



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA
UMA LOJA DE ÓPTICA**

SUSANA ISABEL LUCENA RAMALHO

NOVEMBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA
UMA LOJA DE ÓPTICA

SUSANA ISABEL LUCENA RAMALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

NOVEMBRO - 2014

RESUMO

A crise económica em Portugal precipitou nos últimos anos um ajustamento nos vários sectores de atividade. A retração do consumo provocou mudanças ao nível das empresas, obrigando a alterações de estratégia e redefinição de objectivos. O sector dos produtos ópticos não foi exceção e as pequenas e médias empresas que sobreviveram juntaram-se a grandes grupos. Poucas empresas dedicaram os seus esforços a valorizar a qualidade dos produtos e dos serviços. É com esta premissa que surge a oportunidade de negócio.

Fundamentado no crescimento subtil do mercado dos produtos de luxo, o presente trabalho de final de mestrado apresenta o Plano de Negócios para a criação de uma loja dedicada à comercialização de produtos ópticos, nomeadamente armações personalizadas, feitas totalmente à medida do cliente. Com base no conhecimento e experiência dos promotores, a Monóculo pretende ser uma referência no mercado de luxo, colmatando a inexistência de uma óptica dedicada exclusivamente à personalização de armações, com requinte e sofisticação próprios de uma loja que dite tendências.

O facto de ser um sector com pouca informação disponível provocou, em algumas etapas, alguma dificuldade na avaliação da envolvente externa. A maior dificuldade na prossecução deste Plano de Negócios será fazer chegar o conceito de negócio ao cliente final.

Palavras-chave: Plano de Negócios; luxo; armações personalizadas; óptica; oportunidade.

ABSTRACT

During the last few years, the economical crises created the need for some economical sectors of commerce to adjust to a new social reality. The lack of money to spend forced the companies to change strategies and redefine objectives. The optical sector was no exception and the small and medium business that survived did it mostly by joining big groups. Few companies thrived and dedicated their efforts to improve the quality of the products and services provided. It's based on this scenario that this business idea flourished.

Taking in consideration the growth of the luxury market, this thesis presents a business plan to create an optical shop dedicated to create and build personalized frames, totally customized and unique. With the knowledge of the promoters, Monóculo is aiming to be a household in this segment, filling the need for a product with a special touch and unique flair.

The biggest setback of this thesis is the lack of information regarding the sector and the business area. The hardest part know is to put the plan in motion.

Keywords: Business Plan; luxury; customized eyewear; optical shop; opportunity.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REVISÃO TEÓRICA.....	3
2.1 Plano de Negócios e Estratégia	3
2.2 Vantagens do Plano de Negócios.....	4
2.3 Estrutura do Plano de Negócios.....	4
3 O PLANO DE NEGÓCIOS DA ÓPTICA “MONÓCULO”	7
3.1 Sumário Executivo	7
3.2 Descrição do Negócio	7
3.3 Missão	9
3.4 Objectivos Estratégicos por Anos	9
3.5 Análise Ambiental	9
3.5.1 Definição da Indústria e do Mercado	9
3.5.2 Envolvente Externa	11
3.5.3 Forças de Porter.....	14
3.5.4 Factores Críticos de Sucesso.....	15
3.6 Análise Sectorial	16
3.7 Análise Competitiva.....	17
3.7.1 Definição e Análise dos Concorrentes.....	17
3.7.2 – Matriz SWOT	19
3.8 Análise de Mercado.....	20

3.8.1	Dimensão e Evolução do Mercado	20
3.8.2	Mercado-Alvo.....	20
3.8.3	Proposta de Valor e Posicionamento.....	21
3.9	Plano de Marketing	21
3.9.1	Produtos e Serviços.....	21
3.9.2	Marca e Imagem.....	21
3.9.3	Localização e Planta.....	22
3.9.4	Preço	22
3.9.5	Promoção	22
3.10	Plano Operacional.....	23
3.10.1	Aspectos Operacionais.....	24
3.11	Equipa de Gestão	25
4	Plano Financeiro.....	25
4.1.1	Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com Pessoal e Ponto Crítico Operacional.....	26
4.1.2	Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento (euros).....	28
4.1.3	Demonstrações Financeiras Previsionais	29
4.1.4	Principais Indicadores e Avaliação	29
4.1.5	Comparativo com Outros Operadores no mercado	29
4.2	Cenários.....	29
5	Notas Finais.....	30
6	Bibliografia	32
7	Anexos.....	i
7.1	Plano Financeiro	i
7.1.1	Tabela I – Gastos com o Pessoal.....	i
7.1.2	Tabela II – Vendas.....	ii

7.1.3	Tabela III – Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias	iii
7.1.4	Tabela IV – Fornecimento e Serviços Externos.....	iii
7.1.5	Tabela V - Fundo de Maneio	v
7.1.6	Tabela VI - Investimento	vi
7.1.7	Tabela VII - Financiamento.....	vii
7.1.8	Tabela VIII - Ponto Crítico Operacional Previsional.....	viii
7.1.9	Tabela XI - Demonstração de Resultados Previsional.....	viii
7.1.10	Tabela X - Mapa de Cash Flows Operacionais.....	ix
7.1.11	Tabela XI - Plano de Financiamento.....	ix
7.1.12	Tabela XII - Balanço Previsional.....	x
7.1.13	Tabela XIII - Principais Indicadores	xi
7.1.14	Tabela XIV - Avaliação	xi
7.2	Planta da Loja	xiii
7.3	Localização da Loja.....	xiv
7.4	CV dos promotores	xv
7.4.1	CV de Susana Ramalho	xv
7.4.2	CV de Tiago Mogadouro.....	xviii

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Objectivos Estratégicos	9
Tabela II – Forças de Porter	14
Tabela III – Factores Críticos de Sucesso	15
Tabela IV – Matriz SWOT	19
Tabela V – Vendas Mercado Nacional	26
Tabela VI – CMVMC	26
Tabela VII – Ponto Crítico Operacional	28
Tabela VIII – Análise de Sensibilidade	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Logótipo Monóculo	22
------------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

No sector da óptica são comercializadas lentes oftálmicas, lentes de contacto, armações e óculos de sol. Em Portugal, este é um sector que tem acompanhado a quebra económica verificada no país, sentindo-se a tendência para a desvalorização continuada dos bens e dos serviços ópticos. De acordo com um estudo da consultora DBK efectuada em 2013 “A conjuntura económica negativa e a consequente deterioração do consumo das famílias afectaram as vendas de artigos ópticos nos últimos anos, prevendo-se no encerramento de 2012 e uma quebra no conjunto do mercado ibérico de cerca de 5%, até aos 870 milhões de euros. (...) No caso português, em 2012, a contracção foi de 6%, valendo este mercado 165 milhões de euros” (Marques, 2013). Apesar da insegurança neste sector, existe um mercado em franca expansão: o mercado dos produtos de luxo.

De acordo com o conhecimento do promotor deste projecto sobre este mercado dos produtos de luxo, não existe em Portugal nenhuma loja exclusivamente dedicada à comercialização dos produtos de luxo.

O número de consumidores de luxo em todo o mundo mais do que triplicou nos últimos 20 anos, passando de cerca de 90 milhões de consumidores em 1995 para 330 milhões no final de 2013, de acordo com um amplo estudo de 10.000 consumidores de luxo, conduzida pela Bain & Company, em colaboração com Redburn Partner. Portugal parece seguir a tendência internacional de crescimento do mercado de luxo sobretudo devido ao aumento do fluxo de consumidores nesse segmento de mercado (Pinheiro, 2013).

É neste contexto que, com o objetivo de se desenvolver um Trabalho Final de Mestrado, se optou por um Trabalho de Projecto, em que se irá desenvolver um Plano de Negócio para a criação de um espaço comercial que ofereça produtos exclusivos e diferenciados, apostando em óculos e armações feitos à medida do cliente.

Deste modo o objetivo deste trabalho passa por perceber a viabilidade de um projecto pioneiro em Portugal, aproveitando as actuais mudanças

económicas e tornando-as favoráveis à criação deste negócio assim como o crescimento do mercado do luxo, tornando a Monóculo uma referência a nível nacional.

A fabricação ficará a cargo de uma empresa portuguesa, o que permitirá acelerar todo o processo e acompanhá-lo de perto. O local escolhido para a abertura do espaço comercial foi a cidade do Porto, não só pela sua proximidade à empresa fabricante, como também pelo crescimento significativo do comércio de rua nas cidades de Lisboa e Porto, (Cushman & Wakefield, 2013). Será feita uma pequena introdução teórica onde serão descritos quais os procedimentos a adoptar na elaboração de um plano de negócios e depois será descrito o plano de negócios da Monóculo. O plano financeiro foi elaborado recorrendo ao modelo MS Excel disponibilizado pelo IAPMEI, ligeiramente modificado de forma a contemplar todas as características mais importantes do negócio. Os valores utilizados para preços de custo são valores médios aproximados, seja das armações ou das lentes oftálmicas, para facilitar a elaboração do plano financeiro.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Plano de Negócios e Estratégia

A elaboração de um plano de negócios tem-se revelado de extrema importância na formulação e desenvolvimento de qualquer ideia de negócio. Num plano de negócios são contempladas todas as valências de um negócio num único documento, e são descritos e clarificados os conceitos: modelo de negócio, estratégia e táticas. O modelo de negócio deve responder a quatro questões: Quem é o cliente que pretendemos servir? O que valoriza esse cliente? Como obter o retorno financeiro? Qual a lógica económica que explica como oferecer valor ao cliente ao preço adequado? Resumindo, o modelo de negócio descreve como encaixam as peças existentes no negócio e será tanto mais bem-sucedido quanto melhor representar uma alternativa às ideias de negócio concorrentes já existentes (Magreta, 2002).

A escolha de uma estratégia representa uma forma reflectida e consciente de afectação de recursos, de tomada de decisões, e de escolhas mais ou menos difíceis e em que há uma lógica, uma teoria (por vezes errada), ou uma reflexão (por vezes enviesada) que justifica a alocação de recursos escolhida. Num sentido mais amplo, pode-se definir estratégia como um conjunto de orientações que visa melhorar a posição de uma organização face às forças competitivas (Porter, 1996).

Estratégia e modelo de negócio estão intrinsecamente relacionados mas diferem num fator crítico do desempenho: a competição. A estratégia competitiva explica como a empresa fará melhor que os seus concorrentes, sendo que, por definição, fazer melhor significa fazer diferente. Uma organização atinge um maior desempenho quando reproduz o que nenhum outro concorrente consegue copiar e de uma forma que nenhum outro negócio consegue replicar (Magreta, 2002), o que lhe permite obter reembolso do investimento a longo prazo (Porter, 1996). Para que tal aconteça são determinadas as táticas da empresa, isto é, determinam-se e programa-se actividades imediato ou curto prazo necessárias para a consecução dos

objetivos do planeamento estratégico. Estas são requeridas sobretudo quando se verificam alterações no ambiente em que a empresa opera.

2.2 Vantagens do Plano de Negócios

O Plano de Negócios é a ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial e pode tomar várias formas, mas qualquer que seja deve ser fundamentalmente uma representação de para onde a empresa quer ir, qual o caminho que deve seguir e como se quer parecer quando lá chegar (Ernst & Young, 1997).

