 a.C. e 3000 a.C.. Servia para registar as transações

que efetuavam, embora posteriormente também tenha servido outros fins, registo de reflexões filosóficas, legislação, poemas, literatura técnica sobre álgebra, geometria, anatomia, astronomia, além dos exercícios feitos pelos estudantes nas escolas sumérias. Eram feitos em placas de argila fresca com um estilete de ponta quadrada que deixava uma impressão em forma de cunha, daí o nome de escrita *cuneiforme* (Reader's Digest, 1977).

• **O PAPIRO (3200 A.C. A 1000 D.C.)**

Em 3000 a.C. no Egito inventaram um sistema de escrita muito diferente da escrita cuneiforme, estes usavam *hieróglifos*, símbolos pictóricos que representavam ideias e sons. Os egípcios também inventaram um material para escrever muito superior ao dos sumérios, o *papiro*, que eram rolos feitos a partir de tiras de papiro batidas e espalmadas até se transformarem numa folha macia, na qual os escribas escreviam a tinta e cálamo (pena de junco). Foi o primeiro papel da história da humanidade e a própria palavra papel deriva de *papiro*. Destinava-se a registar os conhecimentos, mas também servia os seus rituais e para os arquitetos fazerem os cálculos geométricos, além de propósitos mais prosaicos como a escrita do dia-a-dia (Reader's Digest, 1977). A civilização Egípcia declinou em V d.C. mas o uso do papiro como suporte para escrita foi o material mais utilizado em todo o mundo mediterrâneo pelas civilizações seguintes, nomeadamente pela civilização Greco-romana e perdurou até ao séc. X, Alta Idade Média.

• **O PERGAMINHO (SÉC. I D.C. A XVI D.C.)**

Entre os séculos I e IV, final da época helenística, começou-se a utilizar uma substância melhor e o papiro foi sendo gradualmente substituído pelo pergaminho, constituído por pele fina, curtida e branqueada muito mais duradora que o papiro. Era um material suficientemente forte para ser dobrado, o que tornou possível o formato em livro encadernado ou brochado (brochura) com folhas (folios), tal como o conhecemos hoje e que ficou conhecido sob o nome técnico de *códice* – *códex* - (Janson, 1984).

• **O PAPEL (XIII D.C. ATÉ À ATUALIDADE)**

Os chineses inventaram por volta de 200 a.C. outro suporte de registo para a escrita e para o desenho mais próximo do papel que temos hoje, a princípio, feito com casca de árvore, cânhamo, trapos velhos, redes de pesca, mas só no ano de 751 foi introduzido no Próximo-Oriente e, daí, para a Europa onde, ao longo de um processo lento que se estendeu até quase à atualidade, foi substituindo o antigo *pergaminho* (Janson, 1984). A primeira produção em grande escala de papel dá-se na Itália e na Alemanha por volta de 1300 da nossa era (Reader's Digest, 1977).

IV.2.2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

Vai agora preceder-se à análise do contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental, e legal (análise PESTAL) no qual se vai desenvolver e implementar o negócio conforme indicado na análise do *Meio Envolverte Contextual*.

AMBIENTE POLÍTICO

Os anos transatos têm estado marcados pela crise das dívidas soberanas e pelo recurso dos estados à ajuda internacional, devido à dificuldade em obter financiamento junto dos mercados. Portugal foi o 4º país europeu a ter que pedir assistência económica e financeira sob a pressão da perspectiva de insolvência. Nesse âmbito, foi elaborado um rigoroso programa de ajustamento económico e financeiro para vigorar até 2014, visando a correção dos desequilíbrios financeiros que passa por ter que tomar uma série de medidas estruturais restritivas, difíceis de implementar. Estas medidas terão repercussões em todos os setores da sociedade, prevendo-se reações enérgicas dos contrapoderes como manifestações, greves, instabilidade, descontentamento da sociedade em geral e contrações sérias em termos económicos (Banco de Portugal, 2011).

Em suma pode-se dizer que o ambiente político marcado pela crise financeira antecipa-se pouco favorável à criação de novos negócios, dada a instabilidade social decorrente e o apertado controlo das despesas públicas que faz com que haja menos disponibilidade financeira do governo para programas de estímulo à economia.

AMBIENTE ECONÓMICO

A nível internacional têm-se verificado os seguintes acontecimentos (Banco de Portugal, 2011):

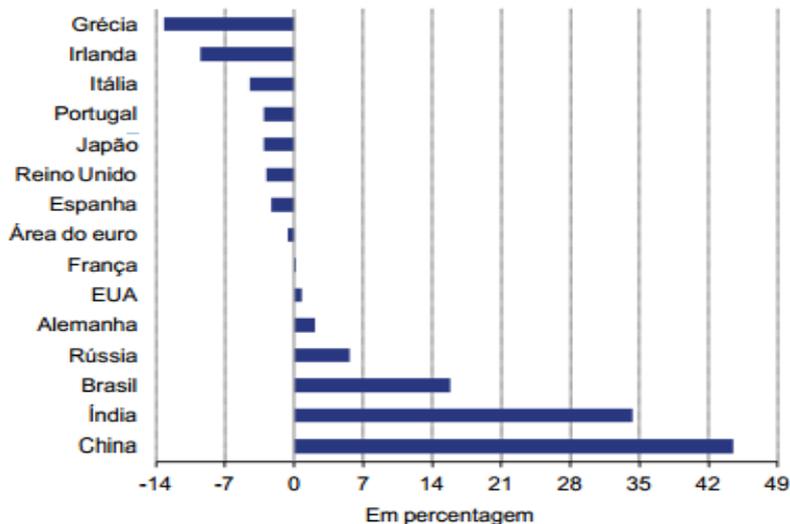
- Contrações significativas do produto e recuperações mais lentas da atividade;
- Níveis reduzidos de procura interna;
- Dificuldades na obtenção de financiamento.

Depois da recessão observada em 2009, na sequência da crise financeira que começou no final de 2007, o ano de 2011 foi de recuperação para a economia mundial. Contudo, essa retoma não igualou o nível do crescimento observado em 2010, devido à progressiva desaceleração da atividade económica em resultado de fatores persistentes como a incerteza sobre a sustentabilidade das finanças públicas, as potenciais perdas no setor bancário e a aparente incapacidade dos principais líderes europeus para adotarem medidas concretas e eficientes para resolverem o problema. Esses fatores têm mantido os investidores internacionais mais avessos ao risco, o que adicionando às medidas de austeridade decorrentes do processo de consolidação das finanças públicas tem tido impacto negativo na economia, nomeadamente na redução do consumo privado

e na dificuldade em obter financiamento, mantendo as tesourarias das empresas descapitalizadas e sem possibilidade de dar resposta às encomendas (Banco de Portugal, 2011).

Em 2012 o panorama foi idêntico o agravamento da situação na Espanha e na Itália, tem mantido em baixa a economia o que contrasta com o vigor dos países emergentes como se pode constatar no gráfico 1 (Banco de Portugal, 2011, p.34).

Gráfico 1: Comparação do PIB Real nacional com o PIB Real de outras economias (%)



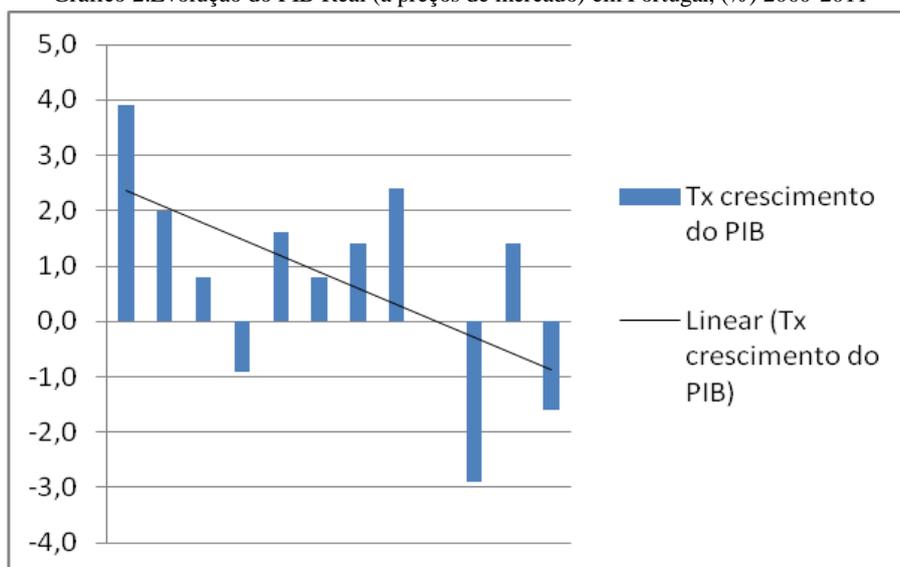
Fonte: Banco de Portugal, (2011, p.34)

• **PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS NACIONAIS**

Em Portugal a crise europeia teve um forte impacto negativo na economia, a título de exemplo, veja-se a evolução do PIB Real, da taxa de desemprego e da taxa de inflação.

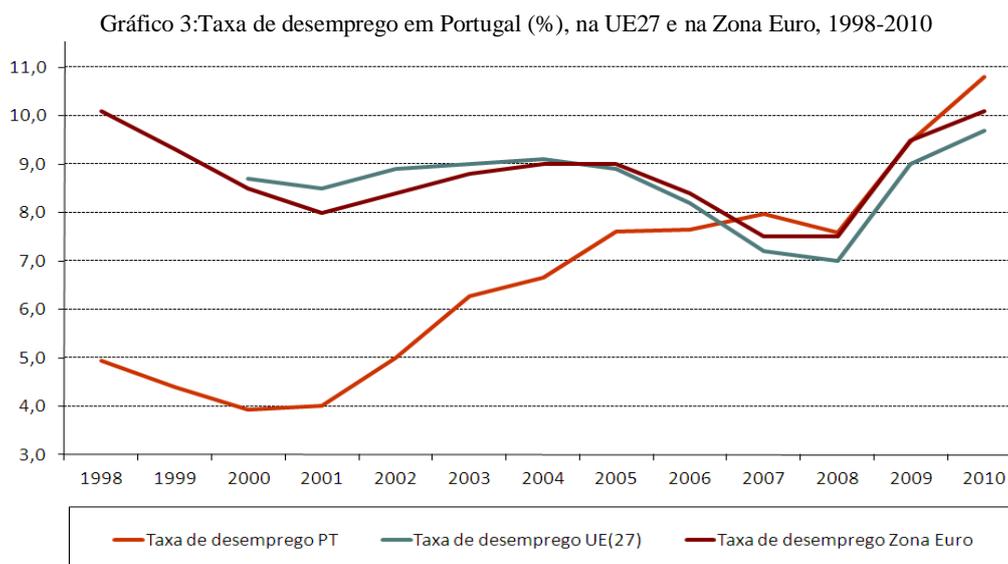
- Evolução do PIB

Gráfico 2: Evolução do PIB Real (a preços de mercado) em Portugal, (%) 2000-2011



Fonte: O autor a partir de dados do INE (2012b)

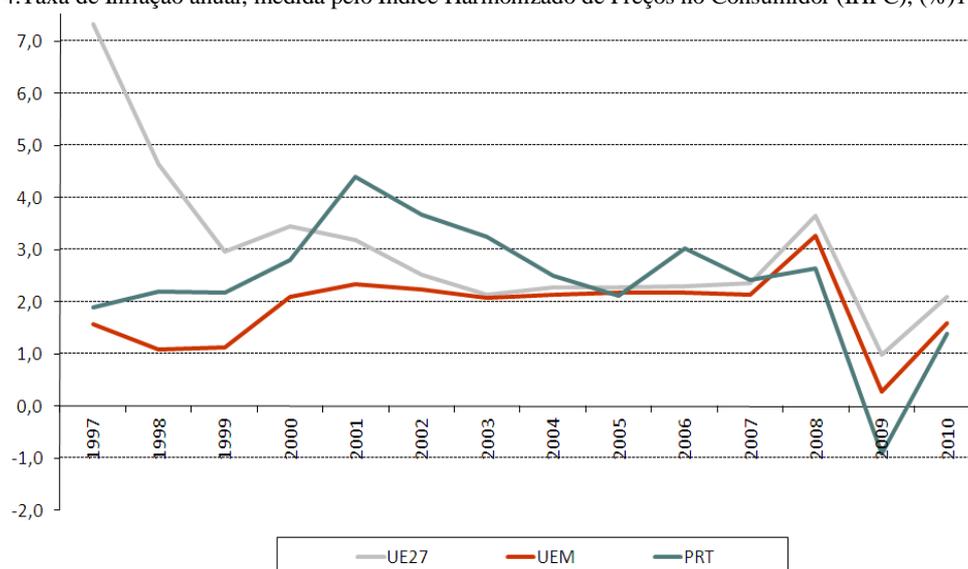
- Evolução da taxa de desemprego



Fonte: INE (2012, p.6)

- Evolução da taxa de inflação

Gráfico 4: Taxa de Inflação anual, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), (%)1997-2010



Fonte: INE (2012, p.17)

Em termos de previsões após a contração da atividade económica em 2012, seguida de uma gradual recuperação ao longo de 2013, embora insuficiente para assegurar um crescimento do produto em termos médios anuais. No quadro seguinte, podem ser observadas as projeções para o próximo ano feitas pelo Banco de Portugal, sobre os principais indicadores do estado económico.

Quadro 4: PIB, principais componentes e IHPC (Índice Harmonizado de Preços no Consumidor)

	Pesos 2011	BE Verão 2012			BE Primavera 2012		
		2011	2012 ^(p)	2013 ^(p)	2011	2012 ^(p)	2013 ^(p)
Produto interno bruto	100.0	-1.6	-3.0	0.0	-1.6	-3.4	0.0
Consumo privado	66.3	-4.0	-5.6	-1.3	-3.9	-7.3	-1.9
Consumo público	20.1	-3.8	-3.8	-1.6	-3.9	-1.7	-1.2
Formação Bruta de Capital Fixo	18.1	-11.3	-12.7	-2.6	-11.4	-12.0	-1.7
Procura interna	103.9	-5.7	-6.4	-1.4	-5.7	-6.2	-1.6
Exportações	35.5	7.6	3.5	5.2	7.4	2.7	4.4
Importações	39.4	-5.3	-6.2	1.5	-5.5	-5.6	0.0
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		4.6	3.6	1.4	4.6	3.1	1.6
Procura interna		-6.2	-6.6	-1.4	-6.2	-6.5	-1.7
da qual: Variação de existências		-0.5	0.1	0.2	-0.5	0.8	0.1
Balança corrente e de capital (% PIB)		-5.2	-1.7	0.8	-5.2	-2.8	-0.4
Balança de bens e serviços (% PIB)		-3.2	0.4	2.5	-3.2	-1.0	1.0
Índice harmonizado de preços no consumidor		3.6	2.6	1.0	3.6	3.2	0.9

Fonte: Banco de Portugal (2012, p. 7)

Notas: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas. A projeção para a evolução da economia portuguesa considera a informação disponível até meados de junho de 2012.

Assim, as atuais projeções apontam para uma contração do Produto Interno Bruto (PIB) e uma forte redução da procura interna mas, um contributo positivo das exportações.

Quanto à inflação, medida pelo crescimento do IHPC, manteve um nível relativamente elevado em 2012, traduzindo o impacto de alterações da tributação indireta e dos preços condicionados por procedimentos de natureza administrativa no contexto das medidas de consolidação orçamental, incluídas no programa de assistência. Para 2013 prevê-se uma subida de menos de 1,0% (BP, 2012). Relativamente aos fatores de ordem externa com impacto direto sobre a evolução da economia, pode constatar-se o seguinte:

Quadro 5: Hipóteses sobre a evolução futura das variáveis da economia portuguesa

		BE Verão 2012			BE Primavera 2012		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
Procura externa	tva	3.7	-0.2	3.5	3.9	0.6	4.4
Taxa de juro							
Curto prazo (EURIBOR a 3 meses)	%	1.4	0.7	0.6	1.4	0.8	0.8
Longo prazo ^(a)	%	4.3	2.3	2.5	4.1	2.2	2.2
Taxa de câmbio do euro							
Efetiva do euro	tva	-0.2	-5.2	-0.8	-0.2	-3.3	0.1
Euro-dólar	vma	1.39	1.27	1.25	1.39	1.33	1.33
Preço do petróleo							
em dólares	vma	111.0	107.4	96.6	111.0	119.6	113.8
em euros	vma	79.7	84.3	77.4	79.7	90.2	85.6

Fonte: Banco de Portugal (2012, p.9)

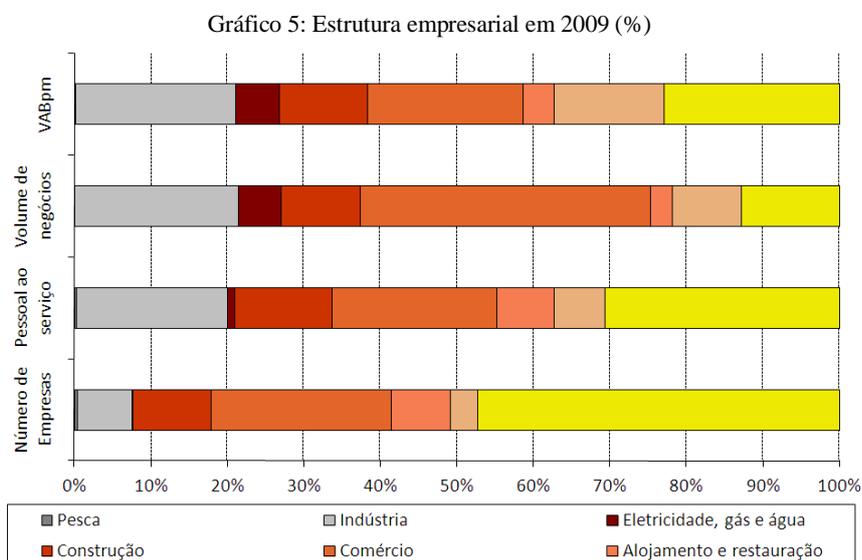
Notas: tva - taxa de variação anual, % - em percentagem; vma - valor médio anual. Um aumento da taxa de câmbio corresponde a uma apreciação. (a) As hipóteses para a taxa de juro de longo prazo no horizonte de projeção, refletem uma estimativa para a taxa de juro da dívida pública durante o programa de ajustamento.

O Banco de Portugal alerta que a conjuntura em que estas projeções foram elaboradas é de elevada incerteza, seja pela crise em que a zona euro está mergulhada, seja por eventuais desenvolvimentos económicos e financeiros a nível internacional e também porque é difícil avaliar o impacto no comportamento dos agentes económicos face às medidas associadas ao programa de ajustamento.

- **EMPRESAS NACIONAIS**

Segundo o Relatório da competitividade de 2011 (AIP, 2011), a fragilidade da economia portuguesa deve-se à falta de produção de bens e serviços transacionáveis competitivos. De facto, apesar das melhorias registadas em todos os indicadores observados, as empresas portuguesas ainda são pouco competitivas quando comparadas com as empresas de 15 economias europeias referidas no relatório. Assim, é essencial atingir-se a visão estratégica proposta na carta magna para a competitividade, da AIP (2011), de tornar Portugal um país mais desenvolvido e atrativo, com base na forte diferenciação das suas empresas: *“Exige - se um forte empenho da sociedade portuguesa na economia do conhecimento, baseado num crescimento sustentado, na qualidade e na inovação e orientado para aumentos significativos da produção de bens e serviços transacionáveis.”* (AIP, 2011, p.3).

Ao observar-se a estrutura da economia portuguesa, constata-se o desequilíbrio em todos os indicadores, do excesso de serviços em detrimentos dos setores produtivos. Em 2009, cerca de 82,0% das empresas concentravam-se neste setor (INE, 2012) situação que até 2011 (INE, 2011m) não se tinha alterado (INE, 2013). Por outro lado, a estrutura produtiva continua a ser bastante determinada pelo predomínio das pequenas e médias empresas sobre as grandes empresas. Em 2009, a proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço foi na ordem de 95,5% (INE, 2012) e em 2011 foi de 95,6%, abrangendo 44,3% do pessoal ao serviço e cerca de 1/5 do volume de negócios, (INE, 2013)



Fonte: INE(2012, p. 12)

- **O PODER DOS INTANGÍVEIS**

Segundo alguns especialistas (AICEP, 2012) já não podemos contar com a nossa mão-de-obra barata, temos que investir em *design*, qualidade, marca, marketing, competências distintivas e

conhecimento dos mercados. De facto, Shapiro (2010, p.46) também regista esta tendência de uma deslocação da incidência da vantagem competitiva para os ativos intangíveis “*As ideias estão a substituir os bens físicos enquanto principal fonte de riqueza e de crescimento. A economia baseada nas ideias já não é uma aproximação ou uma metáfora, mas sim uma realidade. (...) Hoje em dia quase 2/3 dos ativos de uma grande empresa provém dos ativos intangíveis (...)*”. Também Pink (2010, p.96) corrobora esta ideia “*Tradicionalmente, as empresas competiam na base do preço ou da qualidade, (...) Hoje, (...) têm que competir num plano menos económico ou funcional e mais nas qualidades inefáveis como a beleza, o significado e a carga lúdica*”. Por sua vez Barney, já em 1995 dizia que os ativos intangíveis são mais valiosos porque assentam num património de contingências próprias que não são copiáveis.

Ora, em Portugal o número de patentes, de marcas registadas e de registos de *design* que faz parte dos indicadores do relatório da competitividade fica muito aquém dos índices das economias mais competitivas do mundo e mesma da média da UE27 (AIP, 2011). A título de exemplo, enquanto Portugal, regista 7,6 patentes por milhão de habitantes a Holanda regista 357,7.

Em suma, podemos dizer que se por um lado os indicadores económicos são em tudo desfavoráveis ao investimento no curto prazo, por outro lado, a fraca competitividade da economia portuguesa na arena global, um capital económico intangível mal explorado a par de uma situação em que as taxas de juro estão a atingir mínimos históricos, proporciona uma janela de oportunidades para o investimento em produtos de elevada diferenciação e inovação.

AMBIENTE SOCIAL

Os indicadores sociais que interessam ser analisados para este projeto são a demografia, a educação, hábitos de consumo e rendimentos, com especial atenção para a educação.

• **DEMOGRAFIA**

Relativamente à demografia constata-se os seguintes factos:

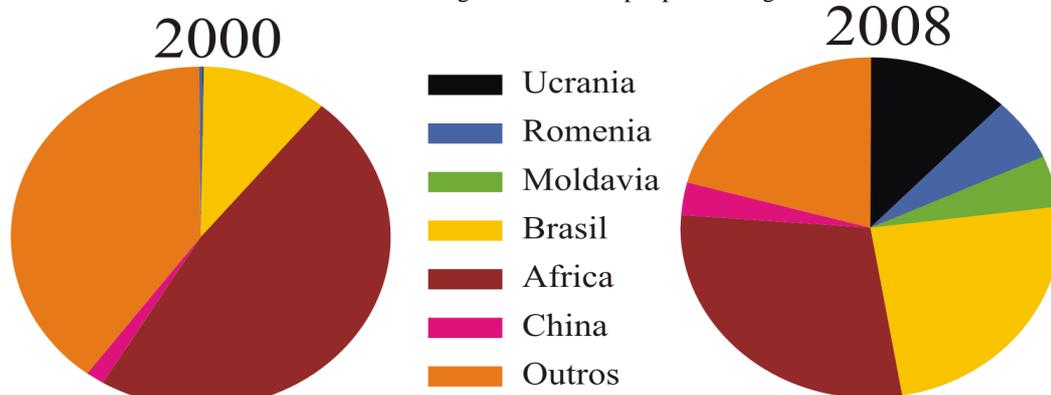
- Abrandamento da taxa de crescimento efetiva da população, que só se tem mantido positiva graças ao saldo migratório (INE, 2010c);
- Diminuição da afluência de imigrantes e grande aumento do fluxo de saídas o que se reflete na redução do saldo migratório (INE, 2010c);
- O envelhecimento das populações devido ao aumento da esperança de vida e redução da natalidade é uma realidade confirmada até 2009 (INE, 2011 e INE, 2011a) e infirmada até 2060 segundo projeções do INE (2009);
- A proporção de indivíduos com idade inferior a 24 anos, ou seja população em idade escolar, apresenta uma tendência sistemática de redução (INE 2012), o que é considerável num projeto como este que se destina à população estudante.

Na demografia, há ainda a salientar a diversificação cultural do país:

- Do total da população residente em Portugal em 31 de Dezembro de 2009 (10.637.713, INE, 2010a), estima-se que 457.306 indivíduos sejam de nacionalidade estrangeira (INE, 2010c);
- Relativamente à idade, a população estrangeira tende a ser mais jovem que os portugueses e concentram-se mais na faixa de população em idade ativa (15-65) (INE, 2010c e AICEP, 2012);
- Tendem a fixar-se nas zonas com mais densidade populacional (INE, 2008 e INE 2011b).

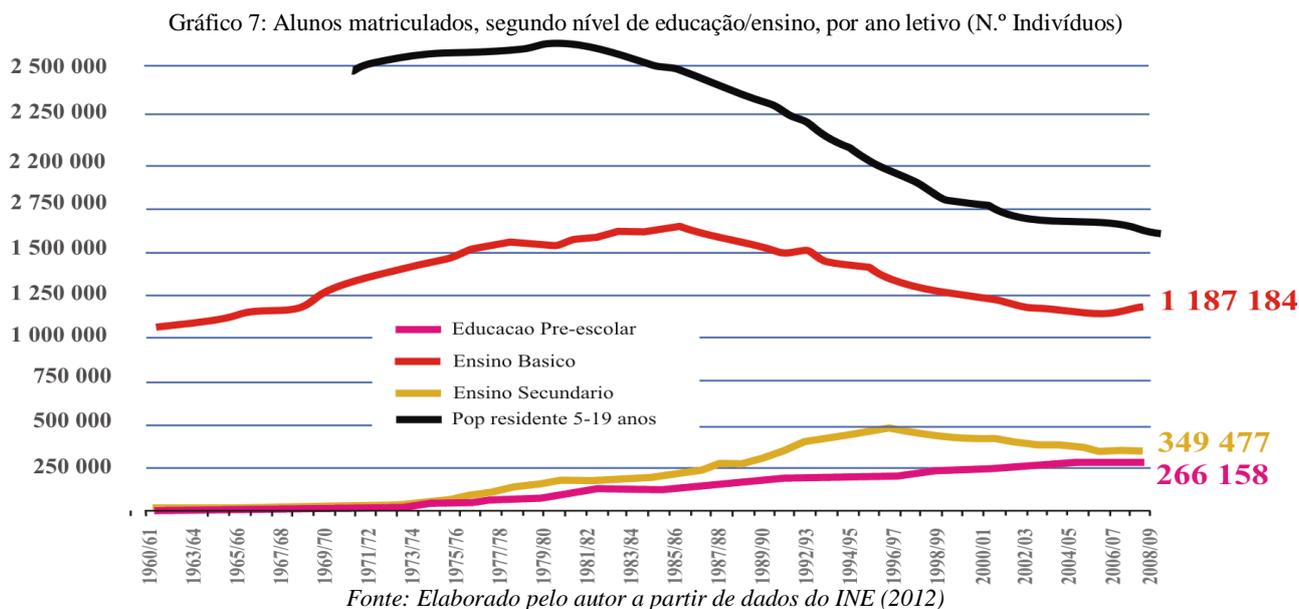
Até aos anos 90 os imigrantes eram sobretudo provenientes das ex-colónias principalmente de África, a partir de 2000, começaram a chegar imigrantes da Europa, Eslavos, Ucrainianos, Russos, Búlgaros, Latinos - Romenos e Moldavos. Mais recentemente, a partir de 2003, o número destes abrandou e começamos a acolher Brasileiros e Asiáticos, sobretudo Chineses, mas também Indianos e Paquistaneses (AICEP, 2012).

Gráfico 6: Pesos relativos dos estrangeiros residentes por país de origem em 2000 e 2008



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados INE (2008)

• EDUCAÇÃO



Relativamente à educação a partir dos dados recolhidos pode-se constatar o seguinte:

- A população escolar, no ensino básico (2º e 3º ciclos) tem vindo a diminuir desde 86/87 (INE, 2010b);
- A população escolar, no ensino secundário tem vindo a diminuir desde 96/97 (INE, 2010c e INE, 2012);
- Após 2005/2006, esta tendência inverteu-se, quer no ensino básico, quer no ensino secundário. Esta evolução explica-se, em parte pelos programas de Educação para Adultos, nomeadamente o Programa das Novas Oportunidade iniciado em 2006 (INE, 2010; INE 2012 e Governo de Portugal, 2012);
- O número de diplomados no ensino superior aumentou para cerca do dobro face a 1990 (INE, 2012);
- O número de doutoramentos também tem vindo a subir (INE, 2011);
- Ainda há uma camada substancial da população em idade escolar que não frequenta qualquer grau de ensino (INE, 2010b e INE 2010e);
- A aprendizagem ao longo da vida tem vindo a aumentar (INE, 2009a e 2012c) mas ainda está muito aquém das necessidades portuguesas e da Média Europeia (AIP, 2011);
- O número de mulheres no ensino superior é superior ao dos homens, nos outros níveis de educação/formação é semelhante (INE, 2010f).
- Há ainda a considerar o dado importante de, a partir do ano letivo 2012/2013, o alargamento da escolaridade obrigatória até ao 12º ano (Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto).

Em resumo, podemos dizer que a redução dos grupos etários em idade escolar é um dado negativo para este projeto, que se destina ao fabrico de artigos para papelaria nomeadamente cadernos para uso escolar, mas em contrapartida o alargamento da escolaridade obrigatória e o surgimento das iniciativas de formação para adultos, bem como o incentivo à aprendizagem ao longo da vida, vem reverter esse efeito. Também é de levar em conta num projeto como este, que se quer de forte cariz estético, que uma boa parte desses estudantes são de etnias e culturas diferentes o que pode ter influência ao nível da perceção e do gosto. Por fim não é de descurar o aumento do número de idosos e o aumento de iniciativas de formação para séniors.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

Relativamente à utilização de tecnologias de informação a partir dos dados recolhidos pode-se constatar o seguinte:

- Grande parte dos jovens (74%) com idades entre os 10 e os 15 anos acedeu todos ou quase todos os dias à internet (INE, 2011);
- Aumentou a proporção de indivíduos entre os 16 e os 74 anos que efetuaram comércio eletrónico (INE, 2011);
- Continuou a aumentar a proporção de agregados domésticos com acesso a computador, ligação à internet e utilização de banda larga (INE, 2011 e 2013);
- O acesso móvel a banda larga é o 3º maior da União Europeia (AIP, 2011);
- O acesso a banda larga nas famílias é de 50% e nas empresas é de 82% (AIP, 2011).

Outro facto importante que interessa salientar a este propósito é que apesar de ainda se fazer distinção entre as tecnologias de ponta, inovadoras por natureza e os chamados sectores tradicionais onde se põem as artes e ofícios, começa a haver sinais de que esta diferença está a desvanecer-se. Horta como presidente do conselho de administração da AICEP (2011) referiu que “ (...) a discussão entre inovação/tradição, feita nos termos em que umas vingam e outras servem para termos respeito e condescendência, é muito redutora”. Um exemplo disso é a rede COTEC (COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação) que integra empresas, PME’s, de todos os sectores mesmo os *mais tradicionais* associados à produção de fruta, queijo, mobiliário, calçado e têxteis.

• INOVAÇÃO

Como a indústria da pasta de papel é altamente poluente, a inovação neste setor, está muito vocacionada para o incremento do seu desempenho ambiental (CEPI, 2011) e para o desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas que não árvores, como por exemplo a utilização de resíduos de banana e de café, cana de bambu ou cana-de-açúcar, ou mesmo outro tipo de matérias como o plástico reciclado. Neste âmbito destacam-se 2 tipos de papel:

- Papel digital

É uma tecnologia totalmente nova e disruptiva, iniciada em 2008 pela Universidade Nova de Lisboa – o papel eletrónico ou digital. A base são os transístores *electrocrómicos* que podem ser implantados em superfícies de papel, vidro, cerâmica, metal ou qualquer polímero (plástico, borracha, poliuretano, poliestireno) e que permitem, que os pixéis impressos mudem de cor por ação da corrente elétrica, formando a imagem. Assim, o *display* passa a ser a própria camada impressa da folha, que pode ser feita em casa com uma vulgar jato de tinta equipada de um tinteiro especial (Ciência viva, s. d.);

- Papel sintético

É feito de polietileno de alta densidade e é 100% reciclável, extremamente semelhante ao papel tradicional à vista e ao tato, combina as vantagens do papel com as vantagens do plástico, à prova de água e de rasgões, pelo que parece ser uma ótima solução para fazer as capas para cadernos. Além disso, não tem impacto na floresta, utiliza 5 vezes menos água que os papéis feitos de fibras de celulose (Arjobex polyart, s.d.)

- *REDES COLABORATIVAS*

A tecnologia também privilegia o contacto entre culturas e propostas diferentes. Proliferam a inovação aberta e redes de colaboração, que privilegiam a partilha de experiências e a transferência de conhecimento, potenciadores do pensamento divergente.

- *LIGAÇÕES EM REDE (NETWORKS)*

Com o globo terrestre literalmente forrado a fibra ótica as máquinas comunicam com outras máquinas, através da *net*, utilizando protocolos padronizados, sem qualquer intervenção humana permitindo a sistematização dos fluxos de trabalho entre pontos fisicamente separados. O centro de criatividade pode estar num lugar e os serviços de impressão em gráficas especializadas noutra ponto do globo, sem haver necessidade de deslocação.

