

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio Inovador no Mercado de Velas Decorativas da Art Candle Bless

Porfírio Manuel Ipupo Muacassange

Mestrado em Gestão Aplicada

Projeto inovador submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada com Major em Finanças

Orientador:

Doutor Rui Manuel Vinhas da Silva, Professor Catedrático,
ISCTE Business School

Novembro, 2021



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Título

Plano de Negócio Inovador no Mercado de Velas Decorativas da Art Candle Bless

Nome do candidato(a)

Porfírio Manuel Ipupo Muacassange

Mestrado em Gestão Aplicada

Projeto inovador submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada com Major em Finanças

Orientador:

Doutor Rui Manuel Vinhas da Silva, Professor Catedrático,
ISCTE Business School

Novembro, 2021

Dedicatória

Aos meus pais, irmãos, mulher, filhos e amigos que sempre acreditaram em mim, às vezes mais do que eu próprio...

Agradecimentos

Este trabalho é o resultado amplo de um ano muito exigente e extraordinário, de muito sacrifício, esforço, empenho e dedicação. Um ano fiscal enchido de mudanças profissionais e pessoais que tornaram este desafio ainda maior. Deste modo, agradeço à minha família em especial à minha Esposa Victorina Muacassange, aos meus filhos Hélio Muacassange e Alexandra Muacassange, não poderia esquecer o meu irmão Estevão Muacassange, aos meus Pais Augusto Muacassange e Maria de Fátima Ipupo “in memoriam” que mesmo sendo indoutos, proporcionaram-nos as bases para o conhecimento como a grande arma para os mais desfavorecidos. Aos meus irmãos Lauriano Ulica, Ricardo Constantino, Nelson Baptista Samora de Azevedo e Mário Pinho pelo apoio.

Aos meus colegas do ISCTE Business School em especial ao meu companheiro de tese, *Fernando Borja Santos* pelo incentivo e apoio ao longo da elaboração deste projeto, pelo companheirismo e entreaajuda que sempre teve para comigo, agradeço-te por nos termos tornado bons amigos e a todos os colegas e professores do ISCTE do 1º MGA – Mestrado em Gestão Aplicada, e em especial ao Professor Doutor Rui Vinhas da Silva que despertou a minha curiosidade para este projeto inovador.

O meu obrigado a todo o corpo docente da etapa curricular desta 1ª edição do Mestrado em Gestão Aplicada, que me deram a conhecer o mundo da gestão e contribuíram para o início da minha recente mudança de carreira profissional.

Aos meus colegas da Pós-Graduação em Gestão Geral – CGG 44ª edição, da NOVA SBE nomeadamente: Ana Cardoso, João Almeirim, Paula Lima, Rui Coutinho pelo suporte e apoio e anuência de transformar essa ideia em trabalho de Mestrado.

Ao meu amigo e colega Manuel Pereira do complexo Programa de Doutoramento em Management na Universidade de Évora, meu parceiro de estudo e grande amigo académico, um Matemático Aplicado a Economia e Gestão e futuro engenheiro, muito obrigado.

A todos os colegas que me acompanharam nesta demanda e todos quantos me tenha esquecido por motivos alheios a minha vontade, endereço desde já os meus sinceros votos de agradecimentos.

“Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem. (Nicolau Maquiavel).”

Resumo

O presente projeto inovador, é o resultado do trabalho final no curso de MGA – Mestrado em Gestão Aplicada, para obtenção do grau de Mestre no ramo referido com major em Finanças. O mesmo pendente-se com a criação de um Plano de Negócio para implementação de uma unidade de produção de velas perfumadas para o mercado da decoração em Portugal, com a previsão de exportação para o norte da Europa.

Para conceção do mesmo, elaboramos uma vasta revisão de literatura que nos permitiu identificar os gaps de estudo, que foram previamente explorados para traçar a estratégia de negócio deste projeto. O mesmo será implementado em Lisboa na zona empresarial de Sintra, permitindo deste modo potenciar a arte da decoração em Portugal.

O Plano enquadra-se numa PME denominada Art Candle Bless, que fará parcerias com prestigiadas marcas da praça no segmento da decoração para impor-se no espaço e no mercado. O projeto é viável pois apresenta indicadores económicos satisfatórios que não de potenciar a remuneração dos capitais (próprios e alheios) investidos. O Resultados líquidos são positivos no primeiro ano de operações e apresentando crescimento material em todos os anos fiscais de acordo com projeções constantes do quadro de viabilidade.

Deste modo, o presente projeto é uma inovação neste mercado, dado que sondagens feitas indicam para um universo substancial de preferência do consumidor por estes produtos que apresentam um grande índice de atratividade.

Palavras-Chave: Velas; Plano de Negócios, Projeto, Análise Financeira.

Classificação JEL: L23, L26, M30, M31

Abstract

This innovative project is the result of the final work in the MGA course - Master's in applied management, to obtain a Master's degree in the referred field with a major in Finance. The same is pending with the creation of a Business Plan for the implementation of a scented candles production unit for the decoration market in Portugal, with the forecast of export to northern Europe.

To design the same, we developed a vast literature review that will identify the gaps in the study, which were previously explored to outline the business strategy of this project. The same will be implemented in Lisbon in the Sintra business area, thus potentially allowing the art of decoration in Portugal.

The Plan is part of an SME called Art Candle Bless, which will form partnerships with prestigious brands in the area of decoration to impose itself in the space and in the market. The project is viable because it presents satisfactory economic indicators that will enhance the remuneration of own capital and others. Net results are positive in the first year of operations and material growth in all fiscal years according to projections in the feasibility chart.

In this way, the present project is an innovation in this market, given that surveys were made for a substantial universe of consumer preference for these products that have a high level of attractiveness.

Keywords: Candles; Business Plan, Project, Financial Analysis.

JEL Classification: L23, L26, M30, M31

Sumário Executivo

O mercado tem estado a vivenciar várias mudanças, por causa de todo um processo de globalização. Para que as empresas consigam sobreviver ao processo de mudanças, necessitam estar prontas, pois é fundamental imenso planeamento e análise de mercado, pois negócios novos e ideias brilhantes vão surgindo a todo tempo, todavia é crucial toda uma pesquisa com rigor, traçar objetivos e definir bem os meios para os alcançar, antes do início de operações, garantindo posições claras e tomadas de decisões com sucesso. É exatamente para este fim que surge todo um plano de negócio.

A presente tese de mestrado é um Plano de Negócio Inovador para criação de um projeto de fabricação de velas no mercado da decoração em Portugal. A ideia para criação deste projeto deriva de um gosto pessoal pelo mercado da decoração e também de um anseio pessoal em desenvolver um projeto com um grupo de colegas da Pós-graduação em Gestão Geral.

Realizamos uma análise profunda da envolvente externa, apesar da pandemia da Covid 19 que tramita o seu segundo ano na economia portuguesa e pouco mais no globo, o panorama económico afigura-se de recuperação e aos poucos os velhos costumes de decoração se retomam no mercado imobiliário. Numa segunda fase, procedemos uma análise interna identificando os pontos fortes e fracos da empresa bem como as oportunidades e ameaças do mercado através de uma matriz Swot. A vertente estratégica foi elaborada com base nesta avaliação juntamente com os resultados obtidos de um inquérito aplicado aos consumidores. Para finalizar foi elaborada uma avaliação financeira que permitiu ilustrar a viabilidade económica e financeira do projeto “Art Candle Bless”.

O Projeto ART Candle Bless apresenta uma nova tecnologia no mercado de decoração de casas e de velas: “PORCELAINCANDLES”. Geralmente, as velas são usadas como elementos de apoio à criatividade e design. A Art Candle Bless vem potenciar a experiência emocional no uso das velas através da arte e inovação.

A constituição da empresa será feita em 2022 no primeiro trimestre do ano, sob a forma jurídica de “Sociedade por Quotas” e com o capital social de 50.000€ e prevê-se um financiamento de 113.000€. O início de atividade está programado para a primeira quinzena de Março de 2022. O projeto apresenta uma taxa interna de rentabilidade de 176,73% e um VAL positivo de 5.170.140 €, pelo que podemos concluir que é viável.

Palavras-Chave: Velas; Business Plan, Project, Análise Financeira.

Classificação JEL: L23, L26, M30, M31

Índice

| | |
|---|-------------|
| Dedicatória | i |
| Agradecimentos | i |
| Resumo | iii |
| Abstract | iv |
| Sumário Executivo | v |
| Índice | vi |
| Índice de Quadros | viii |
| Índice de Figuras | viii |
| Glossário | x |
| Capítulo 1 - Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora | 1 |
| Capítulo 2 - Revisão de Literatura | 3 |
| 2.1 Importância das Pequenas e Médias Empresas em Portugal | 3 |
| 2.1.1 Definição de PME | 3 |
| 2.1.2 Importância das PME em Portugal | 3 |
| 2.2 Definição de Plano de Negócios | 4 |
| 2.3 Vantagens da Conceção de um Plano de Negócios | 5 |
| 2.4 Plano e Sucesso dos Negócios | 6 |
| 2.5 Inovação | 8 |
| 2.6 Análise geral do setor de velas de decoração | 8 |
| Capítulo 3 - Metodologia | 16 |
| Capítulo 4 - Análise de Mercado – Atual e futura | 18 |
| 4.1 Meio envolvente ao projeto | 18 |
| 4.1.1 Envolvente Político-Legal | 18 |
| 4.1.2 Envolvente Económica | 19 |
| 4.1.3 Contexto Social | 20 |
| 4.1.4 Contexto Tecnológico | 20 |
| 4.1.5 Contexto Ambiental | 21 |
| 4.2 Modelo das 5 forças de Porter | 21 |
| 4.3 Análise Transaccional | 25 |
| 4.3.1 Análise da Concorrência | 25 |
| 4.3.2 Análise dos Fornecedores | 25 |
| 4.3.3 Análise dos Clientes | 26 |
| 4.4 Processo de decisão de Compra | 26 |
| 4.5 Mercado Atual | 26 |
| 4.6 Mercado Futuro | 27 |
| 4.7 Oportunidades e Ameaças | 27 |
| 4.8 Estimativa da Dimensão do Mercado | 28 |
| 4.9 Análise Qualitativa de Mercado | 28 |
| 4.10 Análise Quantitativa | 28 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 5 - Análise Competitiva – Confrontação de oportunidades e ameaças com pontes fortes e fracas - SWOT qualificada | 32 |
| Capítulo 6 - Objetivos do Plano | 33 |
| Objetivos de curto prazo:..... | 33 |
| Objetivos de médio longo prazo: | 33 |
| Capítulo 7 - Estratégia de Desenvolvimento | 34 |
| 7.1. Visão, Missão, Cultura Organizacional e Valores | 34 |
| 7.2 Segmentação | 34 |
| 7.3 Targeting..... | 35 |
| 7.4 Posicionamento..... | 36 |
| Capítulo 8 - Definição de Políticas de Implementação | 37 |
| 8.1 Produto: | 37 |
| 8.1.1 Marca | 38 |
| 8.1.2 Tipo de marca | 38 |
| 8.1.3 Identidade da Marca..... | 38 |
| 8.1.4 Nome..... | 38 |
| 8.1.5 Logotipo | 39 |
| 8.2 Preço | 39 |
| 8.2.1 <i>Estratégia de Preço</i> | 39 |
| 8.2.2 <i>Política de Preço</i> | 40 |
| 8.3 Comunicação | 41 |
| 8.4 Pessoas..... | 42 |
| 8.5 Processos | 42 |
| 8.6 Evidências Físicas..... | 42 |
| 8.7 Distribuição | 43 |
| Capítulo 9 - Requisitos para a Implementação | 44 |
| Capítulo 10 - Avaliação Financeira | 46 |
| 10.1 Pressupostos..... | 46 |
| 10.1.1. Pressuposto sobre a atividade da Empresa..... | 46 |
| 10.1.2. Pressupostas fiscais | 46 |
| 10.1.3. Pressupostas económicos | 46 |
| 10.2 Volume de Negócios..... | 47 |
| 10.3 CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas | 47 |
| 10.4 FSE – Fornecimento de Serviço e Externos..... | 48 |
| 10.5 FSE – Gasto com pessoal | 49 |
| 10.6 Fundo de Maneio | 49 |
| 10.7 Liquidez | 50 |
| 10.8 Indicadores Financeiros | 50 |
| 10.9 Indicadores de Rendibilidade..... | 50 |
| 10.10 Indicadores de Viabilidade | 51 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 11 - Conclusões | 52 |
| Referências Bibliográficas..... | 53 |
| Anexos | 57 |
| Anexo A – Inquérito e Respostas..... | 57 |
| Anexo B – Dados Financeiros..... | 65 |
| - Balanço Previsional | 65 |
| - Demonstração de Resultados Previsional | 66 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 3.1: Metodologias para construção de planos de negócios | 17 |
| Quadro 4.1: Projeções Económicas para Portugal face a Zona Euro 2020-2023..... | 20 |
| Quadro 4.2:Cinco (5) Forças de Porter | 24 |
| Quadro 4.3: Produtores de Velas em Portugal..... | 25 |
| Quadro 5.1: Análise Swot qualificada | 32 |
| Quadro 8.1: Menu de Preços Art Candle Bless - PorcelaInCandles | 41 |
| Quadro 10.1: Volume de Negócios no Mercado Nacional | 47 |
| Quadro 10.2: Vendas a pronto pagamento..... | 47 |
| Quadro 10.3: Previsão CMVMC | 48 |
| Quadro 10.4: Previsão FSE..... | 49 |
| Quadro 10.5: Previsão FSE..... | 49 |
| Quadro 10.6: Rácios de Liquidez | 50 |
| Quadro 10.7: Indicadores Financeiros | 50 |
| Quadro 10.8: Indicadores Financeiros | 51 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 : Radar da Inovação..... | 8 |
| Figura 2.2: Principais fornecedores de velas aromáticas nos EUA em 2020, com base nas vendas (em milhões de dólares americanos)..... | 9 |
| Figura 2.3: Volume de produção de velas na União Europeia (UE 28) de 2012 a 2018 (em toneladas) | 9 |
| Figura 2.4: Consumo per capita de velas na União Europeia (UE 28) de 2011 a 2018 (em quilogramas) | 10 |
| Figura 2.5: Valor do consumo de velas per capita na União Europeia (UE 28) de 2007 a 2018 (em euros)..... | 11 |
| Figura 2.6: Volume de importação de velas para a União Europeia (UE 28) de 2009 a 2018 (em toneladas) | 11 |
| Figura 2.7: Volume de exportações de velas da União Europeia (UE 28) de 2012 a 2018 (em toneladas)..... | 12 |
| Figura 2.8: Valor das exportações de velas para a União Europeia (UE 28) de 2007 a 2018 (em 1.000 euros).... | 12 |
| Figura 2.9: Valor do consumo de velas na União Europeia (UE 28) de 2007 a 2018 (in 1,000 euros) | 13 |
| Figura 2.10: Importações dos Estados Unidos de Portugal de sabonetes, lubrificantes, ceras, velas, pastas de modelagem | 14 |

| | |
|---|----|
| Figura 2.11: Importações da China provenientes de Portugal | 15 |
| Figura 2.12: Importações da Alemanha provenientes de Portugal | 15 |
| Figura 4.1: Modelo das 5 Forças de Porter | 21 |
| Figura 4.2: Consumo de Velas compradas | 30 |
| Figura 4.3: Estações do ano consumo de velas | 30 |
| Figura 4.4: Género e Idades com mais consumo de velas | 30 |
| Figura 4.5: Forma laboral dos consumidores | 30 |
| Figura 4.6: Rendimentos dos consumidores | 31 |
| Figura 8.1: Logotipo da empresa | 39 |

