



## Análise de Projectos de Investimentos

# Franchising Papelaria Fernandes

**Trabalho Realizado por:**

Mário Pinto Bessa – [ei00001@fe.up.pt](mailto:ei00001@fe.up.pt)  
Tiago Lázaro Mendes – [ei00081@fe.up.pt](mailto:ei00081@fe.up.pt)

LEIC/FEUP – 01/06/2004

## Sumário Executivo

O business plan desenvolvido neste documento apresenta um profundo estudo sobre a viabilidade financeira, bem como o impacto no grupo económico em que se insere, da abertura de uma loja em regime de franchising da Papelaria Fernandes – Lojas, SA. Esta loja será sedeada na recentemente aberta Galeria Comercial Campus S.João.

Os promotores deste investimento são a prestigiada Papelaria Fernandes – Lojas, SA e o jovem grupo Luso Franchising. Tendo este como actividade principal o desenvolvimento e exploração de projectos de investimento na área do retalho, com especial enfoque em oportunidades de franchising.

A abertura da loja Papelaria Fernandes – Campus S.João encontra-se prevista para o início de 2005, sendo o principal período de investimento entre Agosto de 2004 e Dezembro de 2004. Durante este período serão realizados os principais investimentos, tais como o pagamento de jóias, taxas de admissão e outras licenças, obras de remodelação do espaço comercial e o stock inicial. O investimento global do projecto é de 232.000€, sendo que este será suportado através do capital social do Grupo Luso Franchising, Lda e pelo recurso a um empréstimo bancário, a dez anos, no montante de 100.000€

A Papelaria Fernandes – Campus S.João trata-se sem qualquer sombra de dúvida, de um importante projecto de investimento no seio do Grupo Luso Franchising, Lda. A oportunidade de negócio criada com a construção e abertura ao público da Galeria Comercial Campus S. João, não pode, nem será desperdiçada por uma administração cujo o objectivo é criar um forte grupo económico português. A garantia do retorno de investimento pode ser constatado através do Valor Actualizado Liquido (VAL) de 100.279€ no final do sexto ano, bem como uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 17,93%, muito acima dos 10,02% da Taxa de Retorno Exigida (TRE). De destacar que o payback de todo o investimento é alcançado durante o sexto ano de exploração.

Como o principal factor no desvio dos resultados do exercício é o volume de vendas, temos prevista a monitorização deste indicador com periodicidade semanal, bem como várias campanhas de promoção à loja e aos seus produtos.

A estagnação e algumas dificuldades atravessadas pelo sector são “águas passadas” sendo considerada esta a melhor altura para “atacar” o mercado. Aproveitando a retoma geral da actividade económica, e do sector do retalho de material de papelaria e escritório em particular, cremos que a Papelaria Fernandes – Lojas, SA dará um forte contributo para o crescimento e expansão de todo o Grupo. Através do know-how, capabilites e cash-flow gerado por este investimento, a Luso Franchising partirá em clara vantagem para o vasto conjunto de projectos que possui, actualmente, em avançado estudo de viabilidade.

Em termos académicos, a realização deste trabalho teve como principal aliciante a aprendizagem a partir da prática, de um vasto conjunto de conceitos de análise económica e sectorial, bem como de planeamento de investimento, financiamento e análise financeira.

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2. PROMOTORES</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Luso Franchising</b>	<b>8</b>
2.1.1 Denominação Social	8
2.1.2 Localização da Sede	8
2.1.3 Contactos	8
2.1.4 Data de Constituição	8
2.1.5 Estrutura Jurídica	8
2.1.6 Actividade Principal	8
2.1.7 Código da Actividade Económica	8
2.1.8 Numero de Identificação de Pessoa Colectiva	8
2.1.9 Recursos Humanos	9
2.1.10 Caracterização da Empresa	9
<b>2.2 Papelaria Fernandes – Lojas, SA</b>	<b>11</b>
2.2.1 Denominação Social	11
2.2.2 Localização da Sede	11
2.2.3 Contactos	11
2.2.4 Data de Constituição	11
2.2.5 Estrutura Jurídica	11
2.2.6 Actividade Principal	11
2.2.7 Código da Actividade Económica	11
2.2.8 Numero de Identificação de Pessoa Colectiva	11
2.2.9 Recursos Humanos	11
2.2.10 Caracterização da Empresa	12
<b>2.3 Objectivo e Ambições do Projecto</b>	<b>13</b>
<b>3. PRODUTO</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Produtos e Serviços Luso Franchising – Papelaria Fernandes</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Vantagens Únicas</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Vantagens Competitivas</b>	<b>16</b>
<b>4. MERCADO E CONCORRENTES</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Análise do Meio Ambiente Macroeconómico</b>	<b>17</b>
<b>4.2 Análise Sectorial</b>	<b>19</b>
4.2.1 Análise Histórica e Desenvolvimento Futuro	19
4.2.2 Análise do Segmento do Mercado Alvo e Concorrência	19
<b>5. PLANO DE MARKETING</b>	<b>21</b>

<b>5.1 Política de Preços</b>	<b>21</b>
<b>5.2 Campanhas de Promoção</b>	<b>21</b>
<b>5.3 Canais de Distribuição</b>	<b>21</b>
<b>6. PLANO OPERACIONAL</b>	<b>22</b>
<b>6.1 Descrição do Processo</b>	<b>22</b>
<b>6.2 Plano de Exploração</b>	<b>23</b>
<b>7. PLANO DE INVESTIMENTO</b>	<b>24</b>
<b>7.1 Montante do Investimento</b>	<b>25</b>
7.1.1 Investimento em Imobilizações Corpóreas	25
7.1.2 Investimento em Imobilizações Incorpóreas	26
7.1.3 Investimento em Imobilizações Financeiras	27
7.1.4 Resumo da Previsão do Montante Total de Investimento	28
<b>7.2 Agenda de Investimento</b>	<b>31</b>
<b>8. PLANO DE FINANCIAMENTO</b>	<b>32</b>
<b>8.1 Capitais Próprios</b>	<b>32</b>
<b>8.2 Empréstimo Bancário</b>	<b>32</b>
<b>8.3 Empréstimo em Conta Corrente</b>	<b>32</b>
<b>9. AVALIAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>33</b>
<b>9.1 Pressupostos</b>	<b>33</b>
<b>9.2. Crescimento Esperado</b>	<b>33</b>
<b>9.3 Análise de Sensibilidade de Alterações</b>	<b>34</b>
<b>9.4 Cash-flow, VAL e TIR</b>	<b>35</b>
<b>9.5 Investimento e Payback</b>	<b>36</b>
<b>10. CONCLUSÃO</b>	<b>37</b>

# 1. Introdução<sup>1</sup>

Este trabalho, o qual foi realizado no âmbito da cadeira de Análise de Projectos de Investimentos, do 4ºano, da Licenciatura de Engenharia Informática (LEIC), da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), teve como principal objectivo o estudo da viabilidade da abertura de uma loja franchisada da Papelaria Fernandes na Galeria Comercial do S. João. Com este projecto pretende-se simultaneamente lançar as primeiras fundações do Grupo Luso Franchising,Lda. No intuito de criar um forte grupo económico português, a Luso Franchising,Lda associou-se, para este investimento, à Papelaria Fernandes – Lojas, SA.

A escolha do sector do retalho de material de papelaria e escritório para inicio da actividade do Grupo Luso Franchising,Lda, foi apoiada pelas perspectivas favoráveis de expansão para o sector. Após um longo período com crescimentos marginais, espera-se para os próximos anos o retorno a crescimentos elevados.

Ao longo deste documento iremos apresentar, de forma pormenorizada, os promotores do investimento, produtos e serviços a disponibilizar, mercado e concorrentes, bem como os planos de marketing, produção, investimento e financiamento. No final deste business plan, o projecto é sujeito a uma minuciosa análise financeira.

---

<sup>1</sup> A opção por um negócio distinto das áreas das tecnologias e engenharia foi propositado para nos permitir aprofundar conhecimentos noutras áreas de actividade económica, que o currículo do curso não abrange. De salientar também, que os elementos deste grupo realizaram, para a cadeira de Gestão de Empresas, 4ºano/1ºsemestre, da LEIC/FEUP, uma análise organizacional ao Grupo Pararede, um dos principais player's no sector das novas tecnologias e sistemas de informação no mercado nacional.