Em suma podemos concluir que boas perspectivas de inovação se apresentam para este setor, através da utilização dos novos materiais e das novas tecnologias. Além disso, parecem estar implementadas todas as condições de equipamentos e know-how tecnológico para a utilização do comércio eletrónico como uma das formas de escoar os produtos acabados.

REGULAMENTAÇÃO AMBIENTAL

Relativamente ao ambiente pode-se constatar o seguinte (CELPA, 2009; CEPI, 2011 e Paper Online, 2011):

- A europa é a zona do globo que mais quantidade de papel/cartão recicla;
- O setor apresentou melhorias significativas em todos os parâmetros ambientais;

- Toda a produção de pasta e papel nacional apresenta certificação de qualidade - ISO 9001;
- 84% da produção nacional é oriunda de unidades com certificação ambiental- ISO 14.001;
- Em termos energéticos este sector perfila-se como um dos poucos a nível nacional com o estatuto de auto-suficiente.

A indústria europeia do papel compromete-se a manter em curso os melhoramentos alcançados em termos de gestão sustentada dos recursos: fazer *eco design*, assegurar que os materiais usados são seguros e recicláveis, provêm de florestas certificadas e não de cortes ilegais, utilizar energia de fontes renováveis, aumentar o papel reciclado e tornar o papel o material mais reciclado da Europa (Paper Online, 2011a). Portugal segue de perto estas tendências na melhoria da generalidade dos parâmetros (CELPA, 2011 e SPV, s.d.).

• *ECOMARKETING*

Devido a uma série de dinâmicas externas tais como, a pressão da sociedade, dos governos, das instituições financeiras, das associações sectoriais, das organizações não-governamentais (ONG) e, ainda, como uma forma de diferenciação, as empresas têm vindo a demonstrar crescente preocupação com o desenvolvimento sustentável (DS) e a evidenciar essa preocupação aderindo a organizações cujo foco é a sua promoção, como a CEPI (em Portugal a CELPA) ou o BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, obtendo assim, a certificação de conformidade ambiental que exibem nos seus produtos, acrescentando valor e cuja adesão é voluntária.

• *CERTIFICAÇÃO*

Quanto às certificações, existem várias opções cada vez mais valorizadas pelas empresas e respetivos clientes, sendo cada uma identificada por um logotipo específico.

- **ISSO 9001:2000**

Norma internacional que garante a implantação e o cumprimento dos requisitos necessários para um bom sistema de gestão de qualidade;

Ilustração 11: Logotipo ISSO 9001:2000



Fonte:APCER (s.d.)

- **ISO 14.001:2004**

Norma internacional de gestão ambiental, que aprova a melhoria contínua dos processos com o objetivo de reduzir o impacto ambiental e de garantir que a atividade se desenvolve de forma sustentável.

Ilustração 12: Logotipo ISO 14.001:2004



Fonte:APCER (s.d.)

- UNE 150301 – Eco Design

Esta certificação garante o *design* como ferramenta de gestão de projetos ao equacionar também no seu processo a variável ecológica no processo de conceção e desenvolvimento dos produtos com o objetivo de minimizar o impacto ambiental do produto ao longo do seu ciclo de vida, desde a matéria-prima até ao seu descarte, mantendo ou melhorando a sua funcionalidade e garantindo que todos os materiais usados são ambientalmente compatíveis e recicláveis.

Ilustração 13: UNE 150301 – Eco Design



Fonte:APCER (s.d.)

- NP 4457: 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Tem por objetivo definir os requisitos de um sistema eficaz de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) permitindo às organizações que o adotem definir uma política de IDI e alcançar os seus objetivos de inovação (APCER, 2012).

Ilustração 14: NP 4457: 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação



Fonte:APCER (s.d.)

- NP 4406 - APCER - Certificação florestal

É o sistema de certificação florestal mais utilizado na Europa e a nível mundial. Garante a origem sustentável da madeira utilizada como matéria-prima. A sua abordagem “*botton-up*” permite aos pequenos agricultores e proprietários participar nas atividades de proteção da floresta a nível nacional (PEFC, 2011).

Ilustração 15: NP 4406 - APCER - Certificação florestal



Fonte:APCER (s.d.)

- FSC- APCER

O Florest Stewardship Council promove a gestão responsável das florestas tendo em conta, além da gestão da madeira, a utilização social e económica desta.

Ilustração 16: FSC - APCER - Certificação florestal



Fonte: APCER (s.d.)

- Ecolabel

Etiqueta ecológica europeia, símbolo de qualidade ambiental. Tem como objetivo fomentar os produtos com menos impacto no meio ambiente e proporcionar aos consumidores a orientação e a informação exata e com base científica sobre esses produtos.

Ilustração 17: Ecolabel



Fonte: European Commission (2013)

- EMAS - Sistema Comunitário de Gestão e Auditoria Ambiental

O Sistema Comunitário de Gestão e Auditoria Ambiental promove a melhoria contínua do comportamento ambiental das organizações e exige a elaboração de uma declaração ambiental moderna, da transparência e da participação ambiental².

Ilustração 18: EMAS - Sistema Comunitário de Gestão e Auditoria Ambiental



Fonte: European Commission (2013).

As recentes preocupações com o desenvolvimento sustentável levaram à proliferação de certificações de conformidade e ao surgimento de uma procura sustentável por parte dos consumidores que exigem da parte dos agentes produtivos comportamentos ambientalmente corretos e socialmente responsáveis. Embora a adesão a essa certificação seja voluntária o facto de a procura ser condicionada pela certificação, aumenta a pressão dos produtores de bens e serviços para se certificarem e usar o respetivo selo.

² Para saber mais sobre certificação ou impactos ambientais ver Anuário Estatístico 2004 – Capítulo 7 – Indicadores ambientais e energéticos e <http://www.celpa.pt/index.php?id=3&article=208&visual=22>

Para além da regulamentação ambiental, pretende-se destacar pela sua importância a legislação relativa à proteção da propriedade criativa.

- *PROTECÇÃO DA PROPRIEDADE CRIATIVA*

O INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial, s.d.) prevê na modalidade de *desenho ou modelo* uma proteção específica para o *design* dos objetos que possibilita ao titular pôr nos seus produtos uma menção de que se encontram protegidos.

Os pedidos múltiplos podem abranger até 100 produtos. A taxa de registo de produto já inclui 5 produtos da mesma classe e tem um valor de 101,4€. Caso se pretenda incluir num pedido mais que 5 deve-se pagar um acréscimo de 10,4€ por cada produto adicional. A duração do registo é por 5 anos podendo ser renovado por mais 5 anos até um limite de 25 anos. Por cada período adicional de 5 anos paga a taxa em vigor, atualmente de 30,42€.

Os direitos de propriedade industrial (as marcas, as patentes, os desenhos ou modelos, entre outros) são direitos territoriais, sendo o exclusivo apenas garantido no país que lhes conferiu proteção, mas o pedido de registo ou de proteção efetuado em Portugal permite-lhe beneficiar, num prazo de 6 ou 12 meses, de um direito de prioridade para apresentar o pedido noutra território: em qualquer Estado Membro da Organização Mundial do Comércio (OMC) ou da Convenção da União de Paris dos Direitos de autor. No caso das marcas o seu registo custa 120€ e a duração é de 10 anos, contados a partir da data de concessão.

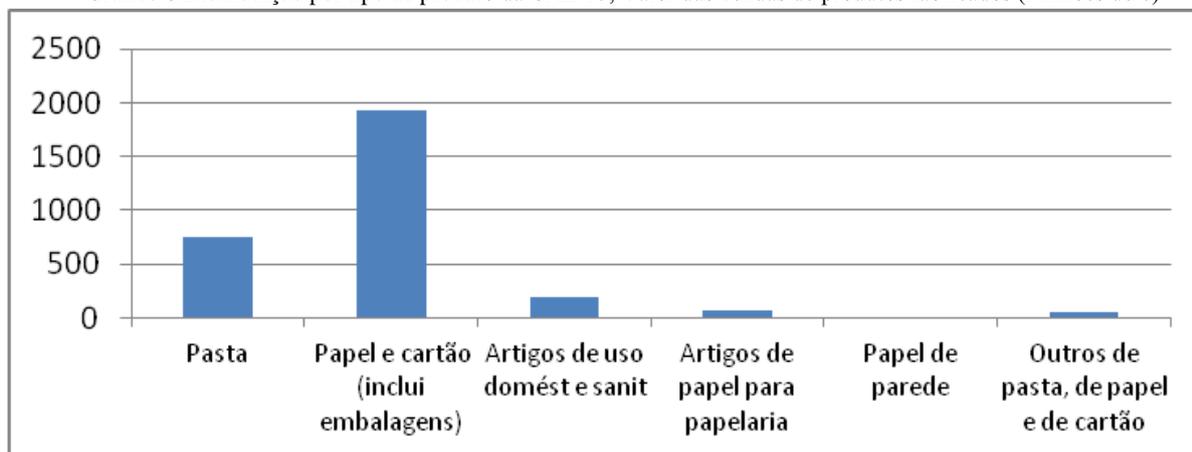
Em suma, um dos problemas dos produtos cujo valor depende da criatividade é que são muito facilmente copiáveis mas este problema pode ser minimizado mediante os sistemas de proteção de propriedade criativa que estão legalmente previstos em Portugal e que estão plenamente adaptados às necessidades de proteção do tipo de bens que se pretende criar e vender.

IV.2.3. ENQUADRAMENTO TRANSACIONAL

Passa-se em seguida à abordagem do meio envolvente transacional ou de ação direta, tal como foi indicado na análise do *Meio Envolvente Transacional*. Espera-se assim, conhecer melhor o setor do ponto de vista estatístico, traçar o perfil de competitividade, aferir as áreas de negócio e a dimensão do mercado potencial, determinar os FCS e organizar a concorrência por grupos consoante a semelhança da estratégia adotada, o que permitirá identificar o grupo de concorrentes mais diretos ou identificar vazios estratégicos por explorar.

A indústria do desenvolvimento de suportes para registos escritos, sejam blocos ou cadernos, faz parte da subdivisão 17230, *Fabricação de Artigos de Papel para Papelaria*, incluída na CAE 17 (Classificação Nacional da Atividades Económicas, Rev.3, INE), *Fabricação de Pasta, de Papel, Cartão e seus Artigos* e perfaziam um universo de 56 unidades de atividade económica em 2010 (INE, 2012a).

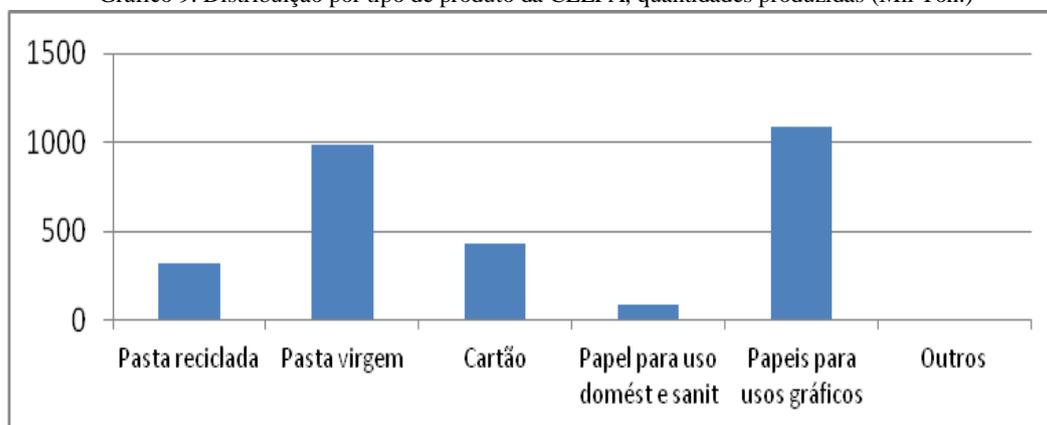
Gráfico 8: Distribuição por tipo de produto da CAE 17, Valor das vendas de produtos fabricados (Milhões de €)



Fonte: O autor com base em dados INE (2010d)

Na parte mais a montante do setor, a CELPA (Associação da indústria papelreira portuguesa) reúnem-se as empresas portuguesas do setor *da pasta papel, cartão e afins* “*expande-se a quase todo o ciclo de vida dos produtos de papel, desde a produção de matérias-primas (produção florestal) até ao tratamento dos produtos no fim de vida, através de reciclagem ou valorização energética de papéis velhos.*” (CELPA, 2009, p. 10). É um universo de 10 empresas que representam 90% da produção nacional de papel e cartão (CELPA, 2009), entre as suas associadas encontram-se a Portucel, Soporcel, a Portucel florestal, o Grupo Altri (Celtejo, Caima e Celbi), a Europac e a Renova.

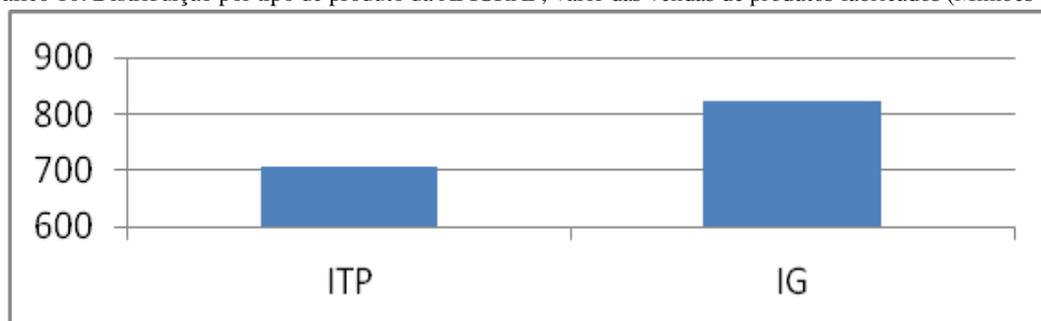
Gráfico 9: Distribuição por tipo de produto da CELPA, quantidades produzidas (Mil Ton.)



Fonte: O autor com base em dados CELPA (2009)

O setor está ainda representado por outra associação, a APIGRAF (Associação das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel) que representa um universo mais lato que as anteriores pois engloba a parte mais a jusante da CAE 17, *transformação do papel* e a CAE 18, *Impressão e reprodução de suportes gravados*. Representa um universo de 5100 unidades de atividades económicas, com uma estrutura empresarial caracterizada pelas microempresas cuja maior quantidade (2/3) se concentra na indústria gráfica (APIGRAF, 2011).

Gráfico 10: Distribuição por tipo de produto da APIGRAF, valor das vendas de produtos fabricados (Milhões de €)



Fonte: O autor com base em dados APIGRAF (2011)

O estudo que se segue, relativamente à produção das atividades do sector, foi feito com base nos dados divulgados pelo INE, central de balanços do Banco de Portugal³ (BP), pela CELPA e pela sua congénere europeia, a CEPI (*Confederation of European Paper Industries*) e pela APIGRAF.

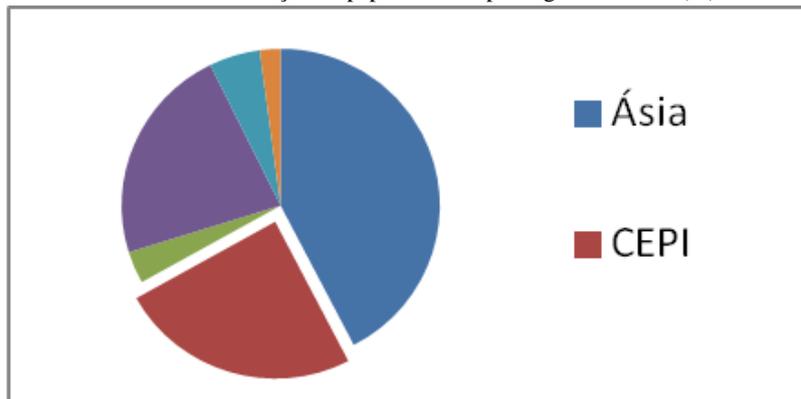
Começa com uma abordagem mais geral relativa à produção e consumo em Portugal, sendo de seguida apresentada a sua inserção no contexto europeu e mundial. Posteriormente estuda-se o setor em Portugal com uma análise económica mais detalhada e em concreto da subdivisão 17230, onde se insere a atividade económica do projeto que se pretende implementar. Por fim, analisa-se o seu crescimento comparando com o PIB nacional e o tamanho do potencial mercado.

• PRODUÇÃO

Portugal aparece em quarto lugar a nível europeu relativamente à quantidade de produção de pasta para papel. Já em termos de produção de papel e cartão, Portugal tem uma produção mais moderada de 1.620 mil Ton, situando-se no 11º lugar no ranking europeu (CELPA, 2009). Neste item destaca-se a Alemanha (22.699 mil Ton), seguida da Finlândia e Suécia (ambas com 11.302 mil Ton). A nível global os maiores produtores de papel são a Ásia e a Europa.

³ Embora já estejam disponíveis os dados de 2010 utilizaram-se os de 2009 para harmonizar com os dados da CELPA e com os quadros setoriais europeus cujos últimos dão de 2009

Gráfico 11: Produção de papel e cartão por região em 2010 (%)



Fonte: O autor a partir de dados da CEPI (2011)

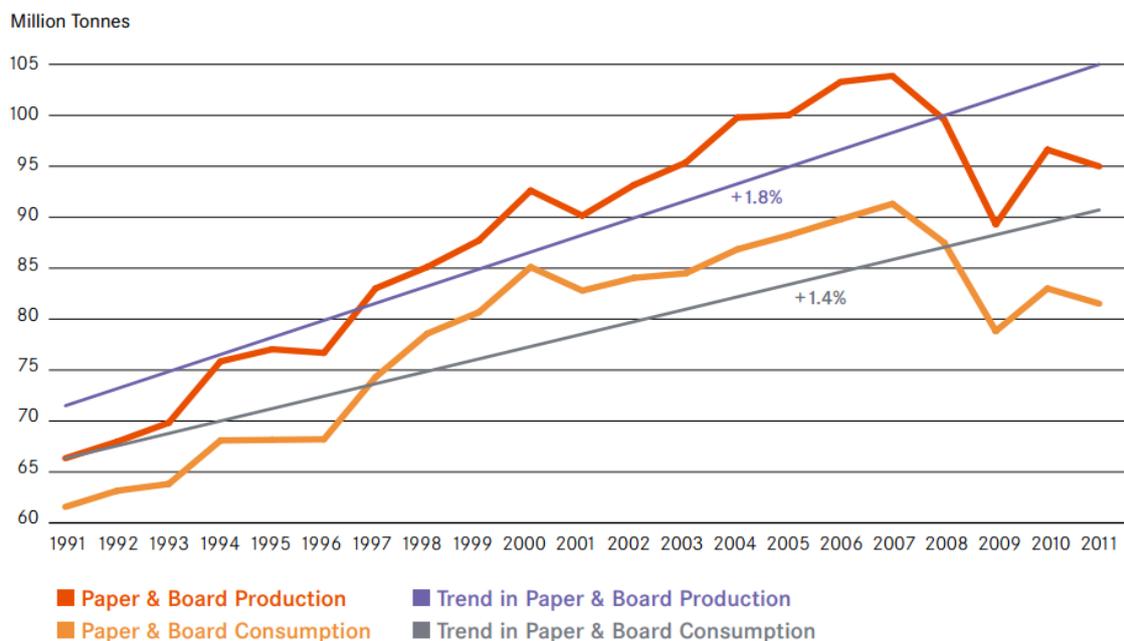
Nota: Produção total de papel no mundo: 393,9 Milhões de Ton; Taxa de variação relativamente ao ano anterior: 6,3%

A grande maioria do papel consumido na região CEPI (94,2%) foi produzida nesta mesma região, sendo o restante originário dos EUA (1,5%), Rússia (0,8%), Canadá (0,7%) e Brasil (0,5%) (CEPI, 2011).

• CONSUMO

O consumo de papel/cartão tem vindo a crescer e a tendência é para continuar a aumentar em cerca de 1,4% por ano. Na Europa a evolução da produção acompanha a tendência do consumo, pelo que temos capacidade para produzir todo o papel que consumimos; em 2011 a produção total foi de 109.504,2 mil Ton e o consumo cifrou-se em 99.859 (CEPI, 2011, p11).

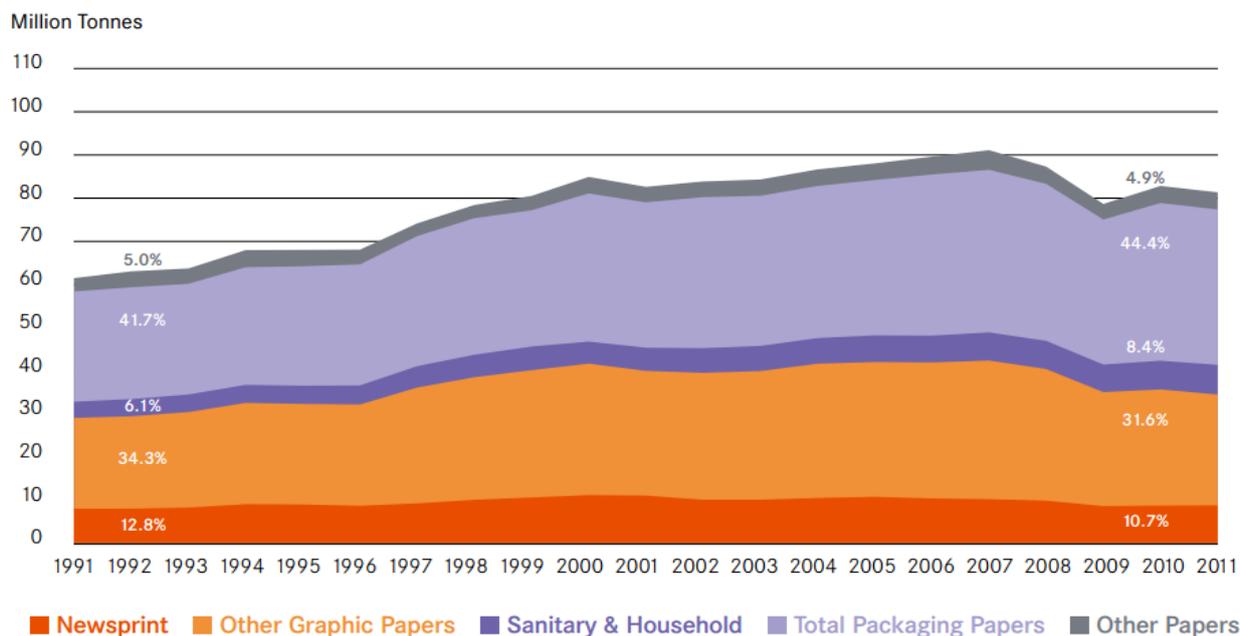
Gráfico 12: Evolução da produção e consumo de papel e cartão na região CEPI, 1991-2011 (Milhões de Ton)



Fonte: CEPI (2011, p12)

Se, se analisar por tipos de papel/cartão, conclui-se que todos contribuíram para o aumento do consumo.

Gráfico 13: Evolução do consumo de papel e cartão por tipo, 1991-2011 (Milhões de Ton)



Fonte: CEPI (2011, p13)

Em 2010, a maior parte do papel produzido (43%) foi utilizado para fazer embalagens, depois para fins gráficos (CEPI, 2011). A utilização de papel reciclado, para fazer novo papel, foi superior à utilização de papel de pasta virgem (48,4 contra 44,5 milhões de Ton) (CEPI, 2011)

• ANÁLISE ECONÓMICA DO SECTOR EM PORTUGAL

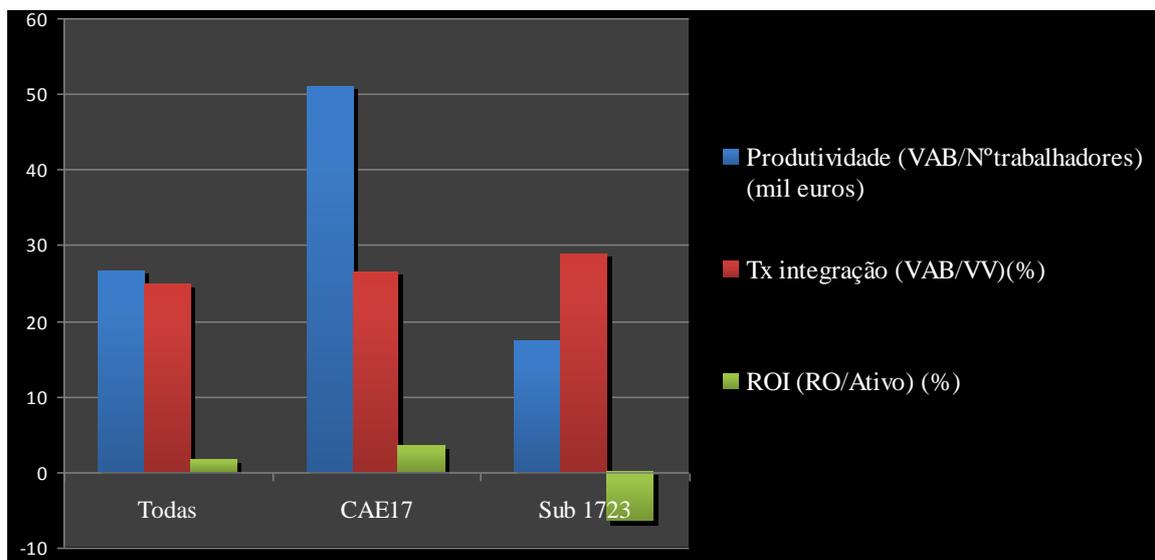
Analisaram-se os principais indicadores da subdivisão 17230 (Fabrico de artigos de papel para papelaria) em termos de produtividade e rendibilidade inseridos quer no contexto nacional quer no contexto europeu. Para analisar a produtividade utilizou-se o rácio VAB/nº de trabalhadores que indica a contribuição de cada trabalhador para o processo de criação de valor (Nabais & Nabais, 2009) e a taxa de integração que ao comparar o VAB com o volume de negócios - VAB/VNx100 - evidencia a capacidade da empresa para gerar valor com a sua atividade (Nabais & Nabais, 2009). A rendibilidade foi aferida com base no ROI (*Return on investment*) ou rendibilidade do ativo (A) que relaciona o nível de resultados operacionais (RO) com o montante investido na atividade, independentemente da forma de financiamento - RO/Ax100 - evidenciando os ganhos proporcionados (Nabais & Nabais, 2009).

Assim, da análise dos dados constatou-se o seguinte:

- A subdivisão 17230 quando comparada com o resto da economia, tem um rendimento (ROI) negativo, mas em contrapartida é a que tem maior capacidade para gerar riqueza, uma vez que

por cada 100€ de volume de negócio, cerca de 30€ são VAB, contra 25€ no restante da economia - grandeza calculada com a taxa de integração;

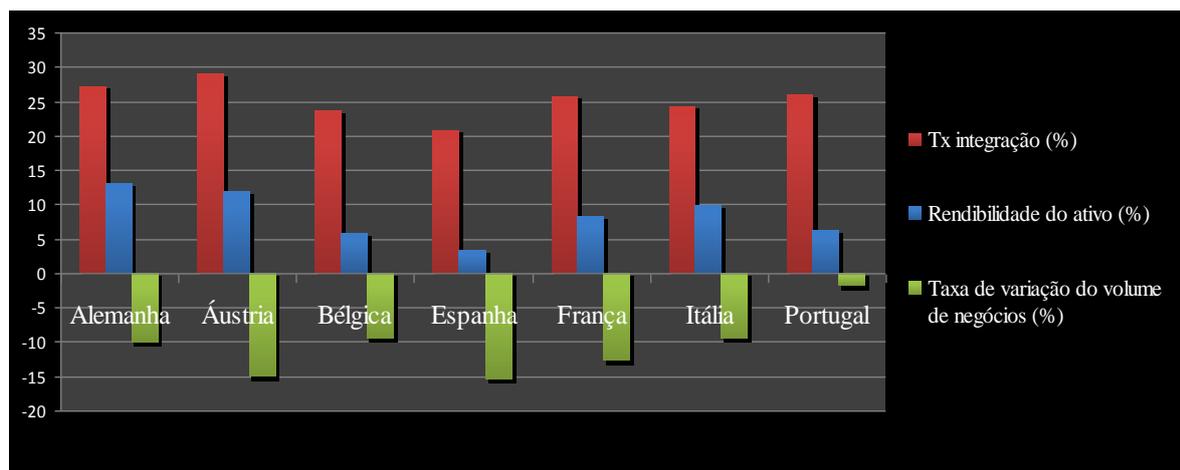
Gráfico 14: Produtividade e rendibilidade da subdivisão 17230 no contexto do resto da economia em Portugal, em 2009



Fonte: O autor a partir de dados da central de balanços BP (2012)

- Segundo a APIGRAF na divisão 17230 a produtividade por trabalhador em Portugal é significativamente baixa quando comparada com a média Europeia: 26.429 € por trabalhador *versus* 50.000 €. Mas se se analisar a produtividade por trabalhador, no conjunto da divisão – CAE 17, indústria da pasta, do papel e do cartão e seus artigos - tal não se verifica, com efeito, no contexto europeu Portugal tem uma das produtividades mais altas, conforme gráfico 15
- Estas tendências já se fazem notar desde 2006 mas acentuaram-se em 2009;
- Os mesmos indicadores no contexto europeu dizem que a CAE 17 (indústria da pasta, do papel e do cartão e seus artigos), apresentava, em 2009, taxas de integração entre os 20% e 30%, com Portugal a ocupar o 3º Lugar. As taxas de variação do volume de negócios foram negativas nos dois parâmetros em todos os países analisados, o que pode dever-se à época recessiva que se vive atualmente na Europa. Contudo, neste item, foi Portugal quem obteve a nota menos negativa, mas note-se que este bom desempenho do país se deve, como já foi visto, sobretudo à parte mais a montante do setor - pasta de papel e cartão.

Gráfico 15: A CAE 17 no contexto Europeu, 2009 (%)



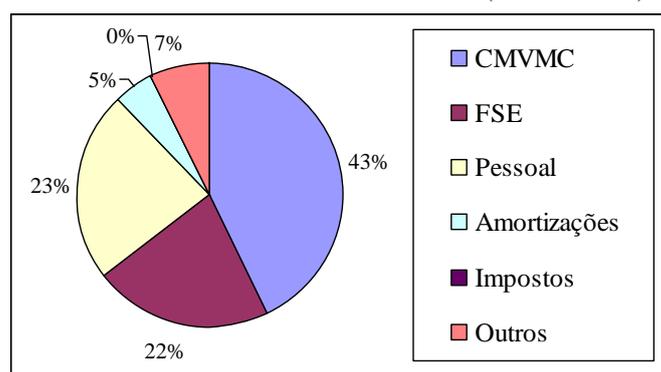
Fonte: O autor a partir de dados da central de balanços BP (2012)

Segundo a APIGRAF, o setor emprega sobretudo indivíduos entre os 25 e 44 anos, as remunerações situam-se entre os 1590€ por indivíduo em média, nos domínios onde predominam indivíduos habilitados com o ensino superior e uma média de 970€ nos habilitados apenas com o ensino básico e secundário, sendo o horário de trabalho aproximadamente de 39,5 h. O tecido empresarial é caracterizado pela predominância de micro empresas (cerca de 3/4 tem menos de 10 trabalhadores) e pelos grandes grupos económicos nos setores da pasta e do papel (APIGRAF, 2011).

• ESTRUTURA DE CUSTOS

No que diz respeito, à estrutura de custos da CAE 17230, observa-se que as rubricas com maior impacto a nível económico são os CMVMC, FSE e Pessoal, que no seu conjunto representam 88% do total dos custos da atividade.

Gráfico 16: Estrutura de custos da CAE 1723 (Dados de 2007)



Fonte: O autor com base em dados do setor (SABI, 2011)

• COMÉRCIO INTERNACIONAL

A CAE 17 tem, uma vocação fortemente exportadora representada por uma taxa de cobertura das importações de 175,5% (INE, 2010d). Mas, se desagregarmos os dados, verifica-se mais uma vez que esse desempenho se deve à parte mais a montante da CAE, ou seja, pasta de papel/cartão, pois

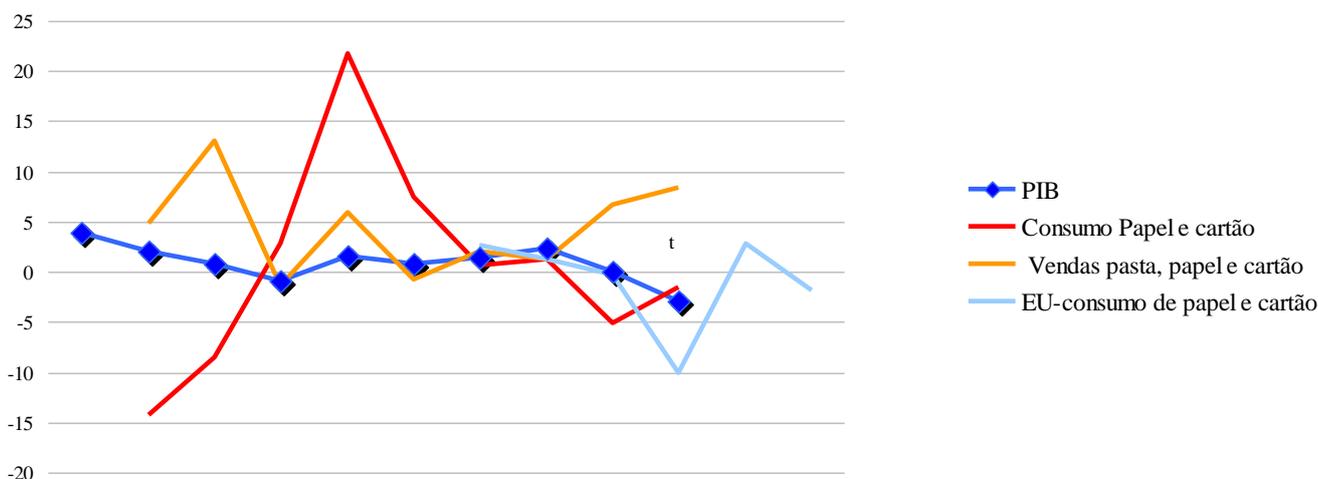
segundo a APIGRAF (2011, p.36) no que diz respeito ao setor das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel “O volume das importações é muito superior ao das exportações, em que a taxa de cobertura (das importações 33,6%) evoluiu negativamente de 2007 para 2008... 2,8p.p., conduzindo a um défice da balança comercial setorial superior a 350 milhões de euros.”