Glossário

- AECM - Association European Candle Makers
- CE – Comissão Europeia
- CIP - Corruption Perceptions Index
- CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
- ECA - European Candle Association ASBL
- FSE – Fornecimento de Serviço e Externos
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- IPC – Índice de Preços no Consumidor
- IRC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
- IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
- IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- MGA – Mestrado em Gestão Aplicada
- OCDE - Organização Europeia de Cooperação Económica
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- PS – Partido Socialista
- PSD – Partido Social Democrata
- RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- TIR - Taxa Interna de Rentabilidade
- UE – União Europeia
- VAL – Valor Atual Líquido
- WAAC - Weighted Average Cost of Capital

Capítulo 1 - Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

Segundo Ashe-Edmunds (2016), um plano de negócios representa uma responsabilidade crucial na vida da empresa por causa do alto impacto nos lucros, solidez e contexto do mercado. Um plano forte e com devido detalhamento, indicia-nos uma rota clara para o amanhã, concede-nos com certeza robustez para decidir sobre a autenticidade de uma ideia de negócio e pode melhor interpretar os dados financeiros da organização e a concorrência.

O presente plano de negócios tem como promotor o próprio autor. O mercado das velas decorativas é vibrante e tem uma elevada procura, de forma persistente, não apenas sazonal. Segundo Statista (2020), na Europa e América do Norte, 7 em cada 10 casas usam velas como parte da sua decoração.

Os consumidores apreciam velas decorativas artesanais de alta qualidade, sendo uma das formas mais económicas e versáteis de renovar a decoração de uma casa. A Art Candle Bless vem introduzir um produto exclusivo de alta qualidade no mercado que alia arte e inovação.

As pessoas gostam de produtos fabricados à mão, sobretudo produzidos localmente ou, pelo menos, que não tenham origem em mercados com duvidosa exploração dos trabalhadores e com respeito pelo ambiente. O negócio poderá ainda capitalizar esta vertente mediante a intenção dos sócios em apoiar uma causa de solidariedade social, de economia circular ou sustentabilidade ambiental.

A operação da Art Candle Bless não necessita de um elevado investimento inicial e o processo de fabrico é simples. O negócio permite elevadas margens ao nível da produção e é igualmente interessante para o retalhista.

O mercado alvo é o segmento médio-alto e luxo/premium, sendo que dada a exclusividade do produto, é possível estabelecer parcerias com marcas de referência (Vista Alegre, El Corte Inglés, entre outros). Será desenvolvido um canal online para vendas que se centrará numa oferta exclusiva não disponível em lojas e com possibilidade de personalização. Este tipo de produto de alta qualidade é exportável e, dada a elevada apetência do mercado escandinavo por velas decorativas de alta qualidade, será o primeiro alvo a ser explorado através de parcerias locais.

A seleção deste mercado alvo justifica-se pela capacidade de escolha exclusiva de artigos/produtos, design único, materiais de alta qualidade em produtos com personalidade e charme. Em todo o caso, a empresa estará preparada para se adaptar a outras oportunidades,

mediante o desenvolvimento do negócio, a procura e a capacidade operacional. A Art Candle Bless marcará presença nas redes sociais através de um perfil oficial no Facebook e um Web site, de forma a criar uma relação mais próxima com o cliente, fornecedores e amigos e potencializar a fidelização e o envolvimento dos mesmos nas atividades e na oferta cultural. O projeto em ápice vem desta forma responder ao anseio do promotor em criar o seu próprio negócio, no mercado da decoração em Portugal.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

Neste capítulo evidenciaremos os principais argumentos, baseados em evidência científica e outras fontes documentais, que se relacionam com o tema do mercado velas de decoração e com as condições sine qua non para o sucesso de um conceito de decoração. Neste sentido esta revisão de literatura abordará incontornavelmente temáticas relacionadas com as pequenas e médias empresas em Portugal (resumidamente), o mercado das velas de decoração, o posicionamento da marca e outros temas relevantes inerentes a gestão de projetos inovadores.

2.1 Importância das Pequenas e Médias Empresas em Portugal

2.1.1 Definição de PME

As Pequenas e Médias Empresas, de acordo com a Comissão Europeia (2003/361/CE), são aquelas que são constituídas por companhias que concedem empregos inferiores a 250 indivíduos, cujo volume de negócios por ano não ultrapasse os 50 milhões de euros ou cujo total de ativos e passivos não ultrapasse os 43 milhões de euros. Neste sentido entende-se que uma pequena firma pode se definir como uma organização que concede empregos inferiores a 50 indivíduos e cujo volume de negócios por ano ou balanço global não ultrapasse os 10 milhões de euros. Enquanto uma microempresa pode ser definida como uma organização que conceda empregos inferiores a 10 indivíduos e cujo balanço global por não ultrapasse os 2 milhões de euros.

A OCDE, define as PME através do número de trabalhadores, sendo que as micro possuem no máximo 20 empregados, as pequenas 20 a 99 e as médias 100 e 299 trabalhadores. Enquanto nos Estados Unidos, adotou-se que as companhias que tenham o número de trabalhadores inferiores a 500 estão necessariamente na classe de PME. Logicamente que a economia americana é uma das maiores do mundo isto devido a dimensão do país, o que não sucede necessariamente com as outras economias como é caso da economia portuguesa que a maioria das firmas empregam número de trabalhadores inferiores a 250 indivíduos.

2.1.2 Importância das PME em Portugal

Uma particularidade semelhante às economias na europa é o facto de as PME assumirem-se como fundamento de base das suas construções empresariais. E a economia portuguesa não está isenta a esta norma, logo, em consonância com a informação do IPMEI (2008), as PME dominam a estrutura nacional empresarial, com uma representatividade de 99,6% das firmas empresariais do País, gerando pouco mais de 75% de postos de trabalho e executando mais de

50% dos negócios. Isto significa que em 2019 tinham sede em Portugal 1.333.649 PME, as quais criaram pouco mais de 248,4 mil milhões de euros de faturação. Sendo que em 2019 as PME em Portugal com maior pendor e protagonismo são as micro e pequenas empresas, constituem 99,4% das mesmas. De acordo o IAPMEI (2008), reafirma que esta hegemonia não é nova, mas a realidade é que as mesmas continuam a destacar um papel importantíssimo e progressivo na economia do País.

2.2 Definição de Plano de Negócios

Um Plano de negócios em sede da literatura, para Visconti (2019), é um manifesto contabilístico oficial que nos traduz em números um combinado de negócios objetivos, os motivos pelos quais tais números podem ser considerados alcançáveis, bem como o plano estratégico e etapas de gestão que tais objetivos sejam alcançados. Ideias e hipóteses com visão de mudanças de jogo são transformadas em números sendo necessários todo um suporte das projeções com razoabilidade, bem como a sua verificação sobre os acontecimentos e metas.

para Delmar and Shane (2003), é um trabalho que é feito pelos empresários, reunindo um manancial de informações sobre uma determinada oportunidade de negócio e determinar de que forma é que esta será aproveitada e utilizada. Para Fernández-Guerrero et al. (2012), é um dossier escrito que especifica e concede o detalhamento da estratégia e os elementos operativos de uma entidade, permitindo perceber a viabilidade financeira, económica, comercial e legal de uma firma. Enquanto que Karlsson and Honing (2007), afirmam que um plano de negócios é uma ferramenta extremamente importante de gestão, que estabelece os objetivos de forma organizada e opera a entidade no papel (Hormozi et al., 2002). Segundo Rosa (2004), um plano de negócio é um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no ao invés de cometê-los no mercado. Para Fernández-Guerrero et al. (2012), este documento previsional tem como objetivo determinar com antecedência o rumo a seguir, o atual ponto de situação e as orientações necessárias para se alcançarem os objetivos estabelecidos. Hormozi et al. (2002), realçam que este documento permiti-nos explicar e definir o negócio com o maior detalhamento, fazendo-nos identificar possíveis ameaças e encontrar soluções sem sofrer as reais consequências. Dito de outro modo, projetar a firma no futuro, prever adversidades e encontrar saídas para distintos contextos possíveis, fazendo com que se tomem decisões com muito melhor e mais informação, reduzindo deste modo o perigo das operações (Fernández-Guerrero et al., 2012). Para Maximiano (2011), o

plano de negócio é: "uma descrição detalhada da firma, de seu funcionamento e do que é fundamental para sua implementação". Ou seja, o plano de negócio é a definição da entidade, antes mesmo da sua existência. Chwolka and Raith (2011), afirmam que um plano de negócios tem como atribuição integrar o desenvolvimento criativo de uma oportunidade de negócio, com o objetivo de avaliar as potencialidades da mesma, sustentando a decisão do homem de negócios de aceder ou não no mercado e também potenciar a performance da organização neste.

Finalmente Bernardi (2008), enuncia que o desenvolvimento de um plano de negócios conduz e obriga o empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio.

Para Hormozi et al. (2002), um plano de negócios deve ser construído e utilizado por qualquer dono do empreendimento, ou aspirante a dono do empreendimento ou do negócio, que tenciona incrementar o sucesso da sua companhia. Fernández-Guerrero et al. (2012), reafirmam que existem poucas dúvidas de que esta deve ser um instrumento concebido primeiramente e mais relevante projeto que um empresário deve observar, para tornar uma oportunidade de negócio em realidade. Esta ferramenta comunicacional permite a que gestores, empregados, terceiros e outros *stakeholders*, se familiarizem com o projeto e com todos as suas finalidades. Este instrumento deve ser um documento para criação de empresas novas, todavia antes deve ser um dossier em reavaliação constante, possibilitando, clarificação progressiva de metas a atingir no futuro.

2.3 Vantagens da Conceção de um Plano de Negócios

Brinckmann, et al. (2008), afirmam que, não obstante de algumas exceções, é consenso que a feitura e implementação de um plano de negócios, gera vantagem competitiva ao homem de negócio. Enquanto Lussier (1995), no quadro de desenvolvimento de um modelo não financeiro com capacidade para previsão do insucesso e sucesso de um negócio, constatou que numa matriz de quinze variáveis, o plano de negócio é uma das que mais apresenta contribuição para o sucesso de um negócio. O autor supracitado refere ainda que, os negócios bem ou malsucedidos não começam com os mesmos meios. Orser et al. (2000), ao investigarem o processo de crescimento de pequenas firmas, reconheceram que o plano de negócios está grandemente relacionado com o aumento da firma e sua tendência para resultados maiores que zero. Bracker and Pearson (1986), concluem que existe uma relação entre a performance financeira e sofisticação do planeamento. Para tal os autores elencam os planos de negócios, segundo a sua conceção, podendo ser planos operacionais estratégicos, sem estruturação ou intuitivos. Reafirmaram ainda que planeamento concebido de modo estratégico, fará uma firma

de pequena dimensão evidenciar melhor performance financeira, nos desenvolvimentos dos resultados e no remunerar dos homens de negócio. Dencker et al. (2009), existem fatores que potenciam a atividade de planeamento como o conhecimento do negócio, experiência de gestão antes da criação da sua firma. No quadro do mesmo raciocínio Delmar and Shane (2003), informam que um plano de negócios, quando permite os empresários tomar decisões com rapidez e segurança, ao permitir melhor gestão dos meios, tronando finalidades abstratas em atividades operacionais específicas, tem como resultado objetivo gerar resultados positivos na gestão da entidade. Shane and Delmar (2004), dizem que tal efeito alavanca o desenvolvimento dos produtos, a organização do negócio novo, diminui a ameaça de novos homens de negócios absterem-se de desenvolver negócio. Os autores supracitados enfatizam ainda, que os empresários finalizam o planeamento do seu negócio antes de começar a promoção da companhia e contactos com terceiros, reduzem a ameaça de não serem bem-sucedidos. Isto tem a sua justificação na conceção do plano de negócios na medida em que se facilita o processo de recolha de informação crucial, especificam-se as atividades e os meios essenciais para vender o produto ou prestar e mesmo serve de base para esclarecer e comunicar o negócio.