## **2. Promotores**

Os promotores deste projecto de investimento são as empresas *Luso Franchising, Lda* e a *Papelaria Fernandes – Lojas, SA* das quais se apresenta uma breve descrição.

## **2.1 Luso Franchising**

### **2.1.1 Denominação Social**

*Luso Franchising, Lda*

### **2.1.2 Localização da Sede**

*Rua Barão Forrester nº13, 4050-350 , Porto, Portugal*

### **2.1.3 Contactos**

Telefone: (+351) 227850233 / 227850234

Fax: (+351) 227850235

e-mail: *lusofranchising@netcabo.pt*

site: *http://www.lusofranchising.pt*

### **2.1.4 Data de Constituição**

*8 de Abril de 2004*

### **2.1.5 Estrutura Jurídica**

Sociedade por Quotas, de responsabilidade limitada, encontrando-se o capital dividido da seguinte forma:

<b>Sócios</b>	<b>Capital Social</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<i>Mário Pinto Bessa</i>	<i>100.000€</i>	<i>50%</i>
<i>Tiago Lázaro Mendes</i>	<i>100.000€</i>	<i>50%</i>
<b>Total</b>	<i>200.000€</i>	<i>100%</i>

### **2.1.6 Actividade Principal**

Desenvolvimento de projectos de investimento na área do retalho com especial enfoque em oportunidades de franchising.

### **2.1.7 Código da Actividade Económica**

N. A.

### **2.1.8 Numero de Identificação de Pessoa Colectiva**

NIPC: *6529483107*



## 2.1.9 Recursos Humanos

### **Proprietários do Projecto:**

Este projecto possui apenas um proprietário, a Luso Franchising Lda. Esta é inteiramente responsável pela execução e controlo deste projecto. Este será planeado, executado e gerido desde o primeiro momento pelos dois sócios da empresa promotora, a Luso Franchising Lda. Os sócios proprietários da Luso Franchising assumirão deste modo o papel de gestores do projecto.

### **História Profissional e Pessoal de Mário Pinto Bessa**

Licenciado em Engenharia Informática e Computação pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, foi colaborador de diversas empresas do sector das tecnologias de informação. Após um período de três anos de laboração no sector económico anteriormente referido, sentiu necessidade de parar um pouco para meditar. Retirou-se assim para o continente indiano, mais propriamente para o sopé dos Himalaias, tendo aí passado quase um ano. Regressado da Índia, decidiu alargar o seu currículo académico através da realização de um MBA na Harvard Business School. Regressou de seguida a Portugal, ingressando nos quadros da SAP Portugal, inicialmente como Assistant Manager, ascendendo rapidamente ao cargo de Vice-Presidente e de seguida ao de Presidente.

Após um período de 5 anos à cabeça da SAP Portugal, sentiu uma forte necessidade por novos desafios e por uma vida mais despreocupada. Com esse propósito, fundou juntamente com um velho amigo de faculdade, a Luso Franchising Lda, a qual está apostada em se tornar rapidamente numa grande “player” do retalho em Portugal.

### **História Profissional e Pessoal de Tiago Lázaro Mendes**

É também um licenciado em Engenharia Informática e Computação pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Após o término da sua licenciatura trabalhou durante 4 anos no sector das tecnologias de informação, essencialmente na área financeira. Ingressou então na ParaRede SGPS como director comercial para a América do Sul, tendo aí exercido funções durante 3 anos. De seguida vai para Inglaterra realizar um MBA na Cambridge Business School. Regressa a Portugal, sendo convidado para o cargo de assessor do Ministro da Economia. Aceita o convite. No final da legislatura ingressa no grupo Águas de Portugal S. A., ocupando o cargo de Presidente do Conselho de Administração.

Por motivos familiares decide afastar-se do grupo Águas de Portugal e levar um estilo de vida mais tranquilo. Funda então a Luso Franchising Lda, juntamente com Mário Pinto Bessa.

## 2.1.10 Caracterização da Empresa

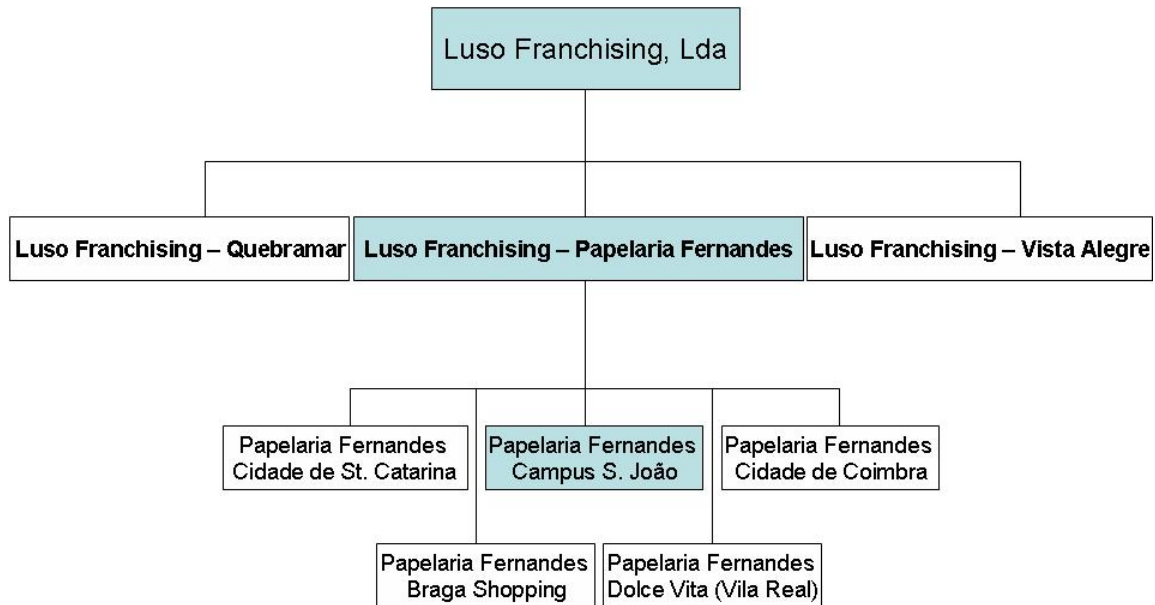
A Luso Franchising dedica-se ao planeamento, execução e gestão de projectos de investimento na área do franchising ligados ao sector retalhista.

Os objectivos da Luso Franchising são:

- Fomentar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas de capitais nacionais;

- Apoiar empresas nacionais com políticas de internacionalização baseadas em franchising;
- Contribuir para a criação de emprego e de um novo modelo económico sustentável para Portugal e a península ibérica.

A sua estratégia consiste na realização de projectos de investimento com um elevado retorno potencial nas áreas a que se dedica. Para tal selecciona apenas os investimentos que se afigurem como mais vantajosos aliando-se a organizações em forte crescimento na Península Ibérica e América Latina.



**Ilustração 1 - Organograma do Grupo Luso Franchising**

**Nota:** A fundo branco encontram-se empresas ou projectos que, apesar de não pertencerem neste momento ao Grupo Luso Franchising, a sua constituição está a ser estudada pela equipa de gestão.

## **2.2 Papelaria Fernandes – Lojas, SA**

### **2.2.1 Denominação Social**

*Papelaria Fernandes – Lojas, SA*

### **2.2.2 Localização da Sede**

*E. N. 249, Km 3  
2735-307 - CACÉM*

### **2.2.3 Contactos**

Telefone: (+351) 214268200  
Fax: (+351) 214268231  
e-mail: *papelariafernandes@papelariafernandes.pt*  
site: *http://www.papelariafernandes.pt*

### **2.2.4 Data de Constituição**

1992

### **2.2.5 Estrutura Jurídica**

Sociedade de capitais aberta. O capital social da empresa, no valor de 3.000.000€ é controlado em 100% pela *Papelaria Fernandes – Industria e Comércio, SA*.

### **2.2.6 Actividade Principal**

Papelaria em geral, material técnico e de escritório. A principal actividade da Papelaria Fernandes – Lojas, SA centra-se na comercialização a retalho de artigos de papelaria, escritório, material escolar, material técnico e escrita.