De acordo com a Associação Nacional de Jovens Empresários, “antes da tomada de decisão de investir deve ser feita uma análise de rentabilidade do projeto, do ponto de vista estratégico e do ponto de vista económico-financeiro no sentido de avaliar se as receitas líquidas de despesa associadas ao projeto de investimento são possíveis e permitem ou não recuperar o montante investido” (Oliveira,2008, pág. 120). O Plano de negócio servirá então como o ponto de partida para avaliar a viabilidade da ideia de negócio e será o veículo de contacto entre o potencial empresário e os seus interlocutores, nomeadamente os seus financiadores.

O plano de negócios torna-se crucial enquanto instrumento que fornece um resumo das circunstâncias económicas e que define tanto o público-alvo como os recursos necessários à sua prossecução. Com esta informação são encontradas as lacunas que podem tornar o projecto inviável ou obrigar a tomadas de decisão e a alterações na estratégia.

2.3 Estrutura do Plano de Negócios

De acordo com Shalman (1997), um Plano de negócio deve focar-se em 4 premissas:

- **As Pessoas:** Qual a equipa que fará parte da empresa? Quais os seus conhecimentos? Quem é que eles conhecem? Como são conhecidos?
- **A Oportunidade:** O mercado-alvo é grande ou está em grande crescimento? É um mercado com um elevado potencial de crescimento que permita rápido retorno do investimento?

- **O Contexto:** As oportunidades existem num contexto, seja o ambiente macroeconómico, nomeadamente a atividade económica, inflação, taxas de câmbio, as taxas de juro, sejam as leis governamentais que afetem as oportunidades e como os recursos são explorados.
- **Risco e Recompensa:** um bom plano de negócios deve ser uma imagem do futuro, uma "fotografia" que mostre as pessoas, a oportunidade, o contexto, de vários ângulos, que expliquem as possibilidades de ação e reação da empresa. Desta forma deve permitir aos potenciais investidores perceberem qual o risco e a recompensa que estão a assumir com esta nova ideia de negócio.

Um bom plano de negócios tem de ser simples, objectivo, realista e completo. Os objectivos devem ser sempre descritos de forma concreta e mensurável.

Na maioria das empresas o Plano de Negócio é usado para:

- Definir metas e objectivos para o desempenho da empresa;
- Servir como base de apoio para avaliação e controlo do desempenho da empresa;
- Comunicar aos gestores, directores externos, financiadores e potenciais investidores. (Ernst & Young, LLP, 1997)

Um plano de negócios pode ser estruturado de várias formas e cada organização adopta a que lhe parece mais ajustada ao tipo de negócio. Existem diversos modelos para escrever um plano de negócios, nomeadamente consultoras como a Ernst&Young, Deloitte&Touche ou o modelo da Harvard Business School. Na elaboração deste plano de negócios seguiu-se o modelo de Harvard, tal como descrito na publicação *Creating a Business Plan* (2007) uma vez que se pensa ser o mais completo e detalhado, quer em termos de conteúdo quer em termos de organização. De acordo com o modelo as várias etapas do plano de negócio são:

- **Sumário Executivo:** Resumo da indústria e do mercado, a oportunidade de negócio, estratégias para o sucesso, o potencial financeiro e a forma de lá chegar;

- Descrição do Negócio: Definição do modelo de negócio, a oportunidade e as vantagens competitivas para o sucesso do negócio;
- Análise Ambiental: Definição da indústria e do mercado, factores que podem influenciar as estratégias a adoptar;
- Análise Sectorial: Definição do produto ou serviço, tendências de futuro e antecipação de barreiras à entrada;
- Análise Competitiva: Definição e análise dos concorrentes (posicionamento, dimensão, distribuição, capacidade de negociação, características financeiras, influência política...);
- Análise do Mercado: Dimensão e etapa do ciclo de vida do mercado, tendências evolutivas, qual o mercado-alvo, qual a proposta de valor adequada;
- Plano de Marketing: Identificação dos potenciais clientes, custo de aquisição e retenção dos mesmos, definição de segmentos de clientes, forças e fraquezas da concorrência, políticas do marketing-mix (produto, preço, promoção e distribuição);
- Plano Operacional: Definição das operações (instalações, equipamento necessário, descrição do processo produtivo, plano de pessoal);
- Equipa de Gestão: Descrição sumária da equipa de gestão necessária e suas responsabilidades no projecto;
- Plano Financeiro: Apresentação das demonstrações financeiras da empresa, principais rácios de avaliação financeira, orçamento de tesouraria.

3 O PLANO DE NEGÓCIOS DA ÓPTICA “MONÓCULO”

3.1 Sumário Executivo

O sector dos produtos ópticos em Portugal tem-se pautado pela diminuição do volume de negócios das empresas, acompanhada do decréscimo do número de ópticas nos últimos anos. A concorrência é elevada e provem, não só dos pequenos ópticos, mas também dos grandes grossistas que sustentam o seu negócio com recurso a grandes campanhas promocionais, desvalorizando a qualidade dos produtos.

Contudo, verifica-se a existência de espaço no mercado português para novos operadores, nomeadamente os que pretendam dedicar-se ao segmento dos produtos de luxo.

Este trabalho final de Mestrado pretende apresentar um Plano de Negócios para uma loja de Óptica, estruturando a criação de uma pequena empresa dedicada à comercialização de armações feitas por medida.

A experiência de um dos promotores do projecto ditou a formulação desta ideia de negócio, tendo sido discutida com alguns profissionais ligados à área da óptica e conhecedores do mercado de luxo.

A loja situar-se-á no Porto, com início de actividade prevista para Janeiro de 2015, pretendendo ser uma referência a nível nacional e pioneira na ideia de negócio. O investimento inicial é de 45 620 euros, prevendo-se um volume de negócios em 2020 de cerca de 650 000 euros . O VAL estimado na perspectiva do investidor 2 022 114 euros e na perspectiva do projecto 2 360 088 euros.

3.2 Descrição do Negócio

Este projecto pretende criar uma loja de óptica independente no centro urbano do Porto (venda a Retalho de Material Óptico, Fotográfico, Cinematográfico e de Instrumentos de Precisão, em estabelecimentos especializados) que comercializará armações e óculos de sol feitos por medida. Serão também

comercializadas algumas marcas com nomes menos sonantes no mercado português, pretendendo ser uma organização associada a produtos diferenciados e exclusivos. As armações feitas por medida serão produzidas por uma empresa portuguesa e as lentes oftálmicas compradas a grandes grossistas.

Em Portugal não existe nenhuma loja dedicada em exclusivo a armações feitas por medida. Algumas ópticas fazem-no recorrendo a empresas internacionais onde o processo, sendo simples, nem sempre é eficaz. A formação é oferecida por essas empresas, mas os técnicos de cada loja tem que deslocar-se à fábrica, aumentando desta forma o investimento inicial da empresa na marca. A forma de operar é a seguinte: o cliente escolhe a forma, a cor, e outras características da armação que pretende, o técnico recolhe todas as informações relativas à forma como esta será adaptada, nomeadamente inclinação, curvatura, medidas das hastes e ponte, e envia essas informações à empresa que desenhará e fabricará a armação. O desenho é elaborado pelos designers gráficos, que enviam posteriormente a foto da armação sobreposta numa fotografia real do cliente. O cliente é contactado a fim de aprovar a fabricação da armação final. A lacuna que existe neste procedimento é a inexistência de contacto físico com o que poderia ser um protótipo da armação final, o que faz com que muitas vezes não esteja devidamente adaptada ao rosto.

O facto de ser uma loja independente permitirá uma maior autonomia operacional, enfatizando aquela que será uma das principais características da empresa, a forte aposta num serviço personalizado e a proximidade com o cliente. Outro aspecto favorável refere-se à liberdade para tomar decisões. Segundo Leite (1991), “o grau de liberdade do comerciante independente é total, mas a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso também é totalmente dele”.

3.3 Missão

Oferecer a melhor experiência de compra através da conjugação do melhor atendimento com produtos exclusivos e totalmente feitos por medida, sendo pioneiros na forma de o fazer.

3.4 Objectivos Estratégicos por Anos

Durante os primeiros anos de existência do projecto, os objectivos passam pela sua consolidação, principalmente através da integração de um consultório de optometria que permitirá aumentar o número de clientes a médio prazo.

Tabela I – Objectivos Estratégicos

2015	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de licenciamento junto da Câmara Municipal do Porto - Operacionalização do projecto ao nível legal e comercial - Angariação de 70 novos clientes/mês
2018	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de consultório de Optometria na Óptica - Proposta para integração vertical de empresa relacionada - Implementação de programa de fidelização de clientes - Reduzir o tempo de resposta às encomendas dos clientes
2020	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta para abertura de mais uma loja em Lisboa - Atendimento de 100 receituários/mês - Aumentar a gama de produtos (Lentes de Contacto) - Construir uma marca para a empresa
2021	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta de abertura de 3 lojas: Braga, Faro, Évora

3.5 Análise Ambiental

3.5.1 Definição da Indústria e do Mercado

A indústria das ortóteses oculares inclui, entre outros produtos que não tem interesse para este projecto, as armações para lentes graduadas, os óculos de sol, as lentes oftálmicas e as lentes de contacto.

O mercado dos produtos ópticos pautou-se por um crescimento pouco constante durante os últimos anos devido a recessão económica. Contudo, com a economia mundial a estabilizar, prevê-se um crescimento acentuado deste mercado nos próximos anos. Os óculos de sol são o segmento em que o crescimento se prevê maior devido a um progressivo aumento da

consciencialização sobre os benefícios dos mesmos (Transparency Market Research, 2011).

De acordo com um estudo da GfK (2009) são consideradas armações de elevada qualidade e dirigidas ao segmento de luxo quando o preço médio da armação é superior a 230€ e *premium* quando o valor médio varia entre 130€ e 230€. Este é um mercado altamente competitivo onde os principais intervenientes são a Luxottica Group SpA., Safilo Group SpA., Marchon Eyewear Inc., Charmant Inc., Marcolin SpA., De Rigo e Silhouette International Schmied AG (GfK, 2009, citado por Safilo Group S.p.A.). Estas empresas são fabricantes de marcas tão conhecidas como Ray-ban, Persol ou Dior e, ainda que se definam no mercado com uma mensagem de gosto individual, as armações e óculos de sol são produzidos massivamente a partir de moldes pré-desenhados. Este processo permite-lhes diminuir custos e tempo de produção e por esse motivo não produzem armações personalizadas, porque são substancialmente mais caras de produzir e requerem mais tempo até chegar ao consumidor final.

A nível mundial existem algumas empresas a produzir armações customizadas e feitas por medida, recorrendo à construção dos moldes em 3D ou no software AutoCAD. Tanto quanto é dado a conhecer aos promotores deste projecto, existe apenas um *atelier* em Nova Iorque onde o designer produz desde 1995 as armações totalmente personalizadas, estudando individualmente cada cliente e construindo ele próprio a armação.

Neste projeto não é abordado o mercado das lentes oftálmicas nem das lentes de contacto uma vez que o *core business* desta loja serão as armações e óculos de sol feitas por medida.

Relativamente ao mercado português, devido à contracção do consumo privado, num contexto de forte recessão económica e aumento da taxa de desemprego, o número de ópticas a operar em Portugal tem vindo a diminuir desde 2008. Segundo dados do Ministério da Economia existiam em Maio de 2013 em Portugal cerca de 1.540 retalhistas de produtos ópticos, número que mantém uma tendência descendente (Revista Ver, 2014). Contrariamente a

este cenário, a percentagem de população a necessitar de meios de correcção visual tende a aumentar, como resultado do uso de aparelhos audiovisuais e do envelhecimento da população (Informa D&B, 2012).