2.4 Plano e Sucesso dos Negócios

Para Masciocchi (2020), o plano de negócios é um importante processo para negócios novos, bem como para aqueles que existem que estão se trasladando para uma nova rota ou estão alterando de estratégia. É uma maneira oficial de prestar e transmitir dados resultantes de avaliações e análises em matérias de estratégia, finanças e marketing idealizadas antes do começo de um negócio novo. A eficácia e facilidade da sua implementação, assenta-se nos pressupostos de simplicidade, especificidade, realismo, e ser completo, devendo ser acompanhado e verificado por um ente.

Segundo Gruber (2007) um plano de negócio auxilia as entidades a conseguir uma boa e melhor performance, todavia, o mesmo tem de ser adaptado ao contexto e à dinâmica do próprio negócio. O autor realça o valor do mesmo depende das atividades definidas no planeamento do mesmo, do esforço gasto em matérias específicas e do dispêndio de tempo no planeamento. É importante que os homens de negócios sejam eficientes na sua materialização, pois, na generalidade, em contextos com muito mais dinâmica, tem o tem o efeito adverso o tempo consumido. Dencker et al. (2009), reforçam que quanto mais níveis de planeamento atrelados a crescentes insucessos, geralmente em empresários com menos conhecimento e experiência do negócio e reduzida *know how* na gestão. Enquanto Chwolka and Raith (2011), referem que o maior valor de um plano de negócios não está na geração de alta performance, mas sim no facto de que os empreendedores que o procederem antes de ir para no mercado, obterem a probabilidade de uma melhor tomada de decisão de avançar ou não com o negócio. Diminuindo deste modo a probabilidade de falhas, levando a redução no

volume numérico de novas firmas. Todavia nem toda bibliografia concorda com os frutos de um plano de negócios, existindo vozes que defendem que isto tem interferência no trabalho que um gestor tem de realizar na sua empresa, podendo ter como prováveis consequências de não ser o primeiro a iniciar (Bhidé, 2000). Esta posição no contributo dos planos de negócio é atinente a escola que sugere que o aprendizado seja ao longo das operações da firma, com o controlo de meios e uma estratégia com flexibilidade (Brinckmann et al., 2008). Em defesa desses dois fatores benéficos gerados pelos planos de negócio, Karlsson and Honing (2007), trazem-nos como um importante instrumento de gestão, fazendo com que alguns resultados não sustentem o seu efeito positivo na performance das empresas, o facto de os empresários fazerem a escolha da criação de um plano de negócios e não o implementarem na prática. Para Brinckmann et al. (2008), indicam uma diferente abordagem de planeamento definindo-o como atuação de planeamento e execução emparelhadas, ao invés de uma sequência de processos de planeamento procedidos da sua execução. Bracker and Pearson (1986), concluem que uma boa parte dos gestores não se focar na gestão do dia a dia do seu negócio, o que é relevante, todavia uma estratégia que for adaptada pela entidade ao seu contexto é crucial para o seu próprio sucesso. Dito isto, é o processo de planeamento, e não o plano isolado que representa a chave de sucesso na performance de uma firma, emanando um compromisso sério com os seus acionistas e uma implementação mais cuidada. Dobbs and Hamilton (2007), Orser et al. (2000), retratam que, não obstante de um plano de negócio, há outros fatores que adicionam uma melhor performance e um maior crescimento das entidades. Embora o processo de crescimento continue a ser um fenómeno no qual o conhecimento é limitado, sendo consensual que não se processa de uma forma linear, mas sim com flutuações e períodos de estagnação, que de acordo Covin and Slevin (1989), dizem que o ambiente externo com adversidades pode trazer um impacto negativo nas firmas de menor dimensão. Covin and Slevin (1989), no que concerne à performance, afirmam que uma postura estratégica empreendedora, que a elencam como proativa, arrojada e inovadora, estrutura orgânica e um perfil de gestão baseado em objetivos bem traçados a longo prazo, com bens e serviços de qualidade e com preocupação em tendências que são seguidas pela indústria, faz com que as empresas obtenham maior performance em contextos de adversidades. Narver et al. (2004), defendem que para uma entidade se tornar competitiva no longo prazo, tem de optar pelo mercado proactivamente, melhorando e inovando os seus bens e serviços, contratando soluções novas para a demanda dos seus clientes.

Assim sendo podemos concluir que, o sucesso de uma companhia, o seu crescimento, a sua performance, segundo é a presente revisão de literatura, são alavancados por vetores como a conceção e a materialização de um plano de negócios, a consideração da envolvente externa, o

know how do negócio e a experiência na administração do mesmo, a atitude estratégica, a estrutura organizacional e o aspeto de gestão que é adotado.

Finalmente Kiisel (2016), releva a importância de ter-se um plano de negócios ao afirmar que “*Aqueles que tomam o momento de criar um plano de negócios pode estar aumentando as chances de sucesso do negócio*”; *ele acrescenta ainda que “criar um plano de negócios detalhado, preciso e realista é um bom investimento em seu negócio.”*

2.5 Inovação

Cunha et al. (2006: 737) definem inovação como “(...) um pequeno rótulo para uma grande variedade de fenómenos. A definição pode incorporar diversas práticas, desde a adoção de tecnologias novas, processos de trabalho, lançamento de produtos novos, a competitividade em mercados novos, estabelecimentos de acordos novos com terceiros, a descoberta de fonte nova de matérias primas, processos novos de fabrico, uma nova forma de fornecimento de bens e prestação de serviços pós-venda, uma nova forma para relação com terceiros. Atualmente, um negócio inovador é muito mais do que produtos novos ou tecnologia inovadora (Sawhney et al., 2006). Os autores em referência ainda que o sucesso passa imperativamente, por um olhar com atenção a todos as vertentes do negócio e que uma firma que pretende inovar deve ter o foco em doze dimensões tal como se espelha na figura 2.1 abaixo:



Figura 2.1 : Radar da Inovação

Fonte: Sawhney et al. (2006).

2.6 Análise geral do setor de velas de decoração

Segundo o Statista (2021), os principais fabricantes de velas aromáticas nos Estados Unidos em 2020, com base nas vendas, são representados pelo top 5 composto pelas marcas próprias

tal como se espelham na figura 2.2 onde se verifica que as mesmas geraram aproximadamente 666,9 milhões de dólares americanos em vendas nas 52 semanas encerradas em 12 de julho de 2020. Em comparação, as vendas de velas perfumadas da SC Johnson & Sons totalizaram cerca de 164,43 milhões de dólares americanos durante esse período.

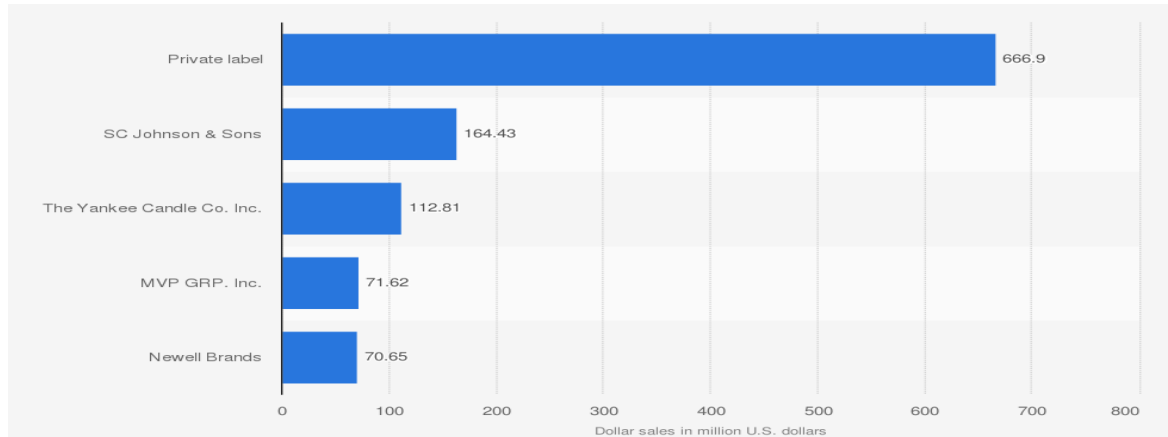


Figura 2.2: Principais fornecedores de velas aromáticas nos EUA em 2020, com base nas vendas (em milhões de dólares americanos)

Fonte: Statista 2021

A European Candle Association (2018), in Statista (2021), revela-nos que o volume de produção anual de velas na União Europeia (28 países) de 2007 a 2018 sendo que em 2018 estimava-se que seriam produzidas na UE cerca de 752 mil toneladas conforme se apresenta na figura 2.3 que de acordo a mesma concede-nos um crescimento constante da produção de velas na UE em toneladas, registando apenas um decréscimo 6,59%.

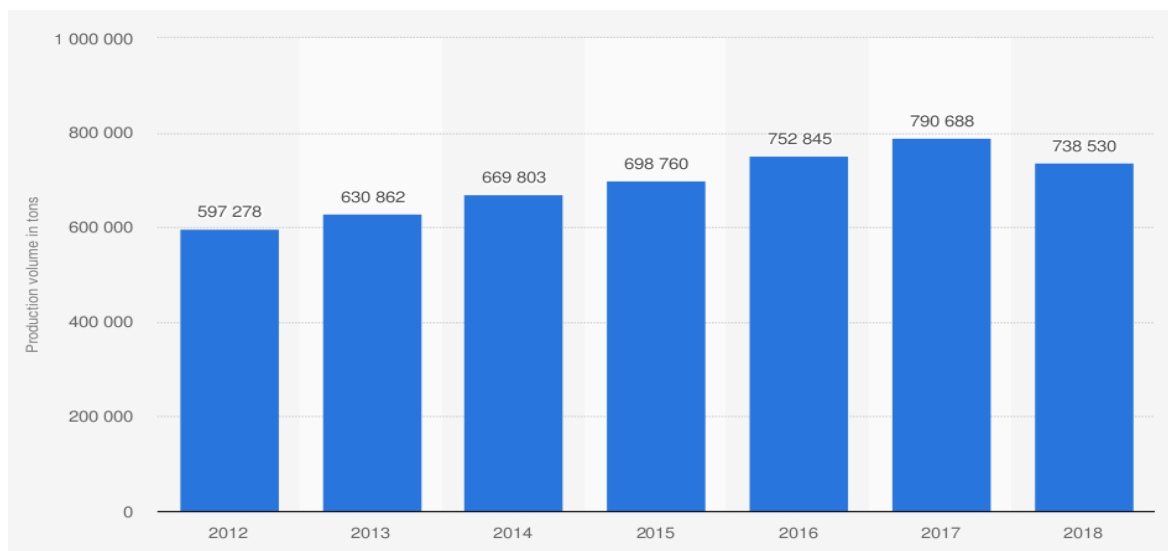


Figura 2.3: Volume de produção de velas na União Europeia (UE 28) de 2012 a 2018 (em toneladas)

Fonte: Eurostat; European Candle Association

De acordo com o Europe; Eurostat; 2011 a 2018 e o Statista (2021), o consumo de velas per capita na União Europeia entre 2011-2018 apontam-nos que em 2018, os cidadãos da União Europeia consumiam em média 1,44 kg de velas por cabeça, o que representa uma diminuição percentual de 7% em relação ao ano anterior como se apresenta na figura 2.4. O consumo per capita de velas incluiu tanto as produzidas dentro como fora da UE, e o volume de produção nacional de velas apresentou uma tendência de queda semelhante em 2018. Os resultados estimados apontam para uma redução para 738 mil toneladas face às 790 mil toneladas do ano anterior.

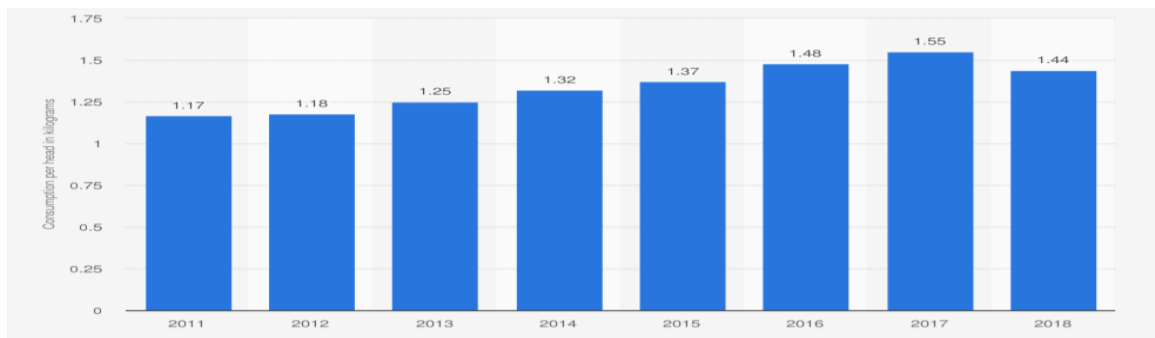


Figura 2.4: Consumo per capita de velas na União Europeia (UE 28) de 2011 a 2018 (em quilogramas)

Fonte: Europe; Eurostat; 2011 to 2018 e o Statista (2021).

As referências supracitadas realçam que os consumidores adoram velas perfumadas em particular, e estas são artigos preferidos pelos consumidores da UE e desempenham mais funções do que a mera decoração. Na Grã-Bretanha, mais de 8 milhões de pessoas usaram velas perfumadas como purificadores de ar. Da mesma forma, cerca de 5 milhões de consumidores franceses usaram velas perfumadas como purificadores de ar em 2018.

Relativamente ao comércio de velas na última década, as fontes acima mencionadas alegam que volumes crescentes de velas foram importados para os países da UE. Em contraste, as exportações de velas da UE diminuíram em volume. Os números mais recentes mostram que 59 mil toneladas de velas deixaram a UE para os seus vários parceiros comerciais em 2017.