Para além de Portugal, os principais mercados são a Espanha, França, Alemanha, Itália, Reino Unido, Angola e Moçambique.

• CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA

Concretamente em Portugal, em 2009 este setor apresentou dados algo antagónicos. Por um lado, a crise económica internacional veio influenciar de forma negativa os resultados, por outro lado, a finalização dos investimentos industriais iniciados há alguns anos e o arranque dos mesmos, quer ao nível da produção de pasta, quer ao nível da integração no papel ou da produção de energia, deram um novo alento ao setor que viu a sua produção e vendas aumentarem (CELPA, 2009; INE, 2009c e INE, 2010d). Esse fôlego só teve reflexos no desempenho financeiro em 2010 em que o setor da pasta registou um crescimento de 33% no valor das vendas (INE, 2012a).

Gráfico 17: Taxa de Variação Crescimento do Setor, 2000-2011, por comparação com a evolução do PIB Real (%)



Fonte: O autor a partir de dados da CELPA (2009)

• INTEGRAÇÃO VERTICAL

Os grandes grupos do setor a atuar em Portugal, segundo a tradição têm optado pela integração vertical a montante, pela aquisição e gestão de floresta. Deste modo, é pouco plausível a sua integração a jusante para o fabrico de artigos de papelaria, não se apresentado por isso como potenciais concorrentes. Por outro lado, as principais empresas representativas da subdivisão 17230 – Âmbaar, Firmo, Note It, K Stationery, Staples – integram desde o *design* dos produtos, passando pela impressão até à distribuição *online* ou por catálogo (exceto a Note It que por fazer parte do Continente utiliza a sua cadeia de lojas).

Quadro 6: Integração vertical

	Portucel / Soporcel	Altri	Torraspapel	Eropac	Antalis	Âmbar, Firmo, Note It, Staples
Floresta	X	X		X		
Pasta	X	X	X	X		
Retoma e reciclagem				X		
Papel e cartão	X		X	X	X	
Embalagens				X	X	
Papelaria						X
Impressão				X	X	X
Distribuição			X	X	X	X

Fonte: O autor

Legenda: (X) presente; () não presente

OS FORNECEDORES

Os fornecedores de papel a operar em Portugal são os seguintes:

- Portucel/Soporcel (Setúbal, Figueira da Foz e Cacia);
- Altri (Caima, Celbi, Celtejo);
- Torraspapel, Our paper, Your dreams (Espanha);
- Fábrica de papel de Ponte Redonda (Espinho);
- Antalis, Just Ask Antalis (França).

Para além disso, existem fornecedores de papel internacionais, sem operações em Portugal, mas que podem facilmente servir o mercado português:

- Clairefontaine-Rhodia (França);
- Metsä Board (Finlândia);
- Mohawak, (EUA, NY).

Em termos de características genéricas podem-se observar as seguintes:

- Só adquirem pastas e papéis provenientes de florestas certificadas com a certificação PEFC e FSC (certificação de floresta sustentável);
- Utilizam materiais 100% recicláveis;
- Todas produzem ou distribuem uma gama de papéis reciclados;
- Todas têm ou distribuem uma gama de papéis branqueados, sem cloro do tipo Total Chloride Free (TCF);
- A matéria-prima é sobretudo a pasta química de eucalipto (*Bleached Eucalyptus Kraft Pulp*), mas também recorrem (Clarefontaine) às fibras mais longas das coníferas das florestas escandinavas;
- Quase todos produzem energia através de biomassa para as suas necessidades.

Em seguida, iremos analisar mais detalhadamente cada um dos diversos fornecedores referidos. A informação foi recolhida a partir dos respetivos endereços eletrónicos.

- **PORTUCEL/SOPORCEL**

Resultou da fusão da Portucel Industrial com a Papéis Inapa, SA e com a Soporcel SA. Produz a pasta a partir do eucalipto português, pelo processo Kraft e é praticamente toda integrada nos seus papéis. A sua estratégia passa pela valorização e proteção da floresta, inovação e desenvolvimento de marcas próprias, que hoje representam 60% das vendas, destacando-se a marca *Navigator*. É líder europeu na produção de papéis finos de impressão e escrita, não revestidos (UWF, *Uncoated Wood Free*) e de papel *tissue*

Particularidade: Maior produtor nacional de energia a partir de biomassa; é autossuficiente e ainda vende à REN.

Certificação: PEFC/FSC (certificação de floresta sustentável).

- **ALTRI (CAIMA, CELBI, CELTEJO)**

O seu *core business* é a gestão florestal e a produção de pasta para papel, toda a pasta que produzem destina-se ao mercado pois não têm produção de papel. Apresentam a seguinte oferta de produtos: pasta de eucalipto branqueada ao sulfato (Celbi), pasta de eucalipto branqueada ao sulfito (Caima) e pasta branqueada de eucalipto ou de pinho (Celtejo).

Particularidade: Detém metade da EDP Bioelétrica para, em parceria com a Energias de Portugal (EDP), produzir energia elétrica a partir de biomassa florestal.

Certificação: PEFC/FSC (certificação de floresta sustentável).

- **TORRASPAPEL**

A sua área de negócio é por excelência a produção e distribuição de papel revestido (papel couché) para a indústria gráfica, embora também conte com alguma produção em papéis especiais que vende para nichos de mercados para fazer embalagens, rótulos, e de pasta para integrar nos seus papéis. Tem uma estratégia que passa por alta qualidade a baixo custo, possível dada a economia de escala e a especialização num único produto, e o facto de preferir o formato folha em vez do rolo, pois consegue preços de entrega competitivos. Vendem essencialmente as suas marcas próprias, mas também marcas de outros fabricantes com quem mantêm relações de parceria de longo prazo (Loop e Mohawk). Tem sede em Espanha e uma distribuidora própria em Lisboa que vende para a indústria gráfica de pequeno e médio porte, além disso tem uma plataforma de comércio eletrónico via *internet*. Os seus produtos contemplam papel revestido para impressão fotográfica e para impressão digital de papéis especiais – não revestido autoadesivo, autocopiativo, reciclados e *kraft*

Certificações: 100% (fibras recuperadas), PEFC/FSC (certificação de floresta sustentável). ISO 9001 (Gestão da qualidade), ECF (livre de cloro) e ISO 14001 (gestão ambiental).

- **FÁBRICA DE PAPEL DE PONTE REDONDA DE ESPINHO**

É uma fábrica que produz papel e cartão canelado para os Sacos Multi-Folhas, para mercearia e drogaria, que depois imprime pelo processo de flexografia.

Produtos: papéis (até 300Grs/m²) à base de reciclados, papéis crepe, simili-krafts, *test-liner*, *fluting* e sacos multi-folhas. Fornecem papéis em bobinas ou folhas nas dimensões requeridas.

- **ANTALIS (FRANÇA)**

Líder europeu na distribuição de papéis resultou da integração em grupo de uma série de distribuidores de papel e material de escritório espalhados pelo mundo, um deles desde janeiro de 2011, a portuguesa *Firmo*, beneficiando todos do somatório das respetivas cadeias de abastecimento, formando uma rede única e global. Tem a maior cobertura regional. Oferece uma gama completa de serviços nas áreas relacionados com a comunicação e impressão. Entre os serviços adicionais, prestam apoio técnico *online*, serviço de amostras, loja *online*, serviço de corte de papel e serviço de entrega no mesmo dia ou num prazo de 24h, 7 dias por semana. Os seus produtos incluem, papéis revestidos, diversas gramagens e texturas, reciclados e de fibras virgens, envelopes, cartão e plásticos.

Particularidade: é o maior distribuidor europeu com a gama de papéis mais completa.

Certificações: PEFC/FSC, EMAS (gestão ambiental de acordo com o Sistema de Eco gestão e auditoria EMAS) e ISO14001.

- **CLAIREFONTAINE-RHODIA (FRANÇA)**

É uma empresa francesa fabricante de papéis a operar no mercado desde 1858 que apenas fabrica papel não revestido (não couché) exclusivamente de alta-gama para impressão *offset* e fabrico de artigos de papelaria. Não produz a pasta e adquire-a a outros fabricantes, o que lhe permite fazer papéis com os mais variados tipos de fibras, desde as mais longas das florestas de coníferas da Escandinávia às mais curtas dos eucaliptos do Brasil. Os seus produtos são bastante diversificados: papel para envelopes, papéis para impressoras laser, jato de tinta e impressão *offset* (branco e cor), papel para belas artes, papel *bristol*, cartolinas brilhantes, papéis especiais, cartões de 130 a 150gr, papéis 100% reciclados sem destintagem nem branqueamento para *offset* (branco e cor) e fotocópia (branco e cor); incluem ainda artigos de papelaria como cadernos e blocos.

Particularidade: o *vélin velouté* 90g/m² é o produto próprio para escrita, fabricado com pastas branqueadas sem cloro com que fazem os seus cadernos.

Certificações: Anjo Azul (produtos e serviços amigos do ambiente) PEFC/FSC, APUR (Associação dos produtores e utilizadores de papeis/cartões reciclados) ISO9001 e ISO14001, *Carbon Progress* (compromisso de reduzir as emissões de CO₂, o que quer dizer que a maior parte da energia para fazer este papel provem de biomassa).

- **METSA BOARD (FINLÂNDIA)**

A Metsä Board desenvolve e fabrica cartões leves (a maior parte cartolinas) e papéis de altas propriedades visuais para embalagem, artes gráficas e escritório. Dada a sua resistência e alto rendimento em todos os tipos de impressão são perfeitos para soluções para o ponto de venda. A sua atividade divide-se em duas áreas: fabrico de pasta, papel e cartão. Como parte da sua área de negócio oferecem também um serviço integrado (IBP- *Innovation, Branding, Performance Network*) de soluções para embalagens em colaboração com os clientes e com uma rede de 60 gráficas onde fazem a gestão de toda a cadeia de abastecimento, desde a solução, até à entrega ao cliente. Não tem representação em Portugal mas possui uma rede de distribuição que permite atender aos clientes localmente em todos os continentes.

Os produtos incluem o cartão canelado de face branca, cartolinas branqueadas revestidas, cartolina chromolux (36 cores diferentes, uma face ou duas faces), cartão dobrável para embalagem de verso branco ou creme (GC1, GC2, conforme DIN Standard 193034), papel de parede, papéis de escritório (tem o Save! que é um papel de 65gr mas que se comporta como um normal de 80 gr).

Particularidade: A maioria dos papéis que oferecem tem gramagens acima dos 200gr/m²

Certificações: PEFC/FSC, ISO 9001 ISO 14001 e OHSAS 18001 (segurança e saúde do trabalho).

- **MOHAWAK (EUA, NY)**

A Mohawk é uma empresa global, de fabrico e comercialização de papéis de alta qualidade, que serve um mercado amplo, desde consumidores individuais a empresas, em todos os continentes, através de uma gama de serviços que incluem a publicação, produção, comunicação e *design*.

Os seus papéis são disponibilizados em pacotes e em folhas individuais, em diferentes tamanhos, para qualquer tipo de impressão, tipografia, *offset* e jato de tinta. Quase todos os papéis são fabricados com pastas certificadas FSC e muitos deles são produzidos a energia eólica, todos os papéis têm correspondência com o envelope (exceto nas qualidades para impressão digital). Disponibilizam no seu *site* uma serie de serviços adicionais como um motor de busca e loja *online*. Assim, os seus produtos incluem papéis timbrados com marca de água, papéis revestidos e não revestidos, gramagens que vão do *Superfine*, o papel mais fino de impressão fabricado (70gr) até às 400 gr, paletas muito variadas, (vivas, pasteis, terra, cinzas, brancos), texturas diversos (*vergé, velino, woven, linho, ceda, feltmark*) acabamentos diversos, (nacarado, metalizado,

⁴ The DIN (*Deutsches Institut für Normung*) Standard 19303 "Paperboard - Terms and grades" (Publication date : 2005-09) defines different grades of paperboard based on the surface treatment (first letter), the main furnish (second letter) and the colour (non-D grade) or bulk (D grade only) (numbering).

brilhante, mate, triplo revestimento), papel de algodão (100% ou apenas uma parte), PVC, papel fotográfico, magnéticos, vinil e autocolante. Em Portugal são representados pela Torraspapel. Certificações: FSC e selo verde.

• **QUOTAS DE MERCADO**

Com base no volume de negócios divulgado nos seus endereços eletrónicos aferiu-se a quota de mercado, dos fornecedores a operar em Portugal, e construiu-se a respetiva *curva de Lorenz* para perceber o grau de concentração e perceber o potencial do seu poder de negociação.

Quadro 7: Volume de negócios (milhões euros)

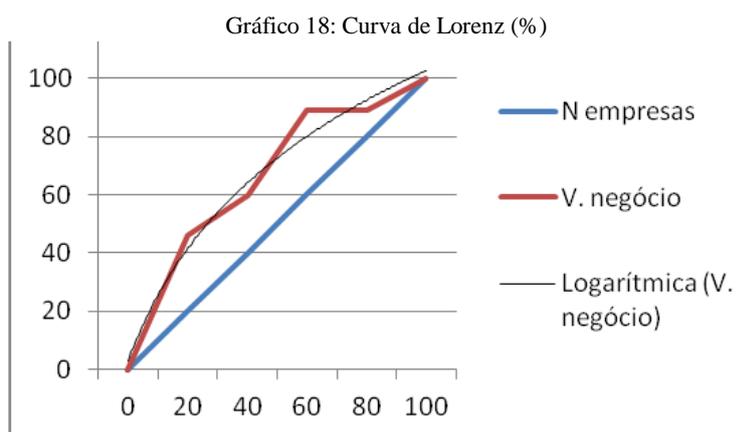
Portucel/Soporcel	Altri	Torraspapel*	Ponte redonda**	Antalis***
1500	432	947	1	364

Fonte: www.portucelsoporcel.net, <http://www.ponteredonda.com>, <http://www.antalis.com>, www.torraspapel.es

*Península ibérica

**Não dá esta indicação pelo que o valor apresentado foi inferido a partir do volume de negócio da Europac, que talvez tenha o tipo de negócio mais parecido, e em função das quantidades produzidas

*** Europa ocidental sem a França nem o Reino Unido



Fonte: O autor

Como se pode observar pela curva, a primeira empresa acumula quase 50% do total, ora este grau de concentração influenciará a atratividade do setor pelo nível de poder de negociação dos fornecedores.

OS CONCORRENTES

Para este estudo foram identificadas as marcas dos produtos similares aos que este projeto se propõe produzir e deste modo foi constituída uma amostra de concorrentes nacionais e não nacionais com presença no mercado português e, outros ainda não presentes, mas que se afiguram como potenciais entrantes, após o que se procedeu à sua análise em termos quantitativos e qualitativos segundo os critérios apontados no quadro 8.

- **AMOSTRA**

Foi possível identificar como principais concorrentes diretos as seguintes empresas:

- **NACIONAIS:**

- Âmbar, Ideias no Papel;

- K Stationery, Design e Produção gráfica, LDA;

- Firmo, Todos Temos um Papel;

- Ancor, Building the Future;

- Cartune, Rodrigues de Almeida, LDA;

- Note it, Continente, Grupo Sonae;

- Russil, Rebelo & Filho LDA;

- Manufacturas Roma, Martins d'Almeida & Rodrigues, LDA;

- Fábrica de papel de paramos, LDA.

- **NÃO NACIONAIS**

- Liderpapel, Companhia Luso-mediterrânea de Papelaria, SA;

- Unipapel, Uniespa Companhia Espanhola de Papelarias e Artes Gráficas, SA;

- Grafoplas del Noroeste, SA, Espanha;

- Oxford, França;

- Clairefontaine-rhodia, França;

- Staples, EUA.

- **POTENCIAS ENTRADAS**

- Herlitz, Alemanha;

- Tilibra, Brasil;

- Jandaia, Brasil;

- Credeal, Brasil

- **PERFIL DE COMPETITIVIDADE**

De seguida, é apresentado o quadro 8 onde se encontram os critérios de análise para se identificar o perfil de competitividade dos concorrentes.

Quadro 8: Critérios de análise

Análise quantitativa	
Quem vende	Definição da concorrência: Quem são, quantos são, onde se localizam, capacidade tecnológica e cobertura geográfica
Que produtos vendem	Gama de produtos, distribuidor oficial de marcas de outros fabricantes
Quanto vendem	Quotas de mercado que detêm e volume de negócios
Como vendem	Canais de distribuição que utilizam, preços, condições de venda que praticam, visibilidade da marca e ações promocionais que desenvolvem
Quanto poderiam vender	Potencial de distribuição: Poderão responder facilmente a um aumento significativo da procura?
Análise qualitativa (estratégias)	
O que vendem	Características dos produtos da concorrência; adequação às necessidades dos consumidores; pontos fortes e fracos desses produtos.
Notoriedade das marcas	Verificação dos aspetos psicológicos, favoráveis e desfavoráveis, que a marca transmite aos consumidores.
Formas de promoção das vendas	Análise do comportamento dos concorrentes para motivarem a compra dos seus produtos.

Fonte: IAPMEI (2011)

Após esta análise, está-se então em condições de aferir os *fatores de competição* (como cativam os seus clientes) e os *fatores chave de compra* (porque é que os cliente adquirem os produtos numa industria, o que os leva a preferir alguns produtos/serviços em vez de outros, a que atribuem mais valor) para então serem identificados os FCS, organizar a concorrência por grupos estratégicos e aplicar o modelo das 5 forças de Porter (1985) para determinar a atratividade.

Os dados foram recolhidos através das seguintes fontes de informação:

- Sistema de Análise de Balanços Históricos (SABI), que reúne dados económicos e financeiros de mais de 50.000 empresas nacionais;
- Associação das Indústrias Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel (APIGRAF);
- Os endereços eletrónicos dos referidos concorrentes e seus catálogos.

A conclusão que se pode tirar é que de facto, as empresas portuguesas neste setor são na sua maioria pouco competitivas, as suas imagens de marca remetem para produtos indiferenciados e pouco inovadores, sem preocupações estéticas nem comerciais. Os preços que praticam vão de médio a baixo. Os seus *sites*, quando existem são incipientes e a sua gama produtos limitada, a maior parte apenas comercializa o normalizado caderno de argolas de capa azul ou a tradicional sebenta e os dossiers pretos de aspeto marmoreado para arquivo. Nota-se, recentemente, há menos

de um ano, em algumas empresas, Firmo, Ancor, Cartune, Note It, alguns movimentos de aproximação ao mercado com uma mudança de estratégia no sentido de se modernizarem, tornarem os seus produtos mais competitivos, mais variados, alargando a oferta em extensão, ao estojo e à mochila além do caderno, e em profundidade, com variadas coleções para faixas etárias com gostos diferentes. É interessante verificar desde logo o recurso ao *design*, como fator de competição, quer nas capas dos seus cadernos, dossiers, quer nas suas publicações comerciais, site e catálogo. Recorrente é também o recurso a desenhos licenciados (Disney, Ana Montana, Hello Kitty e Super Heróis). A indústria é muito concentrada, com a Âmbar a liderar com 42 % da quota de mercado e outros apenas tentando manter-se ou afirmar-se no mercado, como no caso das empresas referidas. Uma delas, a Note It, está numa situação especial, pois está integrada num grande grupo económico - Sonae – e beneficia de economias de escala, gama, experiência, rede de distribuição e marca.

A maior parte dos concorrentes concentra-se no segmento escola e escritório e apenas uma está também no mercado recreativo ou lúdico (agendas, blocos de notas, cadernos de endereços, diários). A maioria vende em hipermercados, supermercados, papelarias, não entrando nos circuitos de distribuição mais exigentes, tipo *El corte Inglés* ou papelarias mais seletivas como a Arquivo (em Leiria). A Note It, a Staples e a Âmbar têm controlado toda a rede de distribuição, cobrem todo o mercado e acabam por influenciar a evolução dos preços de venda.

Se analisarmos a concorrência não nacional já o panorama é diferente, em termos de escala, inovação, visibilidade da marca, qualidade dos desenhos, *design*, serviço, nível de elaboração dos endereços eletrónicos, *backoffice*, (área de cliente) e internacionalização. O preço é essencialmente médio alto, a maioria está presente apenas nos circuitos de distribuição mais especializados e exigentes porque como bens importados são mais caros mas a qualidade dos materiais e a qualidade dos desenhos e *design* justificam o preço prémio. A maior parte deles concentra-se nos mercados escola e escritório.

Pode descrever-se o perfil de competitividade ou o perfil dos concorrentes mais bem posicionados no mercado que nestes caso é a Âmbar (Ansoff, 1965 e 1977) do seguinte modo:

Quadro 9: Perfil de Competitividade

Fatores de competição	Avaliação
Estratégia	Estratégia essencialmente baseada no custo, no volume, na acessibilidade com uma qualidade razoável.
Volume	Sim
Eficácia (medido pela relação preço qualidade)	Média
Preço	Médio/baixo
Profundidade da Gama	Larga: Feminina, masculina, infantil, juvenil, universitária, desportiva, natural (reciclado), profissional, clássica
Diversificação	Não
Internacionalização	Sim (Âmbar, Continente)
Marca	Forte
Estratégia de Comunicação	Média
Solução ponto de venda	Às vezes
Acesso aos canais distribuição	Alto
Visibilidade no ponto de venda	Alto
Matéria-prima	Papel, cartão, <i>nylon</i> , plástico
Qualidade dos materiais	Médio-alto
Design	Médio
Preocupações sociais e ambientais	Sim (tem uma linha com papel reciclado)
Certificação	Baixo
Conhecimento do mercado	Alto
Linhas de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Escrita: Cadernos, <i>dossiers</i>, blocos; • Acessórios: mochilas, estojos, capas, lancheiras, carteiras; • Arquivo: <i>dossiers</i>, pastas
Distribuição	B2C (Business to Consumer)
Mercado	Escola, escritório
Pontos fortes	Estatuto, confiança, acessibilidade, marca, volume
Pontos fracos	Criatividade, inovação, <i>design</i>
Valor das Vendas (VV)	Líder de mercado: Âmbar com 27 505 038 €
Quota	Âmbar: 42% (27 milhões de um total de 64 milhões) tendo os restantes uma quota média de 4% ⁵

Fonte: O autor

OS CLIENTES

Recorde-se, que a necessidade pública que este projeto tem a pretensão de satisfazer é a necessidade quotidiana que as pessoas têm de fazer registos escritos para assentar conhecimento,

⁵ 64-27/14 (14 é o número de concorrentes diretos identificados mais acima na amostra); $2,64/64 \cdot 100 = 4,125\%$

assim os produtos alvo serão blocos, cadernos, agendas, calendários, etiquetas, para os contextos escolar, recreativo e profissional.

O mercado potencial, que é a estimativa do volume a atingir pelas vendas de um determinado produto ou conjunto de compradores que estão em condições de adquirir mais os que normalmente já adquirem esse produto (Campos, Cardadeiro & Esteves, 1999), foi apurado a partir da análise dos consumidores deste tipo de produtos organizados por 3 áreas: educação/formação, escritório e cultura, distração e lazer. Atendendo ao facto do mercado não ser de concorrência perfeita, o que daria uma quota de 6,6% a cada um dos concorrentes a comercializar em Portugal (ver subdivisão *Amostra*, anteriormente referida), mas ser liderado pela Ambâr que concentra em si um volume de negócio de 27 milhões (SABI, 2011) de um total de 64 milhões de euros (INE, 2012a), resta para os outros uma quota média de 4% (quadro 9), achou-se então, razoável contar com uma quota de mercado inicial de 2% (exceto na área Lazer que é de 0,1% - a explicação está mais adiante) que é metade do valor médio dos concorrentes de menor dimensão. Os quadros a seguir apresentam o cálculo do mercado alvo em função da estimativa do mercado potencial total e da quota considerada.

• EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO

Como se referiu na análise PESTAL, o número de alunos do ensino básico tende a diminuir, mas em breve vai sofrer um aumento bastante significativo devido ao alargamento da escolaridade até ao 12º ano - prevê-se que tal alteração regulamentar venha a ter impacto a partir de 2013. Uma vez, estes novos estudantes integrados no ensino é expectável que o número total de alunos tenda a reduzir acompanhado as tendências demográficas previstas para o médio e longo prazo, contudo, a tendência para o aumento da aprendizagem ao longo da vida durante os próximos anos (ver subdivisão *Educação*, na divisão *Ambiente Social*, no parágrafo 4.1.2.) deverá ter um impacto positivo.

Quadro 10: Mercado real calculado a partir do nº de alunos e do nº de cadernos que compram por ano (€)

	Mercado potencial			Mercado alvo 2%	Tendência
	Nº de alunos/formandos	Nº Cadernos/ano *	(VV – 50 cêntimos por caderno) **	(VV)	
Ensino básico até 12 ano inclusíve	2.375.000	23.750.000	11.875.500	237.510	Reduzir
Aprendizagem ao longo da vida (Nº pessoas em idade ativa que realizou formação)	2.100.000	2.100.000	1.050.000	21.000	Aumentar
Total	4.475.000	25.850.000	12.925.500	258.510	

Fonte: O autor a partir de dados do INE (2007; 2009a; 2010f; 2011c 2011i; 2012c)

*Cada aluno compra em média 10 cadernos/ano e cada formando compra 1

** PVP médio de um caderno 1€ sendo considerada uma margem para o revendedor – 0,5 €. No produtor o preço por Kg é de 1,5€

• **ESCRITÓRIO**

Dada a atual conjuntura de crise e o seu impacto na economia e nas empresas a tendência é para diminuir.

Quadro 11: Mercado real a partir dos dados estatísticos do consumo aparente no país (€)

Produtos	Mercado potencial (VV)	Mercado alvo - 2% (VV)	Tendência
Cartonagens para escritório lojas e estabelecimentos semelhantes	12.600.000	252.000	Reduzir
Envelopes	11.600.000	232.000	
Papeis ou cartão para escrita	4.100.000	82.000	
Classificadores, capas para encadernação e capas de papel ou cartão	13.300.000	266.000	
Blocos de Notas	9.900.000	198.000	
Calendários	4.000.000	80.000	
Agendas	3.300.000	66.000	
Etiquetas autocolantes	25.100.000	502.000	
Livros de registos	6.800.000	136.000	
Outros artigos	1.500.000	30.000	
Total	85.400.000	1.700.000	

Fonte: O autor a partir de dados Apigraf (2011)

• **CULTURA, DISTRAÇÃO E LAZER**

Desde 2000 que têm vindo a aumentar as despesas com lazer e cultura - 413 euros por agregado familiar em cada ano (INE, 2011n e 2013) - mas dada a atual contenção financeira das famílias, esta despesa tende a uma desaceleração ou mesmo estagnação do crescimento com esse tipo de itens. Para este decrescimento também contribui, a médio prazo, a estagnação do número de habitantes, mas por outro lado, nota-se o aumento considerável de dois grupos de potenciais compradores - o número de utilizadores de bibliotecas (INE, 2003) e os visitantes de museus (INE, 2011k). Estes 2 grupos devem ser levados em conta, porque é prática normal nos museus vender-se este tipo de produtos. Finalmente, também interessa realçar que metade destas despesas é feita com as crianças. Assim, neste segmento, espera-se atingir uma quota anual na ordem dos 1.350.000€, com tendência para subir ao longo dos anos em análise. Esta quota de mercado é um valor residual (0,1%) face ao mercado potencial, porém, temos que considerar que o valor deste mercado engloba um conjunto vasto de produtos que vai muito além dos objetivos do atual projeto (teatro, dança, cinema e impressos como jornais).

Quadro 12: Mercado real (VV) por pessoa, em cultura, distração e lazer (€)

Euros por ano, por pessoa em cultura distração e lazer*	Mercado potencial (VV)**	Mercado alvo - 0,1% (VV)	Tendência
150	1.350.000.000	1.350.000	Subir

Fonte: O autor a partir de dados do INE (2003; 2011k; 2011n e 2013)

* 413€ por agregado familiar, sendo o tamanho do agregado 2,6 pessoas (AICEP, 2012) – $413/2,6=150$

**A estimativa de VV do mercado potencial foi, tendo em conta cerca de 9 milhões de pessoas

Quadro 13: Mercado real – Total (€)

Area	Quota de mercado (%)	Volume de Negócios Potencial (VV)	Tendência
Educação	2	258.510	Estabilizar
Escritório	2	1.700.000	Reduzir
Cultura distração e lazer	0,1	1.350.000	Aumentar
Total		3.308.510	Estabilizar

Fonte: O autor

Como se disse em cima, estes dados são uma fonte de informação importante para se calcular o valor do volume de vendas (VV) utilizado para fazer o estudo de viabilidade económico e financeiro, ainda que por precaução se tenha contado com um valor inferior – 2.000.000€ no ano 1.

MODELO DAS 5 FORÇAS (PORTER, 1986)

Ilustração 19: Modelo das 5 forças



Fonte: Porter (1986)

De acordo com a análise realizada ao setor, atribui-se um valor entre 1 e 5 pontos a cada uma das forças em questão, sendo 1 a pontuação menos favorável para atratividade do setor e 5 a pontuação mais favorável, depois soma-se a pontuação total e obtém-se assim um valor entre 5 e 25 para medir a atratividade no setor.

1 - POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS - MÉDIO (3)

Existem barreiras à entrada de diversas ordens que se manifestam com diferentes intensidades e de diferentes modos: a indústria é bastante concentrada, com uma empresa a dominar o mercado e em condições de usufruir de economias de escala e de aprendizagem. Dada a sua forte implantação no mercado, a sua dimensão e reputação, lutar contra isso envolve custos altos em publicidade, inovação, diferenciação, divulgação e visibilidade no ponto de venda. Por outro lado, o acesso aos canais de distribuição deve ser muito difícil por estarem tomados pela mesma empresa, que segundo dados divulgados no seu *site* conta com 2.500 clientes. A acrescer a isto há ainda que

contar com a expectativa de retaliação que é quase certa, habituada que está a dominar praticamente sem concorrência.

Em contrapartida por se tratar de um produto indiferenciado, não envolve custos de mudança, assim se aparecer um produto equivalente a mudança é uma opção livre de constrangimentos. Neste tipo de artigos, constrangimentos do âmbito de política governamental são praticamente inexistentes, as necessidades de capital também não são muito avultadas e quanto a tecnologias, a conceção deste produto depende sobretudo do seu *design* não requerendo tecnologias específicas nem pessoal muito especializado o que facilita a entrada de novos concorrentes. No entanto, neste caso a posição forte do líder funciona como um desincentivo.

2 - PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS - BAIXO (0)

Não se conhecem substitutos, uma vez que, os substitutos dos cadernos são os *dossiers* que também se pretende fabricar. Importante referir, os meios informáticos, mas também esses são de utilização limitada devido ao fato de necessitarem da dependência de uma fonte de alimentação que nem sempre está disponível e as baterias ainda têm pouca autonomia.

3 - PODER NEGOCIAL CLIENTES - ALTO (4)

Relativamente aos grandes distribuidores, a margem de negociação é fraca, dada a concentração de forças deste tipo de agentes, porque este produto específico tem pouco peso nas suas vendas (INE, 2009b) e dado o acesso privilegiado que têm à informação sobre o setor. Resta, como única via, conquistá-los pela qualidade/diferenciação dos produtos. Como os produtos que nos propomos oferecer pretendem ter uma qualidade estética e criativa superior, qualidades essas que neste caso estão entre os fatores chave de compra e como as margens de distribuição neste tipo de produtos são bastante razoáveis, espera-se que os distribuidores não sejam muito rigorosos nas negociações e se tornem menos sensíveis ao preço (INE, 2009b). O perigo de integração a montante, é uma realidade e já o fazem, por isso, uma possibilidade é arranjar canais de distribuição alternativos, lojas de decoração, moda, desporto e um canal *online* direto ao consumidor. Quanto ao perigo de imitação é mais limitado pois os produtos tendem a estar protegidos por direitos de autor.

4 - PODER NEGOCIAL FORNECEDORES - MÉDIO (3)

• FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA, PAPEL:

A margem de negociação deste fornecedor é alta dado o seu grau de concentração, evidenciado no gráfico da curva de Lorenz (ver gráfico 18), mas como a vantagem competitiva deste projeto não assenta nas propriedades do material mas antes na vertente do *design*, qualquer papel desde que cumpra o mínimo de requisitos em termos de qualidade serve perfeitamente. Logo, mudar de

fornecedor não envolve custos elevados o que nos dá margem de negociação, exceto no início, mas com o tempo e com a conquista de quota e reputação espera-se que a situação se altere. Até à data não se tem observado os fornecedores integrarem a jusante, embora esta possibilidade se apresente como real, pois dispõem do mais importante, a matéria-prima e o conhecimento privilegiado do material e só precisavam de um gabinete de *design* e uma empresa de impressão.

• OUTROS FORNECEDORES:

Financiadores: com a atual dificuldade na obtenção de crédito, o poder negocial dos bancos neste momento é enorme;

Fornecedores de embalagens: o seu poder nas negociações é baixo uma vez que se trata de um produto indiferenciado;

Fornecedores de produtos e serviços: dadas as dificuldades financeiras associadas ao menor número de clientes dos diferentes serviços, não deve ser muito elevado;

Energia: é elevado apesar do mercado estar liberalizado.