### **2.2.7 Código da Actividade Económica**

N.A.

### **2.2.8 Numero de Identificação de Pessoa Colectiva**

N.A.

### **2.2.9 Recursos Humanos**

A *Papelaria Fernandes – Lojas, SA* tem nos seus quadros permanentes 140 colaboradores que se encontram dispersos pelas 16 lojas da organização não franchisadas.

O quadro de pessoal tem-se mantido constante em termos quantitativos, embora tenha havido movimentações de entradas e saídas para melhor ajustamento de qualificações às exigências das várias áreas funcionais da empresa.

## 2.2.10 Caracterização da Empresa

A Papelaria Fernandes – Lojas, SA está integrada no Grupo Papelaria Fernandes, cuja Empresa-Mãe, a Papelaria Fernandes – Indústria e Comércio, SA possui 100% do seu capital.

Dentro do grupo empresarial, a Papelaria Fernandes –Lojas, SA tem por objectivo explorar o sector da comercialização a retalho de artigos de papelaria, escritório, material escolar, material técnico e escrita sendo o seu segmento alvo consumidores particulares e pequenas e médias empresas na zona de influência das lojas.

O know-how da Papelaria Fernandes – Lojas, SA situa-se em dois níveis:

- A Montante do Conceito de Retalho – destaca-se nesta actividade de negócio a capacidade de seleccionar os Fornecedores, escolher os Artigos e negociar e gerir Compras;
- No Conceito de Negócio e de Gestão das Lojas – ao saber escolher os artigos que rentabilizam a área comercial, na gestão de stocks, garantindo a sua maior rotação, na projecção de Lay-Out's e Merchandising para a apresentação dos artigos, na capacidade de ajustar a oferta às tendências sazonais, no desenvolvimento de software de gestão e na gestão e dinamização de campanhas de animação com âmbito nacional e local.

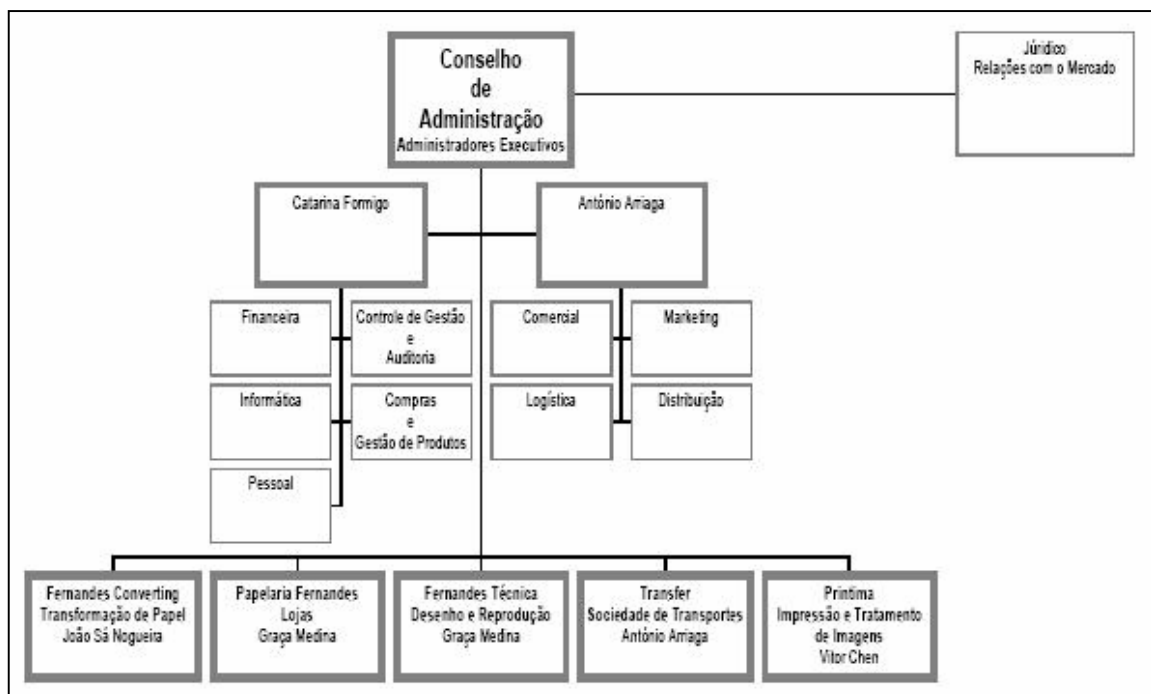


Ilustração 2 - Organograma do Grupo Papelaria Fernandes

### **2.3 Objectivo e Ambições do Projecto**

A Luso Franchising pretende com este projecto lançar as bases de um forte grupo económico português capaz de explorar oportunidades de negócio através de franchising. Com esta primeira parceria com a Papelaria Fernandes – Lojas, SA a Luso Franchising ambiciona adquirir know-how e capabilities em explorações franchisadas que lhe permita, não só abrir mais lojas da Papelaria Fernandes em regime de franchising, como também alargar a exploração de lojas em regime de franchising a outras marcas nacionais.

O forte crescimento que pretendemos imprimir à Luso Franchising, Lda criará a necessidade de contratação de pessoal qualificado para as áreas de Apoio Jurídico e Contabilidade e criação de um departamento dentro da Luso Franchising que promova a comunicação entre a empresa-mãe e as diferentes participadas. Cada participada terá como missão a gestão de todas as lojas em regime de franchising de uma Marca. Por exemplo, a já criada Luso Franchising – Papelaria Fernandes tem por missão a gestão de todas as lojas Papelaria Fernandes que a Luso Franchising explore em regime de franchising.

Com este projecto, a Papelaria Fernandes – Lojas, SA pretende alicerçar a expansão da sua Rede de Lojas através de franchising's. Esta política emana da decisão do Grupo Papelaria Fernandes em criar um vector de crescimento baseado em franchising.

## **3. Produto**

### **3.1 Produtos e Serviços Luso Franchising – Papelaria Fernandes**

A principal actividade da Luso Franchising – Papelaria Fernandes centra-se na venda a retalho de artigos de papelaria, escritório, material escolar, material técnico e escrita. Dentro de cada uma destas categorias de artigos encontram-se diversos produtos das mais prestigiadas marcas nacionais e internacionais. De seguida analisamos de forma mais pormenorizada cada uma das categorias de artigo disponibilizadas pela Luso Franchising – Papelaria Fernandes.

Artigos de Papelaria – Consumíveis de papelaria, tais como: diversos tipos de papel, acetato, artigos artísticos de papel, envelopes, post-it's, etiquetas e produtos reciclados.

Artigos de Escritório – Este tipo de artigo consiste consumíveis como: artigos de conveniência, pastas, arquivos, pranchetas, livros de contabilidade, sinalética, cestos de papéis, colas, instrumentos de corte, furadores, correctores, afia-lápis, réguas, esquadros, transferidores, agendas, organizers, quadros, desk sets, agrafadores, clips, elásticos, catálogos, porta-cartões e carimbos.

Material Escolar – Este tipo de artigos corresponde a artigos de papelaria e escritório especialmente para jovens e estudantes.

Material de Escrita – O material de escrita pode ser descrito como: esferográficas, canetas, canetas de tinta permanente, recargas, lápis, lapiseiras, minas, borrachas, giz, marcadores e material de desenho e pintura.

Como complemento e suporte à venda dos produtos disponibilizados, a Luso Franchising – Papelaria Fernandes pretende, simultaneamente, oferecer aos seus clientes um conjunto de serviços inovadores e capazes de gerar valor acrescentado.

Numa primeira fase, a Papelaria Fernandes – Campus S. João irá disponibilizar dois tipos de serviços destinados especificamente aos dois principais grupos de clientes: clientes individuais e pme's, associações de estudantes, faculdades, institutos e instituições sedeados na área de influencia da loja. Aos primeiros, clientes individuais, será oferecido um cartão de cliente, que mediante o valor das compras, acumulará pontos que permitirão ao cliente usufruir de descontos e ofertas em qualquer loja da Luso Franchising – Papelaria Fernandes. Para os segundos, será criado um serviço on-line que lhes possibilitará consultar o catálogo de produtos oferecidos pela Luso Franchising – Papelaria Fernandes, bem como realizar encomendas e acompanhar o estado.