Segundo a European Candle Association (2019), apresenta-nos que o valor do consumo per capita de velas na União Europeia (28 países) de 2010 a 2018 tal como se segue na figura 2.5 onde releva-se que em 2018 os cidadãos da União Europeia gastaram em média 3,54 euros com velas, comparativamente a 2016 e 2017 onde este gasto se cifrou em cerca de 3,62 e 3,7 euros respetivamente registando um ligeiro decréscimo de face a 2018 tal como se segue:

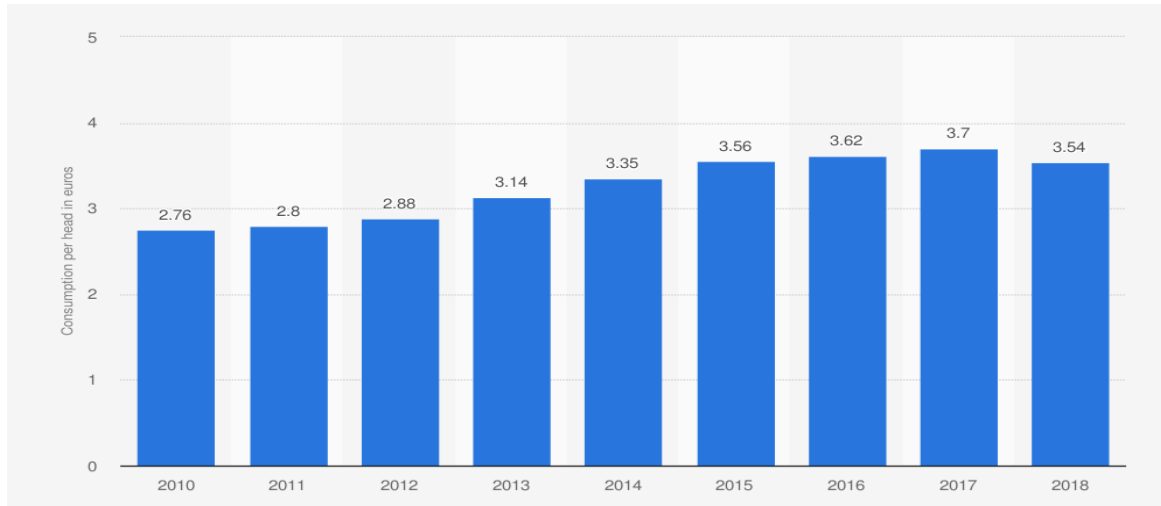


Figura 2.5: Valor do consumo de velas per capita na União Europeia (UE 28) de 2007 a 2018 (em euros)

Fonte: Eurostat; European Candle Association

No segmento do mercado de importações de acordo com a fonte supracitada o volume de importações de velas para a União Europeia (28 países) anualmente de 2011 a 2018 variaram no intervalo compreendido entre cerca de 104 mil toneladas a 127 mil toneladas. Em 2018, sendo que entre 2008 e 2009 o sector atingiu o pico de importações que se estimaram em cerca de 175 mil toneladas e 219 mil toneladas respetivamente, contabilizando deste modo o volume de velas em toneladas que foram importadas para países membros da EU de acordo a figura 2.6 abaixo.

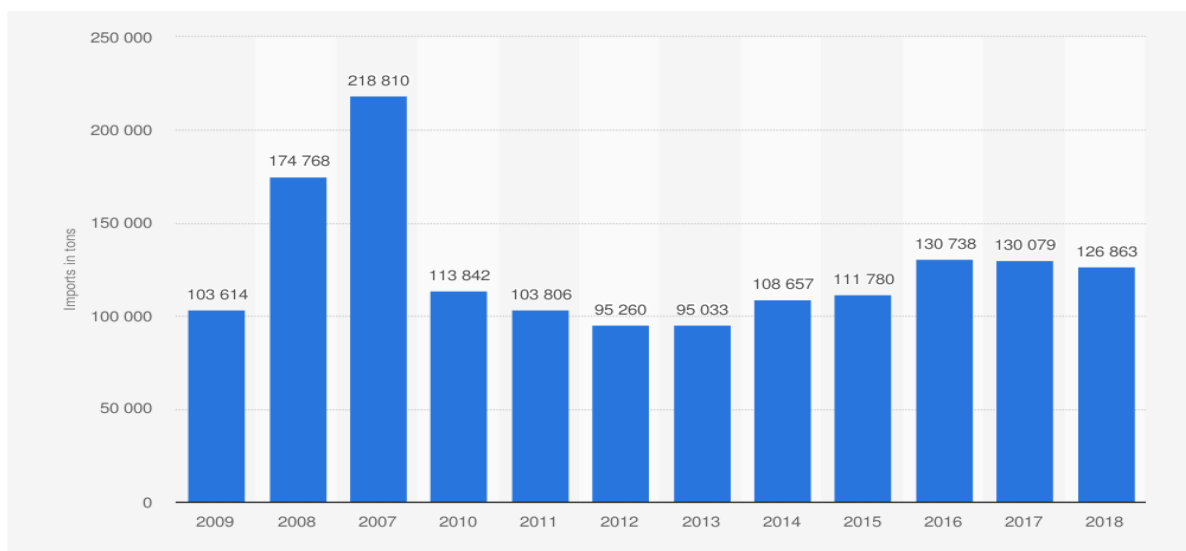


Figura 2.6: Volume de importação de velas para a União Europeia (UE 28) de 2009 a 2018 (em toneladas)

Fonte: Eurostat; European Candle Association

Relativamente a exportações em volume o Statista (2021), combinado com o Europe; Eurostat; 2012 to 2018 reportam-nos que as exportações em volume neste período variam no intervalo entre 53.046 toneladas em 2007 a 58.333 toneladas em 2018 de países membros da EU tal como se demonstra na figura 2.7 abaixo.

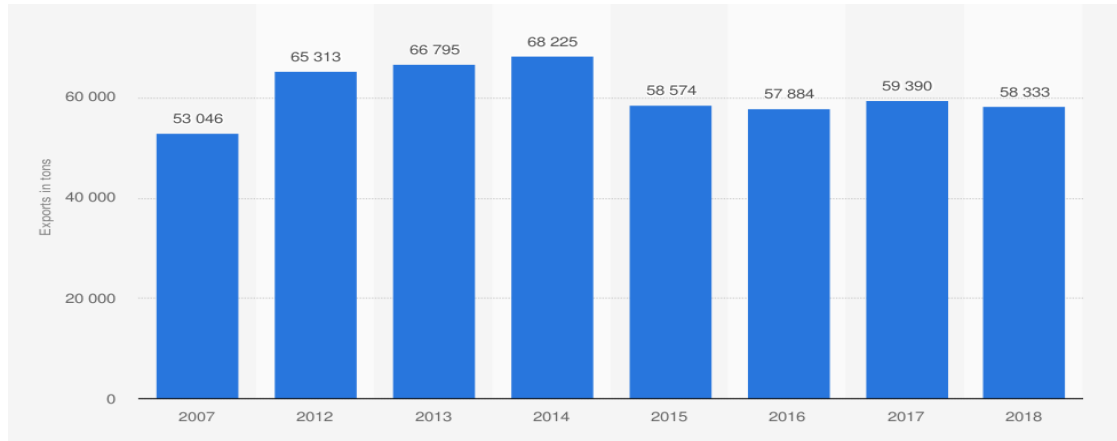


Figura 2.7: Volume de exportações de velas da União Europeia (UE 28) de 2012 a 2018 (em toneladas)

Fonte: Statista 2021

Segundo o Eurostat; European Candle Association (2020), apresentam o valor das exportações de velas da União Europeia (28 países) anualmente de 2007 a 2018. Em 2018 foram exportados cerca de 186,1 milhões de euros em velas de países membros da UE. Tal como se lê na figura 2.8 as exportações de velas na generalidade, cresceram de modo ascendente, tendo saído de cerca de 133 milhões de euros para cerca de 195 milhões de euros de 2007 a 2014 e com um ligeiro declínio de 2015 a 2018.

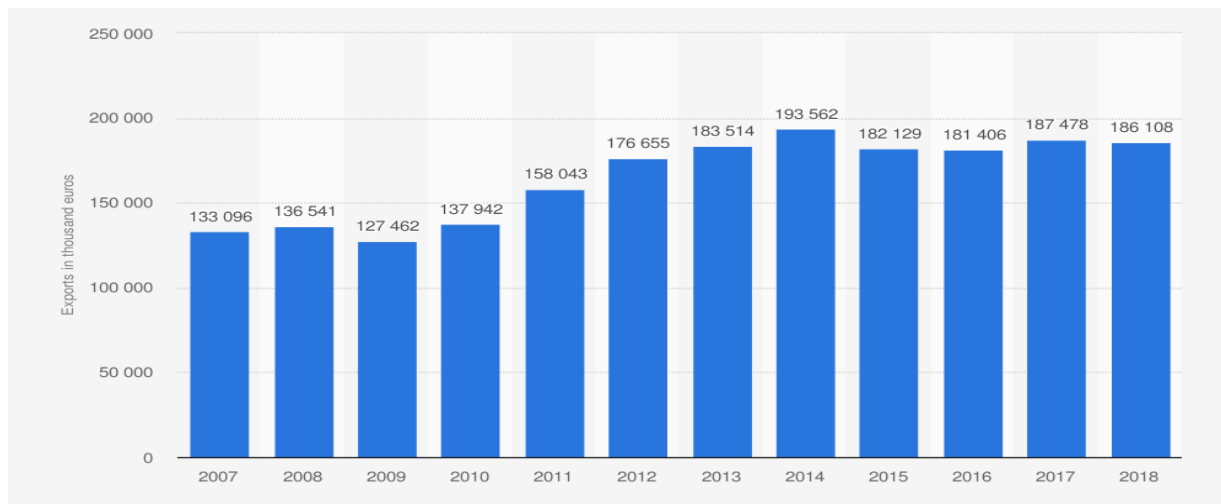


Figura 2.8: Valor das exportações de velas para a União Europeia (UE 28) de 2007 a 2018 (em 1.000 euros)

Fonte: Eurostat; European Candle Association

De acordo com o Eurostat (2021), o valor do consumo de velas na União Europeia (28 países) no período compreendido entre de 2007 a 2018 variou entre 1,34 mil milhões de euros em 2007 e 1,81 milhões de euros em 2018, com trajetória praticamente crescente no período tendo registado apenas dois decréscimos, isto é, no ano 2009 com 1,20 mil milhões de euros e no ano 2018 com o valor supracitado. Olhando para série gráfica a mesma aponta-nos para variações decrescentes em termos percentuais de cerca de -0.68% de 2007 e 2008, e de -9.42% de 2008 para 2009 respetivamente. Para os anos subsequentes verifica-se crescimentos assináveis de cerca de 15,19%, de 2009 para 2010, de 9.35% de 2013 para 2014 e de 6,42% de 2014 para 2015 e um decréscimo de -4,16% entre os dois últimos anos, tal como se segue na figura 2.9 abaixo:

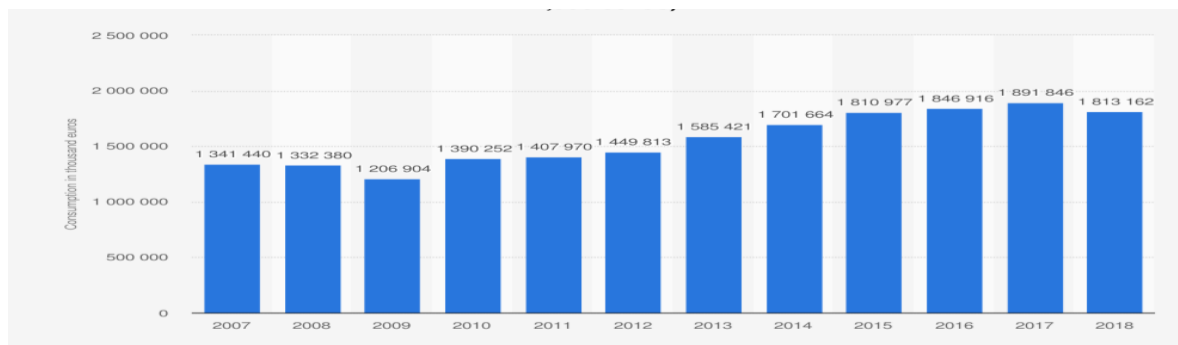


Figura 2.9: Valor do consumo de velas na União Europeia (UE 28) de 2007 a 2018 (in 1,000 euros)

Fonte: Eurostat

2.7 Análise do setor de velas de decoração em Portugal

De acordo com o Europages The B2B Sourcing Platform (2020), o mercado de fabrico de velas em Portugal é composto por sete (7) empresas produtoras com cerca de noventa e cinco (95) produtos diversos. O site supracitado, estiliza as empresas, mas nesta revisão de literatura destacaremos três de forma não exaustiva, pois o restante constará da secção que retratará da *análise de mercado atual e futura*. Dito isto, importa destacar três empresas produtoras de velas decorativas em Portugal de acordo com a mesma fonte das quais uma delas é a Hometals - Western Living Unipessoal, Lda que fabrica e fornece artigos decorativos para a casa: castiçais, recipientes para velas, rapé e vasos. É Especialista em castiçais e acessórios inovadores para velas em metal, latão, aço, prata, ouro e ouro rosa de alta qualidade para uma decoração elaborada, também produz sacos de presente personalizados e caixas de papelão com acabamento de alta qualidade. Os seus clientes são: marcas internacionais, retalhistas, hotéis e organizadores de eventos. A outra é a empresa Manulena, Lda que é Fabricante / Produtor, fundada em 1990, que opera no setor de Velas. Atua também na essência de difusores para o lar e fabricante de indústrias de cosméticos. Tem sede em Mira De Aire, Portugal. E a terceira

é a Algarve Candle Company, cuja velas de Cera de Soja são servidas à mão no Algarve utilizando apenas os melhores ingredientes, em pequenos lotes para garantir uma qualidade fantástica. Adquirem o mais alto padrão de produtos naturais, todas as suas velas são veganas e livres de parafina e ftalato. Muitas e muitas pesquisas são feitas sobre quais combinações de aromas funcionam juntas, garantindo que produzam um alto lançamento de perfume. Também usam um pavio de madeira natural em todas as velas para fornecer a piscina de fusão perfeita que garante o mínimo de desperdício ao redor da borda da embarcação. Atualmente enviam para todo o Portugal onde estão baseados, para o Reino Unido e para partes da UE. São uma dupla de Mãe e Filha que se mudou para o Algarve em 2015 vinda do Lake District no Reino Unido, que enquanto cresciam no Reino Unido, o seu passatempo favorito era criar suas próprias velas em casa, já que amam velas de luxo, mas odeiam os preços anexados e também o uso das toxinas que elas geralmente contêm.