5 - RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS JÁ EXISTENTES - ALTA (2)

O crescimento do mercado é reduzido o que aumenta a rivalidade, além disso há que contar com um líder, que habituado que está à sua posição de referência no sector não deve facilitar as coisas aos concorrentes que lhe ameacem a sua posição. Por outro lado, o posicionamento estratégico que se pretende explorar, não conta ainda com um número elevado de concorrentes. Pelo contrário, em termos de oferta nacional até é deficitário.

PONTUAÇÃO TOTAL: 12 pontos, num total possível de 25 pode ser considerado um perfil de atratividade médio.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Segundo Freire (Freire, 1997), os FCS derivam dos fatores chave de compra – o que os clientes valorizam em determinado produto - e dos fatores de competição - os fatores do mercado dominados pela concorrência. Estes podem ser encontrados respondendo a dois tipos de questões:

Fatores chave de compra - porque é que os clientes adquirem os produtos numa indústria; o que os leva a preferir alguns produtos/serviços em vez de outros; a que atribuem mais valor. Para identificar estes fatores, foram aplicados questionários (Anexo 7.1.) a uma amostra de 27 alunos do ensino básico a estudar numa escola de Leiria.

Fatores de competição – como as empresas concorrentes cativam os seus clientes; o que diferencia os concorrentes mais bem-sucedidos; como as empresas concorrem entre si. Estes foram aferidos da análise dos concorrentes e registados como pontos fortes no *perfil de competitividade* anteriormente abordado (Ansoff, 1965 e 1977).

Após a análise dos dados recolhidos, apresentam-se no quadro seguinte os FCS:

Quadro 14: FCS

	Fatores-chave de compra	+	Fatores de competição	=	FCS
Fabricantes de artigos de papelaria	Preço		Acesso aos canais de distribuição Preço		Gestão de custos Volume
	Design		Design		Diferenciação pelo Design e estratégia de Comunicação
	Capa		Gama de produto		
	Espessura do papel		Qualidade dos materiais		Bons fornecedores

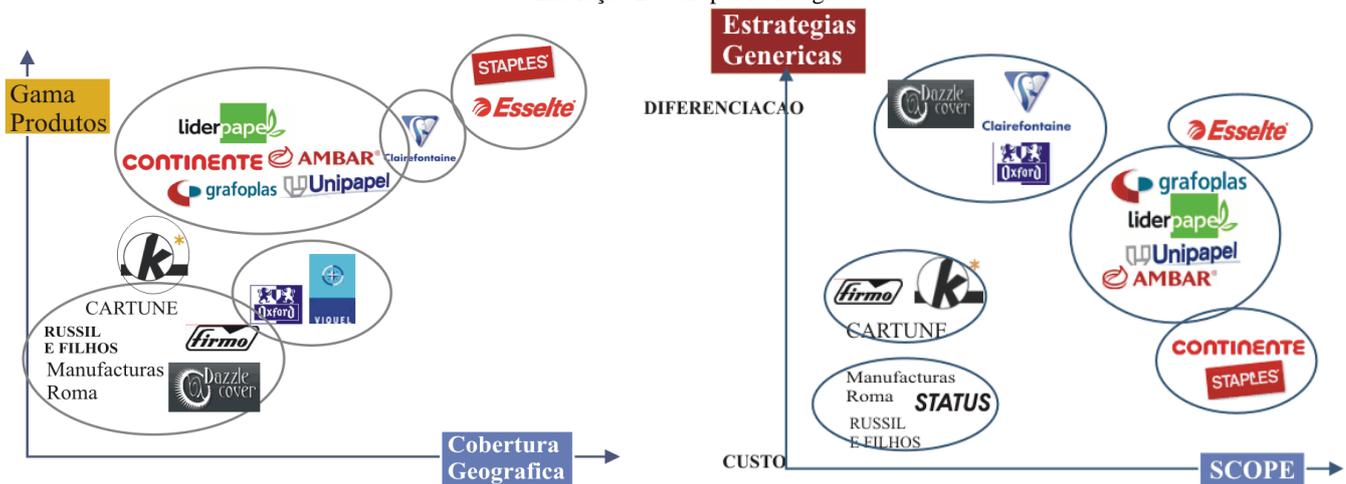
Fonte: Freire (1997)

Os fatores chave de compra estão ordenados pela prioridade atribuída pelos inquiridos e os de competição pelo que prevalece na concorrência. Assim os FCS ordenados por ordem de importância são: volume, gestão de custos, *design*, estratégia de comunicação e qualidade da matéria-prima.

GRUPOS ESTRATÉGICOS (PORTER, 1986)

Enquanto o modelo das cinco forças homogeneiza o competidor, este modelo separa-os pelas suas diferenças organizando-os em grupos em que se assemelham em função das suas escolhas estratégicas (Serra *et al* 2004). Representam-se num *mapa* segundo aspetos das respetivas estratégias conjugados dois a dois, o que permite de relance, visualizar a topografia da concorrência no seio de um setor, bem como perceber eventuais deslocamentos estratégicos. Como a elaboração dos mapas estratégicos é realizada através de duas variáveis, devem-se escolher as mais pertinentes para o caso em estudo ou fazer mais que uma representação (Freire, 1997).

Ilustração 20: Grupos estratégicos



Fonte: O autor com base em Porter (1986)

Destes mapas pode-se retirar-se as seguintes ilações que serão utilizadas na condução das orientações estratégicas a formular:

- No mapa da figura 11 é nítida, uma diagonal perfeita no sentido da proporcionalidade direta, ou seja, quanto mais ampla a gama de produtos maior a cobertura geográfica;
- Repare-se que à medida que a diferenciação aumenta, as variáveis relacionadas com o volume, como a cobertura geográfica, o tamanho do mercado alvo diminuem;
- Sendo a Âmbar o concorrente com maior rentibilidade, podemos concluir que a estratégia que tem tido mais êxito junto do público é a estratégia que esta empresa adota: ampla cobertura geográfica, larga gama de produto e um de mercado alvo (*scope*) bastante alargado, o que lhe permite ter um preço bastante competitivo;
- Se analisarmos o Continente, que tem a marca *Note It*, que também foi muito referida nos questionários (Anexo 7.1.), verificamos que aposta numa estratégia de baixo custo, possível dado o mercado alvo ser bastante alargado;
- A Oxford, também muito apontada nos questionários realizados aos alunos e cada vez mais utilizada por estes (constatação feita a partir de observações diretas realizadas no dia a dia com alunos) tem uma estratégia baseada na diferenciação pelo *design* e pela qualidade das suas matérias-primas;
- Cada grupo valoriza um FCS diferente.

Esta análise volta a confirmar o que se disse anteriormente relativamente aos FCS serem a gestão de custos, o volume e o design, além de tornar clara a relação entre os FCS e estratégia genérica adotada.

ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL/ENQUADRAMENTO TRANSACIONAL - BALANÇO

Em suma fazendo o balanço das oportunidades e ameaças detetadas no horizonte para um projeto deste tipo constata-se o seguinte:

Quadro 15: Balanço de oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de empreendedorismo e de inovação • Taxas de juro em mínimos históricos • Emergência dos ativos intangíveis • Aumento do nº de idosos e consequentemente aumento das iniciativas de formação para séniors • Aprendizagem ao longo da vida com tendência para aumentar • Grande nº de desempregados, jovens qualificados • Diversidade cultural • I&D em novos materiais e tecnologias: o Papel digital • Boas condições para utilização do <i>e. commerce</i> • Eco marketing • Consumo de papel com tendência para aumentar • Disponibilidade da matéria-prima de boa qualidade • Capacidade instalada com potencial para crescer • <i>Design</i> pouco competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política e social • Ambiente económico e financeiro desfavorável • Desconfiança dos investidores • Retração do consumo • Menor disponibilidade económica das famílias • Dificuldade em obter financiamento • Redução da natalidade e consequente nº de alunos no ensino básico • Grandes grupos de distribuição a integrar a jusante • Canais de distribuição dominados • Indústria muito concentrada

Fonte: O autor

Estes dados serão cruzados com os pontos fortes e fracos identificados já em seguida na Análise da empresa, para levar a cabo a análise SWOT.

IV.2.4. ANÁLISE DA EMPRESA (PARCERIA ESTRATÉGICA)

Vai agora proceder-se à Análise da Empresa, conforme explicitado no ponto relativo à *Operacionalização da Estratégia*, no capítulo II. Espera-se com este estudo traçar o perfil de potencialidades da empresa para ser comparado com o perfil de competitividade do setor, obtendo-se o desejado nível de adequação estratégica (*the perfect fit* - Andrews, 1997); por fim realiza-se a análise SWOT.

O presente projeto pretende associar-se como parceiro de negócio a uma empresa portuguesa já implementada no mercado, com a capacidade e as competências técnicas necessárias na área da impressão, mas com lacunas a nível do *design* dos seus produtos.

Assim, este projeto pretende criar uma gama de produtos sob a égide de ambas as marcas e desse modo, retirar vantagem da capacidade instalada em vez de aumentar a que existe. A integração entre as duas empresas, será em regime de parceria estratégica, tal implica dividir o risco e os benefícios. No quadro 16, estão elencadas as competências da empresa e do parceiro, organizadas de modo a evidenciar a sua complementaridade.

Quadro 16: Matriz de complementaridade

<i>Projeto</i>	<i>Parceiro</i>
DESIGN	MEIOS DE REPRODUÇÃO (impressão)
EMPATIA	HISTÓRIA
INOVAÇÃO	TRADIÇÃO
MARCA FORTE E DISTINTIVA	CONTACTOS
CONHECIMENTO DO MERCADO	KNOW-HOW DO SETOR
GABINETE DE MARKETING E PUB	LUGAR NA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO
DIVERSIFICAÇÃO	ARMAZÉM
CONTABILIDADE, RISCO, LUCROS	

Fonte: O autor

Para além disso, a fim de diminuir o esforço financeiro associado aos custos fixos, pretende-se obter em regime de subcontratação os serviços financeiros, jurídicos, de edição de conteúdos verbais – *coppy righter* – e de consultoria na área da sociologia para aconselhamento na edição dos conteúdos.

RECURSOS DO PROJETO

Os recursos podem-se agrupar em três categorias básicas, humanos, financeiros e organizacionais, mas estes não funcionam isoladamente, têm que estar em sintonia uns com os outros para uma plena utilização proporcionando, assim, o valor que se espera para a organização. Da boa articulação entre estes surgem os outros (Freire, 1997):



• **RECURSOS HUMANOS**

A equipa de empreendedores conta com dois elementos:

- Um *designer* (Faculdade de belas artes de Lisboa, Pré Bolonha, 1992), atualmente a exercer funções de docente do ensino básico e secundário e candidato a mestre em Gestão na vertente Empreendedorismo e Inovação (com o presente projeto). Adquiriu experiência profissional em vários projetos de imagem corporativa, cartazes, anúncios de imprensa, capas para brochuras, *web design*, no âmbito de *Design* de Comunicação em que exerceu as funções de criatividade, direção de arte, pré-impressão e supervisão. Na empresa a criar irá exercer as funções de sócio-gerente e diretor artístico.
- Um animador cultural (Curso profissional de Artes Circenses do Chapitô, Lisboa, 1990), com experiência profissional em televisão onde exerceu as funções de ator e acompanhamento do elenco infantil de diversas produções nacionais (Ana e os sete ou Floribela). Participou num grupo de teatro de rua, *Os Automóveis* onde desenvolveu os conteúdos e vestiu os personagens, além disso, participou como ator em várias produções da ficção nacional. Recentemente acompanhou a digressão nacional de uma exposição móvel

alusiva à comemoração dos 100 anos da República. Na empresa irá exercer as funções de relações públicas e de diretor de conteúdos.

- Os restantes colaboradores serão determinados mais tarde aquando da elaboração da cadeia de valor onde serão identificadas em pormenor as funções empresariais e então os recursos humanos necessários para as desempenhar.

Entre as competências da equipa de empreendedores contam-se as seguintes:

- Competências gerais: capacidade de organização, capacidade de comunicação, bom gosto, motivação, criatividade, capacidade de aprendizagem, iniciativa, responsabilidade, valores, capacidade moderada para de tomar riscos.
- Competências específicas:
 - Educação: psicologia da educação, sociologia da educação, planificação, organização e gestão curricular;
 - *Artísticas*: *design* de comunicação, *web design*, animação, edição de conteúdos multimédia, formatação em html, fotografia e escultura;
 - Animação cultural: contato direto com o público, criação e encenação de conteúdos, comunicação, promoção e divulgação.

A motivação dos dois empreendedores passa por necessidade de autorrealização ou *n-achivementement*, no conceito de McClelland, professor de psicologia da universidade de Harvard (McClelland, 1967, como referido em Sarkar, 2010). A motivação dos colaboradores passará por poderem participar com as suas opiniões, ideias, e trabalho para o desígnio estratégico da empresa, sendo por isso parte interessada no sucesso do empreendimento. Para além disso, irão ter uma manhã livre para poderem desenvolver projetos próprios ou apenas ideias e participar em concursos de criatividade.

• **RECURSOS FINANCEIROS**

Relativamente aos recursos financeiros, irá existir uma entrada inicial por parte dos proprietários de 10.000€, que em conjunto com o empréstimo bancário a contratar no valor de 12.916€, irão proporcionar os meios financeiros necessários para realizar o investimento inicial do arranque da atividade, bem como as necessidades financeiras decorrentes do normal funcionamento da empresa. Finalmente, fruto da implementação progressiva do negócio espera-se conseguir obter ao fim de 5 anos de atividade uma autonomia financeira de cerca de 37% e rendibilidade dos capitais próprios na ordem dos 40%, o que evidencia a capacidade do projeto para criar recursos financeiros.

- **ORGANIZACIONAIS**

Os recursos a nível da organização passam por fomentar o relacionamento interno, por incentivar a integração entre as diversas funções criando um ambiente favorável a que se desenvolvam rotinas de trabalho por forma a agilizar os processos em cadeia. Por exemplo, a secção de aquisições deve conhecer muito bem cada departamento para conhecer as suas necessidades correntes, antecipando-se a estes na solicitação do material poupando-lhes tempo e garantindo que os tem sempre em *stock*. Do mesmo modo, a logística deve ter a perceção dos gastos correntes por departamento para analisar a evolução e detetar gastos anormais ou alteração de rotinas. As diversas funções da empresa estão descritas mais à frente, neste capítulo (ver *Organograma* da empresa, na p. 101). A coordenação com a cadeia de valor do parceiro, também é alvo de atenção uma vez que o fluxo de trabalho tem que seguir de forma natural e evitar estrangulamentos.

Uma organização de estrutura achatada permite um encurtamento da distância do topo à base e maior flexibilidade perante a necessidade de reformulação. Pretende-se instituir na empresa, um esquema anual de rotação de postos de trabalho, dentro de cada departamento, inclusive o da sua gestão, permitindo que todos tenham uma perceção mais aguda dos respetivos ofícios e se sintam mais envolvidos.

As instalações também fazem parte dos recursos organizacionais porque promovem a integração entre os diversos departamentos, mantendo os acessos facilitados entre todos eles, embora devidamente compartimentados para uma boa definição de cada função. Como se trata de uma empresa, em que a vertente criativa faz parte das competências centrais (Freire, 1997), as instalações também devem contribuir para promover o pensamento divergente ou lateral (Pink, 2010). Assim, haverá uma sala de jogos com um mini *ping-pong*, uma consola de jogos eletrónicos, um pequeno espaço de mediateca com TV por cabo, DVDs temáticos e literatura técnica para ajudar a descontrair e desbloquear a imaginação, além disso, uma decoração pouco convencional e sugestiva completa o quadro.

A marca conta-se entre os recursos intangíveis de uma empresa competitiva por isso, conta-se, antes de ter a marca devidamente implantada no mercado, com a marca do parceiro estratégico e com a sua experiência e reputação. Mais tarde, espera-se construir uma marca forte, conotada com conceitos como juventude, criatividade e responsabilidade social.

Como opção política determinada pelos valores que se pretende adotar e veicular vai-se trabalhar para conseguir nos primeiros anos obter as seguintes certificações:

- ISO 9001:2000 – ISQ - gestão de qualidade;
- ISO 14.001:2004 – ISQ - gestão ambiental;
- UNE 150301 – Eco Design.

AVALIAÇÃO (PERFIL DE POTENCIALIDADES)

Procede-se em seguida à avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, o que vai permitir realizar a análise SWOT por um lado, e por outro destacar os pontos fortes mais diferenciadores que são as suas CC (competências centrais) de modo a alinhar estas com os FCS (fatores críticos de sucesso). Esta avaliação foi feita, tal como foi explicado na divisão relativa à *Empresa* no Capítulo II, comparando o perfil de potencialidades da empresa (já leva em linha de conta as potencialidades proporcionadas pela parceria) com o perfil de competitividade (pontos fortes e fracos dos concorrentes mais bem posicionados), elaborado na análise da concorrência. O critério para decidir se um ponto é forte ou fraco é a sua comparação com a concorrência. Esta avaliação é feita como sugeriu Ansoff (1977, p.76) numa matriz que “(...) *ponha em confronto as áreas funcionais e as suas potencialidades e habilidades*” em que a cada item analisado pode ser atribuído uma nota de 0 a 5 (ver Quadro 17, na página seguinte).

Quadro 17: Método de comparação de perfis

	<i>Categoria</i>	Perfil de potencialidades	Perfil de competitividade
Estratégia	Tipo de estratégia	Baseada na diferenciação e nos ativos intangíveis	Baseada no custo, no volume, na acessibilidade com uma qualidade razoável
	Volume	Fraco (1)	Forte (5)
	Eficácia (medida pela relação preço qualidade)	Médio (3)	Médio (3)
	Preço	Médio (4)	Médio (2)
	Profundidade da Gama	Média (4)	Alto (5)
	Diversificação	Não (0)	Não (0)
	Internacionalização	Fraco (0)	Médio (3)
	Reputação	Médio (3)	Alta (4)
	Marca	Fraca mas com potencial para se afirmar (3)	Forte (5)
	Estratégia de Comunicação	Média (4)	Médio (3)
	Solução ponto de venda	Forte (4)	Fraco (2)
	Operações	Acesso aos canais distribuição	Fraco (2)
Qualidade dos materiais		Médio (3)	Médio (4)
<i>Design</i>		Forte (5)	Médio (3)
Fotografia		Forte (5)	Médio (3)
Inovação/Criatividade		Forte (5)	Médio (3)
Conteúdo verbal		Forte (5)	Fraco (2)
Certificação		Forte (5)	Fraco (1)
Conhecimento do mercado		Forte (4)	Forte (5)
TOTAL		(60)	(58)

Fonte: Ansoff (1977)

Nota: Pontuação de 0 a 5 pontos, sendo 0 a nota mais baixa e 5 a mais elevada

Resumindo pode-se concluir que os pontos fracos são o volume - que pelo menos de início vai ser difícil igualar o da concorrência - e a internacionalização que tem relação direta com o volume, o

acesso aos canais de distribuição - já muito tomados pela concorrência - e a marca. Por pontos fortes, contam-se as competências que se concentram principalmente na área das operações como o *design*, a inovação/criatividade, em que os concorrentes são fracos, os conteúdos verbais que se pretendem adicionar e que são inexistentes na concorrência, o recurso à imagem fotográfica, também mal explorada pelos concorrentes, a qualidade das matérias-primas utilizadas; para além destes, também a estratégia de comunicação que diz respeito à certificação de qualidade e conformidade ambiental, à utilização de soluções para o ponto de venda, expositores próprios, que os concorrentes também ainda não utilizam e uma gestão eficiente de toda a CV, que vai ser por aí que se vai tentar competir com o volume da concorrência para conseguir minimizar os custos e seus efeitos no preço.

COMPETÊNCIAS CENTRAIS

Pode-se agora destacar os seguintes itens como sendo os pontos fortes mais diferenciadores: *design*, o desenho das capas, o facto de aliar a imagem à palavra (conteúdos verbais), a estratégia de comunicação, uma gestão eficiente de toda a CV e a qualidade dos materiais. Estas constituem as *competências centrais* (Freire, 1997), *competências distintivas* (Andrews, 1997) ou ainda *core competences* (Hamel & Prahalad, 2005) sob a designação de outros autores. Segundo Barney (1995) devem preencher 4 requisitos:

- *Proporcionar valor para o cliente* – Preenche este requisito, na medida em que aproveitam o potencial do *design* para oferecer algo mais além da mera questão de uso, por oferecer conteúdos verbais diversificados e também, porque permitem ao consumidor participar do desenvolvimento sustentável (DS) através das suas opções de consumo;
- *Raridade* - São raros porque são património exclusivo da empresa;
- *Inimitabilidade* – Não são suscetíveis de ser imitados pois o valor não consiste no resultado em si, isto é, no *design*, na aparência visual, que é tangível e fácil de imitar, mas antes nas qualidades intangíveis e dinâmicas que lhe deram forma, como inovação, bom gosto, criatividade, experiência e na capacidade de renovação constante desse *stock* de competências (capacidades dinâmicas, Teece & Pisano, 1994);
- *Organização* - Pretende-se uma estrutura organizacional capaz de compreender as fontes de VC e que funcione como um facilitador e um potenciador das competências da empresa.

ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA (DESÍGNIO ESTRATÉGICO)

Neste ponto pretende-se fazer o alinhamento estratégico para, como já foi referido anteriormente, garantir que a empresa faz bem (CC) aquilo que tem que ser bem feito (FCS) e assim superar a concorrência (VC) (Andrews, 1997 e Freire, 1997).

Quadro 18: Alinhamento das CC com os FCS

CC	FCS
<i>Design</i>	<i>Design</i>
Conteúdos verbais	Estratégia de Comunicação
Certificação	
Gestão da CV	Gestão de custos
	Volume
Qualidade dos materiais	Bons fornecedores

Fonte: O autor

Tendo em conta que os FCS são, o *design*, o volume, e a estratégia de comunicação considera-se que a adequação estratégica se dá ao nível do *design*, da estratégia de comunicação, da gestão eficiente de toda a CV e da qualidade dos materiais.

Mas dado o carácter deslizante do contexto (Teece & Pisano, 1994), esta adequação tende a perder-se. Assim, é preferível em vez de estar dependente de condições futuras que são imponderáveis por natureza (Stacey, 1994), tentar influenciar os FCS, encontrando novas soluções e esperar que o público as adote confiando nas vantagens competitivas da inovação e do *design*, como disse Munari: “*Sempre que a forma de um objeto de uso – um binóculo, uma poltrona, um ventilador, uma panela, um frigorífico - é bem estudada, constitui um fator determinante do aumento das vendas*” (Munari, 1978, p.21).

Sob o argumento de que as firmas ocidentais sacrificam as suas aspirações para as fazer corresponder aos recursos disponíveis, preparando *o futuro possível*, Hamel & Prahalad (2005) verificam que as firmas japonesas procedem em sentido inverso fixam objetivos aparentemente inalcançáveis, forçando o desajuste que tentam preencher pela criação sistemática de novas CC visando *o futuro desejado*. “*The goal of strategic intent is to fold the future back into the presente*” (Hamel & Prahalad, 2005, p.152).

Sob esse ponto de vista, o nosso desígnio estratégico é o seguinte:

Daqui a 16 anos queremos ser uma marca Portuguesa de referência em Portugal e no exterior.

Por fim, o cruzamento das características internas com as condições do meio, dá origem à análise SWOT que permite perspetivar ações prioritárias no sentido de potenciar pontos fortes ou desenvolver as competências necessárias, para poder explorar da melhor forma as oportunidades que se afiguram nos cenários identificados.

ANÁLISE SWOT

A metodologia a utilizar para fazer esta análise será a proposta de Freire (1997) onde em vez de se considerarem as ameaças, tem-se o tempo como referência, partindo da premissa que o bom estratega encara as ameaças como possibilidades latentes.

O processo é o seguinte: (1) faz-se uma prospeção das futuras ocorrências (ver o quadro 15: Balanço de oportunidades e ameaças, que resultou da análise da envolvente externa); (2) traça-se o perfil dos pontos fortes/fracos da empresa identificados na análise da empresa (ver o perfil de potencialidades no Quadro 17). A análise SWOT representa-se numa tabela de dupla entrada onde são confrontadas a análise externa e interna. As alternativas estratégicas são as que resultam do encontro oportunidades e potencialidades de num nível de risco aceitável (Ansoff, 1977; Andrews, 1997 e Freire, 1997) (ver Quadro 19, na página seguinte).

Quadro 19: Análise SWOT

		Análise Interna	
		Pontos fortes	Pontos fracos
Análise Externa	Ocorrências	<i>Design</i> Qualidade dos materiais Competências em empreendedorismo e inovação Conhecimento do mercado	Dimensão/Volume Algumas competências técnicas Dificuldade em obter financiamento Marca Fraco poder de negociação
	Necessidade de empreendedorismo e de inovação	Aproveitar as competências nesta área	Encontrar vias alternativas de financiamento
	Taxas de juro em mínimos históricos	Boas perspetivas de investimento	Aumentar a capacidade de investimento
	Emergência dos ativos intangíveis	Diferenciação estética e divulgação de valores caros aos consumidores	Criação de uma marca forte
	Iniciativas de formação para séniores e incremento das ações de aprendizagem ao longo da vida	Aumentar a oferta	Crescer em dimensão
	Grande nº de desempregados, jovens qualificados	Profissionais altamente qualificados	Desenvolver dimensão para absorver a oferta de mão-de-obra qualificada
	I&D em novos materiais e tecnologias: o Papel digital	Utilização dos novos materiais	Desenvolver competências na utilização destes novos materiais
	Boas condições para utilização do <i>e. commerce</i>	Criar circuitos próprios de distribuição	Desenvolver competências na área da informática e internet
	Consumo de papel com tendência para aumentar	Comercializar produtos de papel para escrever	Aumentar o poder de negociação com os fornecedores através da criação de uma marca forte
	Disponibilidade da matéria-prima de boa qualidade	Apostar na qualidade dos materiais como fator de diferenciação	
	Menor disponibilidade económica das famílias	Desenvolver a curva da aprendizagem e fazer uma gestão apertada dos custos	Reduzir os custos de produção
	Grandes grupos de distribuição a integrar a jusante	Apostar na diferenciação pelo <i>design</i>	Criar laços de identificação com os consumidores
	Indústria muito concentrada	Criar novas necessidades nos consumidores desenvolvimento de novos mercados	Desenvolver estratégias de fidelização junto dos clientes Colaborar com a concorrência
Dificuldade na obtenção de crédito	Utilizar as competências na área da inovação e criatividade	Encontrar vias alternativas de financiamento	

Fonte: Freire (1997)

IV.3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

IV.3.1. VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS

A visão deste projeto empresarial é o desígnio estratégico: *Daqui a 16 anos queremos ser uma marca Portuguesa de referência em Portugal e no exterior.*

A missão passa por “*Ser uma marca de Portugal, de referência no setor dos suportes para registos escritos, que se afirme nos mercados pela sua conotação com a cultura portuguesa, elevado padrão estético, acessível a todos os tipos de clientes e por fazer a simbiose entre a inovação e a tradição, sem descurar os valores ambientais*”.

Para servir de medida de eficiência da afetação dos recursos e para levar a cabo a *missão* ora descrita, foram traçados os objetivos empresariais que este projeto se propõe alcançar, e que são explicitados pelos seus 3 elementos - *atributo específico*, escolhido como medida de eficiência, a *escala* na qual o atributo é medido e a *meta* que é o valor objetivo da escala que o proponente pretende atingir - de acordo com a definição de Ansoff (1965 e 1977) já referida neste texto nas dimensões que condicionam a estratégia empresarial:

Quadro 20: Objetivos

OBJETIVO (Atributo específico)	ESCALA	META
Oferecer produtos com elevado valor acrescentado	<ul style="list-style-type: none">• Adesão do público• Renovação dos <i>stocks</i>	<ul style="list-style-type: none">- Quota de 2% nos 2 primeiros anos- 3 edições por ano
Acompanhar as evoluções do meio para corresponder sempre às necessidades e expectativas do público-alvo	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação do cliente• Crescimento sustentado da quota de mercado	<ul style="list-style-type: none">- 0 Reclamações- Chegar aos 3% em 6 anos e crescer até atingir 5% que deverá ocorrer entre o ano 10-11
Melhorar continuamente o desempenho económico e financeiro da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Rendimento dos capitais próprios• Autonomia financeira• Cumprimento de prazos	<ul style="list-style-type: none">- Entre 35 e 40% no final do ano 5- Entre 35 e 40% no final do ano 5- Todos
Apostar na inovação e na criatividade como forma de diferenciação	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de I&D• Estatuto PME Líder• Concorrer e ganhar Prémios de Criatividade/Inovação	<ul style="list-style-type: none">- 2 Inovações por ano- Até 2017- 1 Prémio 5/5anos
Respeitar e contribuir para as boas práticas do desenvolvimento sustentável nas suas 3 vertentes, económica, social e ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Volume de negócios (acompanhado do crescimento sustentado da quota de mercado)• Certificados de conformidade • Formação de RH• Apoio a IPSS	<ul style="list-style-type: none">- 2.800.000 € no ano 5⁶ (Considerando a inflação nula)- UNE 150301- ISO 9001:- ISO 14.001:2004 - 40h/ano- 1 Diferente por ano

Fonte: O autor

⁶ Taxa de crescimento médio de 9% ao ano.

IV.3.2. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Depois de realizadas as análises contextual e transacional e mediante as condicionantes percecionadas, está-se em condições de responder às duas questões centrais da gestão estratégica: *onde*, em que segmentos de mercado atuar *e como*, com que estratégia genérica. Neste âmbito vai proceder-se à formulação da estratégia segundo a abordagem de Mintzberg que na sua lógica de síntese integra as tipologias de Ansoff (1965 e 1977) e as de Porter (1985) num único enquadramento (ver Quadro 3: *Orientações estratégicas* no Capítulo III).

LOCALIZAR O CORE BUSINESS

Localizar o *core business* é identificar o *elo* (Porter, 1985) – empresa - numa rede mais extensa que é o encadeamento de todas as atividades industriais - *sistema de valor* (Porter, 1985) e perceber o elo comum a que Porter (1985) chamou o *setor industrial*. O presente projeto situa-se no setor secundário, transformação de matéria-prima para a adaptar à função desejada: fazer registos escritos, na qualidade de suporte (blocos, cadernos), nos contextos da formação/aprendizagem, profissional (escritório) e de lazer. O elo comum consiste na necessidade que satisfaz: fazer registos escritos.

Quadro 21: Sistema de valor

SETORES DE ATIVIDADE						
Setores	Papel	Captação	Mobiliário	Têxteis	Água	Etc...
Primário	Floresta	Tratamento	Floresta	Extração	Captação	
Secundário	Pasta	Distribuição	Madeira	Processamento	Tratamento	
	Papel	Serviço	<i>Design</i>	Tecelagem	Distribuição	
	Design (1ª fase) Transformação (1ª fase)		Transformação	Design (2ª fase) Transformação (2ª fase)	Serviço	
Terciário	Distribuição		Serviço	Serviço		
	Serviço					

Fonte: O autor com base em Mintzberg et al (2003)

Esta etapa consiste em caracterizar bem o setor industrial em que a empresa vai atuar, para aferir da sua atratividade potencial, que benefícios daí retirar em função das suas características distintivas para, em consonância com isso, planear a sua Cadeia de Valor (CV).

A CV a seguir apresentada é a do projeto, onde constam discriminadas, de forma sintética, as atividades de cada um dos parceiros. Recorde-se que a empresa visada neste projeto vai trabalhar em sociedade com um parceiro comercial - ao primeiro, cabe fazer o projeto de *design* que o parceiro imprime e a ambos cumpre o patrocínio e a comercialização.

Quadro 22: Cadeia de valor global (Porter, 1985)

A TIVIDADES DE VALOR - PRIMÁRIAS						
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MAREKTING VENDAS	SERVIÇO PÓS VENDA	
Projeto	Gestão das necessidades internas.	<i>Design e fotografia;</i> Edição de conteúdos; Escolha das matérias-primas; Supervisão da impressão; Elaboração do caderno de normas.	Acondicionamento de desenhos; Expedição de desenhos para a gráfica; Registo dos desenhos no INPI ⁷ .	Estratégia de Marketing .	Elaboração de mapas estatísticos; Estimar quantidades a produzir.	M A R G E M
Parceiro	Gestão das necessidades internas; Receção das artes finais; Assistência técnica.	Provas; Aconselhamento; Impressão; Acabamento.	Armazém; Processamento de pedidos; Embalagem; Expedição da mercadoria para os clientes.	Força de vendas; Contatos com os clientes; Gestão do canal <i>online</i> .	Reposição do material danificado.	
Infra-estrutura: Todas as decisões de carácter estratégico são tomadas pelos dois gerentes em conjunto						

Fonte: O autor com base em Porter (1986)

Apresenta-se agora de forma mais detalhada, a CV do presente projeto empresarial a partir da qual foram feitas sucessivas desagregações (Anexo 7.2.). Estas desagregações permitiram identificar em concreto as operações necessárias ao processo da criação de valor e o encadeamento lógico entre elas, analisando assim o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação. Desse modo foi possível planear a produção, identificar as funções empresariais, detetar as necessidades, humanas, materiais e financeiras (Anexo 7.3.), elaborar o organograma e fazer o diagnóstico da VC (ver Quadro23, na página seguinte).