Este conjunto de serviços tem como cerne a focalização do cliente e satisfação das suas necessidades, existentes ou latentes.

### **3.2 Vantagens Únicas**

Tendo como um dos promotores deste projecto de investimento a Papelaria Fernandes - Lojas, SA são vastas as vantagens que acrescentam benefício aos nossos cliente.

À partida, ao pertencer ao Grupo Papelaria Fernandes, a Papelaria Fernandes - Lojas, SA possui secular experiência neste sector económico que pretende partilhar e transmitir à Luso Franchising. O profundo conhecimento que a Papelaria Fernandes - Lojas, SA possui no retalho tradicional permitirá à Luso Franchising disponibilizar aos seus clientes uma gama de produtos constituída não só pelos produtos Papelaria Fernandes ou representados em exclusivo pelo Grupo Papelaria Fernandes, mas também pelos produtos das melhores e mais prestigiadas marcas nacionais e internacionais. Deste modo os clientes da Papelaria Fernandes - Campus S. João terão ao dispor o melhor e mais completo catálogo de produtos do mercado.

A parceria encetada com a Papelaria Fernandes - Lojas, SA também permitirá a Formação, Integração e Interacção dos colaboradores da Luso Franchising no seio do Grupo Papelaria Fernandes. A comunhão de experiências permitirá uma melhor e eficiente adaptação, de ambas as organizações, a novos desejos e expectativas do mercado. Desta forma, quer a Papelaria Fernandes - Lojas, SA, quer a Luso Franchising poderão elevar, de forma marcante, a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Aspirando à completa satisfação de cada um dos nossos clientes serão implementados expositores em função de grupos de consumidores e todo o Lay-out será simples e funcional para permitir um rápido acesso dos clientes aos produtos que pretendam.

Em suma, é a experiência e visibilidade da Marca Papelaria Fernandes, em conjunto com a dinâmica e criatividade da jovem, mas ambiciosa empresa Luso Franchising, Lda., que pretendemos colocar à disposição de todos os clientes, ou potenciais clientes, da Papelaria Fernandes - Campus S. João.

### **3.3 Vantagens Competitivas**

Aderir à rede de Franchising da Papelaria Fernandes – Lojas, SA é aderir à maior e mais prestigiada Rede de Papelarias do país, com uma notoriedade nacional, bem como a possibilidade de disponibilizar aos nossos clientes todo o *know-how* adquirido em 111 anos de experiência.

Alicerçado na experiência e *know-how* da Papelaria Fernandes – Lojas, SA, a qualidade do serviço que propomos disponibilizar aos clientes Luso Franchising – Papelaria Fernandes dificilmente será mitigado pelos principais concorrentes, de pequena dimensão e sem experiência de gestão moderna. Aliada à criatividade e empenho dos colaboradores da Luso Franchising, a experiência e *know-how* da Papelaria Fernandes – Lojas, SA será a base da principal vantagem competitiva – a qualidade de serviço.

A diversidade e qualidade de produtos que a Luso Franchising – Papelaria Fernandes pretende oferecer aos seus clientes não poderão ser disponibilizados pelos nossos concorrentes. Esta impossibilidade advém da exclusividade da venda dos produtos Papelaria Fernandes ou representados em exclusivo pelo Grupo Papelaria Fernandes pela Luso Franchising – Papelaria Fernandes. Desta forma, é gerada outra vantagem competitiva da Luso Franchising – Papelaria Fernandes.

Integrando a Rede de Franchising da Papelaria Fernandes – Lojas, SA, as vantagens da Luso Franchising – Papelaria Fernandes encontram-se couraçadas num conceito moderno para o retalho tradicional, amplamente testado e com resultados comprovados. Consequentemente criar-se-á uma forte e duradoura ligação entre a Luso Franchising – Papelaria Fernandes e os seus clientes. A fidelidade que pretende conquistar permitirá potenciar a rentabilidade por cliente.



## **4. Mercado e Concorrentes**

### **4.1 Análise do Meio Ambiente Macroeconómico**

Após o ano de 2001 caracterizado por uma desaceleração do consumo privado e do investimento, o ano de 2002 logrou as expectativas dos agentes económicos numa retoma da actividade empresarial a nível mundial.

Em termos de cenário externo o ano de 2001 foi caracterizado por um forte arrefecimento da economia, acelerado após o 11 de Setembro. Em Portugal, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu apenas 1% sustentado pela expansão da despesa pública e pelo crescimento das exportações. A taxa de desemprego rondou os 4% e os aumentos salariais excessivos absorveram os aumentos de produtividade que foram inferiores aos salariais.

O ano de 2002 foi marcado por ameaças de conflitos militares em várias regiões do mundo. Desde a instabilidade geo-política no Médio Oriente, à deterioração da situação na América Latina até ao recrudescimento da guerrilha chechena, foram vários os acontecimentos que contribuíram para a deterioração da confiança dos agentes económicos. Os conhecidos escândalos contabilísticos e financeiros protagonizados por vários gigantes da economia Americana ð Worldcom, Xerox, Enron e General Electics quebraram a confiança nos mercados financeiros lançando também eles uma onda de pessimismo sobre toda a economia. Este ambiente de instabilidade e insegurança conduziu os particulares a reduzirem drasticamente o consumo e as empresas a adiar investimentos e a reduzir as suas estruturas de custo. Esta contracção da procura afectou seriamente toda a estrutura da cadeia da economia adiando a retoma económica para 2003/04. O efeito expansionista que se aguardava, sobretudo na Economia Americana, na sequência das fortes descidas nas taxas de juro e das ajudas oficiais aos sectores mais afectados não se verificou. Assim, em 2002 a economia Portuguesa cresceu apenas 0,4%, a Zona Euro 0,8% e o Produto Interno Bruto (PIB) Americano 2,4%. Os dois maiores parceiros económicos de Portugal na Zona Euro tiveram comportamentos em 2002 bastante distintos. Enquanto o eixo Franco-Alemão, motor da economia europeia, teve crescimentos marginalmente positivos (1% e 0%, respectivamente), a nossa vizinha Espanha convergiu para a média europeia com um crescimento do PIB de 2 %.

No ano de 2003 verificou-se na Zona Euro o prolongamento do processo de estagnação do crescimento económico verificado em 2002, ao mesmo tempo que a inflação se manteve acima do objectivo de 2% estabelecido pelo Banco Central Europeu. Ainda assim, os valores da inflação sofreram uma diminuição em relação a 2002, o que se justifica pelos seguintes factores:

- posicionamento cíclico da economia portuguesa;
- apreciação do euro face ao dólar e contenção de preços na zona euro, principal parceiro económico português;
- efeitos de base, já que as taxas de variação homóloga deixarão de incluir os impactos associados à convergência dos preços de escudos para euros e ao aumento da taxa de IVA.

Após várias revisões em baixa, a economia Portuguesa manteve-se em 2003 em recessão com um crescimento do PIB no intervalo de -1% a 0%. Apesar destes dados verificou-se um ligeiro crescimento das exportações e um crescimento nulo das

importações. Esta situação conduz à redução do défice da Balança de Transacções Correntes, o que contribui para que se alcance uma redução das necessidades de financiamento externo da economia portuguesa.

Para 2004 e 2005 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) estima que Portugal volte a registar crescimento do PIB positivos. As previsões desta organização internacional apontam crescimentos de 0,8% e 2,4% do PIB português para 2004 e 2005, respectivamente.

Ainda segundo a OCDE as exportações, tal como se tem vindo a verificar, continuarão a ser o principal “motor” da economia portuguesa, com crescimentos de 5,2% em 2004 e 6,4 em 2005.

O investimento público continuará com crescimento negativo tanto para este ano como para 2005. Já no investimento privado prevê-se uma melhoria ligeira (1,8%) este ano e um forte crescimento (6,2%) em 2005.

A evolução positiva do PIB será também suportada pela retoma do consumo privado e pela procura interna, a apresentarem taxas de crescimento de 1,5% e 1,2% para 2004 e 2,4% e 2,8% para 2005, respectivamente.

Para 2004 e 2005 as taxas médias de crescimento deverão atingir na zona euro 1,7% e 2,4% respectivamente.