A par desta situação existe um outro mercado em franca expansão: o mercado dos produtos de luxo. Um estudo da Cushman&Wakefield (2014) refere que “ao longo dos últimos anos a conjuntura económica mundial afectou de uma forma especialmente negativa as vendas do retalho na Europa. As marcas de luxo, por serem direccionadas a um público com maior poder de compra, apresentaram no entanto um comportamento mais resiliente. Este fenómeno contribuiu para dinamizar o comércio de rua em Lisboa e no Porto, que ao longo de 2014 devem manter um dinamismo acrescido(...).” (Cushman&Wakefield, 2014, pág. 1). Em 2011, a BrandZ definiu o “Top 100 Most Valuable Global Brands” de 2011, referindo que as marcas de luxo “apostaram na inovação e individualização dos produtos como forma de justificar uma compra emocional e dispendiosa” (Cushman&Wakefield, 2011, pág. 1).

Em resumo, o mercado português denota alguma fragilidade no que respeita ao sector da óptica. Reflexo disso são as empresas que entraram em insolvência nos últimos anos. No entanto, a aposta em mercados de luxo é a solução para a recessão neste mercado, com indicadores positivos num segmento de mercado onde o poder de compra é elevado que evidencia não ter sido afectado pela quebra do consumo privado e pelo abrandamento da actividade económica.

3.5.2 Envolvente Externa

Envolvente Política e Legal

O sector da óptica, não sendo um dos mais importantes a actuar no país, apresenta-se como uma actividade pouco regulamentada. Existe alguma legislação relativa à limitação de interacções comerciais entre os médicos oftalmologistas e as lojas de comércio de óptica, bem como à regulamentação das profissões de Optometrista e Ortoptista como técnicos aptos para a prescrição de lentes correctivas.

Relativamente à abertura do estabelecimento, a nova legislação que entrou em vigor em 2010 veio agilizar o processo de licenciamento. Assim sendo, deixou de ser necessária vistoria prévia e emissão de alvará de funcionamento (Decreto Lei 259/2007, 17 de Julho). No entanto, embora a administração pública não tenha que analisar previamente o projecto e a instalação do estabelecimento, incumbe ao requerente assumir a responsabilidade pelo cumprimento de todos os requisitos legais ao bom funcionamento da sua actividade. Estes requisitos legais constam na Portaria nº 789/2007, de 23 de Julho.

Envolvente Económica

De acordo com o último boletim económico do Banco de Portugal, no ano de 2013 a economia portuguesa continuou o processo de correcção dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo das últimas décadas, evidenciando alguns sinais de recuperação. Neste último ano a balança corrente e de capital foi muito positiva, ascendendo a 2.6% do PIB. A balança de bens e serviços registou em 2013 o primeiro excedente em muitas décadas (cerca de 1,7 % do PIB), para o qual contribuiu o facto de terem diminuído as importações assim como a crescente reorientação para os sectores transaccionáveis, aumentando as quotas de mercado das exportações portuguesas. As exportações registaram um crescimento real de 6,1% em 2013, mas as importações também cresceram 2,8%, depois de dois anos de quedas acumuladas de 11,6%. Foi também um ano caracterizado pela recuperação da procura interna a partir do segundo trimestre, em particular do consumo privado e do investimento privado. As projecções para 2015 indicam uma recuperação no PIB de 1,2% prevendo-se que até 2016 a economia portuguesa volte a crescer. (Banco de Portugal, 2014).

Envolvente Social e Cultural

Segundo os últimos dados do Instituto Nacional de Estatística, trabalhados pela PORDATA (2012), a população no território nacional era de 10.514.800 habitantes, em 2012. Destes, 65,9% eram população em idade activa (o que

representa um decréscimo, em relação a 2001, altura em que 67,3% da população tinha entre 15 e 64 anos). Analisando os dados, conclui-se que a população portuguesa está a envelhecer, uma vez que em 1981, a percentagem de jovens até aos 15 anos era de 25,3% da população (e a de idosos, apenas 11,5%), realidade que contrasta de forma brutal com a actual, em que apenas 14,9% da população tem menos de 15 anos e 19,2% da população é idosa.

O número de alunos diplomados em Portugal em 2012 era o mais alto da história (81.410) tendo mais do que quadruplicado desde 1991. A esperança média de vida, em ambos os géneros (em 2012), também é a mais elevada de sempre (76,9 anos para os homens, 82,8 anos para as mulheres).

A taxa de desemprego (relativa a Abril de 2014) é de 14,6%, segundo o Eurostat (2014) e é a 5ª mais elevada entre os 28 países da União Europeia. No entanto, relativamente ao ano anterior (Abril de 2013, em que era de 17,3%), esta registou a segunda maior descida no espaço da União Europeia.

Em resumo, Portugal tem uma população cada vez mais envelhecida. Contudo, Portugal tem também uma população cada vez mais culta e uma esperança média de vida cada vez maior. O decréscimo notável da taxa de desemprego denota uma melhoria da situação do país e permite à população activa e jovem encarar o futuro com maior esperança.

Envolvente Tecnológica

A evolução da tecnologia na indústria dos produtos ópticos tem-se verificado sobretudo ao nível das lentes oftálmicas e das lentes de contacto. Os grandes investimentos ligados à investigação centram-se em torno da busca de novos materiais para serem utilizados como matéria-prima para a produção de lentes oftálmicas assim como no melhoramento da biocompatibilidade no caso das lentes de contacto. Grandes empresas apostam igualmente em novas tecnologias que permitam designs de lentes progressivas o mais aproximado possível da visão natural. Relativamente à produção de armações, tanto para óculos correctivos como para óculos de sol, a tecnologia tem avançado pouco ao longo dos anos, sendo inclusive cada vez mais frequente recorrer a técnicas

artesanais como forma de aumentar a qualidade do produto. Em Portugal existe apenas uma fábrica dedicada à produção de armações.

A matéria utilizada na fabricação das armações é derivada de vários elementos. A moda e as tendências são, muitas vezes, quem dita a escolha dos materiais e a tecnologia onde cada empresa vai querer investir maciçamente, transformando as armações em verdadeiros objectos de desejo e capaz de apagar a antiga imagem negativa dos óculos.

Envolvente Natural

Em Portugal existe uma crescente consciencialização com as questões de carácter ambiental. O sector da óptica não se encontra muito exposto a estas questões, embora seja cada vez mais frequente o recurso a materiais sustentáveis para a produção de armações, como a madeira.

3.5.3 Forças de Porter

A competitividade numa indústria depende essencialmente de 5 forças. A maior ou menor influência dessas forças determinam a rentabilidade e a estratégia de uma empresa inserida numa determinada indústria. As forças competitivas são compostas por clientes, fornecedores, concorrentes, possibilidade de novos entrantes no mercado e produtos substitutos. É com base na análise destas que uma empresa deve alicerçar a sua estratégia, potenciando os pontos fortes e corrigindo os pontos fracos da empresa, identificando as áreas com maior risco e as áreas mais atractivas como resultado da evolução da indústria (Porter, 1979).

Na Tabela II são identificadas as forças competitivas que influenciam a estratégia deste negócio e a partir das quais é determinada a rentabilidade potencial do sector.

Tabela II – Forças de Porter

<p>Poder e negociação dos Fornecedores</p>	<p>Força Média/Alta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa concentração de fornecedores devido ao crescente aumento do número dos mesmos; • Baixos custos para as empresas na mudança de fornecedores, média facilidade na integração vertical; • Volume mínimo de compras para integração de marcas nas lojas, redução de preços de venda a clientes com grandes
---	-------------------------	--

		<p>volumes de compras.</p> <ul style="list-style-type: none"> O principal fornecedor (das armações personalizadas) tem um poder elevado, uma vez que a Monóculo dependerá maioritariamente deste para o fornecimento do produto principal.
Potenciais Entrantes	Força Média	<ul style="list-style-type: none"> Barreiras à entrada como economias de escala, traduzindo-se na redução dos custos unitários de um produto, sobretudo em armações e óculos de sol, colocando as pequenas empresas que pretendam entrar no mercado numa situação desvantajosa em termos de custos; O facto de ser um produto diferenciado, nomeadamente a personalização da armação, poderá ser mais uma barreira à entrada de novos concorrentes, partindo do pressuposto que a única fábrica de produção nacional apenas produzirá armações para a empresa <i>Monóculo</i>.
Poder negociação dos Clientes	Força Alta	<ul style="list-style-type: none"> Nicho de mercado reduzido para clientes de armações personalizadas (sendo este o principal tipo de clientes); Para os clientes das restantes marcas (Produto B do Plano de Negócios) o poder de negociação é médio, uma vez que a Monóculo terá o exclusivo dessas marcas, no Porto; Menor fidelização devido aos baixos custos de mudança e à crescente procura de qualidade a preços cada vez mais reduzidos; Excesso de oferta em algumas zonas urbanas.
Produtos substitutos	Poder médio	<ul style="list-style-type: none"> Maior acesso e maior procura da cirurgia refractiva; Canais alternativos de venda: lojas de roupa, lojas das próprias marcas, grandes hipermercados; Lentes de contacto cada vez com maior penetração no mercado; Vendas <i>online</i> com maior notoriedade.
Rivalidade entre os concorrentes	Força Alta	<ul style="list-style-type: none"> Diminuição das margens de lucro no sector; Política de preços agressiva; Programas de fidelização de clientes; Forte concorrência para os grandes centros urbanos; Pouca diferenciação dos produtos; Produção própria das lentes oftálmicas, permitindo baixar custos e preços de venda.

3.5.4 Factores Críticos de Sucesso

Os principais factores críticos de sucesso passam pela excelência da equipa responsável pelo projecto, aliados à ímpar qualidade do produto e à nobre localização da loja.

Tabela III – Factores Críticos de Sucesso

Conhecimento do negócio	Permite uma angariação inicial de clientes, potenciando a repetição da compra, fidelizando-os através da melhor experiência
-------------------------	---

	de compra.
Qualidade dos materiais utilizados	Utilização de materiais de elevada qualidade, reduzindo a necessidade de assistência, garantido produtos de valor percebido pelo cliente.
Localização da loja	Permite atingir um volume de vendas elevado e fortalecer a capacidade de negociação com os fornecedores; posicionamento estratégico da loja que permite acompanhar as últimas tendências de crescimento do mercado de luxo.
Sólidos conhecimentos na área do marketing	Potencia a conquista de novos clientes, permitindo uma melhor definição do nicho de mercado a quem se destina o serviço/produto, definindo objectivamente o público-alvo.
Recursos humanos altamente qualificados	Imprescindível, sobretudo, na oficina presente na loja, permitindo um excelente resultado final na personalização da armação ao rosto do cliente.
Produção nacional	Garante um maior <i>mind share</i> nos clientes, tornando-se numa vantagem competitiva relativamente a outras marcas de óculos.

3.6 Análise Sectorial

O sector da óptica tem como CAE principal (47782) o Comércio a Retalho de Material Óptico, Fotográfico, Cinematográfico e de Instrumentos de Precisão, em estabelecimentos especializados.

O sector caracteriza-se pela venda de lentes oftálmicas, lentes de contacto, armações e óculos de sol. Na loja podem ser feitas as consultas de Optometria para avaliação da refração, a montagem das lentes oftálmicas nas armações ou a adaptação das lentes de contacto. Todos estes processos pressupõem meios técnicos com base em tecnologia de ponta, requerendo por isso elevados investimentos. Este factor constitui uma das mais relevantes barreiras a entrada no sector.

Existe uma elevada pressão dos produtos substitutos, nomeadamente as cirurgias refractivas, uma vez que se tem verificado uma melhoria da relação preço/performance, reduzindo a dimensão dos potenciais clientes de armações.