⁷ Instituto nacional da propriedade industrial

Quadro 23: Cadeia de valor detalhada (Porter, 1985)

ATIVIDADES DE VALOR - PRIMÁRIAS					
LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MAREKTING E VENDAS	SERVIÇO PÓS VENDA	
L1. Gestão da logística (int. e externa) L2. Análise de fluxos de trabalho L3. Armazém e gestão de <i>stocks</i> L4. Inspeções ao estado dos materiais e equipamentos L5. Suporte técnico	O1. Gestão de operações e direção artística; O2. Supervisão da impressão O3. <i>Design</i> O4. Fotografia O5. Edição de conteúdos ⁸ Escolha das matérias-primas Elaboração do caderno de normas.	L8. Acondicionamento de desenhos L9. Expedição de desenhos para a gráfica; L10. Registo dos desenhos no INPI. ⁹	M1. Gestão do departamento M2. Comunicação e promoção M3. Preços M4. Vendas M5. Organização de Exposições	S1. Gestão do departamento S2. Análise de reclamações e sugestões S3. Elaboração de mapas estatísticos S4. Estimar quantidades a produzir	M A R G E M
APOIO	Aquisição		A1. Gestão das compras A2, A3. Desenvolvimento de critérios uniformes para aquisições de materiais e equipamentos A4. Contratos de abastecimento de luz, água e telecomunicações A5. Encomendar o material para as necessidades correntes e extraordinárias A6, A7. Receber e inspecionar o material A8. Discriminar material por departamento A9. Procurar e supervisionar o desempenho dos fornecedores	M6. Desenvolvimento de critérios uniformes para aquisições M7. Serviços de <i>mídia</i> ; M8. Viagens e subsistência M9. Literatura técnica M10. Receber e inspecionar o material M11. Procurar fornecedores e Supervisionar o seu desempenho	
	RH		RH1. Gestão RH2. Recrutamento RH3. Formação/Informação de Recursos Humanos	RH4. Avaliação e recompensa RH5. Resolução de problemas e litígios	
I&D	L6. Gestão do departamento de relativo à <i>logística interna e externa</i> L7. Pesquisas sobre Sistemas de automatização para processamento de pedidos, gestão dos <i>stocks</i>	O6. Gestão do departamento de I&D relativo às <i>operações</i> O7. Análise de tendências O8. P&D sobre novos processos, novos materiais, novas tecnologias	L11. Desenvolvimento de sistemas de informação L12. Investigação sobre novos sistemas de mobilidade	M12. Gestão do departamento de I&D M13. Pesquisas de mercado M14, M15. Pesquisas e experimentação de novos meios de comunicação	S6. Gestão do departamento de I&D, relativo ao <i>Serviço</i> S5. Procedimentos e manuais de assistência técnica
Infraestrutura	IE1. Gestão estratégica: Estratégias; Objetivos Longo Prazo Decisões sobre investimento/desinvestimento; Elaboração dos orçamentos previsionais, elaboração do mapa de fluxos de tesouraria; Política de distribuição de resultados e autofinanciamento, definição da estrutura financeira.				

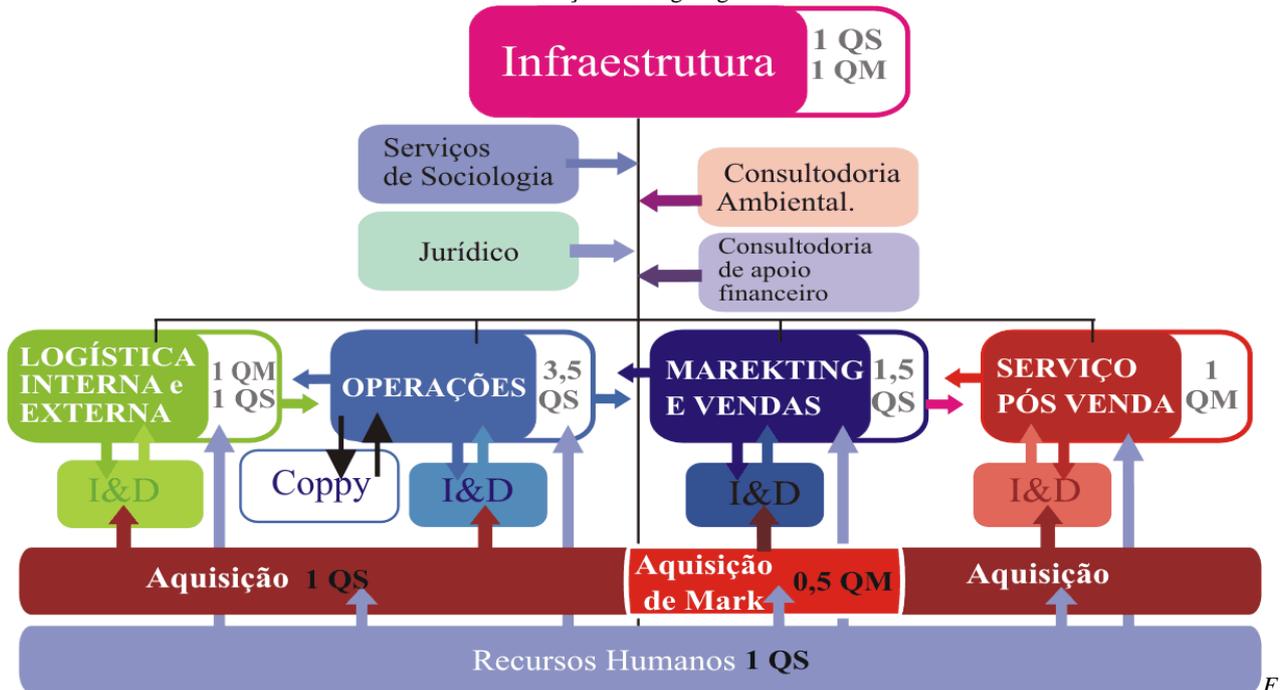
Fonte: O autor, com base em Porter (1986)

⁸ Em regime de subcontratação

⁹ Instituto Nacional da Propriedade Industrial

• ORGANOGRAMA

Ilustração 22: Organograma



onte: O autor

Legenda: QM - Quadro Médio; QS - Quadro Superior

Coppo, Sociologia, Apoio Financeiro, Apoio Jurídico e outros em regime de subcontratação

A pessoa que está no departamento de I&D das Operações acumula o seu meio horário com a mesma função no departamento de Marketing

• DIAGNÓSTICO DAS FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

É na área das operações que se concentram as atividades de relevância estratégica pois é aí que se desenvolvem as CC: faz-se o *design* e a fotografia, editam-se os conteúdos verbais de acordo com a gama de produtos. Contudo, todas as partes da CV são fontes potenciais de VC (Porter, 1985), por isso procedeu-se a uma análise exaustiva de toda a cadeia da adição de valor com o intuito de as encontrar tendo-se identificado as seguintes:

- P&D: Proporciona às operações uma maior taxa de criação de produtos inovadores;
- Coordenação interna: Permite incrementar a articulação entre as atividades de valor, evitar sobreposições desnecessárias e identificar os elos. Exemplos: A boa manutenção dos equipamentos e a inspeção regular ao estado dos materiais, mesmo que represente um custo adicional, pode ser compensado se, no resto das operações evitar paragens de serviço ou impasses técnicos. Um serviço logístico bem informado evitará atrasos no cumprimento dos prazos de entrega. Um bom acondicionamento dos desenhos fará com que não existam danos provocados pelo seu transporte e reclamações o que poderia ter repercussões negativas para a diferenciação.

- **Processamento da informação:** A criação e manutenção de um *software* de fluxos de informação com informação de carácter geral e específica, discriminada por departamento, permite a circulação e processamento célere da informação. Exemplos: As necessidades extraordinárias de cada departamento são inseridas numa base de dados com acessos e funções diferenciadas – o operador que deteta a necessidade edita a requisição, o gestor do departamento valida (ou não), o departamento de aquisições adquire, a logística analisa o fluxo de requisições por departamento, deteta alterações de rotinas e elabora um relatório para a qualidade, que por sua vez, avalia em cada momento o desempenho do sistema empresarial, relacionando o *input* com o *output*. Existência de um fórum de discussão, com questões, sugestões e partilha. Existência de uma estrutura organizacional de matriz achatada agiliza a comunicação encurtando a distância entre o topo e a base e maior flexibilidade perante a necessidade de reformulação; realização de reuniões de coordenação com frequência bimensal.
- **Economias de escala:** Permitem diluir os custos com o *design* e com o seu registo, pelo número de exemplares reproduzidos em cada série.
- **Economias de gama:** O nome da marca sendo um ativo de valor para a empresa, pode ver a sua receita multiplicada sem incorrer em custos adicionais se aplicado, para fazer chegar ao mercado mais produtos de gamas diferentes. Exemplo: Numa segunda fase os desenhos criados para um produto como cadernos serão utilizados nos produtos de outras gama como mochilas e estojos.

A coordenação entre atividades estende-se aos intervenientes a montante e a jusante:

- **Coordenação com a cadeia de valor do parceiro:** Os desenhos devem seguir por *email* diretamente para a impressora de provas do parceiro, sendo o colaborador responsável avisado de imediato por mensagem automática, de que a prova está disponível para validação poupando-se esforço e tempo.
- **Integração com a CV do distribuidor:** A articulação com a cadeia de valores do distribuidor passa por, (1) oferecer a solução no ponto de venda, (2) promoção da marca, (3) informação ao revendedor, (4) cumprimento dos prazos acordados.
- **Integração com a CV do consumidor:** A articulação com a cadeia de valores do consumidor permite perceber que tipos de diferenciação é que criam valor para o comprador utilizando a CV deste. Assim considerou-se importante dotar os produtos das seguintes características: (1) sítio para por o nome o que evita usar etiquetas adicionais, (2) cadernos duplos, (3) cadernos para pessoas com a visão diminuída, (4) separadores de assuntos e lombada colorida, (5)

bolsas na capa e/ou contracapa, (6) impressão de calendário e informação adicional na capa e/ou contracapa.

• *SEGMENTAÇÃO*

Detemos-mos agora na questão do *onde* - em que segmentos de produtos/mercados a empresa se vai focar - ou segundo Porter (1985) na questão do âmbito (*scope*) da estratégia competitiva. Para o efeito foi elaborada uma possível matriz Produtos/Mercados (Anexo 7.4.) recorrendo-se às seguintes variáveis:

- Variedade de produtos: Grau de elaboração estética e tamanho
- Tipo de comprador: Propriedade - Estado ou privado; Porte – pequeno (mini mercado de bairro), médio (Pingo doce) ou grande (Staples e Hipermercados); Especializado no setor ou generalista
- Consumidores finais: Finalidade do uso – Educação, lazer ou profissional; Ocasão da compra - para utilização própria ou para oferecer.

Desta matriz tiraram-se as seguintes ilações:

- Quase todos os segmentos são servidos pela concorrência mas mal, no que toca ao *design* dos produtos;
- Os segmentos *Nulos (Nul)* são segmentos inviáveis, por exemplo - o cliente estado, que podem ser escolas da rede pública, e produtos de elevada elaboração estética, não combinam. Logo aqui dá para ver quais os segmentos que se podem eliminar;
- No segmento do lazer existe uma área específica de oferta para atividades ao ar livre ou para viagens que não está a ser servido pela concorrência;
- Em alguns segmentos a combinação das variáveis que os define não é compatível e por isso são considerados nulos;
- Definição das áreas estratégicas de negócio: *Educação/Formação, Lazer/Outdoor e Profissional/Escritório*;
- Definição das Linhas de produtos que cada área de negócio vai oferecer e as implicações na cadeia de valor. Estas serão apresentadas no *Plano de Marketing*;
- Nº de segmentos estratégicos diferentes, recorde-se que um segmento estratégico é um par produto/mercado que tem implicações na VC ao qual corresponde uma combinação específica de FCS;
- Identificou-se a necessidade de complementar a oferta para este tipo de produtos para colmatar a necessidade de os guardar e transportar. Assim o desenvolvimento futuro passa por alargar a oferta também a produtos como estojos, mochila, malas que será abordado no ponto seguinte - *ELABORAR o core business*

• **ESTRATÉGIA GENÉRICA**

Uma vez determinado o, *onde*, segue-se a questão do *como* - a superioridade relativa que será baseada no custo ou na diferenciação associada às características únicas da oferta.

Na sequência da reflexão feita nas etapas anteriores está-se em condições de afirmar que a estratégia genérica (Porter, 1985) que melhor se adapta às características distintivas do presente projeto é uma estratégia de diferenciação baseada no *design* e na estratégia de comunicação (mais tarde também uma imagem de marca forte):

- Diferenciação pelo *design*, pela escolha dos temas alusivos ao nosso património e pelo complemento de conteúdos verbais com o apoio de um gabinete de sociologia para aconselhar na edição dos conteúdos;
- Produzir objetos amigos do ambiente e distinguidos por isso com a certificação adequada;
- Pretende-se produzir também uma linha mais económica, não que pretenda basear a estratégia no custo, mas mais uma vez procurar a diferenciação pela vantagem de oferecer o caderno mais leve do mercado, que utiliza um papel de escrita de 70gr/m² em vez das habituais 80gr/m², beneficiando com isso da inerente redução de custos.

ELABORAR O CORE BUSINESS

Por fim, é importante equacionar a dimensão *tempo* neste *elo comum*, o que Ansoff chama *vetor de crescimento* que permite perceber qual a “...*direção em que a empresa está a andar em relação à sua postura corrente em termos de produtos e mercados.* (Ansoff, 1977, p. 91).

Assim, segundo o modelo de Ansoff (1965 e 1977), baseado na sua matriz de produtos/mercados apresentam-se três vias de desenvolvimento futuro, em cada período de 4 anos do seguinte modo:

- *Penetração* (1^a Fase): Fase inicial com a duração de 4 anos o crescimento será por penetração no mercado e conquista de novo mercado – mercado do lazer/*outdoor*;
- *Desenvolvimento de produto* (2^a fase): Pretende-se alargar o âmbito também aos produtos complementares para guardar e transportar os cadernos e blocos.
- *Desenvolvimento de mercado* (3^a Fase): Internacionalização para os mercados da Europa, Brasil, Angola, Moçambique.

IV.4. PLANO DE MARKETING (MARKETING MIX)

Para Kotler e Armstrong, (2010) o Marketing é um sistema de gestão que por meio de um planejamento estratégico tenta detetar as necessidades dos mercados para as suprir através da oferta dos produtos mais adequados permitindo assim atingir os objetivos empresariais.

Torna-se então fundamental conhecer o comportamento de compra dos consumidores, mas que consumidores? As empresas reconhecem que o mercado é demasiado grande e demasiado disperso pelo que não se podem atender a todos os consumidores do mesmo modo. Há que distinguir “...grupos de consumidores consoante as suas necessidades específicas, características ou comportamento que podem requerer estratégias separadas.” (Kotler & Armstrong, 2010, p. 215).

O estudo de marketing vem na sequência da análise da estratégica – Análise PESTAL - e da análise dos clientes no qual se identificou o mercado potencial em termos de consumidores finais do tipo de serviço ou produto em que a organização é, ou pretende ser, especializada (Shiffman, Leon & Kanuk, 1994; Kotler & Armstrong, 2010). A partir destes dados dividiram-se os produtos por 3 grupos distintos de mercados, em função da situação de uso, que terá certamente influência nas suas características (ver Anexo 7.4. *Matriz de segmentação*) e de sua relevância estratégica para o projeto (têm que ser mensuráveis acessíveis e substanciais) (Solomon, 2008; Kotler & Armstrong, 2010). Foi isso que permitiu definir as 3 áreas estratégicas de negócio que são Educação/Formação, Profissional/Escritório e Lazer/Outdoor: Educação/Formação dirige-se aos Estudantes e, pessoas ativas e não ativas que realizaram ou podem vir a realizar ações, formais ou não formais, de aprendizagem ao longo da vida; a segunda área dirige-se às Empresas; e a terceira às Famílias.

Partiu-se então para a segmentação¹⁰ por grupos de consumidores, para se apontar alvo àqueles grupos que oferecem melhores condições para serem atendidos (Solomon, 2008; Kotler & Armstrong, 2010). Na sequência disto, fez-se um estudo de mercado que apresenta uma análise mais fina dos grupos acima mencionados onde estes são definidos em traços gerais e depois segmentados por subgrupos com características idênticas (Anexo 7.7.) partindo do pressuposto que se partilham uma série de características tangíveis como sexo, idade e situação de uso, também devem ter uma série de outras menos visíveis como interesses, referências, percepção (Schiffman et al, 1994; Solomon, 2008; Kotler & Armstrong, 2010). Esta informação serviu para

¹⁰ “Strategor” separa a segmentação estratégica da segmentação de marketing: a de marketing é mais superficial e não tem implicações na cadeia de valor (Strategor, 1993).

definir um posicionamento estratégico mais individualizado – Marketing Mix - para cada área de negócio (Kotler & Armstrong, 2010).

IV.4.1. LINHAS DE PRODUTOS

Consoante os objetivos de uso acima identificados os produtos que esta empresa vai disponibilizar aos seus clientes são os seguintes discriminados pelas áreas de negócio:

Quadro 24: Matriz de produtos por área de negócio (Freire, 1997)

PRODUTO	MATERIAL - PAPEL	1.Educação/formação	2.Profissional/Escritório	3.Lazer/Outdoor
		Blocos, cadernos	Blocos, Cadernos	Blocos de notas
		Agendas	Livro de registos	Agendas
		Separadores	Arquivos	Cadernos de viagens
		Etiquetas autocolantes	Separadores	Diários
		Capas A4	Etiquetas autocolantes	Etiquetas autocolantes
		Livros de Endereços	Capas A4	Álbuns fotos
		Calendários	Tampos de secretária	Cartões de felicitações
		Lixeiras	Calendários	Sacos de presente
		Caixas	Agendas	Papel de embrulho
		<i>Dossiers</i>	Lixeiras	
			Caixas	
			<i>Dossiers</i>	

	Mochilas	Pastas	Mochilas	} 2ª FASE
	Estojos	Estojos	Malas de viagem	
	Porta-chaves	Porta-chaves	Necessaires, Estojos	
	Carteiras	Carteiras	Porta-chaves	
	Malotes	Malas de viagem	Carteiras	
	Capas para PC	Capas para PC	Chinelos	
			Chapéus-chuva	

Fonte: O autor com base em Freire (1997)

De acordo com a segmentação feita anteriormente decidiram-se as linhas de produtos e respetiva segmentação. Assim, definiram-se 4 linhas a seguir discriminadas:

- *Linha Branca*

Chama-se *branca* mas pode ser colorida. É *branca* porque não utiliza tintas no seu processo de fabrico e por isso tem menos custos de produção, a coloração quando existe, é feita recorrendo ao próprio papel que é colorido de origem. Toda a informação é feita com o recurso a verniz ou relevo. Qualidade técnica e estética ótima, útil para todos os fins, para todos os dias e para todos os gostos. Menos elaboradas em termos de *design* tem apenas um padrão gráfico que evolui a cada ano mas mantém-se relativamente estável. Disponível o ano inteiro. Indicada para todas as áreas de negócio;

- *Linha Azul*

Qualidade técnica e estética superior, matérias-primas correntes, indicada para fins escolares e afins. Ao contrário da anterior esta linha é dinâmica, isto é, disponibiliza diversos padrões que são renovados a cada coleção. Disponível no início de cada ano letivo com uma nova coleção. Indicada para a área de negócio 1 – Educação/Formação;

- *Linha Púrpura*

Qualidade técnica e estética mais elaborada, matérias-primas especiais, mais indicada para fins lúdicos, de organização pessoal e como oferta. Disponibilizada em diversos padrões que são renovados a cada coleção. Disponível em Dezembro e em Maio com novas coleções. Indicada para a área de negócio 3 – Lazer/Outdoor;

- *Linha Sépia*

Qualidade técnica e estética superior com matérias-primas correntes. Menos elaboradas em termos de *design* tem apenas um padrão gráfico que evolui a cada ano mas mantém-se relativamente estável. Disponível o ano inteiro. Indicada para a área de negócio 2 – Profissional/Escritório.

Quadro 25: Linhas de Produtos

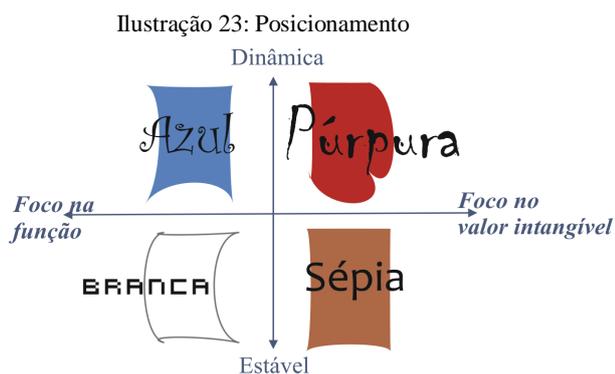
	<i>Linha Branca</i>	<i>Linha Azul</i>	<i>Linha Púrpura</i>	<i>Linha Sépia</i>
Capa e contracapa	Capa Branca lisa 230gr	Capa com desenho ou padrão 250gr	Capa com desenho ou padrão 300gr a 450gr	Capa lisa ou com padrão 250gr a 300gr
Miolo	Pardo Liso/ Pautado 70gr	Branco Liso/ Pautado 70gr	Marfim Liso/ Pautado/Marca de água/Decorado 90gr	Marfim Liso/ Pautado 80gr
Impressão	Sem impressão apenas Relevado	<i>Offset</i> , quadricromia	<i>Offset</i> , quadricromia Veludo, cor direta, ouro, verniz, relevado	<i>Offset</i> , quadricromia Relevado ou verniz
Acabamentos	Plástico mate	Com plástico Mate ou brilho	Com plástico, verniz, cortantes, Mate e brilho, ou encadernado, purpurinas, ceda	Com plástico Mate ou brilho Texturas
Detalhes	Não tem	Topo colorido para identificação das secções	Uma bolsa na contracapa Etiquetas autocolantes	Bolsas interiores Etiquetas Autocolantes
Certificação	PEFC/FSC, papel proveniente de florestas certificadas; ISO 9001 - Gestão da Qualidade; UNE 150301 – Eco Design; NP 4457: 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação.			

Fonte: O autor, com base em Porter (1986)

As linhas Branca e Sépia não são segmentadas.

As linhas Azul e Púrpura são segmentadas consoante duas variáveis (1) género, masculino ou feminina (2) idade, 1º ciclo do ensino básico – 5-10 anos; 2 e 3º ciclo – 11-14 anos; secundário – 15-18 anos; adultos e situação de uso - escola, casa, viagem, desenhar ou escrever.

- **POSICIONAMENTO**



Fonte: O autor com base em Salomon (2008)

IV.4.1. PREÇO

O preço dos produtos será algo com uma importância secundária dado que este é um projeto cuja VC depende da diferenciação e não no baixo custo. Mesmo assim, o preço não é uma variável negligenciável e deve ser aferido proporcionalmente ao valor do benefício oferecido, sendo, no entanto, racionalizado de forma a reduzir os custos em tudo o que não afete as dimensões inerentes à diferenciação. Portanto, o preço andará um pouco acima da média (20% a 30%) do tipo de oferta nacional mas mais baixo que a oferta importada. Por facilidade de gestão os preços não variam conforme as linhas, tendo-se definido um preço médio por quilograma¹¹, o que acontece é que as linhas de melhor qualidade por terem papéis mais grossos pesam mais o que encarece o preço por objeto.

IV.4.3. PONTO DE VENDA

Quadro 26: Ponto de venda por área de negócio

PUNTO DE VENDA	1.Educação/formação	2.Profissional/Escritório	3.Lazer/Outdoor
		B2B	B2B
	B2C	B2C	B2C
	Papelarias	Papelarias	Papelarias
	Grandes superfícies de artigos da especialidade	Grandes superfícies de artigos da especialidade	Grandes superfícies de artigos da especialidade
	Grandes superfícies	Grandes superfícies	Grandes superfícies
	Lojas de bairro	Aeroportos	Lojas de bairro
	Livrarias	Hoteis	Livrarias
		Centros de congressos	Bibliotecas
		Revendedores de consumíveis para escritório	Museus
			Bombas de gasolina
			Agências de viagens
			Aeroportos
			Hotéis
			Lojas de desporto

Fonte: O autor com base em Freire (1997)

¹¹ Esta opção está explicada no mais à frente no *Estudo de viabilidade Económico e Financeiro*

Na escolha da localização a preferência recairá inicialmente a título de experiência sobre a zona central do país (preferencialmente a zona de Lisboa e Vale do Tejo até Leiria). Mais tarde, através dos grandes canais de distribuição pretende-se chegar a todo o país. É esperado encontrar canais de distribuição alternativos aos tradicionais hipermercados, pretendendo-se utilizar lojas de desporto, para os produtos de *Outdoor*, livrarias, agências de viagens, aeroportos, lojas de produtos culturais (tipo FNAC) e museus.

IV.4.4. PROMOÇÃO

A estratégia de promoção e divulgação desta empresa e dos seus produtos será a mais diversificada possível de forma a conseguir chegar a todo o mercado-alvo.

Neste sentido, apontam-se como “veículos” promotores da empresa as seguintes ações promocionais:

- *WebSite* - Um sítio na internet com todos os dados e produtos onde os clientes se poderão informar - catálogo disponível para descarregar, em formato. *pdf*, canal B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer);
- *Redes sociais* – Em contato direto com os consumidores;
- *Feiras – Paper world* em Frankfurt, o maior evento de feiras dedicadas ao setor do papel, papelaria e material de escritório, tem lugar todos os anos em janeiro em Frankfurt, O *Big Buyer*, salão do setor de papelaria e artigos para escritório, que se realiza todos os anos em novembro em Bologna e a *Papergift/ Pro-Digit@l*, organizada todos os anos em março na FIL;
- *Parcerias* - As parcerias serão nomeadamente com entidades que nos complementem e nos ajudem a promover os produtos. Por exemplo com entidades culturais como museus, ou com os fabricantes de papel nacionais para juntos promovermos o que é nosso;
- *ONG's* - Todos os anos o apoio a uma ONG diferente com apoio a diversas causas;
- *Ações de apresentação junto dos revendedores* - O objetivo é marcar reuniões com todo o mercado-alvo por forma a apresentar-lhe estes produtos e sensibilizar os responsáveis para as suas vantagens.
- *Planos de fidelização de clientes* - direcionado para os clientes da área Profissional/Escritório, por exemplo a disponibilização de um *software online* de acompanhamento em tempo real dos consumos da empresa, com o acesso condicionado ao tempo de duração dos contratos;
- *Marketing Verde* – como foi referido na ideia (ver *Ideia*, parágrafo 4.1.) pretende-se utilizar o potencial de comunicação implícito nestes produtos para transmitir mensagens que promovam

estilos de vida com saúde e sustentabilidade oferecendo práticas empresarias e produtos compatíveis com esses valores e que exibem no selo da certificação de qualidade e conformidade ambiental. Estudos demonstram que este é uma característica cada vez mais valorizada pelos consumidores (Salomon, 2008);

- *Ações de marketing direto* – Aproveitando uma competência da empresa, um animador cultural com experiência profissional em animação de rua e contato direto com o público, pretende-se captar a atenção, induzindo sensações e criar empatia entre o público e a marca.

IV.5. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO E FINANCEIRO

IV.5.1. PRESSUPOSTOS GERAIS

Para a realização do estudo de viabilidade do projeto, tiveram-se em consideração os seguintes pressupostos gerais:

- A empresa irá trabalhar 12 meses por ano;
- O ano 0 corresponde ao ano de implantação da empresa, por isso a atividade comercial começa a desenrolar-se apenas no ano 1;
- A demonstração foi feita a preços constantes pois, de acordo com o Banco de Portugal (2013), prevê-se para os próximos anos uma inflação reduzida. A título de exemplo para 2013 é esperado que se situe nos 0,4% e em 2014 nos 0,8%. Assim, não se esperando alterações nos preços de venda e nos fatores de produção durante os anos de avaliação da viabilidade do projeto, optou-se por realizar o estudo através de preços constante, em virtude de não ser relevante para a decisão de investimento o eventual efeito proveniente da economia fiscal das amortizações e depreciações que decorre desta metodologia (Esperança & Matias, 2005);
- Após consultas de várias entidades bancárias (Caixa Geral de Depósitos, BCP, BES e BPI) o Crédito irá ser negociado a prestações constantes para cinco anos, tendo por referência uma taxa de juro de 7%;
- No que respeita à taxa de IRC, considerou-se o valor atual de 25%, acrescido de uma taxa de derrama de 10%, resultando numa taxa final de 27,5%;
- Na definição da rendibilidade anual do projeto foi definido um prémio de risco para os empreendedores na ordem de 4% sobre a taxa exigida pela instituição financeira, obtendo-se uma taxa de atualização dos cash-flows de 11%. Assim, esta rendibilidade já inclui o risco financeiro, aferido pela entidade bancária que garante parte do financiamento, bem como o risco inerente ao próprio negócio. Saliente-se, que este método é referido por diversos autores para a determinação do custo do capital a exigir aos investimentos (por exemplo Menezes,

2003; Neves, 2012). Para além disso, o valor de 4% foi determinado a partir da opinião de especialistas financeiros que situam este prémio para o mercado português num intervalo entre 4% e 5,5%, (Neves, 2012). Face às condições atuais do mercado português (por exemplo, o PSI 20 apresenta há 2 anos rendibilidades anualizadas negativas), julga-se que uma aplicação que garanta uma rendibilidade anual de 11% se trata de um ótimo investimento;

- Não está prevista qualquer distribuição de resultados durante os anos de exploração analisados, de modo a reforçar a capacidade de autofinanciamento;
- As amortizações e depreciações foram calculadas tendo em conta o tempo de vida útil de cada um dos bens, definido na legislação em vigor.

IV.5.2. PLANO DE INVESTIMENTO

O investimento foi definido, de acordo com as estratégias delineadas e é apresentado no seguinte quadro onde estão identificadas as diversas rubricas e respetivos valores, totalizando um valor de 22.916€.

Quadro 27: Plano de Investimento (€) e taxas de amortização (%)

Rubricas de Investimento	Ano 0	Taxas de amortização
Equipamentos informáticos	15.762	33,33
<i>Software</i>	4.299	33,33
Equipamento de impressão	516	33,33
Equipamento fotográfico	520	33,33
Equipamento de desenho	368	33,33
Bibliografia	400	100,00
Registo de marca e de desenhos	221	33,33
Equipamento informático - lúdico	830	33,33
Total	22.916	

Fonte: O autor

Nota: O mapa de recursos com as diversas rubricas mais detalhadas, com respetivas quantidades e valores pode ser analisado no Anexo 7.6. Mapa detalhado de investimentos do projeto.

IV.5.3. PLANO DE FINANCIAMENTO

O capital social inicial totaliza um valor de 10.000€. Contudo, para se garantir o financiamento dos ativos fixos, pretende-se negociar um financiamento bancário pelo valor restante.

Quadro 28: Plano de financiamento (€)

Fontes de Financiamento	Ano 0
Capital	10.000
Empréstimo Bancário	12.916
Total	22.916

Fonte: O autor

Relativamente ao empréstimo bancário a obter, para além do valor de 12.916€, irá ter um custo anual de 7%, sendo pago através de prestações constantes anuais de capital e juros.

Quadro 29: Mapa do empréstimo bancário (€)

Período (365 dias)	Capital	Prestação	Juro	Amortização	Amortização Acumulada	Capital Dívida
1	12.916	3.150	904	2.246	2.246	10.670
2	10.670	3.150	747	2.403	4.649	8.267
3	8.267	3.150	579	2.571	7.221	5.696
4	5.696	3.150	399	2.751	9.972	2.944
5	2.944	3.150	206	2.944	12.916	0
		15.570	2.835	12.916		

Fonte: O autor

IV.5.4. VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL

- Programou-se a produção por tipo de produtos e por área de negócio tendo em conta (1) as quantidades produzidas em kg (INE, 2010d), ou no caso de não existirem como na nova área de negócio – Lazer/*Outdoor*, as que se prevê que se venham a vender de acordo com o mercado potencial (Análise, Clientes), (2) a quota de mercado prevista para o Ano 1 (2%), (3) o peso relativo das áreas de negócio e (4) número de potenciais consumidores:

Quadro 30: Programa de Produção (kg) e orçamento das vendas de produtos acabados (€)

Área de negócio / Tipo de Produtos	Educação / formação (Kg)	Profissional/ Escritório (Kg)	Lazer / <i>Outdoor</i> (Kg)	Preço venda (€/Kg)	Vendas (€)
<i>Cadernos</i> ¹²	70.000	40.000	70.000	2,5 ¹³	450.000
<i>Blocos de notas</i>	20.000	50.000	10.000	2,5	160.000
<i>Etiquetas autocolantes</i>	40.000	2.000	5.000	2,5	117.000
<i>Livros de registos</i>	0	67.000	0	2,5	167.000
<i>Capas A4</i>	13.000	13.000	13.000	2,5	98.000
<i>Caixas</i>	6.000	6.000	18.000	2,5	75.000
<i>Lixeiras</i>	2.000	2.000	6.000	2,5	25.000
<i>Dossiers</i>	10.000	60.000	0	4	280.000
<i>Agendas</i>	7.000	7000	7000	4	84.000
<i>Calendários</i>	40.000	40.000	40.000	1,2	210.000
<i>Livros de Endereços</i>	1.000	1.000	1.000	4	14.000
<i>Cartões de felicitações e bilhetes-postais</i>		1.000	255.000	0,80	204.000
<i>Diários</i>			45.000	2,5	110.000
<i>Cadernos de viagens</i>			45.000	2,5	110.000
<i>Albuns de fotos</i>			20.000	4	80.000
TOTAL					2.000.000

Fonte: O autor

¹² A Âmbar fabrica 13 milhões de cadernos por ano

¹³ 350 Gramas é o peso de um caderno A4 com 80-100 folhas, com um papel corrente de 80gr e capa em cartolina, logo 3 cadernos fazem aproximadamente 1 Kg

De seguida apresenta-se o peso relativo que cada uma das áreas de negócio tem no volume de vendas:

Quadro 31: Peso relativo de cada área de negócio no VV (%)

Área de negócio	Educação / formação	Profissional/ Escritório	Lazer / <i>Outdoor</i>	Total
Peso relativo	20,2%	28,0%	51,8%	100%

Fonte: O autor

IV.5.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO

PRESSUPOSTOS DA ANÁLISE DOS RESULTADOS:

- O Potencial de volume vendas (VV) de 2.000.000€ nos dois primeiros anos foi calculado por estimativa a partir dos dados recolhidos nos montantes a produzir e o valor das vendas da CAE 17230 (€64.333.871, INE, 2010d), tendo em conta que se pretende que o projeto consiga captar uma quota de 2% nos primeiros 24 meses de funcionamento e crescer o VV cerca de 5% no 3º ano, 19% no 4º e 12% no 5º. Quanto às unidades para se estimarem as quantidades a vender, optou-se pelos quilogramas, que é a que traduz melhor a capacidade de escrita, sendo também por isso utilizada pelas entidades que emitem estatísticas sobre o setor (CEPI, CELPA e INE);
- O valor de CMVMC foi calculado tendo em conta a comparação com a média do setor que demonstra uma relação de 51%. Esta abordagem para determinar o CMVMC deve-se ao facto de a empresa não ter histórico financeiro e à elevada variedade de modelos de cadernos e blocos que podem variar em função do seu tamanho, número de folhas, grossura do papel e tipo de acabamentos, tornando praticamente impossível a elaboração de orçamentos por unidade. De salientar que, a observação do peso dos CMVMC no volume de negócios é um dos métodos referidos por Neves (2002) para o tratamento das previsões relativas aos custos variáveis da empresa, inserindo-se o CMVMC nesse conceito;
- Os custos com os FSE nomeadamente, serviços financeiros, jurídicos e de *copy*, sociologia, entre outros, foram calculados tendo por referência as necessidades da empresa e as médias setoriais (4 quadros superiores com meio horário). De destacar que, para além da subcontratação de serviços em áreas específicas, fazem ainda parte desta rubrica de custos, a formação profissional prevista (40h por ano por pessoa para 14 colaboradores) e contratos de *renting* para 2 veículos novos, segmento C (Auris híbrido, consumo 4lts/100km), com uma utilização não superior a 20.000km por ano, sem entrada e com serviço de manutenção;
- Para além das rubricas acima descrita, nos FSE estão também incluídos os valores relativos à comissão a pagar ao parceiro estratégico, que representam 50% da margem bruta (vendas

menos CMCMV) anual e que se revelam o segundo custo de maior importância da atividade (o risco também será repartido pelo parceiro como se verá mais à frente);

- Os gastos com pessoal seguiram as referências do setor: um quadro superior ganha 1900€, um quadro médio 950€, incluindo subsídio de almoço e seguro de acidentes de trabalho e contando com 14 meses de vencimentos. (Anexo 7.5.). Para além disso, foi ainda adicionado o valor relativo aos encargos sociais (23,75%).
- Nos gastos financeiros são considerados os custos relativos ao empréstimo bancário a contratar.