Segundo o Euromonitor International o volume médio anual de vendas de velas decorativas cifrou-se em cerca de 22.350 toneladas em Portugal entre os anos de 2012 a 2016 para uma produção média anual de cerca de 30.000 toneladas e um preço médio na ordem de 1.568 euros / tonelada. Para o Trading Economics (2021), as importações dos Estados Unidos de Portugal de sabonetes, lubrificantes, ceras, velas, pastas de modelagem foram de US \$ 7,38 milhões em 2020, tendo crescido desde 2011 até 2019 saindo de cerca de 4 milhões para cerca de 11,9 milhões de dólares, de acordo com a base de dados Comtrade das Nações Unidas sobre comércio internacional tal como se lê na figura 2.10 seguinte:

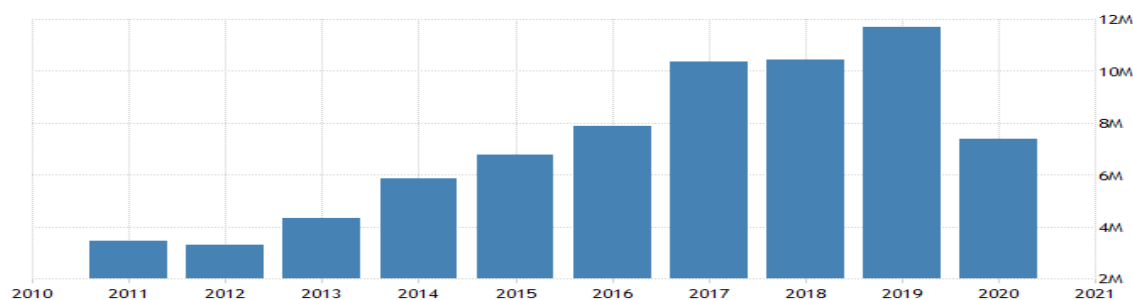


Figura 2.10: Importações dos Estados Unidos de Portugal de sabonetes, lubrificantes, ceras, velas, pastas de modelagem

Fonte: COMTRADE | Trading Economics.com

De acordo com a mesma fonte as exportações para a mesma categoria de produtos para China cresceram linearmente saindo de 0 em 2010 para cerca de 6 milhões em 2020 tendo se registado um crescimento substancial entre 2017 e 2019 em cerca de 50% tal como se verifica na figura 2.11 abaixo espelhada.

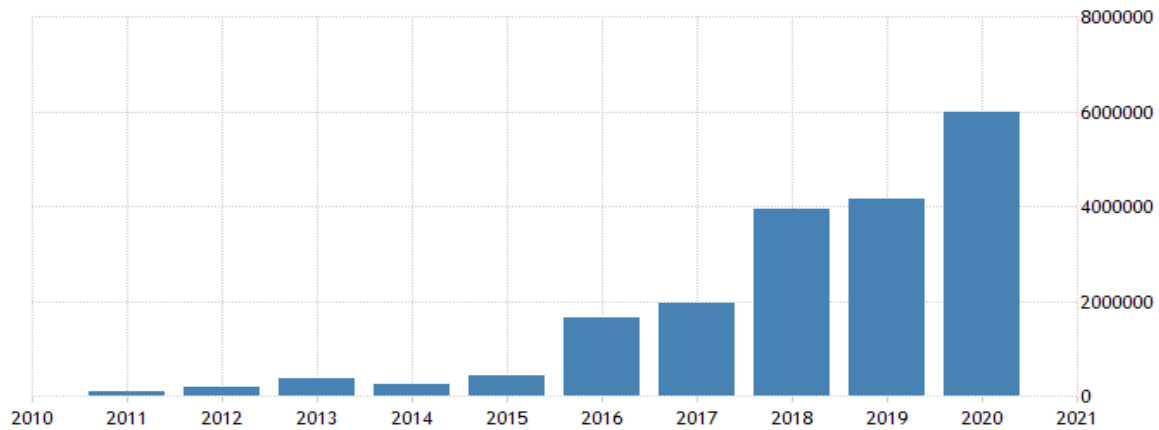


Figura 2.11: Importações da China provenientes de Portugal

Fonte: COMTRADE | Trading Economics.com

A fonte supracitada informa-nos ainda que as importações de sabonetes, lubrificantes, ceras, velas, pastas para modelar provenientes de Portugal para a Alemanha foram de US \$ 23 milhões em 2020, de acordo com a base de dados Comtrade das Nações Unidas sobre comércio internacional. Tal como se espelha na figura 2.12 seguinte.

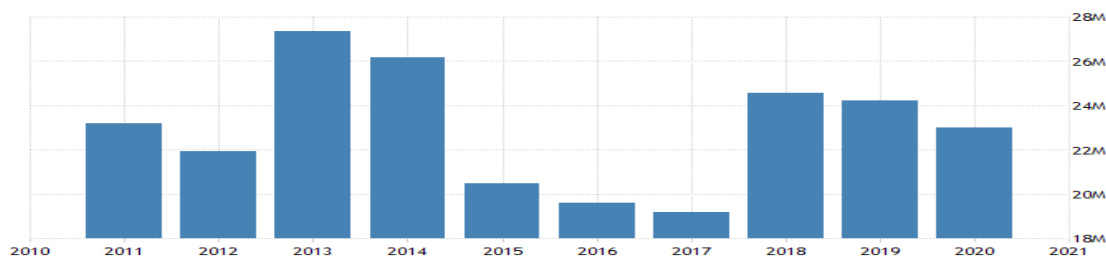


Figura 2.12: Importações da Alemanha provenientes de Portugal

Fonte: COMTRADE | Trading Economics.com

Capítulo 3 - Metodologia

No que concerne a revisão de literatura através da pesquisa secundária, adotamos o método comparativo que segundo Vergara (2004), consiste em fazer uma avaliação ressaltando similitudes e diferenças existentes entre pessoas, padrões de comportamento e fenômenos. Neste estudo em concreto procedemos a um *benchmarking* do comportamento de determinadas variáveis do setor das velas decorativas tais como: importações, exportações, vendas, produção nos Estados Unidos, União Europeia, Reino Unido, China, Portugal e outros mencionados.

Seguidamente quanto ao tipo de pesquisa de acordo com Vergara (2004), identificaram-se as seguintes tipologias de trabalho:

a) quanto aos fins:

- **Exploratória**, sendo uma área com pouco conhecimento agregado e sistematizado, o que nos levou a um detalhado levantamento bibliográfico e documental através de Livros de referência sobre a matéria e artigos científicos recentes no *google scholar* no período de 2000 a 2021 como opção dando ênfase sempre aos mais recentes.

- **Descritiva** – por trazer características do ambiente explorado, além de poder estabelecer correlações entre as variáveis definidas;

- **Explicativa** - porque tem como principal objetivo, esclarecer o comportamento do setor na revisão de literatura nos países elucidados servindo como base de estudo para Portugal.

b) quanto aos meios:

- Documental, visto que é realizada com documentos, como: trabalhos, artigos científicos, livros, informações que existem na média e legislação diversa, além das vigentes no País alvo de estudo; e

- **Bibliográfica**, segundo Köche (1997), obtém-se conhecimento disponível sobre um campo científico, fazendo a identificação de teorias produzidas, análise, avaliação das mesmas e sua contribuição para auxiliar a compreender, explicar o problema objeto desta investigação. Utilizando assim, portanto, informações contidas em livros, artigos e dados recolhidos na internet e bibliotecas, sobre a matéria.

A forma como organizamos o presente plano de negócios é semelhante a metodologia sugerida por Kuratko (2009). Conjugado, com as projeções financeiras do modelo do IAPMEI (2016). Esta seleção justifica-se pelo nível de detalhamento necessário com a utilização deste modelo, tornando possível uma análise bastante ampla da envolvente externa assim como a possibilidade de desenvolver outra com a profundidade que este projeto requer. Para sua elaboração foi de todo necessário, compreender todo um processo de aprendizagem sobre este

mercado. Assim numa primeira instância procedemos uma pesquisa do setor das velas em determinadas organizações tais como: European Candle Association; Association European Candle Makers; National Candle Association. O que nos possibilitou obter dados do setor e particularidades desta indústria. Neste processo ainda procuramos saber tal como espelhamos na revisão de literatura sobre empresas que já operavam neste segmento, todo processo de fabrico, bem como os preços praticados e outras variáveis relevantes. Numa fase seguinte foi possível realizar duas entrevistas a dois responsáveis de duas das maiores firmas neste domínio, que foram extremamente importantes para traçar a estratégia deste plano de negócio, e que nos deram também, compreensão sobre o setor em diversas matérias, para garantirmos que seja credível o nosso trabalho final de Mestrado, embora os entrevistados preferissem o anonimato. Finalmente, para além de toda a pesquisa e entrevistas realizadas, foi feito um inquérito aos consumidores destes produtos para aferir sobre a demanda atual e futura do negócio, por formas a sustentar ainda mais a análise de mercado atual e futura como um dos elementos chave para a prosperidade do negócio.

A qualidade de um Business Plan, concede-nos a priori a qualidade do negócio. A conceção de um Plano de Negócio, deve ser expressada num dossier estruturado e organizado para que seja acessível aos *stakeholders*. Dito isto, importa referir, que no decurso de vários anos, construíram-se metodologias para conceção de um Plano de Negócios, como demonstramos no quadro 3.1 que abaixo se lê:

Quadro 3.1: Metodologias para construção de planos de negócios

| Ernst e Young (2001) | Harvard (2007) | Deloitte e Touche (2009) | Kuratko (2014) | IAPMEI (2016) | Iscte Business School |
|--|---|--|---|---|---|
| Sumário Executivo Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão e Organização Mercado e Concorrência Descrição do Produto e/ou Serviço Marketing e vendas Informação financeira | Sumário Executivo Descrição da Empresa Descrição do Produto e/ou Serviço Análise de Mercado Descrição da Equipa de Gestão Fundos Necessários Projeções Financeiras Avaliação do Risco Análise de Sensibilidade Plano de Ação e Calendarização de Objetivos Alianças Estratégicas Anexos | Sumário Executivo Descrição do Negócio Análise Ambiental Análise do Setor Análise Concorrência Análise de Mercado Plano de Marketing Plano Operacional Equipa de Gestão Plano Financeiro Calendarização e Anexos | Sumário Executivo Descrição do Negócio Análise de Mercado Plano de Marketing Operações Equipa de Gestão Plano Financeiro Riscos de Negócio Plano Estratégico Calendarização de Objetivos Anexos ou Bibliografia | Sumario Executivo Histórico da Empresa e Colaboradores Mercado Subjacente A Ideia e Posicionamento no Mercado Negócio/Produto/Ideia Estratégia Comercial Projeções Financeiras Gestão e Controlo de Negócio Investimento Necessário | Sumário Identificação do promotor Revisão da literatura Metodologia Análise de Mercado Análise Interna Análise Competitiva Objetivos do Plano Estratégia de Desenvolvimento Definição de políticas de implementação Requisitos para a implementação Avaliação Financeira Conclusões Bibliografia Anexos |

Fonte: Adaptado de Parrulas (2019)

Capítulo 4 - Análise de Mercado – Atual e futura

4.1 Meio envolvente ao projeto

A finalidade desta secção é de perceber os fatores inerentes ao ambiente económico e social que afetam na generalidade a atividade da companhia, no presente e no futuro, percebendo a evolução no médio e no longo prazo, adequando toda uma estratégia da organização a esse progresso (Carvalho, 2004). Para sugerimos a análise PESTEL, onde consideramos os quadrantes Político – Legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico.

4.1.1 Envolvente Político-Legal

No período em análise, o panorama político governamental em Portugal tem apresentado uma maior prevalência de esquerda, tendo havido 4 governos liderados pelo PS, e dois liderados pelo PSD.

A estabilidade política assegurou-se quer por governos formados com maioria parlamentar quer por governos formados com acordos formais que garantem a maioria parlamentar e assim a estabilidade de um governo em funções. Ao nível da corrupção Portugal encontrava-se em 2020 no 33º lugar deste ranking tendo, desde 2012 até 2020, sido atribuído um score “CPI” entre os 61 e os 64. Em termos de políticas fiscais em vigor em Portugal, no período de análise verifica-se uma tendência crescente na variação da carga fiscal nas suas diversas componentes, resultando num maior peso relativo ao total do PIB, variando entre os 29,8% (2005) e os 34,8% (2020).

No que concerne ainda aos temas de carácter político – legal de relevo, inerente ao negócio em estudo, é importante que se proceda a certificação legal do mesmo no que toca a qualidade do produto (European Candle Association ASBL, 2014). Para os devidos efeitos o Instituto Português da Qualidade é o órgão independente responsável pela certificação da qualidade em Portugal, através da aplicabilidade da ISO 9001:2000. Internacionalmente esta responsabilidade para certificação de velas de decoração é cedida pela “Quality Mark for Candles” - RAL conferida pela “European Quality Association for Candles”. Neste domínio destacam-se ainda os seguintes instrumentos legais: O RGPD encontra-se em vigor em todos os países da UE desde 2018, a propriedade intelectual é um conjunto de direitos que abrange os Direitos de Autor, os Direitos Conexos e a Propriedade Industrial. Em Portugal vigora a lei 61/2019 de 16/08, relativa à Defesa do Consumidor, a Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, que regulamenta o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.