Segundo dados do Banco de Portugal (Caracterização do Agregado – Sector de Atividade Económica CAE Rev. 3, Quadro do Sector, 2014, pág. 1), em Portugal Continental, as empresas registadas com o CAE 47782, estão centralizadas nos principais distritos do país, o volume de negócios é de 13% em relação do volume total no país.

3.7 Análise Competitiva

3.7.1 Definição e Análise dos Concorrentes

Em Portugal existem ópticas integradas em grandes grupos e ópticas independentes. A recessão económica dos últimos anos funciona como um factor de selectividade no sector da óptica, eliminando pequenas empresas que estavam no limite de sustentabilidade e promovendo a agregação de outros por grandes grupos. A diminuição do consumo privado e a consequente quebra nas vendas promove estratégias concorrenciais sustentadas na desvalorização de mercado, comprometendo a qualidade dos serviços prestados. Estes operadores apoiam-se em estratégias de marketing muito agressivas, o que põe em risco a sobrevivência das pequenas empresas que não conseguem acompanhar a oferta dos grandes grupos com as mesmas ofertas.

Em cada nível de concorrência podem ser identificados vários concorrentes. São definidos os concorrentes em função:

1 – Linha de produto

Cirurgias Refractivas – são consideradas todas as empresas, clínicas ou hospitais, que executam cirurgias para correcções de ametropias na localidade do Porto. O maior acesso a este tipo de cirurgia pode tornar-se uma ameaça ao sector da óptica, diminuindo a quota de mercado dos óculos e armações;

Lentes de Contacto - é concorrente qualquer empresa que vende lentes de contacto e produtos associados, seja em ópticas ou *Mass-retail* (hiper/supermercados) no Porto como o Modelo Continente Hipermercados (Well's Óptica), S.A ou o Auchan Portugal Hipermercados (Jumbo Óptica), ou mesmo através de *e-commerce*. A facilidade no acesso à internet tem promovido o aumento das vendas de lentes de contacto online;

Óculos de sol e armações – Todas as empresas, lojas físicas ou virtuais, que vendem óculos de sol ou armações, incluindo vendas ambulantes, Concept Stores que, entre outros produtos, também vendem óculos, empresas ligadas à moda como a Zara ou Parfois.

2 – Segmento de Mercado

Cliente final – Existem algumas ópticas no Porto dirigidas ao mercado de luxo, quer pelo tipo de produto que vendem, quer pelo tipo de serviço que prestam, nomeadamente as seguintes: Óptica da Boavista, Óptica da Fábrica, Óptica do Bolhão, Óptica do Porto.

Área Geográfica – Consideram-se concorrentes todas as ópticas localizadas no centro do Porto. Nesta localização existem diversas ópticas, no entanto foram apenas consideradas relevante as ópticas que dirigem o seu produto para o mercado de luxo.

Tecnologia – A forma como serão personalizadas as armações é única em Portugal. Por esse motivo não existem concorrentes directos no que concerne à tecnologia.

Com base nestas premissas, os concorrentes podem ser refinados com base nos critérios considerados mais importantes, nomeadamente o tipo de cliente final e a área geográfica.

Na cidade do Porto, verifica-se que as pequenas e médias empresas que resistiram à crise económica ou que, inclusive, viram aumentar a sua facturação, estão relacionadas com o mercado de luxo, apostando numa estratégia de diferenciação, quer pelo tipo produtos que oferecem quer pela qualidade dos serviços prestados. A óptica da Boavista e a Óptica da Fábrica são os dois principais concorrentes, embora a óptica da Fábrica seja a principal referência no que respeita a produtos exclusivos. A estratégia comercial destes dois operadores caracteriza-se por apresentar marcas de luxo exclusivas (que limitam o número de pontos de venda no país), não fazem exposição directa do produto, o atendimento é personalizado e muito próximo do cliente, as lojas estão estrategicamente localizadas em zonas privilegiadas e próximas de hotéis e restaurantes de luxo, joalharias ou locais de atracção turística.

O *core business* da empresa Monóculo serão os óculos feitos por medida e este é um produto que nenhuma óptica no Porto oferece aos seus clientes. Por esse motivo considerou-se que todos os concorrentes são indirectos, não concorrendo directamente com o mesmo tipo de produto, uma vez que não satisfaz na totalidade a mesma necessidade do cliente. O conceito de óculos exclusivos “*made-by-measure eyewear*” será pioneiro no país.

3.7.2 – Matriz SWOT

Tabela IV - Matriz SWOT

	Forças (S)	Fraquezas (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Produto único - Serviço inovador - Baixo investimento em activos fixos tangíveis - Elevado conhecimento do negócio - Gestão profissional - Recursos humanos qualificados - Localização da loja - Qualidade do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada dependência do principal fornecedor (Sociel) - Processo de personalização não experimentado - Fraca notoriedade - Baixa capacidade negocial - Tempo de entrega do produto final - Elevada especialização dos técnicos
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de crescimento do mercado de luxo - Possibilidade de expandir o negócio por <i>franchising</i> - Associar figuras de referência ao design do produto - Utilização de materiais inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar novos fornecedores que trabalhem outro tipo de materiais - Recorrer as figuras de referência para elevar a notoriedade da empresa
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Nº elevado de concorrentes indirectos - Concorrência indirecta com preços mais baixos - Cópia do modelo de negócio - Elevada capacidade financeira dos concorrentes - Principal fornecedor é parceiro de vários concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger designs; - Estabelecer um contrato de exclusividade com o principal fornecedor - Investir na formação dos profissionais

3.8 Análise de Mercado

3.8.1 Dimensão e Evolução do Mercado

O mercado apresenta desde 2008 uma continuada tendência de baixa, com uma descida de 3,6% em 2011. A facturação sectorial neste último exercício situou-se, assim, nos 400 milhões de euros contra 435 milhões registados em 2008. O mercado apresenta desde 2008 uma continuada tendência de baixa, com uma descida de 3,6% em 2011. A facturação sectorial neste último exercício situou-se, assim, nos 400 milhões de euros contra 435 milhões registados em 2008 (Informa D&B, 2012).

As previsões a curto prazo apontam para uma nova diminuição do consumo privado em Portugal, num contexto de forte crise económica e financeira, intensa redução da despesa pública e incremento da pressão fiscal.

O mercado encontra-se numa fase de maturação, com ligeiros ajustes na integração de ópticas independentes nos principais grupos que representavam 90% da oferta em 2011 (Informa D&B, 2012).

Paralelamente, conforme já demonstrado no ponto 3.4.1 deste plano de negócios, o mercado de luxo está em expansão. De acordo com Altagamma Consensus 2014, citado na publicação da Cushman & Wakefield (2014), este mercado terá um aumento de 7% (calçado e acessórios de moda), o que representam dados promissores para a Monóculo.

3.8.2 Mercado-Alvo

O mercado-alvo da Monóculo é o mercado de luxo, constituído por indivíduos com salários acima da média e com um nível de vida caracterizado pela compra de produtos de marca, diferenciados e exclusivos.

Em termos gerais, o público-alvo pode ser caracterizado por pessoas entre os 30 e os 65 anos, do sexo masculino ou feminino, pertencentes a uma classe social alta, que procuram benefícios ao nível da qualidade e exclusividade do produto associado ao conforto.

3.8.3 Proposta de Valor e Posicionamento

A proposta de valor da Monóculo é “oferecemos óculos únicos para quem gosta de ditar modas”. Com esta proposta, pretende-se comunicar o que é o produto (óculos), para quem é (para gente que gosta de estar à frente das modas e quer influenciar tendências) e porque é melhor que as alternativas (por ser único e exclusivo).

A Monóculo posiciona-se assim no segmento de luxo, vocacionada para clientes de classe alta, como sendo uma óptica que oferece um produto único e exclusivo.

3.9 Plano de Marketing

3.9.1 Produtos e Serviços

A Monóculo irá comercializar os seguintes produtos e serviços:

(i) armações desenhadas à mão por um artesão especializado, baseado nos *inputs* do cliente. O cliente terá a possibilidade de desenhar os seus óculos de raiz ou propor alterações a modelos já existentes. O processo de criação das armações será parte da experiência de compra e, em tempo real, o cliente terá a possibilidade de experimentar um molde da armação que está a ser criada. Após a armação estar finalizada, o cliente poderá levantar ou receber em casa (no caso de ser turista) o produto final no espaço de 3 semanas.

(ii) armações das marcas Paulino Spectacles, Andy Wolf e Cutler & Gross;

(iii) lentes oftálmicas.

3.9.2 Marca e Imagem

A marca a utilizar será Monóculo. O nome pretende transmitir exclusividade e classe de modo a se alinhar perfeitamente com o posicionamento da marca. A cor a usar será o preto, que é sinónimo de elegância e sobriedade.



Figura 1 – Logótipo Monóculo

3.9.3 Localização e Planta

A Monóculo localizar-se-á no Passeio dos Clérigos, artéria nova da cidade invicta, em frente ao maior símbolo da região, a Torre dos Clérigos. Ao situar-se nesta zona, a Monóculo pretende transmitir uma imagem moderna e actual, localizando-se junto a marcas de referência do sector *premium* e luxo, como a Hugo Boss e a Diesel. O mapa da localização e a planta encontram-se no anexo 6.3 e 6.4.

3.9.4 Preço

Os preços a praticar pela Monóculo vão de encontro ao seu posicionamento e definição como loja de óculos únicos e exclusivos. Assim, com base nos diferentes produtos, os preços serão os seguintes:

- (i) cada armação personalizada em acetato, com o serviço de desenho exclusivo, rondará os 500€;
- (ii) cada armação das restantes marcas oferecidas será vendida ao preço máximo permitido pelo fornecedor e/ou utilizando o coeficiente máximo de lucro;
- (iii) as lentes oftálmicas serão vendidas aos preços tabelados por cada um dos fornecedores (Essilor e Zeiss).

3.9.5 Promoção

O plano de promoção da Monóculo passa por diversos pontos:

(i) Divulgação da marca através de “embaixadores”

Antes da abertura oficial da Monóculo, serão convidadas diversas figuras que influenciam a opinião pública (exemplos: Nuno Baltazar, Paulo Pires, Bárbara Guimarães, Luis Figo, Astrid Werdnig, etc.) a desenharem os seus próprios óculos. Com a devida produção de conteúdos e disponibilização a meios da especialidade, bem como com a divulgação das próprias personalidades através das redes sociais, espera-se que a marca gere *buzz* e seja reconhecida ainda antes da sua abertura.

(ii) Festa de abertura

Com convidados especiais (os já enumerados, que estarão a usar os seus óculos exclusivos) e outras figuras de relevo da moda nacional, a festa de abertura será mais um foco mediático de promoção da marca via publicações e programadas da especialidade, bem como através das contas sociais das individualidades presentes.

(iii) Associação da marca ao produto Portugal

Produção de vídeo a destacar a qualidade de um produto 100% português e produzido a partir das qualidades criativas de um conjunto de artesãos (um ou vários) que trabalham em exclusivo para a Monóculo. O vídeo tem como objectivo ser difundido via redes sociais e gerar *buzz* sobre um projecto inovador.

(iv) Publicidade Institucional

Página de publicidade em revista de luxo (por exemplo, House Trends).

Toda a comunicação será pensada e executada transmitindo os valores associados à marca.

3.10 Plano Operacional

Na fase inicial do projecto várias acções deverão ser executadas simultaneamente:

(i) operacionalização do projecto a nível legal;

- (ii) negociação e rubrica de contractos com fornecedores;
- (iii) operacionalização do espaço físico (contrato de renda, decoração da loja, etc.);
- (iv) contratação de recursos humanos qualificados.