De seguida, são apresentadas as demonstrações de resultados previsionais do projeto.

Quadro 32: Demonstrações de resultados previsionais (€)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas de produtos acabados	2.000.000	2.000.000	2.100.000	2.500.000	2.800.000
CMVMC	1.020.000	1.020.000	1.071.000	1.275.000	1.428.000
Margem Bruta	980.000	980.000	1.029.000	1.225.000	1.372.000
FSE	568.261	568.261	596.586	695.136	768.686
- Subcontratos	44.333	44.333	44.333	44.333	44.333
- Formação	6.500	6.500	6.500	7.000	7.000
- Licenças de software ¹⁴	100	100	100	100	100
- <i>Rentings</i> de viaturas	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200
- Combustíveis	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
- Rendas e alugueres	11.328	11.328	15.103	15.103	15.103
- Material de desgaste rápido	300	300	350	400	450
- Comissões	490.000	490.000	514.500	612.500	686.000
Gastos com Pessoal	353.863	353.863	353.863	386.781	386.781
- Quadros Superiores	296.258	296.258	296.258	329.175	329.175
- Quadros Médios	57.606	57.606	57.606	57.606	57.606
Amortizações e depreciações	7.906	7.505	7.506	0	0
Resultados Operacionais	49.970	50.371	71.045	143.083	216.533
Gastos Financeiros	904	747	579	399	206
RAI	49.066	49.624	70.466	142.684	216.327
IRC	13.493	13.647	19.378	39.238	59.490
Resultados Líquidos	35.573	35.977	51.088	103.446	156.837

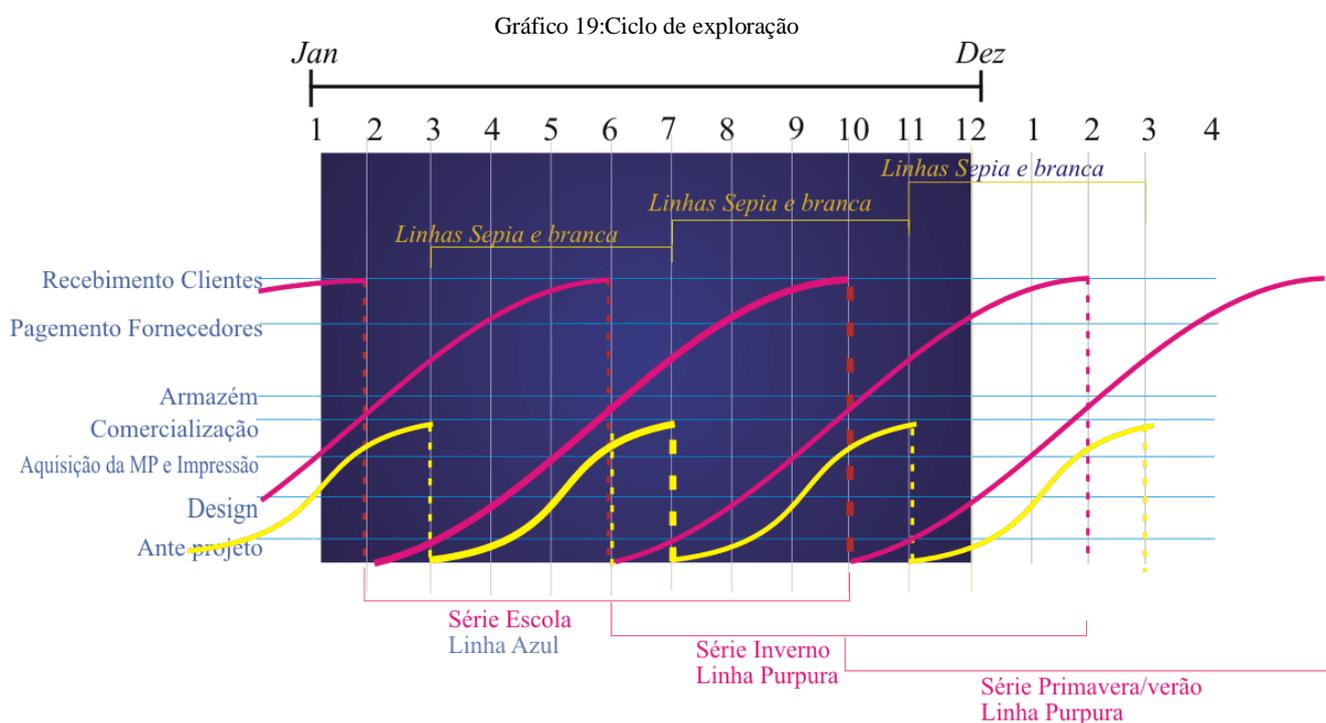
Fonte: O autor com base em Menezes (2003)

¹⁴ Conjunto em volume OFFICE PROF PLUS, 2010 e um Plano E1 Office, tudo da Microsoft

IV.5.6. ANÁLISE DA ESTRUTURA FINANCEIRA

No que diz respeito ao cálculo das necessidades de fundo de maneio do projeto, tiveram-se em consideração os seguintes pressupostos:

- Existem dois ciclos de exploração, um mais longo de 8 meses, correspondente às linhas *azul e púrpura* e outro mais curto de 4, que corresponde às linhas, branca e sépia;
- Prazo médio de pagamento a fornecedores de matérias-primas - 150 dias e prazo médio de recebimentos – 60 dias;
- O prazo médio de rotação de *stocks* é normalmente de 120 dias, mas tal como a margem bruta é partilhada a 50% entre os dois parceiros, também este risco é partilhado na mesma proporção o que reduz o este prazo para 60 dias;
- Durante um ano as linhas renovam-se 3 vezes em 3 séries diferentes de acordo com o seguinte esquema:



De seguida, apresenta-se o mapa anual do investimento em fundo de maneio.

Quadro 33: Investimento em fundo de maneio (€)

Rubricas	Prazos (dias)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Clientes	60	333.333	333.333	350.000	416.667	466.667
<i>Stocks</i>	60	170.000	170.000	178.500	212.500	238.000
Fornecedores	150	495.833	425.000	449.792	545.417	605.625
Fundo de Maneio Necessário	--	7.500	78.333	78.708	83.750	99.042
Varição de FMN	--	7.500	70.833	375	5.042	15.292

Fonte: O autor com base em Menezes (2003)

Considerando os resultados líquidos, bem como o investimento em fundo de maneo, pode-se apresentar os orçamentos de tesouraria e financeiro, bem como os balanços previsionais da empresa, onde se constata a capacidade do projeto para libertar excedentes e garantir um crescimento sustentado ao longo do tempo.

Quadro 34: Orçamento de Tesouraria (€)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Recebimentos					
Clientes	1.666.667	1.666.667	1.750.000	2.083.333	2.333.333
Saldos do ano anterior	0	333.333	333.333	350.000	416.667
Total de recebimentos	1.666.667	2.000.000	2.083.333	2.433.333	2.750.000
Pagamentos					
Fornecedores de Compras	694.167	595.000	629.708	763.583	847.875
Fornecedores de Serviços	568.261	568.261	596.586	695.136	768.686
Pessoal	353.863	353.863	353.863	386.781	386.781
Impostos e Outros gastos	0	0	0	0	0
Saldos do ano anterior	0	495.833	425.000	449.792	545.417
Total de pagamentos	1.616.291	2.012.958	2.005.158	2.295.292	2.548.759
Saldo de tesouraria de exploração	50.376	-12.958	78.176	138.041	201.241

Fonte: O autor com base em Menezes (2003)

Quadro 35: Orçamento Financeiro (€)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Origens de Fundos						
Meios financeiros do período anterior	0	0	47.225	17.624	79.003	194.516
Saldos de Tesouraria +	0	50.376	0	78.176	138.041	201.241
Capital	10.000	0	0	0	0	0
Empréstimos	12.916	0	0	0	0	0
Total de Origens de Fundos	22.916	50.376	47.225	95.800	217.045	395.758
Aplicações de fundos						
Saldos de Tesouraria -	0	0	12.958	0	0	0
Investimentos	22.916	0	0	0	0	0
Reembolso dos empréstimos	0	2.246	2.403	2.571	2.751	2.944
Pagamentos dos juros	0	904	747	579	399	206
IRC	0	0	13.493	13.647	19.378	39.238
Total de pagamentos	22.916	3.150	29.601	16.797	22.528	42.388
Fundos Disponíveis	0	47.225	17.624	79.003	194.516	353.369

Fonte: O autor com base em Menezes (2003)

Quadro 36: Balanço (€)

RUBRICAS	ano 0	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
ACTIVO						
1. ACTIVOS FIXOS LÍQUIDOS	22.916	15.011	7.506	0	0	0
1.1. ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	221	221	221	221	221	221
1.2. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	22.695	22.695	22.695	22.695	22.695	22.695
1.3. INVESTIMENTOS EM CURSO	0	0	0	0	0	0
1.4. INVESTIMENTOS FINANCEIROS	0	0	0	0	0	0
1.5. AMORTIZAÇÕES E DEPRECIACÕES ACUMULADAS	0	7.906	15.410	22.916	22.916	22.916
2. OUTROS ACTIVOS MÉDIO E LONGO PRAZO	0	0	0	0	0	0
3. ACTIVOS CORRENTES	0	550.559	520.958	607.503	823.683	1.058.036
3.1. EXISTÊNCIAS	0	170.000	170.000	178.500	212.500	238.000
3.1.1. PRODUTOS ACABADOS	0	170.000	170.000	178.500	212.500	238.000
3.1.2. MATÉRIAS PRIMAS/SUBSIDIÁRIAS	0	0	0	0	0	0
3.1.3. MERCADORIAS	0	0	0	0	0	0
3.1.4. IMPARIDADES DEPRECIACÃO DE INVENTÁRIOS	0	0	0	0	0	0
3.2. DÍVIDAS DE TERCEIROS DE CURTO PRAZO	0	333.333	333.333	350.000	416.667	466.667
3.2.1. CLIENTES	0	333.333	333.333	350.000	416.667	466.667
3.2.2. OUTROS DEVEDORES	0	0	0	0	0	0
3.2.3. IMPARIDADES PARA COBRANÇAS DUVIDOSAS	0	0	0	0	0	0
3.3. MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	0	47.225	17.624	79.003	194.516	353.369
3.3.1. APLICAÇÕES DE TESOURARIA	0	0	0	0	0	0
3.3.2. DEPÓSITOS BANCÁRIOS	0	47.225	17.624	79.003	194.516	353.369
3.3.3. CAIXA	0	0	0	0	0	0
3.3.4. IMPARIDADES PARA APLICAÇÕES DE TESOURARIA	0	0	0	0	0	0
4. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL DO ACTIVO	22.916	565.569	528.464	607.503	823.683	1.058.036
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO						
5. CAPITAL	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
6. PRESTAÇÕES SUPLEMENTARES	0	0	0	0	0	0
7. RESERVAS	0	0	0	0	0	0
8. RESULTADOS TRANSITADOS	0	0	35.573	71.550	122.638	226.084
9. RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	0	35.573	35.977	51.088	103.446	156.837
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10.000	45.573	81.550	132.638	236.084	392.921
PASSIVO						
10. DÍVIDAS A TERCEIROS DE MÉDIO/LONGO PRAZO	12.916	10.670	8.267	5.696	2.944	0
10.1. DÍVIDAS A INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO	12.916	10.670	8.267	5.696	2.944	0
10.2. SOCIOS	0	0	0	0	0	0
10.3. DIVERSOS	0	0	0	0	0	0
11. DÍVIDAS A TERCEIROS DE CURTO PRAZO	0	509.326	438.647	469.170	584.655	665.115
11.1. DÍVIDAS A INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO	0	0	0	0	0	0
11.2. FORNECEDORES	0	495.833	425.000	449.792	545.417	605.625
11.3. SOCIOS	0	0	0	0	0	0
11.3. ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	0	13.493	13.647	19.378	39.238	59.490
11.4. DIVERSOS	0	0	0	0	0	0
12. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL DO PASSIVO	12.916	519.997	446.914	474.865	587.599	665.115
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	22.916	565.569	528.464	607.503	823.683	1.058.036

Fonte: O autor com base em Menezes (2003)

Ao observar os balanços previsionais da empresa pode-se retirar as seguintes conclusões sobre a sua viabilidade financeira:

- O autofinanciamento liberto pelo projeto permite obter no último ano uma autonomia de 37% (capitais próprios / ativo líquido), o que significa que a atividade da empresa está pouco dependente do financiamento externo;
- A rentabilidade gerada apresenta valores bastante positivos, obtendo-se uma rentabilidade para os proprietários na ordem dos 40% (resultados líquidos / capitais próprios);
- Para além disso, constata-se que o financiamento a contratar no início é totalmente reembolsado ao longo da execução do projeto, chegando-se ao último ano analisado sem qualquer dívida remunerada.

Finalmente referira-se que o valor constante anualmente no passivo e na rubrica de estado e outros entes públicos diz respeito ao montante de imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas. Relativamente aos valores mensais de imposto sobre as pessoas singulares (IRS) e de segurança social (SS), considerou-se o seu pagamento no próprio período em que os ordenados são processados, não existindo por isso, quaisquer dívidas no final do ano. Quanto ao imposto sobre o valor acrescentado, não foi tido em conta nas previsões. Isto porque, caso se considere que os valores a pagar ou a receber do estado não passam para os períodos seguintes (o que normalmente é assumido tal como nos casos do IRS e da SS), há compensação entre montantes. Por exemplo, se houver valores liquidados superiores aos dedutíveis, a entrega do imposto é feita no próprio exercício o que anula o efeito financeiro decorrente dos diferentes prazos. Na prática, o IVA assume especial importância na gestão da tesouraria, porque pode condicionar muito os meios financeiros disponíveis mensalmente. Na análise de investimentos, o seu efeito é muitas vezes desprezado, porque a sua contribuição para a criação de valor é diminuta.

IV.5.7. ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE VALOR DO PROJETO

Para se analisar a capacidade de criação de valor do projeto é essencial identificar os fluxos de caixa previsionais que irá libertar ao longo do período de tempo analisado. Assim, para além do investimento em fundo de maneo, torna-se necessário conhecer os meios libertos pelo negócio, determinando a capacidade da atividade operacional para criar excedentes. Nesse sentido, corrigem-se os resultados operacionais do efeito fiscal e somam-se os custos não desembolsáveis ou seja amortizações e depreciações do exercício (Menezes, 2003; Esperança & Matias, 2005).

Quadro 37: Meios libertos do projeto (€)

Rubricas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados Operacionais	49.970	50.371	71.045	143.083	216.533
IRC	13.742	13.852	19.537	39.348	59.547
RO líquidos de impostos	36.228	36.519	51.508	103.735	156.986
Amortizações e depreciações	7.906	7.505	7.506	0	0
MLP	44.134	44.024	59.013	103.735	156.986

Fonte: O autor com base em Menezes (2003); Esperança & Matias (2005)

Finalmente, para se apurar o valor potencial que o projeto poderá criar, tem que se considerar ainda o valor residual dos ativos no final do período analisado. Para efeitos de avaliação, irá ter-se em conta o seu valor contabilístico no último ano analisado. Na prática, está-se a verificar o contributo dos ativos criados na realização do projeto, para a remuneração dos investidores, após a implementação do negócio.

De seguida, é apresentado o mapa de fluxos financeiros e os respetivos indicadores de avaliação da criação de valor.

Quadro 38: Mapa de fluxos financeiros (€)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
MLP		44.134	44.024	59.013	103.735	156.986	
Varição de FMN		7.500	70.833	375	5.042	15.292	
Investimento em Ativos Fixos	22.916						
VR de FMN							99.042
VR de Ativos Fixos							0
Cash-flow	-22.916	36.634	-26.810	58.638	98.694	141.695	99.042
Cash-flow atualizados	-22.916	33.003	-21.759	42.876	65.012	84.089	52.952

Fonte: O autor com base em Menezes (2003)

Quadro 39: Indicadores de avaliação

VAL	233.256,69 €
Taxa de atualização	11%
TIR	126,23%
PAY-BACK	8 meses

Fonte: O autor

Deste modo, verificou-se que o valor atual líquido (VAL) é de 233.257 euros, o que significa que o negócio para além de remunerar os empreendedores à taxa de rendibilidade exigida, permite ainda cobrir o investimento inicial e gerar autofinanciamento para a atividade da empresa.

Já a TIR permite conhecer a taxa máxima de rendibilidade que o projeto poderia colocar ao dispor dos empreendedores, sem colocar em causa o financiamento do investimento inicial. Neste caso, a TIR apresenta o valor de 126,23%, que é bastante atrativo face a aplicações alternativas disponíveis nos mercados e que reflete o reduzido investimento inicial.

Relativamente ao *pay-back*, evidencia que o projeto consegue gerar os fluxos de caixa equivalentes ao valor do investimento inicial quando se completam 8 meses de atividade. Tal, representa menos de 1 ano de laboração, o que poderá ser benéfico no atual cenário de crise económica, uma vez que os empreendedores poderão recuperar o seu investimento num período curto de tempo, ficando menos expostos aos riscos da conjuntura atual.

Assim, todos os indicadores apresentam resultados que permitem aferir a viabilidade económica da decisão de investimento, ou seja, que o negócio é capaz de gerar os fluxos de caixa suficientes para remunerar os empreendedores à taxa de rentabilidade exigida por eles, para cobrir o investimento inicial e para criar autofinanciamento no desenrolar normal da atividade.

V. CONCLUSÃO

A revisão de literatura pretendeu analisar o tema, de forma a proporcionar uma bagagem de informação teórica que possibilitasse decompô-lo nas suas partes essenciais, para daí se retirar os conceitos operacionais e a sua sintaxe. Esta abordagem permitiu começar a elaborar pensamento autónomo que conduziu às conclusões através de raciocínio lógico dedutivo.

A primeira conclusão a retirar, que já ficou registada na *Síntese dos Contributos Teóricos para a Evolução sobre Estratégia*, é a de que se constata a complementaridade entre as diversas teorias e escolas que foram surgindo sobre este tema. As diferenças que existem, resumem-se a questões superficiais que tem a ver com as circunstâncias do momento que as produziu, não pondo em causa nem a essência, nem a natureza do processo estratégico. Por estarem intimamente relacionadas com uma idiosincrasia particular têm o mérito de pôr em evidência com a agudeza proporcionada pela experiência, um aspeto particular da gestão estratégica. Graças a todos esses contributos podemos ter hoje uma compreensão mais rica dessa área de estudo autónoma que é a estratégia empresarial.

Após esta análise foi possível deduzir que existem variáveis estratégicas – FCS - nas quais o desempenho é fundamental para se obter sucesso num determinado setor industrial e de que estas são determinantes na escolha da estratégia genérica a utilizar. Tratou-se então de fazer as análises necessárias, para recolher as evidências que levassem a concluir sobre quais são esses FCS e daí formular a estratégia que faça a ponte entre eles e as competências centrais da equipa de empreendedores.

Ora, como as competências centrais são o *design*, artes gráficas e a comunicação foi tentar perceber-se até que ponto os FCS alinhavam com estas.

Concluiu-se que os FCS são: (1) uma gestão eficiente de custos, (2) o volume (3) o *design* e (4) a comunicação. Isto foi aferido nas respostas aos questionários e com base no perfil dos concorrentes mais bem posicionados. De facto *design* e a comunicação estão entre eles mas não em primeiro plano. Surgem na primeira prioridade os que têm influência no preço. Como não se está em condições de competir pelo volume, a aposta será numa gestão eficiente de toda a cadeia de valor de forma a, diagnosticar e minimizar os condutores de custos, diagnosticar e potenciar os condutores de diferenciação.

Quando se mapeou a concorrência por grupos estratégicos, percebeu-se que os FCS não são os mesmos para todos os grupos, e que, os FCS e a estratégia genérica adotada (diferenciação, custo ou foco) estão intimamente relacionados. Esta última observação reforça a ideia inicial de que cruzando as competências centrais dos empreendedores com os FCS, a estratégia empresarial de sucesso passará pela diferenciação através *design* e pela estratégia de comunicação.

Além disto identificou-se uma outra oportunidade que merece ser explorada - que as despesas com cultura e lazer tem vindo a crescer consistentemente desde 2000 - o que demonstra cada vez mais interesse por estas atividades. Só que concretamente, em relação a estes produtos, em termos de papelaria, não existe uma linha específica pelo que se pretende desenvolver uma área de negócio específica para esse fim – Atividades Lazer/Outdoor. Refere-se ainda as interessantes novidades tecnológicas deste setor, como o papel digital que merecem ser exploradas comercialmente.

A partir daqui pôde-se prosseguir com o estudo de acordo com os objetivos específicos propostos na introdução, elaborar toda a estratégia da organização a criar, incluindo os respetivos planos operacionais, e delinear a estratégia de aproximação ao mercado (plano de marketing). Por fim, o estudo de viabilidade económica e financeira do projeto permitiu através dos indicadores como o valor atual líquido, a taxa interna de rentabilidade e o *payback*, averiguar a viabilidade dos planos traçados. Como esta se verificou pôde-se concluir pela fiabilidade do Plano de Negócio, que constituiu objetivo principal desta investigação e que os empreendedores têm aqui uma ferramenta de trabalho pronta para ser posta em prática que os conduzirá aos seus objetivos empresariais, cumprindo-se assim o propósito deste projeto.

INVESTIGAÇÕES FUTURAS:

Fazer o estudo de mercado com recolha de informação a partir de questionários aplicados aos outros grupos de consumidores, noutras partes do país; elaborar o modelo de controlo dos resultados do projeto; avançar com a segunda fase - o desenvolvimento de novos produtos, isto é dos produtos para transportar os cadernos e blocos que são mochilas, estojos, malas etc; e preparar a terceira fase – a internacionalização.

VI. BIBLIOGRAFIA

Abreu, F. (2002). *Fundamentos de estratégia militar e empresarial*. Lisboa: Ed Silabo.

AICEP (2012). *Portugal global: Perfil País, Abril 2012*. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalPerfilPais.pdf>

Almeida, A.N. e André, I.M. (2004). O país e a família através das crianças: Ensaio exploratório. *Revista de Estudos Demográficos*. 1.º Semestre de 2004 (35), 5 – 35. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpubboui=378654&PUBLICACOESstema=55466&PUBLICACOESmodo=2

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York McGraw-Hill Inc. (tr.Pt revista pelo autor, 1977, *Estratégia empresarial*, S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda).

Andrews, K. (1997). The concept of corporate strategic. In N. J. Foss (Ed.), *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective* (Chap. 5, 52-59), New York: Oxford University Press Inc.

APCER (s.d.). *Certificação. A marca da certificação*. Disponível em: http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=20&language=pt

APIGRAF (2011). *Estudo setorial - Parte I*. Revista T&G, 212, 33-37.

APIGRAF (2011a). *Estudo setorial - Parte II*. Revista T&G, 213, 33-36.

APIGRAF (2011b). *Estudo setorial - Parte III*. Revista T&G, 214, 23-26.

Arjobex polyart (s.d.). *The extraordinary synthetic paper*. Disponível em: <http://www.polyart.com/en/synthetic-paper/extraordinary-synthetic-paper>

Associação Industrial Portuguesa (AIP) (2011). *Carta magna da competitividade: Relatório da competitividade*. Disponível em: http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudos%20publicacoes/centro%20documentacao/Economia/Carta%20Magna%20-%20Relat%20C3%B3rios%20da%20Competitividade/00%20-%20DEI%2011%20-%20Rel%20Competitividade%202011_Vfinal.pdf

Banco de Portugal (2011). *Relatório do Conselho de Administração: A economia Portuguesa em 2011, - 2011*. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/RelatorioAnual/RelAnuaisAnteriores/Documents/ra11_p.pdf

Banco de Portugal (2012). *Boletim económico: Verão 2012*. Banco de Portugal. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_verao12_p.pdf

Barney, J.B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 46-61. Agora In Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn J.B. & Ghoshal, S.

- (2003). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. (4^o ed, revista e aumentada pelos autores) pp.103-105. Harlow: Pearson Education Limited.
- Campos, A.P., Cardadeiro, F. & Esteves, M. J. (1999). *Técnicas de organização empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- CELPA (2009). *Boletim estatístico - Associação da Indústria Papeleira*. CELPA Disponível em: http://www.celipa.pt/images/pdf/art209_pt_be_2009.pdf
- CEPI (2011). *Key Statistics*. Disponível em: <http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/Key%20Statistics%202011%20FINAL.pdf>
- Ciência viva (s.d.). *Eletrónica de papel*. Disponível em: <http://www.cienciaviva.pt/temosCiencia/papel.asp>
- COTEC Portugal (s.d.). *Associação empresarial para a inovação*. Disponível em: <http://www.cotecportugal.pt/>
- Donnelly, J., Gibson J. & Ivancevich J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. (10^a ed). McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2001). Management é prática. *Executive Digest*. Setembro 2001, 54-63.
- Encarnação, J. (2010). *Epigrafia as pedras que falam*. (2^a ed). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Esperança, P. & Matias, F. (2005). *Finanças Empresariais*. Lisboa: Dom Quixote.
- European Commission (2013). *EMAS - The european Eco-management and audit scheme*. Disponível em: http://ec.europa.eu/environment/emas/news/index_en.htm#222
- European Commission (2013). *The EU Ecolabel*. Disponível em: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>
- Freire, A. (1997). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Governo de Portugal (2012). *Novas oportunidades*. Disponível em: www.novasoportunidades.gov.pt
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (2005). Strategic intent. *The Best of HBR, Harvard Business Review*. 83(7), 148-161. (Obra originalmente publicada em 1989).
- IAPMEI (2011). Criar - 10 passos para a criação de uma empresa: 5^o Passo - a envolvente externa e o estudo de mercado Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=368>
- INE (2003). *Utilizadores nas bibliotecas (N.º); Anual*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004115&contexto=bd&selTab=tab2

- INE (2007). *Alunos matriculados no ensino básico (N.º) por Sexo e Nível (ensino básico); Anual*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001378&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007a). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Condição perante o trabalho; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003635&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007b). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Conhecimento de outras línguas além da língua materna (Sim/ Não); Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003646&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007c). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Frequência de leitura de jornais; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003662&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007d). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Frequência de utilização da Internet; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003652&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007e). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Grupo etário; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003630&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007f). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Leitura de livros como atividade de lazer nos últimos 12 meses (Sim/ Não); Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003658&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007g). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Nível de competências em tecnologias da informação e da comunicação (TIC); Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em:

- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003656&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007h). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Profissão; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003638&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007i). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Rendimento líquido mensal; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003640&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2007j). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Situação na profissão; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: 21.09.13 http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003637&contexto=bd&selTab=tab2.
- INE (2007k). *Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que não participaram em atividades de educação, formação e aprendizagem (N.º) por Sexo e Condição perante o trabalho; Quinquenal - INE, Inquérito à Educação e Formação de Adultos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003611&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2008). *População estrangeira com estatuto legal de residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2002) e Nacionalidade; Anual - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*. Disponível na base de dados em: 20.08.12, em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001236&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2009). *Projeções da população residente em Portugal 2008-2060*.
- INE (2009a). *Aprendizagem ao longo de vida (Série 1998 - %) por Sexo; Anual - INE, Inquérito ao Emprego*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001001&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2009b). *Inquérito aos Estabelecimentos comerciais - Unidades de dimensão relevante – 2007*.
- INE (2009c). *Estatísticas da produção industrial – 2008*.
- INE (2009d). *População empregada por conta de outrem (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002), Sector de atividade económica e Tipologia urbana; Anual - MTSS / Gabinete de Estratégia e Planeamento*. Disponível na base de dados em:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006100&contexto=bd&selTab=tab2

INE (2010). *Anuário estatístico de Portugal - 2009*.

INE (2010a). *Estatísticas demográficas - 2009*.

INE (2010b). *Estatísticas da Educação, 1961 – 2008*.

INE (2010c). *Estimativas de população residente - 2010*.

INE (2010d). *Estatísticas da produção industrial – 2009*.

INE (2010e). *Indicadores Sociais – 2009*.

INE (2010f). *Alunos inscritos (N.º) em estabelecimentos de ensino superior por Sexo e Tipo de subsistemas; Anual*. Disponível na base de dados em: em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002739&contexto=bd&selTab=tab2

INE (2010g). *Ganho médio bruto anual (Remunerações pela totalidade do ano €) por Profissão; Quadrienal - MEE / Gabinete de Estratégia e Estudos*. Disponível na base de dados em: em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006886&contexto=bd&selTab=tab2

INE (2010h). *Empresas em Portugal 2009 - Dados preliminares das Sociedades de 16 de Novembro de 2010*.

INE (2010i). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas -2008*.

INE (2011). *Indicadores Sociais – 2010*.

INE (2011a). *Censos 2011 – Resultados preliminares*.

INE (2011b). *Imigrantes (N.º) por Sexo, Grupo etário e Naturalidade; Anual - INE, Estimativas Anuais de Imigração*. Disponível na base de dados em: em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006056&contexto=bd&selTab=tab2

INE (2011c). *População ativa (Série 1998 - N.º) por Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Inquérito ao Emprego*. Disponível na base de dados em: em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006412&contexto=bd&selTab=tab2

INE (2011d). *Censos Resultados definitivos: Portugal. Famílias*.

INE (2011e). *Censos Resultados definitivos: Portugal. Alojamentos*.

INE (2011f). *Empresas (N.º) por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas*. Disponível na base de dados em: em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006592&contexto=bd&selTab=tab2

- INE (2011g). *População empregada por conta de outrem (N.º) por Atividade económica (Secção - CAE Rev. 3) e Profissão; Anual - MEE / Gabinete de Estratégia e Estudos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006907&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2011h). *Sociedade da Informação Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas – 2011*.
- INE (2011i). *Alunos matriculados no ensino não superior (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002), Nível de ensino ministrado e Natureza institucional*. Anual. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001003&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2011j). *Censos Resultados definitivos: Portugal. População*. Quadro 6.19 - População Residente, Segundo o Grupo Etário, por Grupo Sócio-Económico e Sexo.
- INE (2011k). *Visitantes dos museus (N.º); Anual*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004123&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2011l). *População empregada por conta de outrem (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002), Atividade económica (Secção - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - MEE / Gabinete de Estratégia e Estudos*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006909&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2011m). *População empregada por conta de outrem (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002), Atividade económica (Secção - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - MEE / Gabinete de Estratégia e Estudos* http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006909&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2011n). *Orçamentos Familiares 2010/2011*. Disponível em Destaques em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqueres&DESTAQUESdest_boui=124867988&DESTAQUESmodo=2
- INE (2012). *Anuário estatístico de Portugal – 2010*.
- INE (2012a). *Estatísticas da produção industrial – 2010*.
- INE (2012b). *Quadro A.1.1.8 - Produto interno bruto a preços de mercado (taxa de variação em volume; anual)*. Disponível em Contas Nacionais.
- INE (2012c). *Aprendizagem ao longo de vida (Série 2011 - %) por Local de residência (NUTS - 2002) e Sexo; Anual - INE, Inquérito ao Emprego*. Disponível na base de dados em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006412&contexto=bd&selTab=tab2
- INE (2013). *Anuário Estatístico de Portugal, 2011*.

- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (s.d.). *Design. Como se protege?* Disponível em: <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=171>
- Janson, H.W. (1984). *História da Arte*. (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian (tr. Do original em língua inglesa, *History of Art*, 2ª ed, 1977).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. (13ª Ed.) New Jersey: Pearson Education.
- Lei n.º 85/2009 de 27 de Agosto. *Diário da República, n.º 166 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa.
- Magalhães, M.G. (2004). Núcleos familiares monoparentais. *Revista de Estudos Demográficos*. 1.º Semestre de 2004 (35), pp. 37 – 51. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=106270&ESTUDOSstema=55466&ESTUDOSmodo=2
- Magalhães, M.G. (2003). Quem vive só em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*. 1.º Semestre de 2003 (33), pp. 55 – 68. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=106420&ESTUDOSstema=55466&ESTUDOSmodo=2
- Martinet, C.H. (1992). *Estratégia*. Lisboa. Ed Sílabo. (2ª ed). (Obra originalmente publicada em 1983, *Sratégie*. Librairie Vuibert).
- Menezes, H.C. (2003). *Princípios de Gestão Financeira*. (9ª ed). Amadora: Editorial Presença.
- Mignot, A.C. & Veiga, R.L. (2008). Um Rio para estudante ver: engenhosidades na produção de cadernos escolares, *História da Educação, Universidades Federal Pelotas*, 12 (24), 225-247. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/asphe/article/view/29250>
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (2000). Reflexão sobre o processo estratégico. *Revista Portuguesa de Gestão*, Primavera 2000, 24-34.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process, concepts, contexts, cases*. (4º ed. revista e aumentada pelos autores). Harlow: Pearson Education Limited.
- Munari, B. (1978). *A arte como ofício*. Lisboa: Editorial Presença.
- Munari, B. (1981). *Das coisas nascem coisas*. Lisboa: Edições 70.
- Nabais, C. & Nabais, F. (2009). *Prática financeira I: Análise económica e financeira*. (5ª ed). Lisboa: Lidel.
- Neves, J.C. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*; McGrawhill.
- Neves, J.C. (2007). *Análise financeira*. Lisboa: Texto Editores.
- Neves, J.C. (2012). *Análise e relato financeiro: Uma visão integrada de gestão Empresa*. (2ª ed). Lisboa: Texto Editores.
- Nunes, J. & Cavique, L.(2001). *Plano de marketing, estratégia em acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Paper online (s.d.). *Environment*. Disponível em: 05.07.11
<http://www.paperonline.org/environment>
- Paper online (s.d.a). *Paper recovery and recycling*. Disponível em: 05.07.11
<http://www.paperonline.org/environment/paper-recycling/paper-recovery-and-recycling>
- PEFC Portugal (s.d.). *Certificação florestal*. Disponível <http://www.pefc.pt/gestao-florestal/introducao>
- Pink, D. (2010). *A nova inteligência*. (3ª ed). Lisboa: Academia do Livro. (Obra originalmente publicada em 2006).
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (tr.Pt 1986, *Vantagem competitiva, Criando e sustentando um desempenho superior*. 7ª ed., Rio de Janeiro: Editora Campus).
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva. (Obra originalmente publicada em 1988).
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, Jul-Ago 1997, 97-108.
- Sánchez, Y. & Cantarero, G. (2000). *MBA para todos: Finanças, marketing, estratégia, criação de empresas e internet*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. (Obra originalmente publicada em 1998).
- Santos, A.J.R. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar editora.
- Sarkar, S.(2010). *Empreendedorismo e inovação*. (2ª ed). Lisboa: Escolar editora.
- Schiffman, L. & Kanuk, L.L. (1994). *Consumer Behavior*. (5ª ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Seleções do Reader's Digest (Eds) (1977). *A História do Homem nos últimos dois milhões de anos*. Lisboa: Seleções do Reader's Digest.
- Serra, F., Torres, C. & Pavan, A. (2004). *Administração estratégica, conceitos roteiros e casos*. Rio de Janeiro: Reichemann e Affonso Editores.
- Shapiro, R.J. (2010). *O Futuro, uma visão global do amanhã: como as superpotências, as populações e a globalização vão mudar a forma como vivemos e trabalhamos*. Lisboa: Actual editora. (Obra originalmente publicada em 2008).
- Sistema de Análise de Balanços Históricos (2011). *Relatório de empresa – Âmbar Ideias no Papel*, S. A.
- Sistema de Análise de Balanços Históricos (2011). *Relatório de empresa – Rodrigues de Almeida LDA*.
- Sociedade Ponto Verde (s.d.). Tudo sobre a reciclagem num minuto. Disponível em: http://www.pontoverde.pt/3_2_reciclagem_num_minuto.php
- Solomon, M. (2008). *O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo*. (7ª ed). Porto Alegre: Artmed Editora.

- Stacey, R. (1994). A gestão do caos: Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível. Lisboa: Publicações D. Quixote. (Do original em língua inglesa de 1992, *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*. Kogam Page Limited.)
- Détrie, J.P. *et al* (1993). *Strategor, Política global da empresa*. (2ª ed.) Lisboa: D. Quixote (Do original em língua francesa de 1988, *Strategor: stratégie, structure, decision, identité*. InterEditions)
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Oxford Journals, Economics & Social Sciences, Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556. Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/content/3/3/537.2>.
- Vieira G.B.B., Costa, F.C., Montaña, M.P. & Dill, J.S. (2010). Relações emocionais à marca: Um estudo sobre as relações estabelecidas entre os indivíduos e o iPhone. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, 02 (4), 92-10. Disponível em http://ingepro.com.br/Publ_2010/Abr/231-626-1-PB.pdf

VII. ANEXOS

ANEXO 7.1.

QUESTIONÁRIO PÚBLICO-ALVO (COM RESULTADOS E CONCLUSÕES)

Questionário sobre o uso de cadernos/blocos

No âmbito de uma dissertação de mestrado agradeço que **LESSES COM ATENÇÃO E RESPONDESSES COM SINCERIDADE ÀS SEGUINTEs QUESTÕES**. O questionário é **ANÓNIMO**, não te identifiques.

Algumas perguntas não são mutuamente exclusivas, isto é, podes escolher uma ou mais respostas.

O questionário é composto por 20 questões. Responde apenas nos espaços em branco.

OBRIGADO

1. Sexo e idade

	Menos de 10	10-11	12-15	16-18
Rapariga?		10		
Rapaz?		17		

2. Quantos cadernos/blocos compras por ano?

	Nenhum	Entre 1 e 3	Entre 4 e 6	Entre 7 e 10	Entre 10 e 13	Mais de 13	Respostas Total	
							H (N.º)	M (N.º)
A5, argolas							16	3
A5, agrafes							4	6
A4, argolas							28	22
A4, agrafes							28	16

4. Quantos cadernos/blocos usas por ano?

	Nenhu m	Entre 1 e 3	Entre 4 e 6	Entre 7 e 10	Entr e 10 e 13	Mais de 13	Total	
							H (N.º)	M (N.º)
A5, argolas							5	2
A5, agrafes							4	4
A4, argolas							4	4
A4, agrafes							28	4

5. Onde compras habitualmente os teus cadernos/blocos

	H	M	Conclusões: Não usam comércio eletrónico, a maior parte compra no hipermercado ou no centro especializado; As meninas compram mais no supermercado e no hipermercado que no centro especializado.
Supermercado	4,5	30,8	
Hipermercado	22,7	15,4	
Papelaria	36,3	30,8	
Hipermercado especializado (tipo office center)	36,3	23	
Internet	0	0	
Outro	0	0	
Total respostas (%)	100	100	

Se respondeste outro: Qual?

Resposta: 0 respostas

6. Quem compra habitualmente os teus cadernos/blocos?

	H	M	Conclusões: A mãe, tanto no caso das meninas como dos meninos, é a que tem maior participação, na compra dos cadernos dos filhos, mas na maior parte dos casos estes estão com ela. Apenas 3 rapazes deixam que a mãe lhes compre sem a sua presença; no caso das meninas compram quase sempre com a mãe.
Tu próprio	34,6	43,6	
Tua mãe	46,2	37,5	
Teu pai	15,4	18,8	
Outro	3,8	0	Quem? Irmã
Total respostas (%)	100	100	

7. Quem escolhe habitualmente os teus cadernos/blocos?

	H	M	Conclusões: Quem escolhe é sempre o próprio, nalguns casos, muito poucos, a mãe ajuda na escolha
Tu próprio	75	75	
Tua mãe	15	16,7	
Teu pai	10	8,3	
Outro	0	0	Quem?
Total respostas (%)	100	100	

8. Quando compras habitualmente os teus cadernos/blocos?

	H	M	Conclusões: Todos no início do ano e por vezes também no decorrer do ano
Início ano	82,4	17,6	
Ao longo do ano quando precisas	63,6	36,4	
Ocasões especiais	0	0	Quais?
Total respostas (%)	100	100	

9. Para que usas habitualmente os teus cadernos/blocos?

	H	M	Conclusões: A maior parte dos inquiridos usa para passar os apontamentos nas aulas e para fazer os TPC, por vezes os rapazes usam-nos para fazer jogos (forca, stop) e muito raramente como oferta. Apenas as raparigas os usam para fazer registos pessoais.
Nas aulas	48,3	42,9	
Em casa para fazer os trabalhos de casa	41,4	38,1	
Fazer registos pessoais (Ex: receitas, pensamentos, contactos, diário, etc)	0	19,0	
Fazer jogos (Tipo STOP)	6,9	0	
Oferecer a amigos (as)	3,4	0	
Ocasões especiais	0	0	
Total respostas (%)	100	100	

10. Onde usas?

	H	M	Conclusões: Em coerência com a resposta anterior usam na escola com mais frequência, depois em casa e mais raramente na rua
Escola	51,7	47,4	
Casa	41,4	42,1	
Rua	6,9	10,5	Qual? Loja mãe, centro de estudos
Outra	3,4	5,3	
Total respostas (%)	100	100	

11. Diz uma marca de cadernos/blocos

Marcas referidas	Homens	Mulheres
Note it	23,5	10
Ambar	23,5	30
Oxford	0,0	10
Firmo	41,2	0
Birma	0,0	0
Staples	0,0	0
Pajory	5,9	0
Mitos	0	20
Nenhuma	0	30
Total respostas (%)	100	100

12. Preferes habitualmente capas lisas ou com desenhos?

	H	M	Conclusões: A maioria quer rapazes quer meninas, prefere capas lisas.
Lisas	70,6	80	
Desenhos	29,4	20	
Total respostas (%)	100	100	

13. Como escolhes os teus cadernos/blocos? Põe um X na resposta, ou respostas que considera importante.

	H	M	Conclusões: Na escolha dos seus cadernos os rapazes, levam primeiro em consideração o n.º de folhas, depois o preço, e em 3º lugar o <i>design</i> . As raparigas, primeiro o preço, depois o desenho da capa e em 3º lugar n.º de folhas
Preço	31,0	39,1	
Nº de folhas	34,5	17,4	
<i>Design</i>	24,1	13,0	
Peso	13,8	4,3	
Desenho da Capa	20,7	21,7	
País de origem do fabricante	6,9	4,3	
Moda	3,4	0	
Outro	0	0	Qual?
Total respostas (%)	100	100	

14. Organiza por prioridades (do que dá mais importância-1 ponto, ao que dá menos importância-7 pondo um número)

ITENS	PONTUAÇÃO DE CADA ITEM (Pontos)		Conclusões: Por ordem de preferências: Para os rapazes - preço, tamanho, capa, <i>design</i> , peso, origem; Para as raparigas - preço, tamanho, desenho da capa, <i>design</i> e peso, origem O que está minimamente coerente com a resposta à pergunta anterior.
	H	M	
Preço	42	17	
Tamanho	50	22	
<i>Design</i>	54	45	
Peso	68	45	
Desenho da Capa	53	31	
País de origem do fabricante	84	61	
Outro	39	0	Qual? Não respondeu

Menos pontuação - mais favorável; Mais pontuação - menos favorável

15. Que marcas **portuguesas** conheces de cadernos/bloco?

Número de respostas (H,M):

Âmbar (10 respostas); Note It (6); Firmo (3); Não sabe (4); Não responde (3)

Conclusões: a marca portuguesa mais conhecida é a Ambar, depois a Note It que é a marca do Continente

16. Que marcas **estrangeiras** conheces de cadernos/blocos?

Número de respostas (H,M):

Oxford (10 respostas); Liderpapel (4); Maped (4); Staples (2); Stadler (1); Caran d'ache (1); Não sabe (0)

Conclusões: a marca estrangeira mais conhecida é a Oxford, depois a Liderpapel e a Maped que não fabrica cadernos, embora seja uma marca de material escolar, tal como a Caran d'Ache.

17. Qua marca compras habitualmente e porquê?

Número de respostas (H,M):

Âmbar (7 respostas); Note It (4); Oxford (3); Liderpapel (2); Staples (1); Stadler (1); Firmo (1); Emboss (1); Não sabe (2); sem preferência (2).

As qualidades mais referidas são: qualidade do papel, capa dura, capa, marca e *design*

18. Diz os pontos fortes e pontos fracos dessa marca

Pontos fortes:

Dos 27 inquiridos, 16 referem-se à qualidade do papel quer do miolo e da capa; 4 referem a capa dura; 5 referem-se à aparência e ao *design* (4 mulheres e 1 homem); 2 referem preço

Pontos fracos:

5 alunos referem a má qualidade do papel; 3 referiram que o número de folhas é insuficiente; 3 referem como inconveniente o peso; apenas 1 refere o preço com um ponto fraco (neste caso referia-se á Oxford que é uma marca Francesa),

19. É importante para ti escolher o caderno/bloco?

Sim	81,5 (%)
Não	18,5 (%)

20. O preço influencia a tua escolha?

Sim	81,5 (%)
Não	18,5 (%)

FIM, OBRIGADO

ANEXO 7.2.

CADEIA DE VALOR DESAGREGADA (PORTER,1985)

PRESSUPOSTOS:

1. As unidades de tempo estão em número de horas por semana;
2. As quantidades das unidades em h/semana de tempo são estimativas e referem-se a quantidades calculadas em função da sua duração em horas e da frequência com que ocorrem (por mês, ou por ano a dividir pelo nº de semanas que tem um ano; considera-se que um ano equivale a 46 semanas): Exemplo – considerando uma média de reuniões 6 por ano, se cada uma tiver 2,5 de duração dá $((6 \times 2,5h)/46\text{semanas})$;
3. O Calculo de horas foi feito com margem de erro para cima;
4.  este sinal significa que estas atividades são Elos (Porter, 1985, elos são as atividades que articulam com outras atividades de valor);
5. A Formação Profissional pelo menos 40/ano não está contabilizada no horário de trabalho, vai-se buscar horas à bolsa de horas;
6. Os seguintes serviços são obtidos por subcontratação: jurídicos, fotografia, sociologia, *cobby*, por isso não constam da respetiva cadeia de valor desagregada
7. A cadeia que diz respeito às aquisições por ser a mesma que serve 4 atividades de valor (departamentos) aparece representada numa tabela à individualizada. O mesmo com a cadeia relativa aos recursos humanos e à infraestrutura porque servem a cadeia de valor inteira.

LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA

	Atividades de valor	Desagregação	Tempo(horas por semana)	Material	Vagas para RH
Logística interna	L1. Gestão do departamento (Logística interna e externa)	⌘ Reunião de concelho 6/anov Fazer e analisar balanços mensais de gastos; Distribuição e execução orçamental e de RH; ⌘ Elaborar relatório para a Qualidade (fim de projeto).	0,5 ¹⁵ 0,5 2 0,2	0,5 Computador 0,5 Monitor	Total 20,2h/se m 0,5 QS (Quadro superior)
	L2. Análise de fluxos de trabalho	Analisar a evolução dos gastos por qualidade e por departamento; Deteta gastos anormais; Relacionar a evolução dos gastos com as quantidades produzidas; Analisar os fluxos da informação; Relacionar o fluxo de informação com a eficiência e eficácia dos departamentos; Registar as informações.	2 2 2 3 4 2	1 <i>Software</i> de gestão 1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho 1 Carro 🚗	
	Formação Profissional			Bolsa de horas	
Logística externa	L8. Acondicionamento de desenhos	Avaliação da arte final; Análise do caderno de normas; Colocação de um <i>passepoutout/k-line/outro</i> ; Empacotar.	3 2,5 10 2,5		
	L9. Expedição de desenhos para a gráfica	Enviar o ficheiro/Enviar pelo correio.	3		
	Formação profissional		1		

Continua...

¹⁵ Ver explicações

Logística interna e externa	L3. Armazém e Gestão de <i>stocks</i>	Receber o material das aquisições;	0,5	1 Computador 1 Monitor 1 <i>Software</i> de gestão 1 Máquina para etiquetar 1 Bancada com lavatório	Total 38/sem = 1 QM
	Distribuição pelos respetivos departamentos	Organizar o armazém;	7,5		
		Arrumar os diversos itens;	4		
		Zelar pelo estado geral do armazém;	3		
		Fazer folhas de registo de entradas e saídas com deteção automática de fim de <i>stock</i> ;	3		
L4. Inspeções periódicas ao estado dos materiais e equipamentos	Conferir se o material existente confere com os registos de entrada e saída.	2	1 Máquina para etiquetar 1 Bancada com lavatório		
	Fazer distribuição dos bens em função das necessidades por departamento;	5			
	Proceder às entregas.	1			
L5. Suporte técn.	Formatação de discos;	2	1 Bancada com lavatório		
	Desfragmentação de discos;	0,5			
I&D	L6. Gestão de I&D	Instalação de equipamentos de gestão de <i>stocks</i> , gestão da informação e de fluxos de trabalho;	2	0,5 Computador 0,5 Monitor	29,2h/sem =0,5 QS
		Instalação de antivírus.	0,5		
		Reconhecimento e experimentação;	8		
		⌘ Reunião de concelho 6/ano;	0,5		
		⌘ Elaborar relatório para Qualidade (fim de projeto) ;	0,2		
		Fazer e analisar balanços mensais de gastos;	2		
		Fazer folhas de registo de necessidades	1		
		Proceder a estimativas de necessidades;	1		
		Distribuição e execução orçamental e de RH;	0,5		
		⌘ Requisição de materiais às compras;	2		
Registo de desenhos;	0,5				
Pesquisas;	0,5				
Recolha de informação;	0,5				
Reconhecimento e experimentação.	0,5				

Continua...

L7. Pesquisa sobre <i>software</i> de processamento de pedidos e necessidades, gestão dos stocks	Pesquisas;	3		
	Recolha de informação;	3		
L11. Desenvolvimento de sistemas de informação	Reconhecimento e experimentação.	13		
L12. Investigação sobre novos sistemas de mobilidade				

OPERAÇÕES

	Atividades de alor	Desagregação	Tempo	Material	RH
Primárias	O1. Gestão de operações e direção artística	⌘ Reunião de concelho 6/ano;	0,5		
		Distribuição e execução orçamental e de RH;	1		
		Validação das necessidades extraordinárias;	0,5	1 Computador	
⌘ Reunir com a equipa de projeto;		0,5	Superior (com monitor)	35h/sem	
⌘ Receber os projetos para análise e aprovação;		0,5		=1 QS	
		Elaborar relatório para Qualidade (fim de projeto).	0,2	1 Placa gráfica 3d	
	O2. Supervisão Impressão	Deslocação à gráfica;		1 Protetor de corrente	
		Material;	30		
		Impressão;			
		Acabamento;			
	O3. Design (do Produto, embalagens, Ponto venda)	⌘ Reunir com o Gestor Operações;	35	3 Computadores Superiores (com monitor)	
		⌘ Detecção de necessidades extraordinárias/preenchimento da requisição:	35		
		Esboços			
		Testes		2 Protetores de corrente	2 QS
		Avaliação e seleção			
		Conceção		1 Impressora jto tinta	1 Sala
		Maqueta		1 impressora cores laser 1CS6	
	Arte final		1 Maquina fotografica		
		Escolha e seleção das matérias-primas			
		Elaboração do caderno de normas para a gráfica e para a logística externa			
				Material de desenho Bibliografia	

Continua...

	Formação Profissional		1		Bolsa de Horas
I & D	O6. Gestão de I&D	Gere todos os departamentos de I&D.		Está na Logística	
	O7. Pesquisa e análise de tendências	Sociais; Estéticas; Formas; Cores; Texturas.	9	1 Computador 1 Monitor 22” 1 Protetor de corrente Bibliografia Outros Não especificados	0,5 QS* <i>O I&D fica todo no mesmo espaço. Está descrito na Logística</i>
	O8. Investigação sobre materiais e técnicas Investigação sobre novos processos, novos <i>softwares</i> de desenho, novas fontes de matérias-primas Cadernos de normas e indicações técnicas	Recolha de informação; Reconhecimento; Experimentação; Saídas de campo; Estudos de caso; Pesquisa; Desenvolvimento; Testes.	8		

* É a mesma pessoa que está no departamento de I&D de marketing que acumula o seu meio horário com este

MARKETING e VENDAS

	Atividades De valor	Desagregação	Tempo	Material	RH
Primárias	M1. Gestão do departamento	⌘ Reunião de conselho 6/ano;	0,5	1 Computador 1 Monitor 22'' 1 Software específico Bibliografia Outros não especificados	38,4h/se m =1QS
		Elaborar relatório para Qualidade (fim de projeto) ;	0,2		
		Distribuição e execução orçamental e de RH;	1		
		Deteção de necessidades específicas;	0,2		
		⌘ Reunir com a equipa de projeto;	0,5		
		⌘ Receber os projetos para análise e aprovação;	0,3		
		Elaborar a estratégia de comunicação;	3		
	M2. Comunicação e promoção	⌘ Monotorização do impacto da estratégia de comunicação nos diversos meios.	3		
		⌘ Formação e informação do revendedor.	8		
		Definição dos tipos e meios de publicidade;	4		
		Procurar fornecedores de <i>mídia</i> ;	1		
	M3. Preços	Angariação e negociação de espaços de <i>mídia</i> ;	1		
		Estratégia de promoções.	4		
		Definição de preços;	1		
	M4. Vendas	Políticas de descontos;	1		
Políticas de Concessão de Crédito.		1			
Escolha dos canais;		2			
M5. Organização de Exposições	Grau de exposição da marca;	2			
	Exposição no ponto de venda.	2			
	Pesquisa sobre exposições;	2			
	Estabelecimento de contactos;	1			
	Avaliação de necessidades.	1			

Continua...

AQUISIÇÃO	M6. Desenvolvimento de critérios uniformes para aquisições, crédito, pronto pagamento, ALD;	Analisar as diversas situações; Avaliar e decidir; Registar informação.	1 1 0,5	1 Computador portátil	22h/sem =0,5QM
	M7. Serviços de mídia	☞ Receber informação da Comunicação; Contactar fornecedores; Processar encomendas; Encomendar.	1		
	M8. Viagens e subsistência	☞ Receber informação da Comunicação; Procurar e contactar fornecedores; Processar encomendas; Encomendar.	0,5		
	M9. Literatura técnica	☞ Receber informação da Comunicação e do R&D; Procurar e contactar fornecedores; Processar encomendas; Encomendar.	1		
	M10. Recepcionar o material	Rececionar material e pagar; Conferir; Reclamar e devolver.	1 4 1		
	M11. Procurar fornecedores e Supervisionar o seu desempenho	Pesquisar por fornecedores alternativos Recolher informação; Fazer estudos e contas; Manter, organizar um <i>portfolio</i> de fornecedores. Classificar fornecedores; Redigir conclusão.	2 1 2 1 2		
	Formação Profissional		1		Bolsa de Horas
I&D	M12. Gestão de I&D	Gere todos os departamentos de I&D	Está na Logística		
	M13. Pesquisas de mercado		3		10h/sem =0,5QS*
	M14. Pesquisas de novos meios de comunicação		3		
	M15. Experimentação novos meios de comunicação		3		
	M16. Literatura técnica		1		

* É a pessoa do departamento de I&D das Operações que acumula o seu meio horário com este

Observação: esta é a única função da empresa que tem um departamento de aquisição próprio dada a especificidade das aquisições

SERVIÇO

	Atividades de valor	Desagregação	Tempo	Material	Vagas para RH
Primárias	S1. Gestão do departamento	☞ Reunião de concelho 6/ano;	0,5	0,5 Computador 0,5 Monitor 17” 1 <i>Software</i> de gestão	Total 18,7h/se m =0,5 QM
		☞ Elaborar relatório para Qualidade (fim de projeto);	0,2		
		Fazer e analisar balanços mensais de gastos	2		
		Fazer folhas de registo de necessidades;	2		
		Proceder a estimativas de necessidades;	1,5		
S2. Análise de reclamações e sugestões	S2. Análise de reclamações e sugestões	Distribuição e execução orçamental e de RH;	2		
		☞ Requisição de materiais às compras.	2		
		Analisar as reclamações e sugestões dos clientes;	0,2		
		Analisar as reclamações e sugestões dos consumidores;	0,2		
S3. Elaboração de mapas estatísticos de venda	S3. Elaboração de mapas estatísticos de venda	Registrar a informação;	0,1		
		Responder aos clientes;	0,5		
		Elaboração de mapas estatísticos.	0,5		
S4. Estimar quantidades a produzir	S4. Estimar quantidades a produzir	Analisar dados;	1		
		Registrar dados;	0,5		
		Redigir conclusões.	0,5		
	Formação Profissional		1		Bolsa de Horas
I&D	S5. Gestão de I&D	Gere todos os dep. de I&D	Está na Logística		
	S6. Procedimentos e manuais de assistência técnica.	Pesquisas; Recolha de informação; Reconhecimento e experimentação.	3 3 16	0,5 Computador 0,5 Monitor	Total 20h/sem =0,5 QM

AQUISIÇÃO

	Atividades de valor	Desagregação	Tempo	Material	Vagas para RH
Aquisição	A1. Gestão de Compras	⌘ Reunião de concelho 6/ano;	0,5	1 Computador 1 Monitor 22'' 1 Software de gestão 1 Carro  5 M2	Total 43/sem =1 QS
		⌘ Execução orçamental;	0,2		
		⌘ Receber requisições de necessidades extra dos departamentos;	0,1		
		⌘ Fazer folhas de registo de necessidades correntes;	0,5		
		⌘ Proceder a estimativas de necessidades correntes;	0,5		
		⌘ Elaborar relatório para Qualidade (fim de projeto).	0,2		
	A2. Desenvolvimento de critérios uniformes para aquisições, crédito, pp ou ALD	Analisar as diversas situações; Avaliar e decidir; Registar informação.	3 3 1		
	A3. Definição de critérios para aquisição de matérias-primas (quantidades, custo, qualidade, prazo de entrega);	Analisar as diversas situações; Avaliar e decidir; Registar informação.	3 3 1		
	A4. Contratos abastecimento luz, água, telecomunicações	Procurar e contatar fornecedores.	0,5		
A5. Encomendar o material para as necessidades correntes e extraordinárias	⌘ Analisar pedidos; ⌘ Contatar fornecedores; ⌘ Processar encomendas e encomendar.	3 1 2			
A6. Rececionar o material	⌘ Rececionar material e pagar; ⌘ Conferir o material.	1 2			
A7. Inspeção interna (do material recebido)	Retirar da embalagem; Ver/decidir; Repor na caixa itens defeituosos; Registar itens danificados e itens bons; Reclamar e devolver itens danificados.	2 4 1 1 1			
A8. Discriminar material por departamento	⌘ Etiquetar e empacotar e enviar para logística	2			

Continua...

	A9. Procurar e supervisionar o desempenho dos fornecedores	Pesquisar por fornecedores alternativos	1,5		
		Manter, organizar um <i>portfolio</i> de fornecedores;	2		
		Fazer estudos e contas	2		
		Contabilizar produtos com defeito	0,5		
		Classificar fornecedores	0,5		
		Redigir conclusão	0,5		

RECURSOS HUMANOS

	Atividades de valor	Desagregação	Tempo	Material	Vagas para RH
RH	RH1. Gestão	<p>☞ Reunião de concelho 6/ano;</p> <p>Execução orçamental;</p> <p>Análise da produtividade por departamento e por colaborador;</p> <p>Elaborar relatório para Q (fim de projeto)</p> <p>Políticas de recrutamento, avaliação, formação.</p>	<p>0,5</p> <p>0,2</p> <p>1</p> <p>0,2</p> <p>2</p>	<p>1 Computador</p> <p>1 Monitor 22’’</p> <p>1 <i>Software</i> de gestão</p> <p>1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho</p> <p>5 M2</p>	<p>Total 36h/se m =1 QS</p>
	RH2. Recrutamento	<p>Redação dos anúncios de recrutamento;</p> <p>Avaliação e seleção de candidatos;</p> <p>Entrevistas;</p> <p>Elaboração de contratos de pessoal;</p> <p>Inscrição do candidato na contabilidade;</p> <p>Inscrição do candidato na segurança social;</p> <p>☞ Reuniões com os serviços jurídicos.</p>	6		
	RH3. Formação/Informação de Recursos Humanos	<p>Rececionar os seleccionados, dar as instruções gerais e Instruções específicas;</p> <p>Levantamento de necessidades de formação;</p> <p>Selecionar o formador ou ação de formação.</p>	7		
	RH4. Avaliação e recompensa	<p>Elaboração de critérios de avaliação,</p> <p>Redação dos formulários de avaliação;</p> <p>Reunião com o avaliado, avaliação</p>	5		
		<p>Escalonar pessoal no nível de remuneração adequado;</p> <p>Processamento de salários;</p> <p>Pagamento de SS.</p>	7		
RH5. Resolução de problemas e litígios	<p>☞ Reunião com os serviços jurídicos;</p> <p>Resolução amigável;</p> <p>Resolução de contractos;</p> <p>Cálculo de indemnizações.</p> <p>Registo de sugestões e reclamações</p> <p>Análise de sugestões e reclamações</p>	7			

INFRAESTRUTURA

	Atividades de valor	Desagregação	Tempo	Material	Vagas para RH
INFRAESTRUTURA	IE1. Gestão estratégica	Reunião anual dos CEO	0,2	1 Computador superior (já com monitor) 1 Computador médio 1 Monitor 17” 1 Conjunto em volume OFFICE PROF PLUS, 2010 1 Sistema operativo 1 Network 1 servidor 1 Placa de rede 1 fonte de alimentação 1 Impressora 1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho 1 Carro 	Total 39h/sem =1 QS
		Os CEO e a equipa técnica tem que reunir para afinar processos de envio de desenhos (endereços, formatos, etc)	0,2		
		Reunião conselho 3/ano	0,2		
		Objetivos Longo Prazo	1		
		Orientações estratégicas	4		
		Definição da estrutura empresarial e dos fluxos de informação,	3		
		Decisões sobre investimento/desinvestimento	3		
		Elaboração dos orçamentos previsionais,	3		
		Elaboração do MOAF	3		
		Política de dividendos e autofinanciamento	3		
		Outros	20		
	Secretaria		39		39 h =1 QM

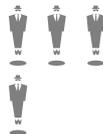
ANEXO 7.3.