Para uma nova estratégia neste negócio, interessa destacar a utilização de diversas maneiras legais de propriedade, como patentes, marcas. Neste negócio importa realçar a patente própria que pretendemos registar e que há de valorizar o ativo intangível da sociedade.

4.1.2 Envolvente Económica

Segundo o Banco de Portugal, a taxa de crescimento do PIB em Portugal variou entre 2005 a 2020, no intervalo de 1% a -5,4%. Neste período, o maior crescimento registou-se em 2017 (3,8%) e o maior decréscimo em 2020 (-5,4%). Em 2005, o PIB português situava-se nos 189 mil milhões de euros, atingindo um valor máximo de 262 mil milhões, em 2008. Em 2020 registou-se um PIB de 220 mil milhões euros. Por outro lado, a taxa de juro entre 2005 e 2020 situou-se na banda de 0% a 2% sendo que desde 2005 aumentou; tendo registado em 2009 cerca de 4,1%. De 2008 a 2012 variou entre 1% a 4% e entre 2012 a 2020 entre 0% a 1%, sinalizando, assim, excesso de liquidez no mercado financeiro bancário. A taxa de inflação variou tendencialmente entre -0,1% a 2%. Os anos em que Portugal registou o maior nível de inflação foram em 2006 (2,3%) e em 2011 (3,7%). Em 2009 registou o um nível de inflação negativo (-0,8%). O IPC, em Portugal, aumentou, passando dos 85 pontos em 2005 para 104 pontos em 2020. Relativamente à taxa de câmbio, entre 2005 e 2020, ocorreu uma valorização do Euro face ao Dólar americano. Em 2005, um Euro equivalia a 1,18\$, enquanto em 2020 passou a valer 1,23. Por sua vez, o salário médio mensal de trabalhadores por conta de outrem subiu de 764,70€ em 2005, para 970,40€ em 2018, resultando num aumento percentual de 26,9%. Já a taxa de desemprego em 2005 situava-se nos 4%, tendo atingido o seu máximo em 2013 (17,8%). No 3º Trimestre de 2020 situava-se nos 7,8%. Por fim, importa destacar que devido à pandemia da covid-19, o consumo individual da população portuguesa apresenta uma diminuição acentuada. Esta variação atingiu valores negativos inferiores aos registados durante a crise económica e financeira de 2008-2011.

Segundo a mesma fonte as projeções económicas para Portugal face a Zona Euro em portuguesa entre 2020 a 2023 (Unidade: taxa de variação anual, em percentagem), apontam para os seguintes dados, conforme o quadro.

Quadro 4.1: Projeções Económicas para Portugal face a Zona Euro 2020-2023

| | | | 2020 | 2021 (p) | 2022 (p) | 2023 (p) |
|---|---|-----------|-------|----------|----------|----------|
| Produto Interno Bruto |  | Portugal | -7,6 | 4,8 | 5,6 | 2,4 |
| |  | Área Euro | -6,8 | 4,6 | 4,7 | 2,1 |
| Índice harmonizado de preços no consumidor |  | Portugal | -0,1 | 0,7 | 0,9 | 1 |
| |  | Área Euro | 0,3 | 1,9 | 1,5 | 1,4 |
| Consumo privado |  | Portugal | -5,9 | 3,3 | 4,9 | 2,3 |
| |  | Área Euro | -8 | 2,9 | 7 | 2 |
| Consumo público |  | Portugal | 0,4 | 4,9 | 0,4 | -0,2 |
| |  | Área Euro | 1,4 | 3,4 | -0,8 | 1 |
| Formação bruta de capital fixo |  | Portugal | -1,9 | 7,6 | 8,2 | 5,8 |
| |  | Área Euro | -8,2 | 7,3 | 5,5 | 2,8 |
| Exportações |  | Portugal | -18,6 | 14,5 | 13,1 | 4,8 |
| |  | Área Euro | -9,8 | 9 | 6,5 | 3,7 |
| Importações |  | Portugal | -12 | 13,2 | 10,6 | 5,1 |
| |  | Área Euro | -9,3 | 8,3 | 7 | 3,6 |
| Emprego |  | Portugal | -1,7 | 1,3 | 1,3 | 0,4 |
| |  | Área Euro | -1,6 | 0,3 | 1,2 | 1 |
| Taxa de desemprego |  | Portugal | 7 | 7,2 | 7,1 | 6,8 |
| |  | Área Euro | 7,8 | 8,2 | 7,9 | 7,4 |

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal, 2021

Nota: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

4.1.3 Contexto Social

Em 2019, as estatísticas oficiais do INE apontam para uma população total de 10.295.909, com uma taxa de crescimento efetivo: 0,19% em 2019 face a 2018 e taxa de natalidade: 8,4% em 2019 face a 2018. Já a taxa de mortalidade: 10,9% em 2019 face a 2018. Em termos de migração, verificou-se em 2019 um aumento face ao ano anterior de 68,5% do número de estrangeiros a vir para Portugal, um aumento de 10,7% do número de portugueses a emigrar e um aumento de 5,6% de novos estrangeiros que adquiriram nacionalidade portuguesa. Em termos de escalões etários e segundo a mesma fonte, em 2019, existiam 163,2 idosos (65 ou mais anos), por cada 100 jovens (até aos 14 anos), sendo a esperança média de vida entre 2017 a 2019 estima-se que seja 80,93 anos (77,95 anos no caso dos homens e 83,51 anos as mulheres). Em Portugal, no ano de 2019, 21,6% da população vive em risco de pobreza ou de exclusão social, por ter um rendimento médio anual por adulto do agregado familiar inferior a 6.014€. Importa destacar que a Pandemia da COVID 19 tem contido a mobilidade social, por via do isolamento e quarentena que tem feito com que aumentem as doenças mentais, mas com a campanha massiva de vacinação prevê-se uma abertura global da economia.

4.1.4 Contexto Tecnológico

Segundo a ANI, em 2019, Portugal era o 16º país da UE ao nível da adesão a serviços de internet e banda larga móvel. Em 2020, 84,5% da população portuguesa já tinha acesso à

internet, superando largamente os 53,7% em 2010. Em termos de despesa em I&D em 2017, por setor de execução destacam-se o setor das empresas (1295M€), o ensino superior (1093M€) e o estado (135M€), totalizando um investimento total de 2563M€, o que se traduz num rácio de 249€ por habitante.

4.1.5 Contexto Ambiental

A UE definiu, para 2050, como objetivo, garantir a neutralidade de carbono, isto é, uma economia com zero emissões ao nível dos gases com efeito estufa. Este objetivo constitui o elemento central do Pacto Ecológico Europeu, em consonância com o plano da ação climática a nível mundial, no quadro do Acordo de Paris. O índice de desempenho de mudanças climáticas – Portugal ocupa o 17º lugar do ranking com um score de 56.8.

4.2 Modelo das 5 forças de Porter

Michael Porter em 1979 criou as 5 Forças de Porter que é um instrumento, que tem a sua incidência nas cinco forças competitivas que impactam numa indústria, permitindo proceder a análise da atratividade do setor. O autor refere-se a elas como microambiente, contrastando com o macro ambiente. Uma alteração nessas forças, requer em condições normais uma pesquisa/ análise para reavaliação do mercado.

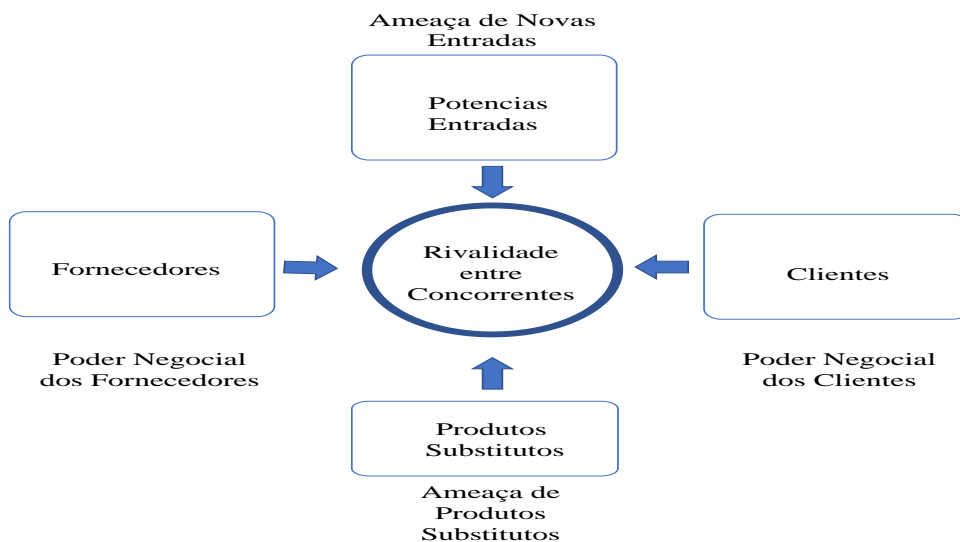


Figura 4.1: Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: adaptado de Porter (1979).

Poder Negocial dos clientes

Atualmente existe uma grande variedade de concorrentes no ramo, existem indústrias de velas decorativas com uma oferta diversificada, mas que termos de conceito da Art Candle Bless não existe nenhuma.

A National Candle Association (2015), afirma que sendo esta indústria um segmento de negócio Business to Business e Business to Consumer, tendo como clientes os retalhistas, como supermercados, lojas de decoração e outras. A European Candle Association ASBL (2014), alerta que tem se verificado uma tendência do aumento do poder negocial dos clientes, designadamente dos grandes grupos de retalho, que faz com que a indústria diminua as suas margens de lucratividade, e também para a redução dos clientes de retalho de pequena dimensão nos últimos anos. Para Cruz (2014), no mercado português, este apresenta-se como um mercado muito reduzido e muito sazonal, com alta concentração das vendas (35% destas) em épocas como Férias (Flores, 2015; National Candle Association, 2015), o que contribui para o aumento do poder negocial dos clientes. Para maximizar o poder negocial dos clientes neste projeto pretendemos:

- Contratos de exclusividade com um retalhista com presença global a nível nacional (ou ibérico);
- Em alternativa, a existência de uma base alargada de clientes para negociação das margens;
- Utilizar inovação e personalização dos produtos para potenciar a imagem da marca do cliente e ainda marcar campanhas especiais;
- Apostar na criação de um produto âncora pela fidelização de clientes finais por recurso a campanhas de marketing (via *influencers* nas redes sociais).

Poder Negocial dos Fornecedores

Para processo produtivo, é fundamental o uso de energia e várias matérias-primas, como parafina, pavios, ácido esteárico, recipientes, moldes, essências, corantes e outras. Geralmente tais matérias essenciais para a indústria existem em várias partes do mundo e em diversos fornecedores (Flores, 2015; European Candle Association ASBL, 2014), o que cria benefícios as firmas aí existentes, pois permite acesso fácil e maior capacidade negocial, não estando deste modo privadas a qualquer fornecedor, fazendo que as firmas não estejam sujeitas a vontade dos mesmos. Assim precisaremos neste plano:

- Estabelecer de uma cadeia de abastecimento independente de um fornecedor exclusivo;
- Apostar em I&D com matéria-prima alternativa de modo a salvaguardar cenários de aumento de preços da matéria-prima;
- Acordos de longa duração para fornecimento de produtos a preços controlados, com resultado win-win com os fornecedores.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Para Flores (2015), a forma como os empreendedores iniciam as suas operações na indústria de produção de velas, dependerá da sua visão estratégica. Se a ideia é de criar uma grande empresa, com volumes grandes de vendas, com a pretensão de competir reduzindo custos das operações, é fundamental que a mesma faça investimento grande, em infraestruturas, equipamentos e máquinas, embora não ser exigível formação de nível elevada. Todavia, uma estratégia de diferenciação e acréscimo de valor nos produtos, que prese a sua qualidade, permite que o investimento acima (aludido) a realizar seja significativamente mais acessível. De qualquer modo é essencial apostar -se na inovação e desenvolvimento dos produtos. Em Portugal, a média do ativo fixo tangível da indústria em questão é de cerca de um milhão e quinhentos mil euros. O potencial de novas entradas está dependente das barreiras atuais e a reação dos *players* que existem. Quanto mais barreiras existirem menor será a ameaça de novos concorrentes. (Porter,1979). Dito isto, esta força revela-se como moderada para a indústria, uma vez que dependerá da estratégia a ser adotada. Assim necessitaremos de:

- Registo de uma patente de proteção ao processo inovador
- Criação de economias de escala através do volume de produção que permitam criar uma vantagem competitiva
- Investir em I&D do produto, para contribuir para a dinâmica do setor e promover a fidelização dos clientes (retalhistas).

Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos desta indústria de estudo, são essencialmente para atender duas demandas específicas secundárias: conforto e comodidade e fins religiosos. No primeiro as mesmas são usadas para cerimónias religiosas, que em Portugal não é usual substituir por outros produtos, no entanto noutras geografias é normal ver-se velas eletrónicas com a mesma finalidade. Na segunda demanda as velas são uma alternativa de iluminação, sendo que são utilizadas também para propiciar um ambiente de conforto (agradável), através da sua iluminação, do seu cheiro perfumado, do seu design, tendo isso aumentado a demanda nos anos transatos.