Inicialmente, a equipa será composta por 4 pessoas a tempo inteiro:

- (i) técnico de oficina (artesão);
- (ii) técnico comercial;
- (iii) relações públicas/marketing/ gestor;
- (iv) gestor.

Esta equipa será apoiada por um gabinete de contabilidade que será contratado em regime de outsourcing, conforme explícito do plano financeiro.

O espaço físico será localizado no Passeio dos Clérigos, numa loja com 70m² cuja renda será de 30€/m², com uma actualização máxima de 2%/ano.

3.10.1 Aspectos Operacionais

Horário de Funcionamento - A loja estará aberta de 2^a a 5^a feira, das 10h às 19h30 e de 6^a a sábado, das 10h às 21h.

Política de stocks - As armações personalizadas terão um prazo de entrega de 15 dias. As armações das restantes marcas estarão disponíveis em stock e as lentes oftálmicas disponíveis entre 2 e 5 dias úteis.

Política de Reclamações - A Monóculo oferecerá 15 dias de prazo de devolução nas armações de marca (Produtos B enumerados no Plano Financeiro). No caso das armações personalizadas e das lentes oftálmicas, a Monóculo efectuará a troca dos produtos no prazo de 15 dias, em casos de defeito de fabrico.

Durante 2 anos, todos os produtos estão cobertos pela garantia legalmente exigida.

3.11 Equipa de Gestão

A equipa de gestão será formada por 2 pessoas (os 2 sócios):

Susana Ramalho – será responsável pela gestão operacional/comercial e de recursos humanos. Residente no Porto, com licenciatura em Ortóptica e Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Trabalhou nos últimos 7 anos como técnica de Ortóptica e assistente de Gestão nas Óticas OCR em Lisboa. Possui bons contactos com fornecedores e fabricantes e é conhecedora do negócio. Elevada experiência na venda de produtos exclusivos e na relação com clientes de classe média-alta. (CV no Anexo 7.4.1)

Tiago Mogadouro – será o gestor financeiro e de marketing. Tem 26 anos, é residente no Porto, licenciado em Marketing, Mestre em Ciências da Comunicação, trabalha como Gestor de Comunicação e Marketing na Federação Portuguesa de Natação e Consultor de Marketing na empresa Expanding Group. Possui elevadas capacidades de negociação e criação e implementação de estratégias de marketing. Extensa rede de contactos de potenciais clientes. Elevada experiência na activação de marcas e gestão das mesmas. (CV no Anexo 7.4.2)

Esta equipa será apoiada por um gabinete de contabilidade que organizará todos os livros da empresa.

A Susana Ramalho, ficará responsável pela gestão do dia-a-dia da loja (gestão de clientes, produtos, fornecedores, etc.) e pela gestão dos recursos humanos (contratação, formação, apoio e avaliação de desempenho).

O Tiago Mogadouro ficará responsável pela gestão financeira do negócio e pela gestão de marketing da empresa (comunicação e promoção).

4 Plano Financeiro

O plano financeiro foi elaborado com base em três pressupostos: prazo médio de recebimento, 1 dia, ou seja, todas as vendas serão a pronto pagamento; prazo médio de pagamento a fornecedores, 30 dias; prazo médio de stockagem, 15 dias.

4.1.1 Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com Pessoal e Ponto Crítico Operacional

Tabela V – Vendas Mercado Nacional

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produto A * Óculos feitos por medida	148.500.	166.617.	186.944.	238.354.	267.433.	300.060.
Quantidades vendidas	300.	330.	363.	454.	499.	549
Taxa de crescimento das unidades vendidas	.	10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	495,00.	504,90.	515,00.	525,30.	535,80.	546,52
Produto B * Cutler & Gross + Andy Wolf + Paulino Spectacles	42.000.	47.124.	52.873.	67.413.	75.638.	84.865.
Quantidades vendidas	120.	132.	145.	182.	200.	220
Taxa de crescimento das unidades vendidas	.	10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	350,00.	357,00.	364,14.	371,42.	378,85.	386,43
Produto C * Lentes Unifocais	27.200.	30.518.	34.242.	43.658.	48.984.	54.960.
Quantidades vendidas	320.	352.	387.	484.	532.	586
Taxa de crescimento das unidades vendidas	.	10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	85,00.	86,70.	88,43.	90,20.	92,01.	93,85
Produto D * Lentes Progressivas	95.680.	107.353.	120.450.	153.574.	172.310.	193.332.
Quantidades vendidas	320.	352.	387.	484.	532.	586
Taxa de crescimento das unidades vendidas	.	10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	299,00.	304,98.	311,08.	317,30.	323,65.	330,12
TOTAL	313.380.	351.612.	394.509.	502.999.	564.365.	633.217.
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	385 457	432 483	485 246	618 689	694 169	778 857

Tabela VI - CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MERCADO NACIONAL	.	98.131.	106.770.	116.057.	143.206.	155.328.	168.277
Produto A * Óculos feitos por medida	75,00%	37.125.	38.322.	39.258.	45.287.	45.464.	45.009
Produto B * Cutler & Gross + Andy Wolf + Paulino Spectacles	63,00%	15.540.	17.436.	19.563.	24.943.	27.986.	31.400
Produto C * Lentes Unifocais	63,00%	10.064.	11.292.	12.669.	16.153.	18.124.	20.335
Produto D * Lentes Progressivas	63,00%	35.402.	39.721.	44.567.	56.822.	63.755.	71.533
TOTAL CMVMC		98.131.	106.770.	116.057.	143.206.	155.328.	168.277.
IVA	23%	22.570.	24.557.	26.693.	32.937.	35.726.	38.704
TOTAL CMVMC + IVA		120.701.	131.327.	142.750.	176.143.	191.054.	206.981.

As projeções das vendas foram definidas com base na experiência da promotora de vários anos neste sector. Estimou-se que, e por uma questão de tornar o plano o mais real possível, no início de 2015 o volume de vendas do Produto A (armações feitas por medida) será inferior a uma por dia.

Relativamente ao produto B (restantes 3 marcas), foi estimado um volume de vendas de cerca de uma armação a cada 3 dias. Uma vez que a venda das armações, por norma, se acompanha da venda de um par de lentes, estimou-se que cerca de 75% dos clientes comprariam também as lentes (metade compraria lentes unifocais e outra metade lentes progressivas).

O volume de negócios estimado, com IVA incluído, durante o ano de 2015, é de 385.457€, crescendo para os 778.857€ no 6º ano, com base num crescimento de vendas de 10% ao ano e num aumento fixo do PVP de 2%/ano. No ano de 2018, estimou-se um crescimento de 25% de todos produtos, justificando assim o investimento no gabinete de optometria, que permitirá realizar consultas gratuitamente e promover a venda de óculos graduados.

O CMVMC reduzido reflete um negócio em que as margens brutas são muitíssimo elevadas, sendo o produto principal aquele em que a margem é maior. Os ópticos regem-se por coeficientes de marcação do produto que não varia muito entre empresas e respectivas lojas, e estas margens sobre o preço de custo das armações e lentes são efectivamente elevadas.

Ao nível de fornecimento de serviços externos verificaram-se custos fixos na ordem dos 50.000€/ano, valor que permanece relativamente estável durante os primeiros 6 anos do projecto. Mais de 50% deste valor reflecte rendas (arrendamento do espaço), sendo que a segunda maior fatia de despesa fixa os artigos de oferta, uma vez que os produtos comercializados, no acto da venda, são acompanhados pela oferta do estojo para os óculos e o respectivo pano e spray de limpeza.

A nível de Gastos com o Pessoal, foi estipulado, desde o início deste projecto, que os salários seriam acima da média do mercado. Desta forma, nos primeiros 6 anos o projecto terá somente 4 funcionários, sendo um deles a tempo parcial (gestor/marketing) sendo que o total de gastos com o pessoal será de 125.041€ no primeiro ano e chegará aos 131.420€ no 6º ano, devido a um aumento anual de 1%.

4.1.2 Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento (euros)*Tabela VII – Ponto Crítico Operacional*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	313.380,00	351.612,36	394.509,07	502.999,06	564.364,95	633.217,47
Varição nos inventários da produção
CMVMC	98.130,60	106.770,19	116.057,27	143.205,94	155.328,40	168.277,27
FSE Variáveis
Margem Bruta de Contribuição	215.249,40	244.842,17	278.451,80	359.793,12	409.036,54	464.940,20
Ponto Crítico	264.037,63	257.032,22	257.373,32	280.791,95	272.285,31	272.814,64

O Ponto Crítico Operacional Previsional situa-se abaixo dos 85% das vendas no primeiro ano, diminuindo gradualmente até chegar a cerca de 43%, no 6^a ano de operações.

Foi definido um fundo de maneio de 15.000€ como reserva de segurança, embora pelos cálculos efectuados, não fosse necessário um valor tão alto.

O investimento irá ser dividido em 2 grandes fases: 2015, com a abertura da loja e todos os gastos inerentes à mesma, e em 2018, com a aquisição de aparelhos para o gabinete de consultas de optometria. Esta será certamente uma mais-valia no projecto, uma vez que favorecerá a compra por impulso, principalmente para os clientes que entram na loja apenas para conhecer. Em 2015, serão investidos cerca de 45.000€ em activos fixos tangíveis (obras e recheio da loja, compra de viatura e compra de equipamento administrativo). Em 2018, serão investidos mais 80.000€ em equipamento de gabinete.

A nível de activos intangíveis, contabilizaram-se os programas informáticos (renda anual) e o registo da propriedade intelectual (registo da empresa Monóculo) e, em 2020, registo de uma marca própria com base em modelos criados ao longo dos 5 anos de vendas de armações feitas por medida.

O financiamento será privado (60.000€) sendo que se recorrerá ao financiamento bancário para a aquisição da viatura (15.000€ em 2015) e para a aquisição do equipamento para a criação do gabinete (80.000€ em 2018).

4.1.3 Demonstrações Financeiras Previsionais (Balanço, DR e Fluxos de Caixa)

Na Demonstração de Resultados Previsional (anexo 7.1.9) o EBIT é sempre positivo e o resultado líquido também cresce nos primeiros 6 anos (26.425€ em 2015 até 211.222€ em 2020).

O Cash-Flow Acumulado é negativo no primeiro ano (sendo este um valor praticamente residual), tornando-se positivo em 2016 e subindo consideravelmente até 2020, ano em que se estima um Cash-Flow Acumulado de 634.765€.

4.1.4 Principais Indicadores e Avaliação

Os indicadores económicos e financeiros (anexo 7.1.13 e 7.1.14) são positivos ainda que o ROI e a rentabilidade do activo decresçam ligeiramente em 2018, devido ao investimento no gabinete de optometria. No geral, os indicadores de liquidez são bastante positivos (liquidez corrente de 2,73 em 2015 e de 7,36 em 2020).

A rentabilidade líquida sobre o rédito é elevada e aumenta de ano para ano (8% em 2015, 33% em 2020).

O projecto apresenta VAL, na perspectiva do investidor, de 2 milhões de euros e de 2.3 milhões de euros na perspectiva do projecto, tendo sido considerados, para o seu cálculo, um $R_f=1,60\%$, $p^0=10\%$, $\beta=1$.

4.1.5 Comparativo com Outros Operadores no mercado

Neste trabalho não é possível projectar comparações com outros operadores do mercado, uma vez que não é possível obter dados sobre os principais concorrentes e/ou outros *players* do sector.