MAPAs DE RECURSOS POR DEPARTAMENTOS

Quadro 3.1: LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
Interna	Gestão do departamento Análise de fluxos de trabalho	0,5 Computador 0,5 Monitor 1 <i>Software</i> de gestão 1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho 1 Carro Bibliografia	0,5 QS	5m2
Externa	Contactos Acondicionamento de desenhos Expedição de desenhos para a gráfica	1 Computador 1 Monitor	1 QM	
Interna e Externa	Armazém e Gestão de <i>stocks</i> Distribuição pelos respetivos departamentos Inspeções periódicas ao estado dos materiais e equipamentos Suporte técnico	1 <i>Software</i> de gestão 1 Máquina para etiquetar		
I&D	Pesquisa sobre <i>software</i> de processamento de pedidos e necessidades, gestão dos stocks Desenvolvimento de sistemas de informação Investigação sobre novos sistemas de mobilidade	0,5 Computador 0,5 Monitor	0,5 QS	
	TOTAL	2 Computador Medio 2 Monitor 22'' 1 <i>Software</i> de gestão 1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho 1 Máquina para etiquetar Bibliografia 1 Carro 	1 QS 1 QM 	5M2

Quadro 3.2: OPERAÇÕES

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
Primárias	Gestão de operações e direção artística Supervisão Impressão	1 Computadores superiores (Já com Monitores 22'' incluído) 1 Protetor de corrente 1 <i>Software</i> de gestão	1 QS	20 M2
	<i>Design</i> do Produto, embalagens, Ponto venda, elaboração do caderno de normas para a gráfica e para a logística externa	3 Computadores superiores (Já com Monitores 22'' incluído) 1 <i>scanner</i> 2 Protetores de corrente 1 Impressora jato tinta 1 Impressoras cores laser 1CS6 1 Máquina fotográfica Material desenho Bibliografia Outros Não especificados	2 QS	
I & D	Gestão de I&D	Está na Logística		
	Investigação	1 Computador 1 Monitor 22'' Bibliografia Outros Não especificados	0,5 QS*	<i>O I&D fica todo no mesmo espaço. Está descrito na Logística</i>
	TOTAL	4 Computadores superiores (já com monitor) 1 Computador 1 Monitores 22'' 1 <i>Scanner</i> 3 Protetores de corrente 1 Impressora jto tinta 1 Impressoras cores laser 1 <i>Software</i> de gestão 1CS6 1 Máquina fotografias Material desenho Bibliografia Outros não especificados	3,5 QS 	20 M2

* É a mesma pessoa que está no departamento de I&D de marketing que acumula o seu meio horário com este

Quadro 3.3: MARKETING E VENDAS

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
Primárias	Gestão do departamento	1 Computador 1 Monitor 22'' 1 <i>Software</i> específico	1 QS	1 Sala 10 M2
	Assistência a clientes			
	Assistência a clientes			
	Comunicação e promoção			
	Preços			
	Organização de Exposições			
AQUISIÇÃO	Desenvolvimento de critérios uniformes para aquisições	1 Computador portátil	0,5QM	1 Sala 10 M2
	Serviços de <i>mídia</i>			
	Viagens e subsistência			
	Literatura técnica			
	Rececionar o material			
	Procurar e Supervisionar fornecedores			
I&D	Gestão de I&D	Gere todos os departamentos de I&D. Está na Logística		
	Pesquisas	É a mesma pessoa que está no departamento de I&D das Operações pelo que o material é o que está lá discriminado	0,5QS*	5 M2
	Experimentação			
	Literatura técnica			
TOTAL	1 Computador Médio 1 Monitor 22'' 1 Computador portátil 1 <i>Software</i> específico	1,5 QS 0,5 QM 	5 M2	

* É a pessoa do departamento de I&D das Operações que acumula o seu meio horário com este

Quadro 3.4: SERVIÇO

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
Primárias	Gestão do departamento	1 Computador pequeno	1 QM	5 M2
	Análise de reclamações e sugestões;	1 Monitor 17'		
	Elaboração de mapas estatísticos de venda;	1 <i>Software</i> de gestão 1 Software análise de fluxo de trabalho		
	Estimar quantidades a produzir			
I&D	Gestão de I&D	Gere todos os dep de I&D		
	Procedimentos e manuais de assistência técnica.			
	TOTAL	1 Computador pequeno 1 Monitor 17' 1 <i>Software</i> de gestão 1 Software análise de fluxo de trabalho	1 QM 	5 M2

Quadro 3.5: AQUISIÇÃO

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
Aquisição	Gestão de Compras	1 Computador pequeno 1 Monitor 1 <i>Software</i> de gestão	1 QS 	5 M2
	Desenvolvimento de critérios uniformes para aquisições,			
	Definição de critérios para aquisição de matérias-primas			
	Contratos abastecimento luz, água, telecomunicações			
	Encomendar o material para as necessidades correntes e extraordinárias			
	Rececionar o material			
	Inspeção interna (do material recebido)			
	Discriminar material por departamento			
	Procurar e supervisionar fornecedores			

Quadro 3.6: RECURSOS HUMANOS

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
RH	Gestão	1 Computador Médio	1 QS 	5 M2
	Recrutamento,	1 Monitor 22’’		
	Formação/Informação de Recursos Humanos	1 <i>Software</i> de gestão		
	Avaliação e recompensa	1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho		
	Resolução de problemas e litígios			

Quadro 3.7: INFRAESTRUTURA

	ATIVIDADES	MATERIAL	RH	ESPAÇO
IFRAESTRUTURA	Gestão estratégica	1 Computador Médio 1 Computador pequeno 2 Monitor 22’’ 1 Conjunto em volume OFFICE PROF PLUS, 2010 1 Sistema operativo 1 Placa de rede 1 servidor 1 Impressora 1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho 1 Carro 	1 QS 1 QM 	10 M2

Quadro 3.8: MAPA DE RECURSOS - RESUMO

		Material	RH	Espaço
		4 Mc Superiores (já com monitor)		
		6Mc Médios		
		8 Monitores de 22'		
		2Mc Pequenos		
		2 Mc Portáteis		
		3 Protetores de corrente	9 QS*1900	
		1 Máquina para etiquetar	3,5 QM* 950	
		1 Conjunto em volume OFFICE PROF PLUS, 2010		
		5 <i>Software</i> de gestão (office)		
		1 <i>Software</i> análise de fluxo de trabalho		
		1CS6 (Adobe)		
		1 <i>Software</i> específico (Marketing)		
		Placa de rede		
		1 Fonte alimentação		
		1 Impressora jato tinta		
		2 Impressoras cores laser		
		1 Câmara fotografias		
		Material desenho		
		Bibliografia		
		Outros Não especificados		
		2 Carros 		
				60 M2 + 5m2 para arrumos

ANEXO 7.4.
MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO (PORTER, 1986)

1. Suportes para Registos escritos

PRODUTO: características e necessidades que		REGISTOS ESCRITOS		MERCADO																		
				Grau de elaboração estética do		Tipo de comprador		Estado		Privado												
								Grande porte		Pequeno porte, generalista				Pequeno porte, especializado				Grande porte, generalista				
				Tamanho		Consumidor final		Educaç	Educação		Lazer		Trabalho	Educaç.		Laz.		Trab.	Educaç.		Laz.	
				Uso próprio	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta		
	Pequeno	X	X	Nul	X	Nul	X	Nul	X	X	Nul	X	Nul	X	X	Nul	X	X	Nul	X	Nul	X
	Médio	Nulo	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Grande	Nulo	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	X	X	X	X	X	X	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul
	A7, A6	Nulo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2. Complementos para guardar e transportar

		MERCADO																		
		Tipo de comprador:																		
		Esta-	Privado																	
		do																		
		Gran-	Pequeno porte, generalista					Pequeno porte, especializado					Grande porte, generalista							
		de																		
		porte																		
			Educação			Educação		Lazer	Trabalho		Educaç.		La	Trab.		Educaç.		La		
		Consumidor final											z.					z.		
			Uso próprio	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Uso próprio	Oferta	Uso próprio	Oferta	Uso próprio		
PRODUTO	TRANSPORTE	Grau de elaboração estética do produto	Pequeno	X	X	Nul	X	Nul	X	X	Nul	X	Nul	X	X	Nu 1	X	Nu 1	X	
			Médi	Nul	X		X		X	X		X		X	X		X	X	X	
			Grande	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	X		X	X	X	Nul	Nu 1	Nu 1	Nu 1	Nul	
		Tamanho	Pequen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Médi	Nul	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Gran	Nul	Nul	Nul	Nul	Nul	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Foi feita a matriz de segmentação a partir das seguintes variáveis:

- Variedade de produtos: Grau de elaboração estética e tamanho
- Tipo de comprador: Propriedade - Estado ou privado; Porte – pequeno (mini mercado de bairro), médio (Pingo doce) ou grande (Staples, Hipermercado); Especializado no sector, ou generalista
- Consumidores finais: Finalidade do uso – Educação, lazer ou Profissional; Ocasão da compra - para utilização própria ou para oferecer.

Desta matriz tiraram-se as seguintes ilações:

- Quase todos os segmentos são servidos pela concorrência mas mal no que toca ao *design* dos produtos;
- Os segmentos *Nulos (Nul)* – são segmentos inviáveis isto é, quando a combinação das variáveis que os define não é compatível por exemplo - o cliente estado, que podem ser escolas da rede pública e produtos de elevada elaboração estática, não combinam logo aqui dá para ver quais os segmentos que se podem eliminar;
- No segmento do lazer existe uma área específica de oferta para atividades ao ar livre ou para viagens que são mal servidos pela concorrência;
- Definição das áreas estratégicas de negócio: Educação/Formação, Lazer/Outdoor, Profissional/Escritório;
- Definição das Linhas de produtos que cada área de negócio vai oferecer e as implicações na cadeia de valor (apresentada no *Plano de Marketing*);
- Nº de segmentos estratégicos diferentes, um segmento estratégico é um par produto/mercado que tem implicações na VC ao qual corresponde uma combinação específica de FCS.
- Identificou-se a necessidade complementar para este tipo de produtos que é a necessidade de os guardar e transportar assim o desenvolvimento futuro passa por alargar a oferta também a produtos como estojos, mochila, malas.

ANEXO 7.5.

MAPA DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

	Nº de pessoas	Vencimento mensal por pessoa	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Logística interna e externa	1 QM 1 QS	1900 950						
Operações	3 QS	1900					1QS	
Marketing e vendas	2 QS	1900						
Serviço	1 QM	950						
Aquisições	1 QS 0,5 QM	1900 950						
Recursos Humanos	1 QS	1900						
Direção	1QS 1QM	1900 950						
TOTAL	9 QS 3,5 QM	-----						

ANEXO 7.6.

MAPA DETALHADO DE INVESTIMENTOS DO PROJETO

ATIVO FIXO	Q	Preço unit	Total	
PC Sup (iMAC/2,7/4Gb-DDR3-1600/AMD radeon HD6770M/1T/512 GDR5 dedic/Macosx Snow Leopard/teclado wirless/Magic Mouse/Webcam 4MP2560*1600px/autofalantes/Mac office/Monitor 1920*1080px/monitor 21,5'/4USB 2.0/DVD+RW DL	4	1479,00	5916,00	15.762
PC Med (Mc 816/Dkt MINI/core i5/2,5/4Gb-DDR3-1333/500Gb/AMD Radeon HD 6630/256 Mb GDDR5 dedic/Coluna integrada/Mac OSx V10.7 Lion	6	799,00	4794,00	
Monitor LED 22' (LG)	2	115	230,00	
PC INF (Mc 815/Dkt MINI/core i5/2,3/2Gb-DDR3-1333/500Gb/Intel Graphics 3000/288 MbPartilhados/Coluna integrada/Mac Osx V10.7 Lion	2	600	1200,00	
Monitor 22' LED (Samsung)	6	149	894,00	
Mc Book Pro 13'(i7-2,8/8Gb-DDr3-1600/750Gb/Intel Hd Graphics 4000/Av Stereo +subwoofer)- <i>Worten</i>	2	1299	2598,00	
Placa de rede	1	50	50	
Servidor	1	80	80	4.299
1CS6 (Adobe)	1	1900,00	1900,00	
<i>Software</i> de gestão (Microsoft Project)	1	500	500	
<i>Software</i> análise de fluxo de trabalho (e! Sankey)	1	200	200	
<i>Software</i> específico (Adobe Digital Marketing Suite)	1	1000	1000	
Conjunto em volume OFFICE PROF PLUS, 2010	1	699	699	
1 fonte de alimentação	1	36	36	516
Impressora jto tinta A3	1	200	200	
Impressora jto tinta A4	1	80	80	
Impressoras cores laser A3	1	200	200	

Continua...

1 Câmara fotografias	1	300	300	520
Equipamento de laboratório fotografia ¹⁶		220	220	
1 Máquina para etiquetar	1	68	68	368
Material desenho	1	300	300	
Bibliografia	1	400	400	400
Registo Marca	1	120	120	221
Registos desenhos	1	101,4	101,4	
Consola	1	150	150	830
Tv LED	1	500	500	
Jogos	1	50	50	
Outros n.e. ¹⁷		130	130	
INVESTIMENTO INICIAL			22.916	

¹⁶ Uma Câmara escura: Um ampliador - 100€; Tinas de revelação – 50 €; Papel e químicos – 70;

¹⁷ Puffs, candeeiros, protetores de corrente, 129€

ANEXO 7.7.

ESTUDO DE MERCADO

O estudo que se segue apresenta uma análise dos grupos de consumidores das 3 áreas de negócio - Educação/Formação, Profissional/Escritório e Lazer/Outdoor – portanto respetivamente: estudantes e/ou pessoas ativas e não ativas que realizaram ou podem vir a realizar ações, formais ou não formais, de aprendizagem ao longo da vida; empresas; famílias. Estes grupos são primeiro definidos em traços gerais e depois segmentados por subgrupos com características idênticas, partindo do pressuposto que se partilham uma série de características tangíveis como sexo, idade e situação de uso, também devem ter uma série de outras menos visíveis como interesses, referências e perceção (Solomon, 2008 e Kotler e Armstrong, 2010).

Embora se tenham esbatido os papéis sociais dos homens e das mulheres, o sexo ainda é um fator importante de segmentação do mercado pois tem implicações na perceção e na atitude, “*enquanto a maioria das mulheres compra para amar, os homens compram para vencer*” (Solomon, 2008, p.371). A idade, para além de determinar o tipo de necessidade, tal como a ocupação, as pessoas com a mesma idade tendem a comungar de um conjunto de valores e de experiências culturais que mantêm ao longo da sua vida (Solomon, 2008, p.30). A situação de uso refere-se ao contexto em que é utilizado o produto que pode alterar os padrões de compra dos consumidores. O que é um tipo de caderno/bloco aceitável numa situação pode ser inaceitável noutra (Solomon, 2008). Esta informação serviu para definir um posicionamento estratégico mais individualizado – Marketing Mix - para cada área de negócio indo ao encontro dos desejos e das necessidades dos consumidores (Kotler e Armstrong, 2010).

EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO

Uma atenção às crianças dos 6 aos 14 e aos jovens dos 15 aos 19, idades que são abrangidas pela escolaridade obrigatória a quem se dirige esta área de negócio (mais tarde pretende incluir também no segmento dos jovens universitários e da academia em geral).

Em todas as idades dos 6 aos 19 e em todas as regiões do país, se verifica um desequilíbrio entre os sexos com prevalência dos rapazes; nas idades referidas para cada 100 meninas existem cerca de 105 rapazes. O tipo de família é sobretudo constituída por 3-4 elementos, pai, mãe e 1 ou 2 filhos, muitas vezes apenas um filho (30% dos casos) pelo que tendem a retrair-se, os laços familiares colaterais (entre irmãos e irmãs) e a estruturarem-se antes laços na vertical, segundo uma dinâmica inter-geracional (Almeida e André, 2004 e INE, 2011d). O nível de habilitações dos pais é baixo, metade não fez sequer os nove anos da escolaridade obrigatória e não chega a 10%, aqueles que completaram os estudos universitários. Neste item, verifica-se uma grande variação inter-regional Lisboa e Vale do Tejo, seguida do Algarve, apresenta as taxas de escolarização mais

favoráveis. Açores, a região Norte e a Madeira registam os mais baixos níveis de instrução parental (Almeida *et al*, 2004 e INE, 2011d). Tem vindo a aumentar consistentemente, desde os censos de 1991, o número de famílias monoparentais com filhos menores de 25 anos, principalmente os núcleos de mãe com filhos em que a situação mais comum é a não presença de outra pessoa; é baixíssima a percentagem de crianças que vive com os avós (Magalhães, 2004).

A maioria das crianças e jovens do país (66%) possui mães e pais ativos empregados, ocupando funções que requerem poucas qualificações, como trabalhadores da indústria, dos serviços, construção e artífices; os rendimentos, brutos situam-se no escalão dos 850-1200 (INE, 2010g). As mães ilustram junto delas uma personagem de referência nas suas infâncias, as responsáveis primeiras pela relação educativa – independentemente da situação conjugal ou profissional. (Almeida *et al*, 2004). Este facto foi confirmado por um questionário que se fez a um grupo de alunos do secundário, da região de Leiria, no qual em 30 alunos, 27 dos encarregados de educação são as mães. A esmagadora maioria das crianças frequenta o ensino público e 300.000 (20%) recebem apoio social escolar atribuído pelo escalão máximo.

Relativamente ao grupo da aprendizagem ao longo da vida (ALV), a partir da análise da base de dados estatísticos do INE, retiraram-se as seguintes conclusões: tem subido consideravelmente a percentagem de população residente, entre 25 e 64 anos, que fez ou faz formação, em 1998 eram 3,1%, 2012 contou com 10,6% (INE, 2009a e 2012c); em 2007, a quantidade de homens e mulheres é diferente em 3 pontos percentuais, mais elevada no caso das mulheres; a maior parte das pessoas com idade entre 18 e 64 anos que participaram em ALV conhece pelo menos uma língua estrangeira (81%), tem competências para trabalhar com computadores (90%), usam net todos, ou quase todos os dias; a maioria, tanto homens como mulheres é leitor assíduo de jornais, apenas 11,8%, no caso dos homens e 26,2% no caso das senhoras não lê jornais nunca; e tem hábitos regulares de leitura de livros como atividade de lazer; 25% tem menos de 25 anos. A maior parte dos formandos são ativos, empregados, por conta de outrem (Quadro 1); as profissões em que se concentram mais, é nas profissões intelectuais e científicas (homens – 26.000; mulheres – 39.930), mas também nos serviços e vendas (homens – 17.140; mulheres – 40.240), nas administrativas ou similares (homens – 15.000; mulheres – 40.300, que é de longe a profissão que emprega mais gente) nas profissões técnicas intermédias (homens – 28.440; mulheres – 19.130) (INE, 2007a; 2007b; 2007c; 2007d; 2007e; 2007f, 2007g; 2007h; 2007i; 2007j; INE, 2011g e INE, 2011l).

Quadro 1: Indivíduos com idade entre 18 e 64 anos que participaram em atividades de aprendizagem ao longo da vida (N.º) por Sexo e Condição perante o trabalho

	Condição perante o trabalho				
	Total	Empregados	Desempregados	Alunos, estudantes	Outros Inativos
Sexo	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
HM	2.097.702	1.511.330	142.314	374.909	69.149
H	1.042.154	790.290	45.439	183.250	23.176
M	1.055.548	721.040	96.876	191.659	45.973

Fonte: INE, 2007a

O quadro seguinte mostra a segmentação que se fez a este grupo de consumidores conforme as variáveis em cima apontadas além de referir outros fatores que podem ter influência sobre o padrão de compra.

Quadro 2: Segmentação - Grupo educação/formação

Estudantes		1º CEB*	2ºCEB e 3º CEB	SEC	ALV
Nº e Género	H	244.000	369.000	231.000	2.677.150**
	M	221.000	381.000	209.000	2.698.650
Idade (Anos)		6-9	10-14	15-19	18-64
Situação de uso	HM	Escola			Formação
Objetivo de uso	H	Tomar notas, assentar conhecimento, organização pessoal, registos pessoais, durante o ano letivo			Tomar notas, assentar conhecimento
	M	Tomar notas, assentar conhecimento, organização pessoal, fazer jogos, durante o ano letivo			
Locais públicos que frequentam	HM	Escola, Jardins, revistas	Escola, Jardins, Redes sociais, revistas, rádio	Escola, Jardins, Redes sociais, discotecas, revistas, rádio	Jornais, revistas, TV, rádio
Grupos de influência	HM	Mãe, professores, comunicação social		Pares, professores, comunicação social	
Necessidades	H	Status, desempenho, autoidentificação, segurança, divertimento			Eficiência, motivação, inovação, emoção
	M	Afeto, segurança, autoidentificação, autoconceito, divertimento			
Perceção	HM	Atributos funcionais e não funcionais: Preço, design, tamanho, valores			

Fonte: o autor com base em Shiffman (1994), Solomon (2008), dados INE (2007a; 2007k e 2011i) e resultados dos questionários aplicados¹⁸

*Ciclo do ensino básico; **Total dos Indivíduos que fizeram e o que os não fizeram ALV, e que podem via a fazer

¹⁸ Para este grupo (apenas para este por facilidade logística) foi aplicado o questionário aplicado em Apêndice - Apêndice I. O estudo mais pormenorizados dos outros grupos em apreço ficará para desenvolver em futuras investigações.

PROFISSIONAL/ESCRITÓRIO

Como foi referido na sequência da crise económica e financeira iniciada em 2007 todos os setores da economia em Portugal sofreram uma progressiva desaceleração da sua atividade, que se refletiu no desaparecimento de muitas empresas, na redução do volume de negócios e claro, no número de pessoas ao serviço, o que não deixará de ter impacto no consumo de bens e serviços por parte das organizações empresariais (INE, 2010h).

Sendo a área de serviços, predominante na estrutura empresarial em Portugal (INE, 2010h e 2013), este estudo focou-se apenas nas empresas (não financeiras) desse setor pois além de serem as mais frequentes, são também aquelas que, dada a natureza das suas atividades, mais gastam deste tipo de produtos.

Relativamente ao número de empresas, apurou-se que as empresas mais numerosas são as empresas das áreas do comércio, reparação de veículos automóveis e motociclos (247.970), as administrativas e de serviços de apoio (135.483), as de consultoria científica, técnica ou similar (114.123, sendo por isso são também algumas das que empregam mais gente). As menos numerosas são as empresas das áreas artísticas, recreativas e desportivas (29.380), tecnologias informação e de comunicação (14.520) e as dos serviços de eletricidade e água (800) (INE, 2010h; 2011f e 2011g).

Em relação ao número de pessoas ao serviço, as empresas que empregam mais pessoal, são por ordem decrescente desse número, as empresas do comércio, as das atividades administrativas e as do alojamento e restauração; em contrapartida as que absorvem menos gente são, as das áreas das tecnologias da informação e comunicação, das áreas artísticas, desportivas e recreativas, e as dos serviços de eletricidade e água (INE, 2010h e INE, 2011f).

De seguida, analisou-se o volume de negócio e o volume de negócio *per capita*, que são dados interessantes na medida em que nos podem dar uma noção das atividades onde o trabalho é mais intenso, para daí se poder deduzir-se onde poderá utilizar-se mais deste tipo de produto, partindo do princípio que todas as empresas do setor terciário praticam com muita frequência no seu dia-a-dia registos escritos em suporte de papel. Assim, em termos de volume de negócio temos as do setor do comércio à frente, que sendo as empresas mais numerosas estão as que geram a maior parcela, (118.491 milhões de euros, 37,0% da faturação total realizada pelas empresas, em 2010); em seguida encontram-se as dos serviços de eletricidade (19.108,5 milhões de euros, 2010), transportes e armazenagem (16.475,3 milhões de euros), atividades de consultoria (10.368,6 milhões de euros) e atividades administrativas (9.434,2 milhões de euros). Se analisarmos do ponto de vista do volume de negócio *per capita*, as que vendem mais são as dos serviços de eletricidade (1.859.000 € por pessoa), das atividades de informação e de comunicação (195.000 €

por pessoa), do comércio (190.300 € por pessoa) e das atividades imobiliárias (126.700 € por pessoa) (INE, 2010h). As que têm menos volume de negócio são: as atividades imobiliárias (5.793 milhões de euros), as de artes e desporto (1.498,3 milhões de euros) e as de educação (1.121 milhões de euros). As que apresentam o menor volume de negócio *per capita* são: alojamento e restaurações (36.000) administrativas (33.600) e Educação (27.500).

Olhou-se com especial atenção para as empresas das áreas de, consultoria técnica ou científica, informação e de comunicação e das atividades artísticas ou desportivas, porque parecem ser aquelas em que a perceção para as questões estéticas e visuais é mais apurada.

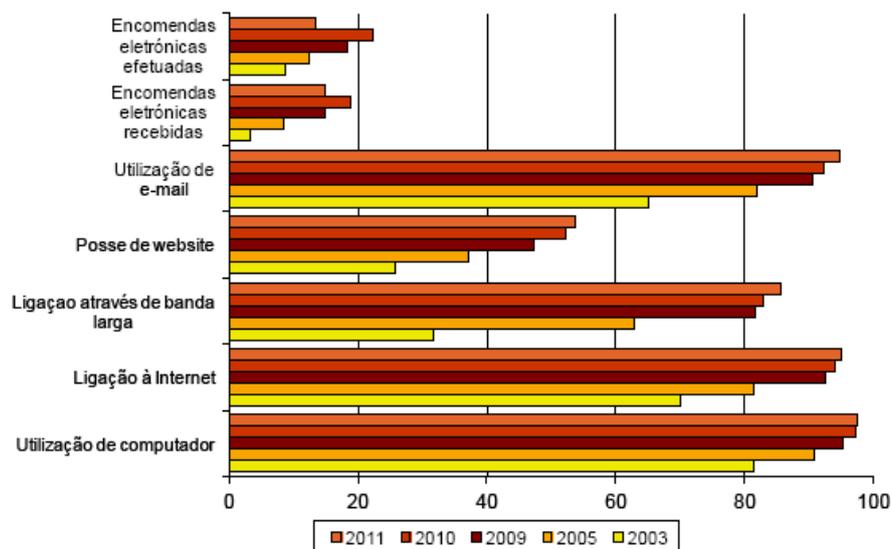
	Empresas (Nº)	Pessoal ao serviço (Nº)	Volume de negócio 10 ³	Volume de negócio <i>per capita</i> 10 ³ Por pessoa
Consultoria	32.337	130.134	10.368.657	79,7
Artísticas e desportivas	4.099	20.298	1.498.338	73,8
Informação e comunicação	7.423	70.074	13.663.885	195,0

Fonte: O autor com base em INE, 2010h, p.3

Se analisarmos este setor, como qualquer outro da atividade económica em Portugal, a estrutura produtiva continua a ser bastante determinada pela importância relativa das pequenas e médias empresas (PME's) (95,5%, INE, 2011f, ver subdivisão *Empresas Nacionais*, no parágrafo 4.1.2.).

Relativamente à utilização das tecnologias de informação e comunicação, em 2011, 86% das empresas com 10 e mais pessoas ao serviço utilizavam a internet através de banda larga, 42% dispunham de ligação móvel, 45% efetuaram troca automática de informação e 24% tinham realizado comércio eletrónico no ano anterior (INE, 2011h). Relativamente a este último item, verificou-se um retrocesso apreciável face ao ano precedente de 2010, tanto na percentagem das empresas que recebeu encomendas, como das que efetuou encomendas via eletrónica, ainda assim, estas proporções mantiveram-se acima das registadas em 2005 (INE, 2013). A utilização destas tecnologias varia na razão direta da dimensão da empresa quando medida pelo emprego. Da análise do gráfico seguinte verifica-se que o número de empresas dispendo de *websites* próprios, tem subido consistentemente desde 2005.

Gráfico 1: Utilização das TIC nas empresas, em 2011 (% de empresas)



Fonte: INE, 2013, p15.

Quadro3: Segmentação - Grupo Profissional/Escritório

Empresas		Setor terciário
Nº	HM	883.000
Idade do representante (anos)		35-44
Nº de Pessoas por empresa		3,4
Situação de uso		Escritório
Objetivo de uso		Tomar notas, arquivar, registar organizar, identificar dossiês e cadernos, guardar e descartar, durante o ano inteiro
Locais públicos que frequentam		Internet, lojas especializadas, centros de congressos
Grupos de influência		Organizações empresariais, comunicação social, internet, fornecedores de material
Necessidades		Confiança, competência, compromisso, motivação, inovação, emoção
Perceção		Atributos funcionais e preço

Fonte: O autor com base em Shiffman et al (1994), Solomon (2008), dados INE (2009d; 2010h; 2010i; 2011f; 2011g; 2011h; 2011m; 2011,j e 2013)

LAZER/OUTDOOR

Se observarmos a composição das famílias clássicas, em Portugal, a situação mais frequente é pai e mãe com um ou dois filhos (30,2% das tipologias possíveis), embora uma situação também muito abundante são as famílias com duas pessoas, devido ao número de famílias monoparentais que tem crescido e as que são formadas por casais sem filhos (25%) (INE, 2011d e INEe).

O aumento da proporção de famílias unipessoais tem vindo a acontecer em 3 décadas de censos, sendo em 2011, 23,2%, com incidência em todas as regiões, são sobretudo as mulheres que vivem em famílias unipessoais. Esta população das famílias unipessoais, é composta em cerca de 50% por pessoas a viver só, das quais cerca de metade são pessoas com 65 ou mais de idade, reformadas, constituindo as mulheres praticamente o quádruplo dos homens na mesma situação. A outra metade é composta por adultos com idades entre os 25 e 64 anos com tendência para aumentar nas camadas mais jovens, até 50 anos. Estes *novos sozinhos* estão em igualdade de género e na sua esmagadora maioria estão empregados (Magalhães, 2003).

Uma análise dos resultados dos censos de 2011 revela-nos que a maioria das famílias clássicas, 68,0%, tem como representante o homem e apenas 32,0% tem como representante a mulher, situação que é comum a todas as regiões do país. As habilitações do representante são geralmente muito baixas, atingindo, no melhor dos casos o 3ºCEB, no caso de filhos mais novos, e apenas 16,6% completou o ensino superior. As profissões mais presentes são as de operário semiqualeficado e qualificado, empregado administrativo de serviços e comércio (INE, 2011d).

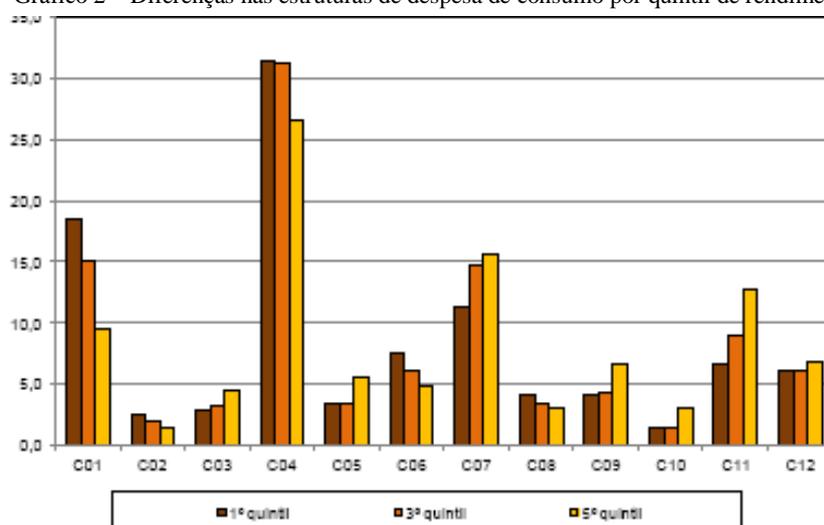
A estrutura da despesa de consumo final pelas famílias registou alterações em todos os bens, sobretudo diminuições apreciáveis na última década. Em contrapartida, as despesas com habitação, água, eletricidade, gás e outros combustíveis, registaram um considerável aumento; aumento que também se verificou, embora de forma menos exuberante, nas despesas de comunicações, lazer, distração e cultura, e ensino (INE, 2013). A maior parte destes encargos são feitos com crianças. Manteve-se em 2011, a tendência para a generalização da utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) pelos agregados familiares. Em 2011, 63,7% dos agregados familiares possuíam computador, A internet podia ser acedida por 58,0% dos agregados (53,7% em 2010), e mais de 56,6% podia fazê-lo através da banda larga (50,3% em 2010) (INE, 2013).

Dos que tem filhos com 25 anos ou mais, ou não tem filhos, e que não tendo filhos, têm mais tempo para lazer e viajar, existe uma fatia que interessa considerar, que conta com cerca de 450.000 famílias com idades até 65 anos, cujo representante ainda se mantém ativo e ocupa o cargo de empresário ou pequeno patrão, de quadro superior, em profissões técnicas científicas e intelectuais, independentes ou não, e de profissional técnico intermédio (INE, 2011d). Estas

classes manifestam interesse por atividades culturais e de *outdoor* (INE, 2013), também são mais exigentes e seletivos (Solomon, 2008) além de disporem de rendimentos que lhes permite viajar, e ainda devem gozar ainda de boas condições físicas, o que é mais provável se forem jovens, o que deve acontecer com frequência, se tivermos em conta que estas profissões atingem o pico de ocorrências com indivíduos em idades ainda jovem – até 44 anos. Dos profissionais mencionados, os que auferem rendimentos mais elevados são os que desempenham, quadros superiores de profissões técnicas científicas e intelectuais, ou de direção e de quadros dirigentes do estado e empresas.

Uma análise por quintil, mostra-nos que é no 5º quintil que despesas em hotéis, restaurantes, transportes, lazer e cultura têm relativamente maior importância (INE, 2013).

Gráfico 2 – Diferenças nas estruturas de despesa de consumo por quintil de rendimento



Legenda

Classes da Classificação do Consumo Individual por Objetivo	
C01	Produtos Alimentares e bebidas não alcoólicas
C02	Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos/estupefacientes
C03	Vestuário e calçado
C04	Habituação; água, eletricidade, gás e outros combustíveis
C05	Móveis, artigos de decoração, equipamento doméstico e despesas correntes de manutenção da habitação
C06	Saúde
C07	Transportes
C08	Comunicações
C09	Lazer, distração e cultura
C10	Ensino
C11	Hotéis, restaurantes, cafés e similares
C12	Outros bens e serviços

Fonte: INE, 2013, p.9

Quadro 4 Segmentação - Grupo Lazer/*Outdoor*

Famílias		Casais e famílias monop. com filhos menores de 25	Casais e famílias monoparentais com filhos maiores 25, com idade até 69 anos	Casais S filhos com idade até 69 anos	Pessoas em famílias unipessoais até 69 anos
Nº de famílias		1.511.500	436.150	1.037.000	500.000
Idade do representante (moda)	HM	40- 44	55- 69	55- 69	55- 69
Género do representante	H	1.027.820*	296582*	705160*	296.500
	M	483.680*	139568*	331840*	203.500
Situação de uso	HM	Lazer em casa ou na rua	Viagem, saída de campo, desporto, visita a biblioteca		
Objetivo de uso	HM	Tomar notas, fazer registo, desenhar, oferecer, diários,	Tomar notas, desenhar, assentar conhecimento, organização pessoal, oferecer, comemorar, felicitar, durante o ano inteiro		
Locais públicos que frequentam	HM	Parques, jardins infantis, cinema, centros comerciais	Cinema, teatro, livraria, papelarias, lojas culturais, museus, centros culturais, aeroportos, ginásios, hotéis, restaurantes		
Grupo socioeconómico do representante: em que o representante desempenha profissões técnicas científicas e intelectuais ou de direção, e quadros dirigentes do Estado e empresas (Nº)	HM	69.400	6755	24.200	25.150
Necessidades	HM	Aventura, liberdade, distração, emoção, novidade, autoconceito, <i>status</i> , harmonia interior			
Grupos de influência	HM	Filhos, grupo de amigos	Colegas de trabalho, familiares, amigos, comunicação social, internet, redes sociais		
Perceção	HM	Atributos <i>não-funcionais</i>			

Fonte: O autor com base em Shiffman et al (1994), Solomon (2008), dados INE (2011d; 2011e e INE, 2013)

*Nota: De acordo com a percentagem dos representantes de família que são homens ou que são mulheres, 68% e 32% aproximadamente, calculou-se o total de homens e mulheres para cada grupo