Em 2004, as taxas médias de crescimento deverão atingir 1,7% na zona euro e 2% na UE, estabilizando-se em 2,4% em 2005. Para os Estado Unidos da América, a OCDE estima um crescimento de 4,2% este ano e de 3,7% em 2005. Após um crescimento de 4,7% em 2003 os Estados Unidos da América marcam novamente a sua posição como “motor” da economia mundial e o principal

Para o conjunto dos 30 membros da OCDE estima um crescimento de 3,4% em 2004 e de 3,3% em 2005.

A perspectiva de retoma é apoiada por condições financeiras favoráveis e progressos nas reformas estruturais, bem como pelo aumento das despesas de investimento, assentes numa retoma gradual do consumo privado. Contudo, o longo período de abrandamento deverá continuar a influenciar o desempenho do mercado de trabalho. Assim, para a zona euro estima-se um crescimento do emprego de 0,3% em 2004 e 0,9% em 2005.

Além de factores macroeconómicos também factores geopolíticos poderão marcar a evolução da economia mundial. Destacam-se pelas repercussões à escala mundial a transição da administração no Iraque e a evolução do preço do crude nos mercados internacionais.

## **4.2 Análise Sectorial**

### **4.2.1 Análise Histórica e Desenvolvimento Futuro**

As adversidades macroeconómicas em que as empresas, de forma geral, tiveram de operar em 2002 e 2003, nomeadamente a partir do 11 de Setembro, sentindo já os efeitos da desaceleração acentuada dos padrões de consumo e de investimento afectaram de forma especial todas as empresas do sector do retalho.

O sector de venda de material de escritório, material escolar e escrita também não foi imune a estas condicionantes e várias empresas atrasaram projectos de investimento dada a queda acentuada que sofreram nas receitas.

As quedas das receitas em 2002 e 2003 deveu-se à uma diminuição da factura média e não no número de transacções geradas pelo sector.

Este factor torna evidente que a queda de receitas do sector se encontra fortemente dependente do decréscimo do poder de compra e das sucessivas quedas do indicador de confiança dos portugueses.

Numa altura que a economia portuguesa mantinha uma clara trajectória de desaceleração da actividade com acentuado abrandamento da procura interna, crescimento débil das exportações e diminuição clara dos índices de confiança da generalidade dos agentes económicos e dos consumidores em particular, foi natural o forte controlo dos custos pelas generalidade das empresas do sector, bem como um politica de maior rigor na concretização de novos investimentos. Os projectos mais afectados durante este período este

O enquadramento macroeconómico recessivo verificado no ultimo triénio (2001-2003) repercutiu-se numa forte queda das receitas e numa deterioração dos indicadores financeiros das empresas do sector.

Para 2004 são esperadas ligeiras melhoras do lado da procura de material de papelaria que, em conjunto com a redução dos custos fixos verificada em 2002 e 2003, geram boas expectativas para o mercado de retalho de produtos de papelaria. Os resultados apresentados pelos principais player's do mercado para o primeiro trimestre do ano em curso indicam essa melhoria na actividade do sector, mas a prudência continua a aconselhar expectativas moderadas.

### **4.2.2 Análise do Segmento do Mercado Alvo e Concorrência**

O mercado alvo deste franchising consiste essencialmente nos clientes individuais, particularmente, estudantes. Estes constituem o grosso da população que frequenta o espaço geográfico em que a loja se insere. Existe igualmente a possibilidade de atrair como clientes PME's localizadas nas proximidades da loja assim como as instituições localizadas nas proximidades.

Os clientes individuais que frequentam as proximidades da loja e o espaço comercial onde esta se insere, caracterizam-se maioritariamente como estudantes. Estes possuem

necessidades prementes no que concerne aos produtos comercializados pela loja. Factos tais como a loja se encontrar geograficamente muito próxima de numerosas instituições de ensino, e o espaço comercial onde esta se insere possuir uma área de restauração muito procurada pelos clientes alvo, potencia as possibilidades económicas da loja.

Nos últimos 4 anos, a população estudantil (representativa dos clientes alvo) aumentou muito significativamente. Não é esperado a curto/médio prazo que tal se volte a verificar. No entanto, a oferta de serviços de papelaria nas proximidades e nas próprias instalações de ensino é muito limitada, existindo apenas algumas pequenas papelarias, as quais possuem um catálogo de produtos muito limitado. Também os preços praticados por estas podem ser facilmente combatidos.

Tendo em consideração o modo de operação no mercado dos concorrentes, pretendemos operar no mercado através da oferta de um serviço de qualidade superior aos nossos concorrentes e da oferta alargada gama de produtos.

## **5. Plano de Marketing**

Nesta secção do relatório descrevemos a estratégia de marketing que a Papelaria Fernandes – Lojas, SA irá utilizar de modo a captar os principais clientes institucionais, bem como as actividades promocionais idealizadas para a promoção da loja junto dos clientes alvo, os estudantes do pólo da Asprela.

### **5.1 Política de Preços**

Estando inseridos numa rede de franchising da Papelaria Fernandes – Lojas, SA, a Papelaria Fernandes – Campus S. João não possui qualquer poder de actuação. No entanto, é garantida à Papelaria Fernandes – Campus S. João uma margem bruta de 45%. Dada a vasta rede de lojas Papelaria Fernandes – Lojas, SA, sedeadas pelo continente e madeira, a politica de preços encontra-se fortemente testadas e adaptada às exigências do mercado. O feedback recebido pela Papelaria Fernandes – Lojas, SA, quanto à politica de preços praticada pelas suas lojas, elimina o perigo de possível diminuição de preços. Evitando assim eventuais guerras de preços.

### **5.2 Campanhas de Promoção**

Na gestão de marketing do Grupo Luso Franchising segue-se uma estratégia que privilegia o marketing relacional, centrando toda a gestão de marketing no valor do cliente e no estabelecimento de relações duradouras com este.

O plano de promoção a implementar na Papelaria Fernandes – Lojas, SA, tem dois vectores directores: um vector de marketing one-to-one e outro de marketing segmentado.

O marketing One-to-One será aplicado a clientes institucionais, com características específicas, e volumes de compras considerável. Já o marketing segmentado será dirigido para o segmento alvo do mercado, o cliente tipo da loja, o estudante universitário do pólo II da Universidade do Porto.

Através de um marketing diferenciador dos dois grupos de clientes da Papelaria Fernandes – Lojas, SA pretende-se ser capaz de satisfazer as especificidades de cada um destes grupos de clientes. Para tal é necessário um acompanhamento pormenorizado do sector, de forma a detectar o mais precocemente possível qualquer nova necessidade por parte do cliente. Tenta-se igualmente identificar e tomar contra-medidas para outra qualquer forma de concorrência que surja no mercado.

Constantemente focalizadas no cliente e na sua satisfação, as campanhas de promoção visão essencialmente dois propósitos: a capacidade de gerar relações duradouras com os clientes e potenciar a volume de vendas.

### **5.3 Canais de Distribuição**

O principal canal de distribuição será a própria loja Papelaria Fernandes – Lojas, SA. Outro canal de distribuição será implementado através do gerente da loja, funcionando como agente comercial junto das instituições sedeadas na área de influencia da Papelaria Fernandes – Campus S. João.

## 6. Plano Operacional

### 6.1 Descrição do Processo

Todas as matérias-primas a utilizar são adquiridas à Papelaria Fernandes – Lojas, SA em condições e prazos de entregas determinados no contracto de franchising, sendo o seu transporte responsabilidade da Transfer Sociedade de Transportes, empresa pertencente ao Grupo Papelaria Fernandes. A obrigatoriedade da aquisição dos produtos à Papelaria Fernandes – Lojas, SA, bem como a utilização dos serviços da Transfer Sociedade de Transportes torna o fornecimento totalmente dependente do Grupo Papelaria Fernandes. Contudo, o prestígio e qualidade da marca garantem segurança na entrega.

A previsão de mão-de-obra a utilizar encontra-se sumariada no seguinte quadro.

<b>Função</b>	<b>Número</b>
gestor loja	1
2ª linha	1
atendedor	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

**Tabela 1- Previsão da Mão-de-Obra necessária.**

O layout da Papelaria Fernandes – Lojas, SA é idêntico às restantes lojas do Grupo e respeita os requisitos impostos no Manual de Instalação.