4.2 Cenários

Tabela VIII – Análise de Sensibilidade

Cenários	VAL (Euros) - 2015	
	Investidor	Projecto

Base	2.002.114	2.360.088
Vendas unitárias -10%	1.620.889	1.954.929
Vendas unitárias -20%	1.219.665	1.557.022
Margem Bruta -10%	1.691.988	2.027.547
Margem Bruta -20%	1.361.861	1.700.099

Foram estimados 4 cenários adicionais: O volume de vendas ser 10% inferior e 20% inferior em relação ao cenário base; a margem bruta dos produtos A e B ser 10% inferior e 20% inferior ao cenário base. A redução da Margem Bruta refere-se à diminuição do PVP.

As margens brutas foram reduzidas apenas nos produtos A e B, armações feitas por medidas e armações das restantes 3 marcas, uma vez que nas lentes oftálmicas não é possível reduzir a margem. As lentes da Essilor e Zeiss fazem-se acompanhar de tabela própria, com preços já definidos pelos 2 operadores, pelo que não é permitido aos ópticos fazer alterações nos preços de venda.

Em qualquer um dos outros 4 cenários, o projecto é viável e os valores do VAL mantêm-se elevados, sendo o pior cenário previsto a possibilidade das margens brutas dos produtos A e B serem reduzidas em 20%. Este é também o cenário que tem menor probabilidade de acontecer, uma vez que se pretende manter a loja como uma referência a nível do luxo e por isso, tendencialmente, manter-se-ão os preços elevados, não diminuindo demasiado a Margem Bruta.

5 Notas Finais

Este Plano de Negócios demonstrou o contexto onde a Monóculo vai operar. Foram definidos objectivos e os factores críticos de sucesso para a sua prossecução. O maior constrangimento que surgiu ao desenvolver este Plano de Negócios foi a inexistência de dados suficientes relativos ao sector, pelo que parte da informação resultou de perguntas directas a alguns operadores do

mercado. Verificou-se também que teria sido bastante pertinente a realização de um estudo de mercado que avaliasse a aceitação da ideia de negócio por parte de um público-alvo, isto é, quantos clientes no segmento dos produtos de luxo estariam interessados em adquirir armações personalizadas. Mais uma vez, a experiência dos promotores ditou os números que foram definidos no plano financeiro, aquando da definição do número de vendas de armações. Teria sido útil esse estudo para tornar mais reais esses números.

O plano financeiro evidenciou que o plano de negócios da Monóculo é viável. Na análise de cenários, o VAL obtido será no caso do volume de vendas diminuir 20%. A redução da margem bruta poderá acontecer com recurso a uma política de descontos, através de possíveis acordos com seguradoras. Desta forma, poder-se-á combater a diminuição do lucro atraindo mais clientes à loja que tenham seguros de saúde com apólices que ofereçam descontos directos em produtos ópticos.

O facto de ser um sector com pouca informação disponível provocou alguma dificuldade na avaliação do contexto. Facilitou o facto de ser um sector onde ainda predominam as empresas de cariz familiar e onde os operadores conhecem bem os concorrentes, surgindo muitas vezes a informação através “passa-a-palavra”.

6 Referências Bibliográficas

Banco de Portugal (2013). *Boletim Económico – Junho 2014*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt>. [Acesso em: 2014/06/02]

Banco de Portugal (2013). *Quadros do Sector*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> . [Acesso em 2014/08/02]

Cushman&Wakefield (2014). *Business Briefing- Comércio de luxo em Lisboa e Porto*. Disponível em: http://www.cushmanwakefield.com/~/_/media/reports/portugal/BB%20Luxury%20Retail%20bilingual.pdf . [Acesso em 2014/06/05].

Decreto-Lei nº 259/2007 de 17 de Julho. Diário da República. 1.ª Serie, Nº 136, de 17.07.2007.

Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition*. Disponível em: <http://www.mitarabcompetition.com/images/pdf/writing-an-effective-business.pdf> . [Acesso em: 2014/05/30].

Ernst & Young LLP (2001). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf . [Acesso em: 2014/03/15].

Ernst & Young, LLP, (1997). *Outline for a Business Plan*. Disponível em: <http://www.thestep.gr/dat/%7B1eb3a8a1-0c6d-4296-ae8b-0e87a993812b%7D/file.pdf> [Acesso em 2014/03/15].

EUROSTAT (2014). *A taxa de desemprego em Abril de 2014*. Disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/rss/ess_feeds/portugal_pt. [Acesso em: 2014/06/21]

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

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). *Modelo de Plano de Negócios*. Disponível em

[http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-](http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12)

01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12. [Acesso em: 2014/11/16].

INFORMA D&B (2012). Vendas de produtos ópticos em Portugal diminuiram 4% em 2011. Disponível em: <http://blog.informadb.pt/2012/10/vendas-de-produtos-opticos-em-portugal.html> . [Acesso em 2014/05/26].

Jornal de Negócios(2014/01/20); *O regresso da estratégia*. Disponível em: <http://m.jornaldenegocios.pt/news.aspx?ID=307340>. [Acesso em: 2014/03/30]

Leite, R. C. (1991). *Franchising: Na criação de novos negócios*. 2ª. ed. São Paulo. Atlas.

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review.

Marques (2013); *Análise ao mercado das ópticas em Portugal*. Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/01/analise-ao-mercado-das-opticas-em-portugal> [Acesso em: 2014/06/02]

Oliveira(2008); *Criação de Empresas*. Disponível em:

<http://www.anje.pt/system/files/items/74/original/Criacao%20Empresas-v8-final.pdf> . [Acesso em 2014/05/30]

Pinheiro (2012); *Mercado de luxo cresce até 9% em 2012*. Disponível em: http://www.dinheirovivo.pt/buzz/interior.aspx?content_id=3916610&page=-1
Acesso em: 2014/06/16]

PORDATA - *Base de Dados de Portugal Contemporâneo (2013)*. Indicadores de evolução da sociedade portuguesa [Base de Dados]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Quadro+Resumo> . [Acesso em: 2014/06/18].

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

Revista VER – *Há menos ópticas em Portugal*. 5ª Série, nº55.

Janeiro/Fevereiro 2014. Associação Nacional dos Ópticos.

Safilo Group S.A . (2014) *Eyewear Market*. <http://investors-en.safilo.com/phoenix.zhtml?c=195673&p=irol-eyewearmarket>. [Acesso em: 2014/05/24]

Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*. Harvard Business Review.

Transparency Market Research (2011). *Global Industry Analysis, Market Size, Share, Trends, Analysis and Forecasts, 2012 – 2018*. Disponível em: http://www.academia.edu/4354468/Global_Eyewear_Market_2012_2018_Transparency_Market_Research_1 . [Acesso em: 2014/06/06]

7 Anexos

7.1 Plano Financeiro

7.1.1 Tabela I – Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Quadro de Pessoal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Gestor/Marketing	1	1	1	1	1	1
Técnico Comercial	1	1	1	1	1	1
Técnico de Oficina	1	1	1	1	1	1

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	35 000	35 350	35 704	36 061	36 421	36 785
Gestor/Marketing	14 000	14 140	14 281	14 424	14 568	14 714
Técnico Comercial	19 600	19 796	19 994	20 194	20 396	20 600
Técnico de Oficina	28 000	28 280	28 563	28 848	29 137	29 428
TOTAL	96 600	97 566	98 542	99 527	100 522	101 528

QUADRO RESUMO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remunerações						
Órgãos Sociais	35 000	35 350	35 704	36 061	36 421	36 785
Pessoal	61 600	62 216	62 838	63 466	64 101	64 742
Encargos sobre remunerações	21 735	21 952	22 172	22 394	22 618	22 844
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	966	976	985	995	1 005	1 015
Gastos de acção social	5 740	5 798	5 856	5 914	5 973	6 033
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	125 041	126 292	127 555	128 830	130 118	131 420

Retenções Colaboradores		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%	3 255	3 288	3 320	3 354	3 387	3 421
Outro Pessoal	11,00%	6 776	6 844	6 912	6 981	7 051	7 122
Retenção IRS Colaborador	15,00%	14 490	14 635	14 781	14 929	15 078	15 229
TOTAL Retenções		24 521	24 766	25 014	25 264	25 517	25 772

7.1.2 Tabela II – Vendas

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

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produto A * Óculos feitos por medida	148 500	166 617	186 944	238 354	267 433	300 060
Quantidades vendidas	300	330	363	454	499	549
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	495,00	504,90	515,00	525,30	535,80	546,52
Produto B * Cutler & Gross + Andy Wolf + Paulino Spectacles	42 000	47 124	52 873	67 413	75 638	84 865
Quantidades vendidas	120	132	145	182	200	220
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	350,00	357,00	364,14	371,42	378,85	386,43
Produto C * Lentes Unifocais	27 200	30 518	34 242	43 658	48 984	54 960
Quantidades vendidas	320	352	387	484	532	586
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	85,00	86,70	88,43	90,20	92,01	93,85
Produto D * Lentes Progressivas	95 680	107 353	120 450	153 574	172 310	193 332
Quantidades vendidas	320	352	387	484	532	586
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	25,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	299,00	304,98	311,08	317,30	323,65	330,12
TOTAL	313 380	351 612	394 509	502 999	564 365	633 217

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		313 380	351 612	394 509	502 999	564 365	633 217
TOTAL VENDAS EXPORTAÇÕES -		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		313 380	351 612	394 509	502 999	564 365	633 217
IVA VENDAS	23%	72 077	80 871	90 737	115 690	129 804	145 640
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		313 380	351 612	394 509	502 999	564 365	633 217

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		385 457	432 483	485 246	618 689	694 169	778 857
--------------------------------	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

7.1.3 Tabela III – Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MERCADO NACIONAL		98 131	106 770	116 057	143 206	155 328	168 277
Produto A * Óculos feitos por medida	75,00%	37 125	38 322	39 258	45 287	45 464	45 009
Produto B * Cutler & Gross + Andy Wolf + Paulino Spectacles	63,00%	15 540	17 436	19 563	24 943	27 986	31 400
Produto C * Lentes Unifocais	63,00%	10 064	11 292	12 669	16 153	18 124	20 335
Produto D * Lentes Progressivas	63,00%	35 402	39 721	44 567	56 822	63 755	71 533
TOTAL CMVMC		98 131	106 770	116 057	143 206	155 328	168 277

IVA	23%	22 570	24 557	26 693	32 937	35 726	38 704
-----	-----	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL CMVMC + IVA		120 701	131 327	142 750	176 143	191 054	206 981
-------------------	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

7.1.4 Tabela IV – Fornecimento e Serviços Externos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100 %								

Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%	80,00	960,00	988,80	1 018,46	1 049,02	1 080,49	1 112,90	
Publicidade e propaganda	23%	100%	50,00	5 600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
Vigilância e segurança	23%	100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
Artigos para oferta	23%	100%	200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26	
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%	100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13	
Combustíveis	23%	100%	100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13	
Água	6%	100%	25,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78	
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%	2 500,00	30 000,00	30 900,00	31 827,00	32 781,81	33 765,26	34 778,22	
Comunicação	23%	100%	80,00	960,00	988,80	1 018,46	1 049,02	1 080,49	1 112,90	
Seguros	23%	100%	170,00	2 040,00	2 101,20	2 164,24	2 229,16	2 296,04	2 364,92	
Royalties	23%	100%								

		%								
Contencioso e notariado	23%	100%								
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%	150,00	1 800,00	1 854,00	1 909,62	1 966,91	2 025,92	2 086,69	
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE				49 460,00	45 793,80	47 167,61	48 582,64	50 040,12	51 541,33	