Os produtos que podem ser substitutos destas, são as velas eletrónicas e as produzidas domesticamente. De qualquer modo, não tem afetado a demanda sobre as velas tradicionais por não conseguirem proporcionar o conforto e o ambiente acolher e agradável a que estamos habituados (European Candle Association ASBL, 2014). Para Michael E.Porter (1979), os produtos substitutos que devemos prestar maior atenção são aqueles que oferecem um melhor

trade-off de qualidade-preço e os que têm origem em indústrias com lucros elevados. Assim, consideramos como relativamente baixa a existência de produtos substitutos, sendo por isso uma força atual na indústria com intensidade baixa. Neste plano de negócios precisaremos:

- Fazer a orientação para o serviço para além do produto propriamente dito, tendo por base a fiabilidade e credibilidade associada a uma grande flexibilidade na entrega de pedidos exclusivos.
- Criação de um elevado valor percebido do produto que é inigualável no mercado, promovendo uma fidelização do cliente final que se constitui como uma barreira a produtos alternativos que já existem.

Rivalidade entre as Empresas concorrentes

Considerando a rivalidade que existe na indústria de velas, que se define pelo volume de concorrentes e da sua capacidade de competição neste domínio nos dois cenários, interno e externo, a rivalidade é alta, pois existe muita concorrência. Todavia, a nível interno, existem empresas que se destacam pela sua capacidade de competição nomeadamente a Manulena e a Promol (Flores, 2015), não obstante, de diferentes dimensões e a primeira ter uma certificação internacional (RAL)¹. No que a rivalidade a nível internacional, a matriz de concorrentes é extremamente elevada, na Europa e nos Estados Unidos. Segundo Porter (1979), a rivalidade em sede de uma indústria, faz com que as companhias façam maior esforço pela conquista de um lugar no mercado.

Quadro 4.2: Cinco (5) Forças de Porter

| Forças | Intensidade | | |
|------------------------------------|-------------|----------|---------|
| | Baixa | Moderada | Elevada |
| Potencial de novas entradas | | x | |
| Poder negocial dos fornecedores | x | | |
| Poder negocial dos clientes | | x | |
| Existência de produtos substitutos | x | | |
| Rivalidade da indústria | | | x |

Segundo Carvalho (2004), afirma com que se manifestam as cinco forças é determinante para a rentabilidade potencial que a indústria exhibe. De outro modo, quanto maior for a intensidade de cada uma das forças competitivas menor será tal potencial.

Neste sentido compreendemos que devemos promover:

- Parcerias com produtos complementares;
- Competitividade, através de processo inovador e protegido por uma patente;
- Volume de produção com capacidade para alimentar a procura no mercado.

4.3 Análise Transaccional

4.3.1 Análise da Concorrência

De acordo com a pesquisa efetuada no Europages (2021), Portugal tem cerca de dezassete (17) empresas de produção de velas, com uma produção cerca de 95 produtos diversos tal como elucidado na revisão de literatura do presente trabalho, algumas dessas companhias (top 7), situam-se nas seguintes regiões: uma (1) do Algarve a Algarve Candle Company, duas (2) na Centro a Euronatural (Leiria) Bimarc, Lda, três (3) em Lisboa, a Hometal, Lda, Manulena, Lda, a Giesta – Fábrica de Ceras e Velas, Lda e uma (1) na região norte, a Custoiveiras, Lda em Matosinhos.

Podemos segregar os concorrentes deste projeto em diretos e indiretos. Os diretos são os que atuam neste mercado de velas de decoração tais como a Manulena, Lda e outras aludidas na revisão da literatura, onde é possível comprar produtos similares para efeitos de decoração.

Comparativamente aos concorrentes indiretos, são empresas, que embora apresentem produtos distintos da Art Candle Bless, podem satisfazer necessidades essenciais, tais como: fornecimentos de produtos para decoração.

4.3.2 Análise dos Fornecedores

Existe uma grelha de fornecedores para este segmento, quer ao nível de equipamentos e ao nível da matéria-prima para o processo de produção tal como se espelham na secção anterior, serão estes produtores que serão alguns dos fornecedores. Dado o facto que os nossos produtos serão diferentes destes, o nosso objetivo será o de negociar com estas contrapartidas, em matérias de preços, equipamentos e outros instrumentos necessários.

Quadro 4.3: Produtores de Velas em Portugal

| Nº | Produtores de velas-Portugal | Início da Actividade | Sede | Tipos de Produtos |
|----|---|----------------------|---------------------|---|
| 1 | Hometais - Western Living Unipessoal, Lda | N/A | Atacadista em Belas | Velas Aromáticas, recipientes para velas, suportes de velas, acessórios de velas, saco e caixas oferta e outros produtos. |
| 2 | Algarve Candle Company | N/A | Algarve | Velas de Luxo |
| 3 | Euronatural | 1995 | Leiria | Fornecer todos os tipos de velas e produtos esotéricos |
| 4 | Bimarc, Lda | 1996 | Marinha Grande | Esculturas, velas, produtos e perfumes ambientadores e flores artificiais |
| 5 | Manulena, Lda. | 1990 | Mira De Aire | velas, difusores e cosmética |
| 6 | Giesta, Fábrica de Ceras e Velas, Lda. | | Giesteira | Artigos religiosos (velas esotéricas e produção de velas decorativas) |
| 7 | Custoiveiras, Lda | 2002 | Matosinhos | Velas litúrgicas, velas de cemitério e artigos para floristas |

Fonte: Europages

4.3.3 Análise dos Clientes

A National Candle Association dos Estado Unidos (2021), esclarece que os aspetos que mais são valorizados pelos clientes na aquisição de velas, uma vez que 90% destes consumidores é do sexo feminino, são: o cheiro, a cor, a forma e o preço, tendo como principal objetivo decorar a casa tornando o ambiente mais acolhedor. Segundo a AECM - Association European Candle Makers (2015), a aquisição é feita impulsivamente, tendo como principais fatores de escolha, para além da qualidade o preço da vela (European Candle Association, 2020; Association European Candle Makers, 2021).

4.4 Processo de decisão de Compra

Tendo em conta o modelo de negócio em questão, estamos presentes uma compra onde os produtos uma forte implicação e um tratamento de afetividade. Relativamente a decisão de compra, estamos perante uma decisão circunscrita a uma determinada camada, sendo que os processos são simples, com procura de informação reduzida e alternativas de escolhas. No que se refere a escolha da fábrica existem diversos intervenientes:

- Iniciador – pessoa que sugere a satisfação de uma necessidade através da escolha
- De deslocação a fábrica;
- Influenciador – familiares, amigos, colegas de trabalho, que têm uma determinada opinião sobre a escolha, influenciando-a;
- Decisor – aquele que determina a escolha da fábrica;
- Comprador – pessoa ou indivíduo que paga o serviço/produto, normalmente é o decisor;
- Utilizador – os indivíduos que consomem o serviço/produto.

4.5 Mercado Atual

Tal como nas secções anteriores e de acordo o Statista o consumo de velas no mercado da União Europeia está avaliado em cerca de 1,8 mil milhões de euros, com um crescimento de cerca de 50% do mercado nos 10 anos anteriores. O consumo per capita na mesma região, em 2018, foi de 1,44kg representando um decréscimo de 7% face ao ano anterior, no seguimento de uma série sustentada de anos com consumo crescente. O Mercado Português segundo o Europages apresenta pouco mais de 30 empresas de distribuição de velas de decoração, sendo uma (1) no Alentejo, quatro (4) no Algarve, oito (8) no Centro, quinze (15) Lisboa e região e oito (8) no Norte.

De acordo com a European Candles Association (ECA) a redução verificada em 2019 decorreu principalmente do Verão longo e particularmente quente. Esta situação originou alguma pressão nos produtores com acumulação de stocks e uma quebra na produção em cerca de 10%. Nos Estados Unidos da América a vendas no retalho estão estimadas em 3,14 mil milhões de dólares (2013 - National Candle Association).

Em Portugal, entre 2012 e 2016 foram vendidas uma média de 22.350 Ton de velas, com uma produção de cerca de 30.000 Ton. O preço médio na produção em Portugal é de 1.568 €/Ton.

4.6 Mercado Futuro

De acordo com o Statista e o INE - Instituto Nacional de Estatística, estima -se que o PIB – Produto Interno Bruto cresça de 2020 a 2026 saindo de 257, 39 mil milhões de euros para 322,6 milhões de euros um crescimento na ordem de 25,33% previsto para os próximos anos. O PIB per capita prevê-se que situe em 2021 em cerca de 25.064,22 para 31.789,37 euros em 2026. Enquanto o Volume da população tenha um ligeiro decréscimo no período entre 2021 a 2026 saindo de 10,27 milhões de habitantes para 10,15 milhões. A mesma fonte realça que o sector da indústria em média tem contribuído para o Produto Interno Bruto de Portugal em cerca de 19% entre 2010 a 2020. Na zona Euro o PIB crescerá em 2021 em 4,43% em 2021 e em 2022 reduzirá para 3,82% e continuará o ciclo de decréscimo atingindo 1.3% em 2026.

O alcance do sucesso no futuro circulará logicamente através de uma permanente demanda em distinguir-se do mercado. Para o efeito é crucial ter-se em consideração alguns fatores críticos de sucesso tais como: satisfação do consumidor/cliente, qualidades dos produtos, inovação e a relação custo benefício.

4.7 Oportunidades e Ameaças

De acordo com Martín and López (2007), a análise interna debruça-se sobre os pontos fortes e fracos de um negócio ou de uma empresa, por formas a proceder a sua potencial avaliação, bem como, o desenvolvimento de estratégias que forem elegíveis. Para o efeito estilizamos abaixo as oportunidades e ameaças como segue:

Oportunidades

- Crescimento económico em Portugal e na Europa;
- Espaço no mercado para inovação;
- Consumidores leias;
- Aumento do consumo de velas em Portugal e na Europa;
- Crescimento do Mercado da Decoração;

- Interesse dos entrevistados no conceito dos nossos produtos.

Ameaças

- Concorrência forte no setor;
- Crise económica;
- Probabilidade de copia do conceito;

4.8 Estimativa da Dimensão do Mercado

A dimensão do mercado é muito importante para que possamos avaliar o quadro de viabilidade do nosso negócio, prever as capacidades de operações em todos os domínios, para que consigamos atender a demanda mercantil e suportar as decisões do plano de marketing.

Segundo dados do Europages, existem em Portugal pouco mais trinta empresas que transacionam velas decorativas, a título de exemplo a empresa Manulena, Lda apresenta uma faturação anual estimada em 4 milhões de euros.

4.9 Análise Qualitativa de Mercado

No quadro da obtenção do grau de mestre em Gestão Aplicada com Major em Finanças, estou a desenvolver um plano de negócio sobre um conceito inovador sobre velas decorativas em Portugal. Este projeto poderá disponibilizar velas decorativas perfumadas para decoração de casas diversas, bem como poderá permitir aos clientes a escolha de velas personalizadas para famílias, clubes e outras.

Socorri – me a duas técnicas para que pudesse avaliar os comportamentos dos consumidores e fazer a aferição de abertura deste tipo de conceito:

- Observação Direta
 - o Análise direta dos comportamentos de consumo dos clientes de velas decorativas nas lojas próximas localização.

Concluimos que existem diferentes tipos de clientes no que concerne a hábitos de consumo, rendimentos, mas que grande parte procura adquirir velas para consumo decorativo, mas também para fins religiosos.

4.10 Análise Quantitativa

Para obter a opinião dos clientes dos produtos que pretendemos produzir e colocar no mercado, elaboramos um inquérito por sondagem, utilizando um questionário fechado, concebido no

google forms (anexo) e disponibilizado pelas redes sociais (whatsapp, linkedIn, Instagram). Devido aos meios escassos e tempo, recorreremos a uma amostra de conveniência.

O nosso questionário foi respondido por 118 indivíduos, dos quais 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino. Sobre o intervalo de idades, a maioria situou-se entre 30 - 45 anos de ambos os sexos, dentre os quais 56,4% licenciados, 30% mestrados, 5,1% doutorados e 8% com o ensino médio ou profissional.

Do total de inquiridos verificamos que 75,2% gostam de velas decorativas, 20% mais ou menos e 4,3% não. Do total de indivíduos que responderam não ou mais menos verifica-se que destes 81% gostariam de experimentar velas decorativas da Art Candle Bless e 19% não.

Os aromas mais apreciados por ordem decrescente são: baunilha, lavanda, citrino, canela, jasmim e rosas, pinho e cedro e outras. Das outras que mais os inqueridos queriam visualizar no inquérito destacam-se frutos vermelhos com 25%, mel e chocolate, tulipas e outras com 12,5% cada. Verificamos ainda que 70,3% dos inqueridos utilizam velas decorativas na quadra festiva e nas efemérides, 76% dos indivíduos compram velas de 1-5 vezes no ano.

Após a análise dos dados constatamos ainda o seguinte:

- 90% dos indivíduos gastam em média entre 5 - 100 euros por ano e 9,1% entre 101 – 300 euros em média por ano;
- Para 60% dos mesmos é indiferente comprar velas nacionais ou importadas e 28,4% nacional e 12,1% importado.
- 67% prefere comprar presencialmente na loja 8,7% online e 24,3% ambas;
- 70% não usa velas para fins religiosos e 30% usam;
- 65% comprariam velas com a parceria da vista alegre;
- 57 inqueridos usam velas em todas estações do ano e 33 preferem no inverno sendo que o restante se distribui pelas demais estações em proporções irrelevantes;
- 78% trabalham por conta de outrem e 22% por conta própria;
- 35,4% dos mesmo auferem rendimentos mensais no intervalo entre 500 – 1000 euros, 29,2% entre 1000-2000 euros e 28,3% entre os 2000 – 5000 euros e 7,1% em mais de 5000 euros.