## 6.2 Plano de Exploração

No que diz respeito ao plano de exploração:

Relativamente às vendas por produtos, estimamos que a maioria das vendas por categoria sejam relativas a Material de Escrita e Artigos de Papelaria. Tal dever-se-á verificar devido à distribuição da percentagem de clientes particulares. Estes, tal como havia anteriormente sido referido neste relatório, representam o grosso da carteira de clientes. As necessidades destes prendem-se essencialmente com os artigos que anunciamos que deverão registar um maior volume de vendas. Os restantes tipos de artigos serão preferencialmente adquiridos por instituições e PME's.

Em termos de existências mínimas apontamos para um stock médio de 2 meses, o que nos permite evitar, com relativa facilidade qualquer quebra de stock. De qualquer forma não evitaremos esforços, durante a exploração, para diminuir o período médio de existências.

No que diz respeito a custos salariais, prevemos a seguinte situação:

<b>Função</b>	<b>Número</b>	<b>sal.bruto</b>	<b>sub.ref</b>	<b>tt.ano/pax</b>	<b>tt.ano</b>
gestor loja	1	1200	110	22589	22589
2ª linha	1	500	110	10297	10297
atendedor	1	400	110	8541	8541
<b>Total</b>	<b>3</b>			<b>41428</b>	<b>41428</b>

25,425% enc.tt empresa  
1,675% seguro trab.  
23,75% trab. Normal  
21,25% org.soc.

## **7. Plano de Investimento**

De forma a esquematizar e facilitar a compreensão de todo o Plano de Investimento inerente a este projecto apresentaremos, numa primeira análise, os diversos montantes de investimento, bem como as rubricas onde serão contabilizados (*8.1 Montante do Investimento*). De seguida é desenvolvida toda a calendarização dos diversos investimentos (*8.2 Agenda de Investimento*).



## 7.1 Montante do Investimento

Como a maioria do capital investido será destinado ao cumprimento de rubricas referentes ao Activo Fixo, daremos natural destaque ao investimento nesta área. No Activo Fixo serão referidos todos os investimentos com carácter duradouro ou de permanência na empresa, ou seja, as imobilizações corpóreas, as imobilizações incorpóreas e as imobilizações financeiras da sociedades. Para concluir calcula-se o custo total do projecto, onde, além do montante investido no Activo Fixo, são considerados outros custos necessário à iniciação da actividade da empresa. Destacam-se dentro destes custos a aquisição de stocks ou o valor dispendido na obtenção do passe para exploração do espaço comercial.

### 7.1.1 Investimento em Imobilizações Corpóreas

Investimento na aquisição de bens tangíveis de carácter permanente, como por exemplo, terrenos, edifícios e equipamento.

<b>RUBRICA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Imobilizações Corpóreas</b>	
<b>Edifícios e outras Construções</b>	
Construção Civil (1)	30.000
Sinalética	5.000
<b>Sub-total</b>	<b>65.000</b>
<b>Equipamento de Transporte</b>	
Veículos Ligeiros	12.500
<b>Sub-total</b>	<b>12.500</b>
<b>Equipamento Administrativo</b>	
Mobiliário (2)	25.000
Mobiliário Escritório	1.000
Sistema Informático	11.000
<b>Sub-total</b>	<b>37.000</b>
<b>Total Imobilizações Corpóreas</b>	<b>84.500</b>

Tabela 2 – Investimento em Imobilizações Corpóreas

#### **Edifícios e outras Construções:**

*Construção Civil* – obras de remodelação do espaço comercial para o adaptar aos requisitos pretendidos pela Papelaria Fernandes – Lojas, SA e às exigências de qualidade com que a Luso Franchising pretende marcar a sua posição de mercado.

O valor final desta rubrica foi obtido multiplicando o valor estimado para o custo das obras por m<sup>2</sup>, pelos 120 m<sup>2</sup> de área do espaço comercial.

*Sinalética* – custos de colocação de indicações gerais para acesso à Papelaria Fernandes – Campus S.João.

**Equipamento de Transporte:**

*Veículos Ligeiros* – custo de aquisição de uma viatura comercial ligeiro para o transporte dos stocks entre o entreposto do distrito do Porto e o espaço comercial Papelaria Fernandes – Lojas, SA.

**Equipamento Administrativo:**

*Mobiliário* – custo previsto para a aquisição, à Papelaria Fernandes – Lojas, SA, do mobiliário necessário para armazenamento e exposição do catalogo disponibilizado aos clientes Papelaria Fernandes – Campus S. João.. Este valor foi obtido com base no custo de 210€m<sup>2</sup> para aquisição de Mobiliário.

*Mobiliário de Escritório* – custos referentes à aquisição de todo o mobiliário de escritório necessário para suporte ao funcionamento da loja.

*Sistema Informático* – custo com o sistema informático utilizado para gestão de stocks e previsão de vendas. Este sistema será adquirido à Papelaria Fernandes – Lojas, SA como estipulado no contrato-tipo de franchising do Grupo Papelaria Fernandes.

### **7.1.2 Investimento em Imobilizações Incorpóreas**

Investimento em activos que não tem carácter físico, ou seja, agrupa investimentos em activo intangíveis. Como exemplo trespasses, marcas e patentes.

<b>RÚBRICA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Imobilizações Corpóreas</b>	
<b>Despesas de Instalação</b>	
Direito de Entrada	25.000
Contencioso e Notariado	1.250
Taxas e Licenças	6.250
Estudos e Projectos	10.000
Campanha Lançamento	2.500
Imagem Corporativa	
Estacionário	750
Produtos Promocionais	500
Uniformes	750
Expositores	500
Sub-total	2.500
<b>Total Imobilizações Incorpóreas</b>	<b>47.500</b>

Tabela 3 - Investimento em Imobilizações Incorpóreas

#### **Despesas de Instalação:**

*Direito de Entrada* – valor pago à Papelaria Fernandes – Lojas, SA para que a Papelaria Fernandes Campus S. João possa aderir à rede de lojas franchisadas Papelaria Fernandes. O Direito de Entrada permite à Papelaria Fernandes Campus S. João integrar a rede de franchisados Papelaria Fernandes, bem como usar a marca Papelaria Fernandes por um período de dez anos;

*Contencioso e Notariado* – despesas relativas com o processo de efectivação, em Cartório Notarial, do regime de franchising.

*Taxas e Licenças* – pagamento de taxas e licenças diversas.

*Estudos e Projectos* – custos com a realização de estudos e projectos necessário para atestar da viabilidade financeira do investimento.

*Campanha de Lançamento* – promoções e acções de marketing;

*Imagem Corporativa* – uniformes, expositores e produtos promocionais que explorem e potenciem a marca Papelaria Fernandes

### **7.1.3 Investimento em Imobilizações Financeiras**

Investimento em aplicações financeira como Fundos de Tesouro, Dívida Pública, Fundos de Obrigações, Fundos de Acções ou Mercado de Capitais.

De acordo com a política definida no seio do Grupo apenas a Luso Franchising, Lda terá Imobilizações Financeiras. Qualquer cash flow gerada pelas participadas será investido na mesma ou canalizado para a empresa-mãe.

No triénio 2005-2007 o Grupo Luso Franchising não prevê investir qualquer montante em Imobilizações Financeiras.

<b>RÚBRICA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Imobilizações Financeiras</b>	
<b>Total Imobilizações Financeiras</b>	<b>0</b>

Tabela 4 – Investimento em Imobilizações Financeiras

#### 7.1.4 Resumo da Previsão do Montante Total de Investimento

<b>RUBRICA</b>	<b>VALOR</b>
Imobilizações Corpóreas	84.500
Imobilizações Fncorpóreas	47.500
Imobilizações Financeira	0
<b>Investimento em Imobilizado (1)</b>	<b>132.000</b>
Passe do Espaço Comercial	50.000
Stock inicial	35.000
Fundo de maneiio	15.000
<b>Custo total do investimento</b>	<b>232.000</b>

Tabela 5 - Montante Total de Investimento

**Passe do Espaço Comercial** – custo previsto para a aquisição do direito de exploração do espaço comercial na Galeria Campus S. João;

**Stock Inicial** – montante investido em stock;

**Fundo de Maneio** – o Fundo de Maneio foi definido suficiente tendo por base os custos de FSE's e custo com pessoal para dois meses.