FSE - Custos Fixos	49 460,00	45 793,80	47 167,61	48 582,64	50 040,12	51 541,33
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

FSE - Custos Variáveis						
------------------------	--	--	--	--	--	--

TOTAL FSE	49 460,00	45 793,80	47 167,61	48 582,64	50 040,12	51 541,33
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

IVA	3 541,60	2 463,35	2 537,25	2 613,37	2 691,77	2 772,52
-----	----------	----------	----------	----------	----------	----------

FSE + IVA	53 001,60	48 257,15	49 704,86	51 196,01	52 731,89	54 313,85
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

7.1.5 Tabela V – Fundo de Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Clientes	1 071	1 201	1 348	1 719	1 928	2 163
Inventários	4 089	4 449	4 836	5 967	6 472	7 012
Estado						
Clientes pronto pagamento						
*						
TOTAL	20 159	20 650	21 184	22 685	23 400	24 175
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	14 475	14 965	16 038	18 945	20 315	21 775
Estado	14 771	17 356	19 309	19 406	26 858	30 092
*						
TOTAL	29 246	32 321	35 347	38 351	47 173	51 867

Fundo Necessário	Maneio	-9 087	-11 671	-14 163	-15 666	-23 773	-27 692
Investimento em Fundo de Maneio		-9 087	-2 584	-2 492	-1 503	-8 107	-3 919

* *A considerar caso seja necessário*

ESTADO	14 771	17 356	19 309	19 406	26 858	30 092
SS	2 647,17	2 673,64	2 700,37	2 727,38	2 754,65	2 782,20
IRS	1 207,50	1 219,58	1 231,77	1 244,09	1 256,53	1 269,09
IVA	10 916,44	13 462,59	15 376,67	15 434,76	22 846,66	26 040,93

7.1.6 Tabela VI - Investimento

Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	20 000					
Equipamento Básico				80 000		
Equipamento de Transporte	15 000					
Equipamento Administrativo	10 000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	45 000			80 000		
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	120	120	120	2 120	120	120
Propriedade industrial	500					500
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	620	120	120	2 120	120	620
Total Investimento	45 620	120	120	82 120	120	620

IVA	23%	2 300		18 400		
-----	-----	-------	--	--------	--	--

Valores Acumulados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						

Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Equipamento Básico				80 000	80 000	80 000
Equipamento de Transporte	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Equipamento Administrativo	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	45 000	45 000	45 000	125 000	125 000	125 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	120	240	360	2 480	2 600	2 720
Propriedade industrial	500	500	500	500	500	1 000
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	620	740	860	2 980	3 100	3 720
Total	45 620	45 740	45 860	127 980	128 100	128 720

Depreciações e amortizações	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Depreciações & Amortizações	6 857	6 897	6 937	23 437	17 187	17 353

Depreciações & Amortizações acumuladas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	6 650	13 300	19 950	42 600	59 000	75 400
Activos Intangíveis	207	453	740	1 527	2 313	3 267
TOTAL	6 857	13 753	20 690	44 127	61 313	78 667

Valores Balanço	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	38 350	31 700	25 050	82 400	66 000	49 600
Activos Intangíveis	413	287	120	1 453	787	453
TOTAL	38 763	31 987	25 170	83 853	66 787	50 053

7.1.7 Tabela VII - Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	36 533	-2 464	-2 372	80 617	-7 987	-3 299
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	37 300	-2 500	-2 400	82 200	-8 100	-3 400

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos	33 631	58 926	83 403	149 002	184 423	226 408
Capital	60 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	15 000			80 000		
Subsidios						
TOTAL	108 631	58 926	83 403	229 002	184 423	226 408

7.1.8 Tabela VIII - Ponto Crítico Operacional Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	313 380,00	351 612,36	394 509,07	502 999,06	564 364,95	633 217,47
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	98 130,60	106 770,19	116 057,27	143 205,94	155 328,40	168 277,27
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	215 249,40	244 842,17	278 451,80	359 793,12	409 036,54	464 940,20
Ponto Crítico	264 037,63	257 032,22	257 373,32	280 791,95	272 285,31	272 814,64

7.1.9 Tabela XI - Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	313 380	351 612	394 509	502 999	564 365	633 217
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	98 131	106 770	116 057	143 206	155 328	168 277
Fornecimento e serviços externos	49 460	45 794	47 168	48 583	50 040	51 541
Gastos com o pessoal	125 041	126 292	127 555	128 830	130 118	131 420
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	40 748	72 757	103 730	182 380	228 878	281 979
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 857	6 897	6 937	23 437	17 187	17 353
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	33 891	65 860	96 793	158 944	211 691	264 626
Juros e rendimentos similares obtidos	551	1 003	1 628	2 568	3 828	5 394
Juros e gastos similares suportados	994	994	745	5 798	4 224	2 651
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	33 449	65 869	97 676	155 714	211 296	267 369
Imposto sobre o rendimento do período	7 024	13 832	20 512	32 700	44 372	56 148
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	26 425	52 036	77 164	123 014	166 924	211 222

7.1.10 Tabela X - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	26 774	52 029	76 466	125 566	167 236	209 054
Depreciações e amortizações	6 857	6 897	6 937	23 437	17 187	17 353
Provisões do exercício						
	33 631	58 926	83 403	149 002	184 423	226 408
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	9 087	2 584	2 492	1 503	8 107	3 919
CASH FLOW de Exploração	42 718	61 510	85 895	150 505	192 530	230 327
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-45 620	-120	-120	-82 120	-120	-620
Free cash-flow	-2 902	61 390	85 775	68 385	192 410	229 707
CASH FLOW acumulado	-2 902	58 488	144 263	212 648	405 058	634 765

7.1.11 Tabela XI - Plano de Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	40 748	72 757	103 730	182 380	228 878	281 979
Capital Social (entrada de fundos)	60 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	15 000			80 000		
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	9 087	2 584	2 492	1 503	8 107	3 919
Proveitos Financeiros	551	1 003	1 628	2 568	3 828	5 394
Total das Origens	125 386	76 344	107 850	266 451	240 814	291 292
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	45 620	120	120	82 120	120	620
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		7 024	13 832	20 512	32 700	44 372
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		3 750	3 750	23 750	23 750	20 000
Encargos Financeiros	994	994	745	5 798	4 224	2 651
Total das Aplicações	46 614	11 888	18 448	132 180	60 794	67 643
Saldo de Tesouraria Anual	78 772	64 455	89 402	134 271	180 020	223 649
Saldo de Tesouraria Acumulado	78 772	143 228	232 630	366 901	546 921	770 570
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	78 772	143 228	232 630	366 901	546 921	770 570

7.1.12 Tabela XII - Balanço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	38 763	31 987	25 170	83 853	66 787	50 053
Activos fixos tangíveis	38 350	31 700	25 050	82 400	66 000	49 600
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	413	287	120	1 453	787	453
Investimentos financeiros						
Activo corrente	98 932	163 878	253 814	389 587	570 321	794 745
Inventários	4 089	4 449	4 836	5 967	6 472	7 012
Clientes	1 071	1 201	1 348	1 719	1 928	2 163
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	93 772	158 228	247 630	381 901	561 921	785 570
TOTAL ACTIVO	137 695	195 865	278 984	473 440	637 108	844 799

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		26 425	78 461	155 625	278 639	445 562
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	26 425	52 036	77 164	123 014	166 924	211 222
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	86 425	138 461	215 625	338 639	505 562	716 784

PASSIVO						
Passivo não corrente	15 000	11 250	7 500	63 750	40 000	20 000
Provisões						
Financiamentos obtidos	15 000	11 250	7 500	63 750	40 000	20 000
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	36 271	46 154	55 859	71 051	91 545	108 014
Fornecedores	14 475	14 965	16 038	18 945	20 315	21 775
Estado e Outros Entes Públicos	21 795	31 188	39 821	52 106	71 230	86 240
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	51 271	57 404	63 359	134 801	131 545	128 014

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	137 695	195 865	278 984	473 440	637 108	844 799
	5	5	4	0	8	9

7.1.13 Tabela XIII - Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		12%	12%	28%	12%	12%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	8%	15%	20%	24%	30%	33%

INDICADORES ECONÓMICOS FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	19%	27%	28%	26%	26%	25%
Rendibilidade do Activo	25%	34%	35%	34%	33%	31%
Rotação do Activo	228%	180%	141%	106%	89%	75%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	31%	38%	36%	36%	33%	29%

INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	63%	71%	77%	72%	79%	85%
Solvabilidade Total	269%	341%	440%	351%	484%	660%
Cobertura dos encargos financeiros	3410%	6626%	12984%	2741%	5011%	9984%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	2,73	3,55	4,54	5,48	6,23	7,36
Liquidez Reduzida	2,61	3,45	4,46	5,40	6,16	7,29

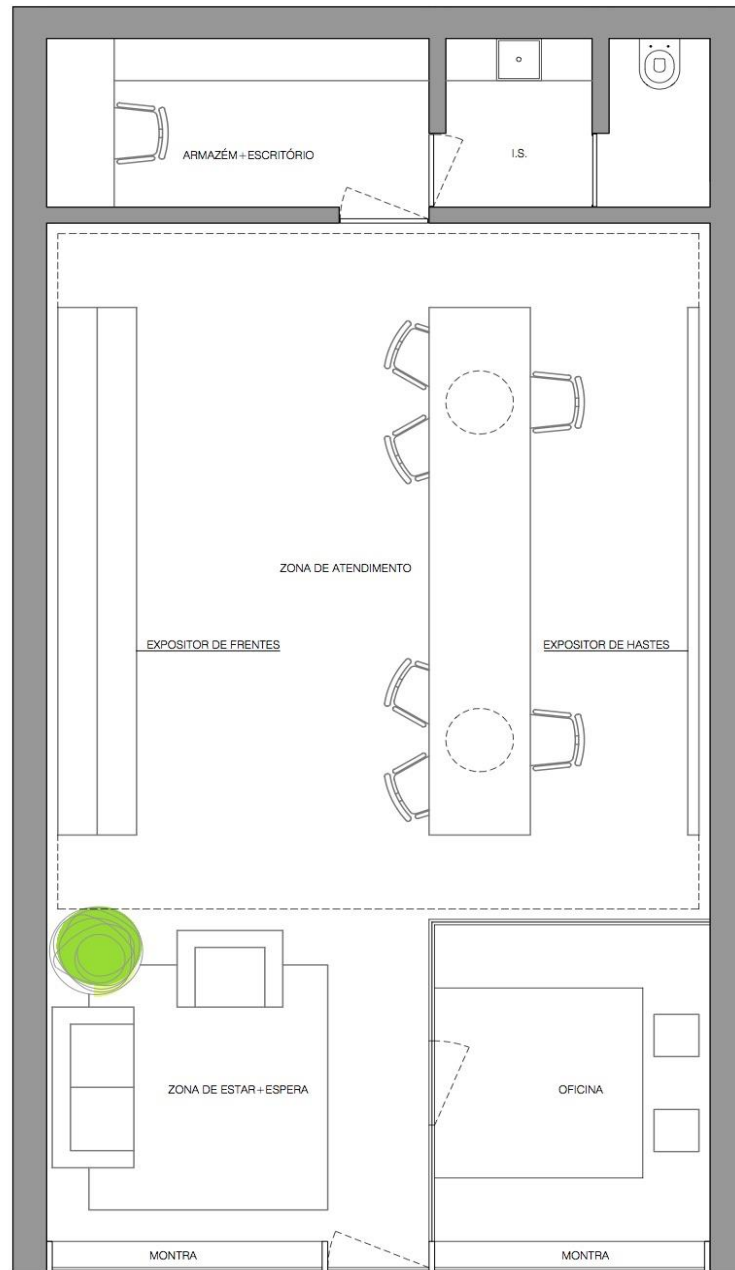
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	165 789	199 048	231 284	311 210	358 996	413 399
Grau de Alavanca Operacional	489%	302%	239%	196%	170%	156%
Grau de Alavanca Financeira	101%	100%	99%	102%	100%	99%