**Cálculo do Fundo de Maneio:**

**Previsão de Custos de FSE's**

<b>RUBRICA</b>	<b>VALOR</b>
Electricidade	2200
Combustíveis	600
Água	200
Outros fluídos	0
Ferramentas e utensílios	50
Livros e documentação técnica	0
Material de escritório	100
Artigos para ofertas	0
Rendas e alugueres	9000
Despesas de representação	0
Comunicação	3000
Seguros	650
Custos de distribuição	1000
Transporte de pessoal	1500
Deslocações e estadias	0
Comissões	0
Honorários	50
Contencioso e notariado	0
Conservação e reparação	500
Publicidade e propaganda	5000
Limpeza, higiene e conforto	1800
Trabalhos especializados	1800
Vigilância e segurança	1800
Outros fornecimentos e serviços	0
<b>Sub-total sem taxas</b>	<b>29250</b>
Taxa de royalties <sup>2</sup> (1)	6750
Taxa de publicidade <sup>3</sup> (2)	4500
Taxa gestão rede <sup>4</sup> (3)	6075
<b>total taxas</b>	<b>17325</b>
<b>TOTAL FSE's</b>	<b>46575</b>

<sup>2</sup> Taxa de 3% sobre as vendas líquidas

<sup>3</sup> Taxa de 2% sobre as vendas líquidas

<sup>4</sup> Taxa de 2,7% sobre as vendas líquidas

Tabela 6 - Previsão de Custos com FSE's

**Cálculo das Taxas:**  
**Cálculo das taxas**

Vendas Ano	225000	
Taxa de royalty	3,0%	6750
Taxa de Publicidade	2,0%	4500
Taxa de Gestão de Rede	2,7%	6075
<b>Total das Taxas</b>		<b>17325</b>

Tabela 7 – Cálculo das Taxas

## 7.2 Agenda de Investimento

Agenda de Investimento											
	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Set-04	Out-04	Nov-04	Dez-04	Jan-05	Fev-05		
<b>Imobilizações Incorpóreas</b>											
Edifícios e Outras Construções											
Equipamento de Transporte											
Equipamento de Escritório											
<b>Imobilizações Corpóreas</b>											
Direito de Entrada											
Contencioso e Notariado											
Taxas e Licenças											
Estudos e Projecto											
Campanha de Lançamento											
Imagem Corporativa											
<b>Existências</b>											
Stock Inicial											
<b>Espaço Comercial</b>											
Joia pelo Espaço Comercial											

Ilustração 3 - Agenda de Investimento

O início de actividade da Papelaria Fernandes – Campus S. João é previsto para Janeiro de 2005.

## **8. Plano de Financiamento**

O capital necessário para a implementação deste projecto terá três tipos proveniência:

- Capitais Próprios;
- Empréstimo Bancário;
- Empréstimo em Conta Corrente.

Como é normal que durante a implementação do projecto exista um ligeiro aumento dos custos e diminuição de receitas, o que esmaga a margem de lucro, optamos por angariar capital que excede o valor previsto de investimento. Desta forma também diminuimos a probabilidade de recorrer a empréstimos em Conta Corrente, empréstimos que possuem taxas de juros superior aos empréstimos bancários normais.

### **8.1 Capitais Próprios**

Capital social de 150.000€ por entrada imediata de dinheiro dos sócios através da Luso Franchising, Lda.

### **8.2 Empréstimo Bancário**

Empréstimo bancário no montante de 100.000€ à taxa de juros de 5%.

O período de amortizações do empréstimo será de 10 anos, com prestações mensais e constantes.

### **8.3 Empréstimo em Conta Corrente**

Caso necessário, será contratado com uma instituição bancária um empréstimo em Conta Corrente. Este empréstimo colocará à disposição da Papelaria Fernandes – Campus S.João capital para fazer face a dificuldades de liquidez de curto prazo. Antes de se recorrer a este crédito serão realizadas negociações com o fornecedor para alargar o Prazo Médio de Pagamentos (PMP). Através do Prazo Médio de Recebimento (PMR) não será possível alcançar grandes resultados já que a maioria dos clientes Papelaria Fernandes – Campus S.João serão estudantes do pólo universitário da Asprela. As melhorias possíveis no PMR serão alcançadas através de clientes institucionais (Universidades, Institutos, PME's) que tenham a Papelaria Fernandes – Campus S.João como fornecedor.



## 9. Avaliação Financeira

### 9.1 Pressupostos

Na seguinte tabela apresentamos os principais pressupostos utilizados para a análise financeira efectuada.

Pressupostos	
Investimento	262.000 €
Imposto	30%
Taxa de Retorno Exigida	10,02%
Taxa de Inflamação Prevista	2,50%
Taxa sem Risco	7,25%
Prémio de Risco	3,74%
Beta	0,74

Tabela 8 - Pressupostos

O valor do investimento resultado do somatório das imobilizações corpóreas, incorpóreas e outras. Estes cálculos foram apresentados em pormenor na secção 7. *Plano de Investimento*.

A taxa de retorno exigida (Tr) foi calculada através da seguinte fórmula:

$$Tr = Tsr + P \times Beta$$

Onde Tsr é a taxa sem risco e P o prémio de risco.

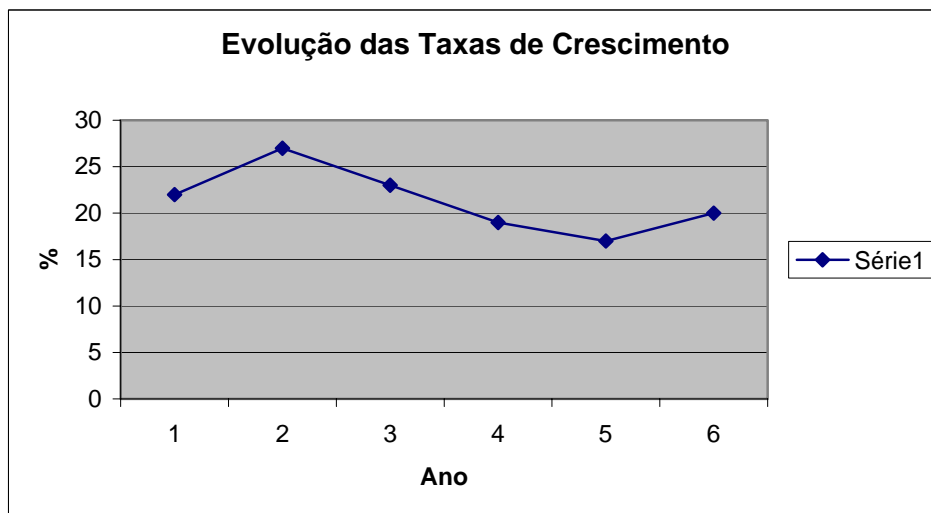
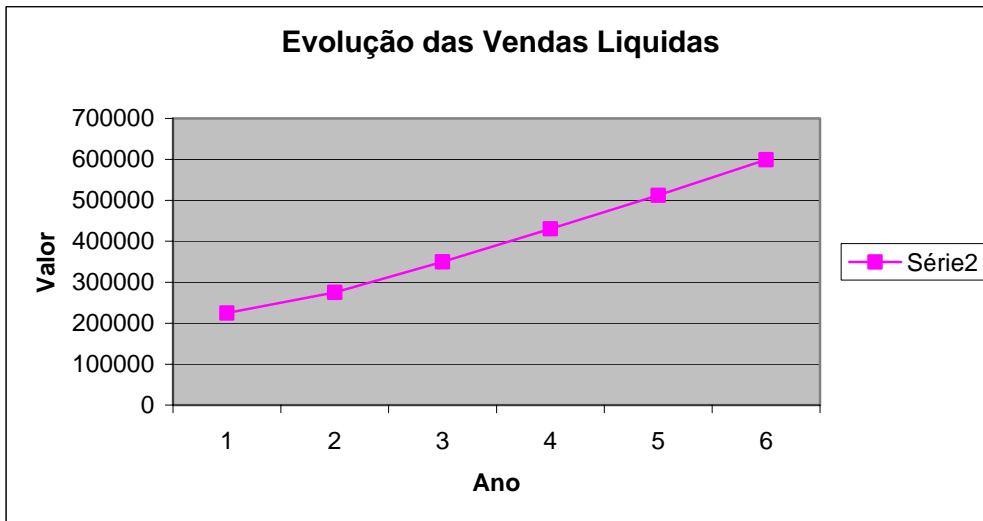
A taxa de inflação prevista foi retirada das previsões económicas da Comissão Europeia para Portugal para o biénio 2004-2005.

### 9.2. Crescimento Esperado

A análise do crescimento esperado para as vendas, foi realizado em parceria com a Papelaria Fernandes – Lojas,SA. Para além do crescimento esperado para as lojas Papelaria Fernandes – Lojas,SA e o crescimento que esta espera para as suas franchisadas, foi também levado em consideração a localização e mercado potencial envolvente à loja Papelaria Fernandes – Campus S.João. Assim é natural termos considerado taxas de crescimento ligeiramente superiores as restantes lojas da Papelaria Fernandes – Lojas,SA. Os valores expressos na tabela abaixo encontram-se em Euros.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vendas	0	225000	275000	350000	430500	512295	614754
Taxa de Crescimento	-	22	27	23	19	17	20

Tabela 9 – Taxa de Crescimento das Vendas



### **9.3 Análise de Sensibilidade de Alterações**

A análise de sensibilidade a alterações que realizamos focou as seguintes variáveis chave: volume de vendas e custos das vendas e custo com colaboradores. Para cada uma das variáveis calculamos o respectivo valor de VAL e de TIR para as três previsões: pessimista, normal e optimista.

<b>Análise de Sensibilidade</b>						
	<b>Pessimista (-15%)</b>		<b>Normal (0%)</b>		<b>Optimista (+15%)</b>	
	VAL	TIR	VAL	TIR	VAL	TIR
<b>Varição do Volume de Vendas</b>	-66888	2,53%	100279	17,93%	267445	27,07%
<b>Varição nos Custos c/Vendas</b>	8336	10,77%	100279	17,93%	192221	23,39%
<b>Varição nos Custos c/Pessoal</b>	79792	16,46%	100279	17,93%	120766	19,33%

**Tabela 10 – Análise de Sensibilidade**

Os valores expressos na tabela acima encontram-se em Euros.

Da análise dos vários dados da tabela, pode-se verificar que a variável com mais impacto no resultado do exercício é o Volume de Vendas, sendo a de menor impacto o custo com os colaboradores. Com estes dados confirma-se a importância das campanhas de promoção, pois estas potenciam o Volume de Vendas e dessa forma os resultados do exercício. O pouco impacto da variação dos Custos c/Pessoal nos resultados vem suportar a decisão da administração em oferecer, aos seus colaboradores, remunerações superiores à média do mercado, bem como oferecer carreiras aliantes e potenciadoras das suas capacidades. Neste ponto, queremos referir que durante o período em análise prevemos um aumento na massa salarial dos nossos colaboradores de 5%, claramente superior à inflação prevista pela Comissão Europeia, que estima para o nosso país uma taxa de 2,5%.

#### **9.4 Cash-flow, VAL e TIR**

Através de vários dados ilustrados ao longo deste relatório foram calculados os cash-flows actualizados e acumulados até ao ano de 2010.

A informação sobre os dados cash flows gerados possibilitou-nos o cálculo da Valor Actualizado Líquido (VAL) e a Taxa de Interna de Rentabilidade (TIR). A tabela seguinte, desenhada na ferramenta da Microsoft, Microsoft Excel, sumaria os resultados obtidos.

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Vendas</b>		225000	275000	350000	430500	512295	614754
<b>Custos</b>		-123750	-151250	-192500	-236775	-281762	-338114
<b>Custos c/Pessoal</b>		-41428	-43499	-45674	-47958	-50356	-52874
<b>Amortizações</b>		-16600	-16600	-16600	-16600	-16600	-16600
<b>Encargos Financeiros</b>		-12720	-12720	-12720	-12720	-12720	-12720
<b>Imposto</b>		-12967	-19095	-28568	-38750	-49073	-62150
<b>RLE</b>		17535	31835	53938	77697	101784	132296
<b>Amortizações</b>		-16600	-16600	-16600	-16600	-16600	-16600
<b>Investimento</b>	-232000						
<b>Cash Flow</b>	-232000	34135	48435	70538	94297	118384	148896
<b>Factor de Actualização</b>	1	0,9	0,81	0,729	0,6561	0,59049	0,531441
<b>Cash Flow Actualizado</b>	-232000	30722	39233	51422	61868	69905	79130
<b>Cash Flow Acumulado</b>	-232000	-201278	-162045	-110623	-48755	21149	100279
<b>VAL</b>	100279						
<b>TIR</b>	17,93%						

**Tabela 11 – VAL e TIR**

Os valores expressos na tabela acima encontram-se em Euros.

Da leitura da tabela, podemos verificar que o Valor Actualizado Liquido é positivo, e que a Taxa Interna de Retorno é superior à taxa de retorno exigida. Baseados nestes dois parâmetros consideramos este investimento, um investimento seguro e de elevado retorno financeiro para a empresa.

### **9.5 Investimento e Payback**

Através dos dados contidos na tabela anterior, podemos verificar que o retorno do investimento (payback) ocorre durante o quinto ano de exploração. Apesar de poder indicar ao risco no investimento, o payback tardio é fruto de um forte investimento inicial, quer na aquisição do direito de uso da marca Papelaria Fernandes, quer na jóia de ocupação de uma loja num centro comercial. Contudo, quer a marca Papelaria Fernandes, quer a localização da loja num local bastante movimentado e, também ele direccionado para o nosso cliente alvo, são garantias de um retorno garantido e de risco de investimento relativamente baixo, comparativamente a outros sectores da actividade económica.

## 10. Conclusão

A importância deste relatório é evidente pelo estudo aprofundado do mercado e do sector do retalho de material de papelaria e escritório a que obrigou. É agora clara a dimensão, composição e principais formas de concorrência vividas neste sector, assim como os principais factores críticos de sucesso (FCS) neste. Numa completa adaptação às exigências do mercado e sempre focada no cliente, a Papelaria Fernandes – Campus S. João aposta em vantagens diferenciadoras como a diversidade do catálogo oferecido, a qualidade e diversidade de serviços.

O financiamento para este projecto, avaliado em 232.000€ foi alcançado recorrendo a capitais próprios e a um empréstimo bancário a um prazo de dez anos no valor de 100.000€ Está também prevista a utilização, em caso de dificuldades de tesouraria de curto prazo, a contratualização de um empréstimo em conta-corrente. Contudo, pensamos não que não será necessário recorrer a este mecanismo de financiamento já que os recursos financeiro angariados para este projecto excedem em 18.000€ o investimento previsto. Além deste facto, a previsão de fluxos de caixa positivos, mesmo no primeiro ano de actividade, afastam a possibilidade de recorrer a empréstimos em conta-corrente.

Em termos de rentabilidade e viabilidade económica do projecto destacamos os parâmetros de análise:

- Valor Actualizado Liquido (VAL) – o VAL, no final de seis anos de actividade, será de mais de 100mil euros;
- Taxa Interna de Retorno (TIR) – o TIR, para igual período, é de 17,93%. Sendo assim bastante superior à Taxa de Retorno Exigida (TRE) de 10,02%. Este indicador, simultaneamente com um VAL positivo, é um forte indicador da viabilidade económica do projecto;
- Payback – o retorno do investimento dá-se durante o sexto ano de actividade da Papelaria Fernandes – Campus S. João permitindo, deste modo, oferecer garantias de dividendos aos investidores no médio prazo.

De salientar que os resultados do exercício têm maior sensibilidade ao volume de vendas. Por este motivo estão previstas várias campanhas promocionais, bem como a monitorização deste indicador com periodicidade semanal.

Por tudo o que foi apresentado ao longo deste business plan, pensamos que esta é a melhor oportunidade para a Luso Franchising, a aposta na abertura de uma loja em regime de franchising da Papelaria Fernandes – Lojas, SA. Aproveitando não só a retoma do sector, como a potenciando o negócio através da sua localização, visto que a loja encontra-se no cerne de um área de forte procura do tipo de produtos comercializados.