7.1.14 Tabela XIV - Avaliação

Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	11 104	56 646	81 280	118 837	164 436	207 056	3 113 826
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,63%	1,66%	1,70%	1,73%	1,77%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,80%	11,83%	11,87%	11,91%	11,94%	11,98%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,565	1,752	1,962
Fluxos Actualizados	11 104	50 670	65 012	84 969	105 065	118 182	1 587 113
	11 104	61 774	126 786	211 755	316 820	435 001	2 022 114
Valor Actual Líquido (VAL)	2 022 114						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NUM!						
Pay Back period	0	Anos					

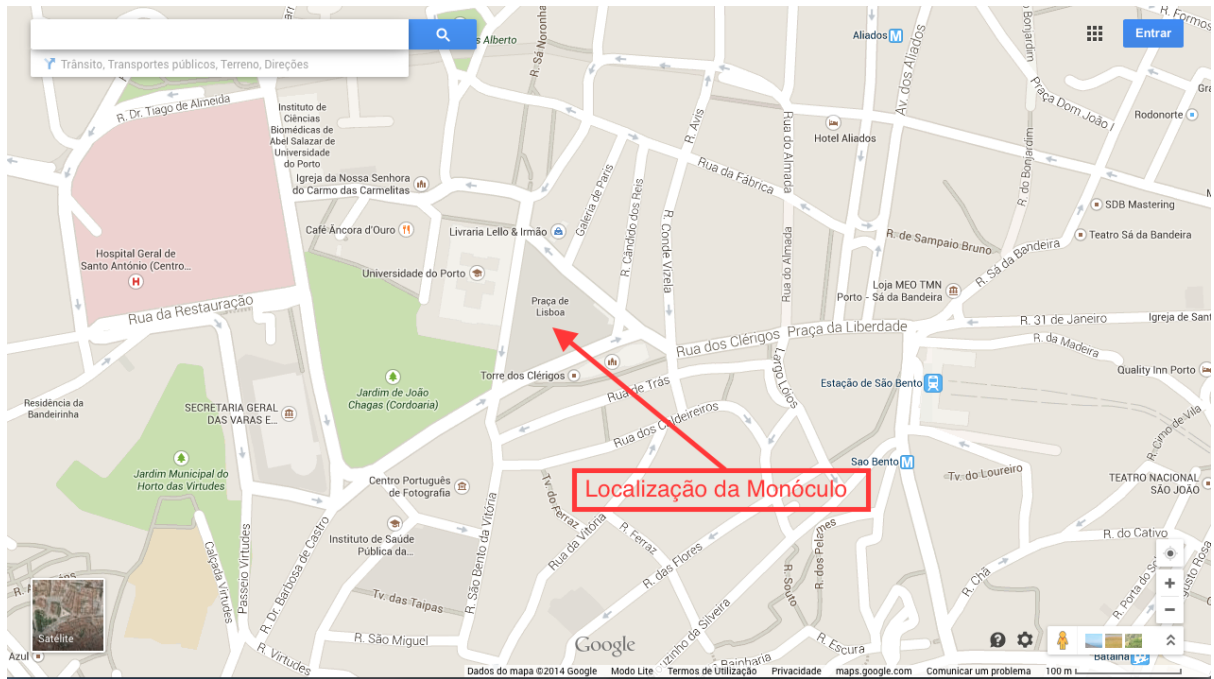
Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-2 902	61 39 0	85 775	68 385	192 41 0	229 70 7	3 660 71 1
WACC	10,66%	11,15 %	11,45 %	10,67 %	11,25 %	11,59 %	11,59%
Factor de actualização	1	1,111	1,239	1,371	1,525	1,702	1,899
Fluxos actualizados	-2 902	55 23 2	69 244	49 882	126 15 4	134 96 6	1 927 51 2
	-2 902	52 33 0	121 57 4	171 45 6	297 61 0	432 57 6	2 360 08 8
Valor Actual Líquido (VAL)	2 360 08 8						
	#NUM!	2015 %	2147%	2151%	2152%	2152%	2152%
Taxa Interna de Rentabilidade	2151,80 %						
Pay Back period	0	Anos					

7.2 Planta da Loja



(Arqt. Rita Sousa)

7.3 Localização da Loja



Fonte – Google Maps

7.4 CV dos promotores

7.4.1 CV de Susana Ramalho

Identificação

Nome: RAMALHO, Susana Isabel Lucena

Data de nascimento: 10/11/1984

Formação académica

2012 - 2014 – Mestrado em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior De Economia e Gestão de Lisboa.

2002 – 2006 Licenciatura bietápica no Curso Superior de Ortóptica, pela Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (Ensino Público).

Formação Complementar

2011 – Curso de Formação Perimetria e Retinografia Não Midriática (Optometron com a colaboração da Universidade do Minho).

2011 – Cursos de Formação (Essilor Portugal certificado por DGERT):

Publicidade e Marketing;

Gestão Avançada do Negócio;

Técnicas de Vendas.

2010 – XI Congresso Nacional de Ortopistas – Workshop I: Refracção e Workshop II: Adaptação de lentes RPG em casos especiais.

2007 – Curso de Formação de Ortoqueratologia Avançada – Lentes Orto-K.

2005 - Participação no Workshop “Farmacologia Ocular” - Saúde da Visão na ESTeSL.

2005 - Participação no Workshop “Urgências Oftalmológicas” - Saúde da Visão na ESTeSL.

Experiência Profissional

2014/06 até à presente data – Clínica OftalConde

Realização de consultas de Ortóptica e Retinografia;

2014/03 até 2014/06 – Óptica Médica Rogério

Realização de consultas de Contactologia, Optometria, Ortóptica e Retinografia;

2007 até 2014/03 – Ópticas OCR.

Realização de consultas de Contactologia, Optometria, Ortóptica e Retinografia;

Gestão logística, gestão de Marketing, gestão de clientes, gestão e organização de eventos.

2007 – EuroÓptica. Realização de consultas.

2006 – Zara, Grupo Inditex. Caixeira Principal.

2006 - Participação no programa MAIS da Pfizer - Rastreamento de Glaucoma.

2004/05 - Realização dos Estágios de Aprendizagem I e II – Instituto Oftalmológico Dr. Gama Pinto, Hospital de Egas Moniz, Hospital Espírito Santo de Évora.

Conferências e congressos

2010 – Participação no XI Congresso Nacional de Ortopistas – Apresentação de um caso prático.

2006 - Participação no IX Congresso Nacional de Ortopistas, III congresso Luso-Brasileiro de Ortóptica e XIV Curso Internacional de Estrabismo.

APTIDÕES E COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Primeira

língua

Português

Outra(s)

língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (*)

Inglês

Espanhol

Compreensão		Conversação				Escrita			
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
B1	Utilizador independent e	B1	Utilizador independent e	A2	Utilizador básico	B1	Utilizador independe nte	A2	Utiliza dor básico
B1	Utilizador independent e	B1	Utilizador independent e	B1	Utilizador independe nte	B1	Utilizador independe nte	A2	Utiliza dor básico

(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

**APTIDÕES
COMPETÊNCIAS
SOCIAIS**

E Espírito de Equipa (adquirida enquanto membro da equipa de Basquetebol de Reguengos de Monsaraz e Selecção Regional do Alentejo);

Perfil de liderança;

Boa capacidade de Comunicação;

Proactividade.

**APTIDÕES
COMPETÊNCIAS
DE ORGANIZAÇÃO**

E Sentido de Organização, adquirido em grande parte no Corpo Nacional de Escutas.

Capacidade de gestão de pequenos projectos, adquirida durante o período em que fui membro de um projecto de Educação para a Reciclagem fomentado pelo Instituto Português da Juventude.

**APTIDÕES
COMPETÊNCIAS
INFORMÁTICAS**

E **CONHECIMENTOS NA ÓPTICA DO UTILIZADOR EM DOMÍNIO DE WORD, POWERPOINT, EXCEL, SPSS.**

7.4.2 CV de Tiago Mogadouro

INFORMAÇÃO PESSOAL **Tiago Mogadouro**

Data de nascimento 04/05/1988

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 02/2013–Presente **Gestor de Marketing e Comunicação**
Federação Portuguesa de Natação
Criar, gerir e implementar projectos; Definir e implementar estratégias de marketing e comunicação; Criar conteúdos para promover eventos e competições; Gerir perfis sociais; Gerir projectos.
- 11/2012–04/2014 **Marketeer**
Expanding Group, Porto (Portugal)
Gerir parcerias com patrocinadores e fornecedores de eventos; Planeamento de eventos; Criação e gestão do website da empresa; Gestão de perfis sociais; Criação de estratégias para activação de marca.
Tipo de empresa ou setor de atividade Marketing & Event Services
- 2009–2012 **Fundador e Gestor de Projecto**
Chlorus
Definir a estratégia do website; gerir as contas sociais do Facebook, Twitter e YouTube; gerir as relações com parceiros institucionais e patrocinadores; gerir sistema de newsletter via MailChimp; gerir loja online (via Magento); definir

estratégia de marketing e analisar retorno através de SEM, SEO e publicidade online via Google Adwords, Google Webmasters, Google Analytics e Alexa.

[Tipo de empresa ou setor de atividade](#) Portal de notícias

2009–2012 Assistente de Marketing

Associação de Natação do Norte de Portugal, Porto (Portugal)

Responsável por melhorar a imagem da associação em Portugal e no estrangeiro; coordenador da revista on-line Nortágua.

[Tipo de empresa ou setor de atividade](#) Associação Desportiva

2008–2009 Recreation Team Member

The Walt Disney Company - Walt Disney Parks & Resorts, Orlando (Estados Unidos da América)

Assegurar a segurança de adultos e crianças numa área frequentada por cerca de 3000 pessoas por semana; apresentar uma enorme quantidade de informação correcta sobre eventos e lugares aos visitantes; interagir e entreter até 250 pessoas ao mesmo tempo.

[Tipo de empresa ou setor de atividade](#) Turismo, Parques e Resorts

2005–2008 Assistente de Recinto

Patrícia Paúl Eventos, Porto (Portugal)

Prestar assistência aos visitantes do recinto desportivo durante a realização de eventos; providenciar uma evacuação segura em caso de emergência.

[Tipo de empresa ou setor de atividade](#) Outras Actividades De Serviços

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

2011–2013 Mestrado em Ciências de Comunicação

Universidade do Porto, Porto (Portugal)

Cultura, Património e Ciência

2009–2010 Marketing Degree

Copenhagen Business Academy, (Dinamarca)

Marketing, Inovação, Estatística, Matemática, Finanças, Direito Dinamarquês, Gestão, Comunicação

2008–2009 Disney International College Program - How Disney Does It

GPA 4.0

Tompkins Cortland Community College - University Of New York, (Estados Unidos da América)

Marketing, Gestão de Pessoas, Comunicação

2007–2011 Licenciatura em Marketing

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Marketing, Gestão, Comunicação

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna português

Outras línguas	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interação oral	Produção oral	
inglês	C2	C2	C2	C2	C2
espanhol	B2	B2	B2	B1	A1