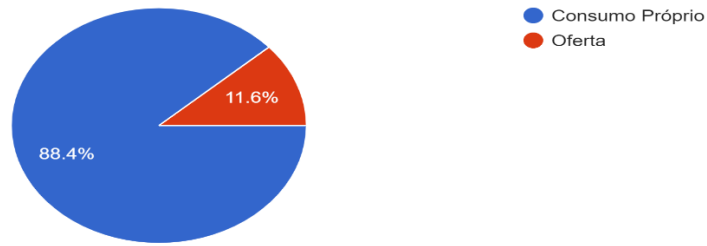


Figura 4.2: Consumo de Velas compradas

Fonte: Elaboração própria

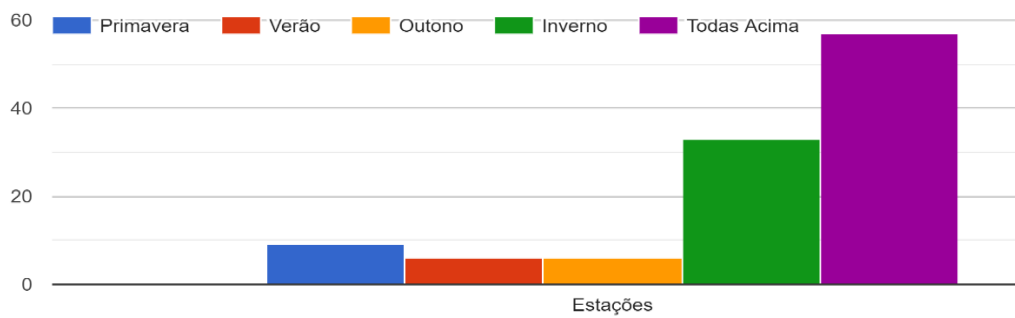


Figura 4.3: Estações do ano consumo de velas

Fonte: Elaboração própria

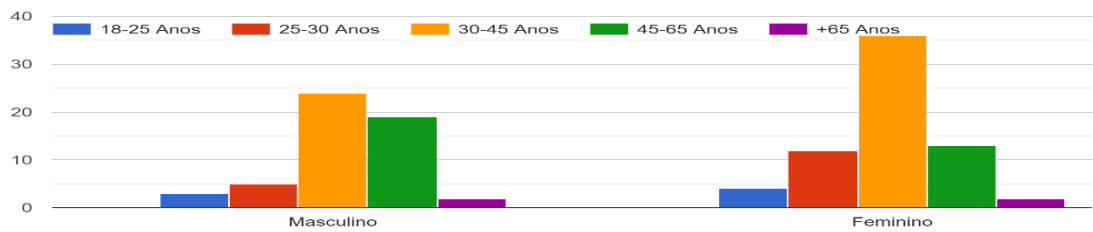


Figura 4.4: Género e Idades com mais consumo de velas

Fonte: Elaboração própria

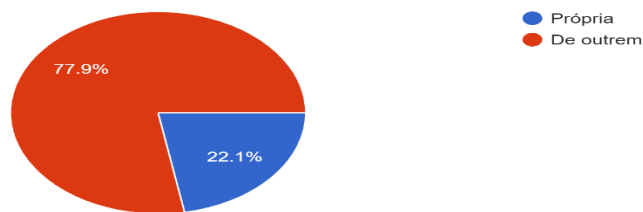


Figura 4.5: Forma laboral dos consumidores

Fonte: Elaboração própria



Figura 4.6: Rendimentos dos consumidores

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5 - Análise Competitiva – Confrontação de oportunidades e ameaças com pontes fortes e fracos -SWOT qualificada

A análise SWOT é uma importante metodologia que nos serve de base para implementação de toda uma estratégia de marketing, permitindo-nos assim, fazer a identificação forças e fraquezas a nível da organização e oportunidade e ameaças em termos de toda a evolvente externa à companhia. Através desta podemos promover as forças e oportunidade existentes e traçar estratégias aliviar as ameaças e fraquezas.

Quadro 5.1: Análise Swot qualificada

| | <i>Pontos Fortes</i> | <i>Pontos Fracos</i> |
|----------------------|---|--|
| <i>Oportunidades</i> | Conceito diferenciador; Rede de contactos na área Boa relação comercial; Preço/qualidade face à concorrência Capacidade de investimento Localização; Design inovador do produto; Baixo custo de produção; Elevado potencial de mercado; Reduzido número de <i>players</i> ; Crescimento da Produção nos últimos anos; Crescimento das economias domésticas no mercado europeu; Crescimento do consumo per capita na zona euro; Crescimento das exportações portuguesas para união europeia e a para a China. | Produto novo no mercado, Resistências à entrada; Ausência de notoriedade da Marca Falta de experiência do empreendedor Baixa notoriedade do produto num período inicial. |
| <i>Ameaças</i> | Crise económico-financeira; Forte concorrência no sector; Possibilidade de se copiar o Conceito – clientes pouco leais; Mudanças legislativas. | Aposta na formação contínua; Barreiras alfandegárias; Saturação dos canais de distribuição. |

Fonte: elaboração própria

Capítulo 6 - Objetivos do Plano

O presente plano de negócios tem como objetivo primário elencar e analisar variáveis diversas que são fundamentais para uma boa definição da iniciativa que tencionamos implementar, assim como proceder à análise da viabilidade financeira do projeto. Secundariamente servirá de base para apresentação do mesmo para entidades diversas nomeadamente: bancos, cooperativas de crédito, estado e outras. E finalmente potenciar o promotor como guia para materialização do mesmo.

Seguidamente descrevemos os principais objetivos deste projeto, dividindo-os em dois blocos fundamentais:

Objetivos de curto prazo:

- Cumprimento dos prazos para abertura da fábrica;
- Alcançar o volume de negócios previsto para o primeiro ano económico de atividade;
- Formar parcerias com outras empresas de referência no setor da decoração;
- Estabelecer parcerias com canais de distribuição digital como a Amazon.

Objetivos de médio longo prazo:

- Alcançar o payback do projeto em 3 anos;
- Alcançar o resultado líquido positivo no primeiro ano de atividade e manter o ciclo positivo de resultados nos próximos 10 anos;
- Manter as margens brutas acima dos 50% nos próximos 10 anos;
- Liquidar o empréstimo e bem com garantir a rentabilidade do capital próprio aos acionistas.

Os objetivos descritos na secção anterior são extremamente relevantes para que possamos alcançar a rentabilidade do projeto e o sucesso do mesmo.

Em gestão de projetos haverá sempre elementos extraordinários de prever, todavia os objetivos elencados, representam o sonho do promotor, de acordo com a informação disponível a presente data.

Capítulo 7 - Estratégia de Desenvolvimento

7.1. Visão, Missão, Cultura Organizacional e Valores

Visão

A visão de uma organização é ver o cumprimento do seu objetivo a longo prazo. Deste modo, a Art Candle Bless tenciona ser uma referência, sendo uma das melhores empresas produtoras e distribuidoras de velas de decoração em Portugal que oferece aos seus clientes bem-estar e harmonia decorativa

Missão

A razão de existir de uma organização é a sua missão, logo:

Art Candle Bless pretende afirmar-se como um produtor e distribuidor de velas decorativas inovadoras, assegurando de forma eficiente, eficaz e com economicidade o acesso aos seus produtos em diversas camadas, contribuindo para habitações cada vez mais bem decoradas e com agradável aroma.

Cultura Organizacional e Valores

A cultura organizacional estará definida no código de conduta, horários, privilégios dos trabalhadores, cooperação com os consumidores e sua satisfação e outros stakeholders e outros aspetos essenciais para fornecimento dos produtos.

É fundamenta que a cultura organizacional seja compaginável com a estratégia ora definida, pois quando a mesma é forte diferenciará a organização face a concorrência, favorecendo uma positiva imagem da organização no mercado, estimulando um bom ambiente de trabalho e favorável para desenvolver as suas operações, alcançando os resultados almejados.

Deste modo, defendemos como valores os seguintes:

- Orientação para os consumidores;
- Famílias;
- Trabalho em colégio;
- Equidade
- Eficiência e eficácia

7.2 Segmentação

Quotidianamente as empresas dividem os mercados em grupos pequenos, por formas a se conseguir atuar de modo mais eficaz junto dos seus stakeholders. Tudo isto pode ser feito por intermédio da função de marketing socorrendo-se aos seguintes métodos: marketing individual

(desenvolvendo marketing especificamente para o consumidor), marketing de massas (oferecendo aos consumidores a mesma tipologia de produtos, preços similares, nos mesmos locais de distribuição) e marketing segmentado (que reside em dividir o mercado global em segmentos, equivalentes no que de refere aos comportamentos, motivos e necessidades).

No nosso caso concreto a Art Candle Bless, irá adotar o marketing segmentado, identificando e isolando os distintos segmentos de mercado, por formas a que se torne possível adaptar às necessidades de um segmento específico a oferta.

O processo em questão terá como base os indicadores seguintes:

✚ **Demográfico** - destinado a várias faixas etárias:

- 18-25 anos; 25-30 anos; 30-45 anos; 45-65 anos; +65 anos

✚ **Comportamentais** – idêntica os clientes consoante a sua disponibilidade para comprar bens e serviços, atitude e motivação

✚ **Estatuto do consumidor e sua fidelidade**

- Tipologia de consumidor
 - Consumidor Potencial
 - Consumidor Atual (ocasional, regular)
- Tipologia de consumo
 - Ocasional
 - Regular
 - Regras de disposições psicológicas comparativamente aos bens e serviços.

As pessoas podem ser diferenciadas consoante a maneira como posicionam os bens e serviços no seu espírito:

- Rápido serviço;
- Experiência de confraternização;
- Oferta de qualidade

7.3 Targeting

A Art Candle Bless direcionará as suas operações para um específico mercado alvo. No quadro da conceção deste plano de negócios, tencionamos atingir pessoas ou clientes cuja faixa etária decorre entre os 18 e os 65 anos de idades de ambos os sexos, que residem em Portugal mais concretamente em Lisboa e no Porto (B2C), lojas com marca própria de produtos de decoração ou grandes armazéns (B2B), como *Vista Alegre*; *El Corte Inglés*; *Harrods*; Museus; Armazéns no mercado Escandinavo (ex. *Hay Store* em Copenhaga). e um segmento no futuro a ser explorado de exportações para o norte da europa. Esta faixa foi escolhida porque depreendemos

que é a partir dos 18 anos que os jovens despertam o interesse pela decoração e também é nesta idade que os mesmos ganham independência e maior liberdade e começam a entrar no mercado de trabalho. Consideramos o limite os 65 anos por ser uma idade que as pessoas ainda têm disposição para decoração.

Deste modo, é de todo importante ter dois targets a saber: Os canais de retalho tradicionais, as empresas de decoração imobiliária, os hotéis, resorts, o público em geral, casas de massagem e outras.

7.4 Posicionamento

Na atualidade o mercado está saturado, logo a estratégia que a companhia a aderir será fundamental para o projeto ser bem-sucedido. Esta estratégia tem de ir ao encontro às demandas dos clientes e logicamente fazer o aproveitamento por estarmos diante de um plano de negócios inovador.

O posicionamento de um bem ou serviço tem em consideração dois grandes aspetos fundamentais complementares entre si, tal como se segue:

- **Identificação** - a fábrica situar-se-á em Lisboa, isto é, no *Projeto de Áreas Empresariais de Sintra*;
- **Diferenciação** – conceito inovador de velas de decoração com corpo simples cilíndrico ou de castiçal, incorporando (por decalque) imagem artística ou design fornecido pelo cliente a um preço competitivo.

Capítulo 8 - Definição de Políticas de Implementação

Nesta secção debruçar-nos-emos sobre as variáveis do marketing mix influenciadoras da forma como os clientes acolhem os produtos e ou serviços.

8.1 Produto:

As pessoas procuram permanentemente novas ideias, conceitos e inovações que permitam destacar a decoração dos espaços que utilizam, com conforto, personalização e utilidade.

A oferta de produtos decorativos é diversificada, sendo que as velas permitem soluções simples, de baixo custo e impactantes, havendo um consumo crescente.

Tipicamente, as velas são um suporte de base ao design e criatividade que em geral está na envolvente da vela. A Art Candle Bless traz a decoração para a vela propriamente dita, através de um processo inovador obtido após dois anos de investimento em investigação e desenvolvimento que resultou numa patente internacional (WO2011/133057). Este processo de produção único e de difícil reprodução, acrescenta valor ao consumidor que procura exclusividade, bom gosto e alta qualidade numa vela.

As velas da Art Candle Bless são um produto de muito alta qualidade, com um look & feel singular equivalente à porcelana, ao qual se junta um design exclusivo. O produto da Art Candle Bless não é apenas uma vela, é um artigo de design resultante de um processo criativo que se ajusta ao gosto, à necessidade e à ocasião.

Complementarmente, o processo produtivo é de baixo custo, não requer equipamento relevante nem investimento significativo. Esta característica confere oportunidades únicas para o negócio, permitindo margens comerciais superiores ao processo tradicional, quer na produção quer no retalho.

A Art Candle Bless dispõe de uma singularidade que pode ser aproveitada para se obter um rápido crescimento das vendas, mediante parcerias criteriosamente selecionadas que permitam conferir uma perceção de exclusividade, num artigo de luxo, mas a um preço ao alcance da maioria das pessoas.

O nosso objetivo será atrair clientes no mercado da decoração que queiram experimentar novos conceitos de decoração com um produto extremamente inovador.

Iremos oferecer castiçais, velas de pequena, média e de grande dimensão. Para complementar a nossa oferta também disponibilizaremos encomendas personalizadas a família, clubes de

futebol, efemérides e festividades diversas como por exemplo a quadra festiva e castiçais e velas personalizadas à marca com a *da vista alegre, El Corte Inglés* e outras que podem ser ajustadas de acordo a necessidade do mercado.

Preveremos em cada duas semanas fazer promoção de velas que teria uma atenção no preço e um especial destaque nas lojas dos nossos parceiros e nos canais de venda online mencionados.

No questionário realizado no quadro deste projeto 69% dos respondentes gostam de velas decorativas, 74,4% de novos potenciais consumidores gostariam de experimentar os nossos produtos.

8.1.1 Marca

A **Art Candle Bless** apresenta uma nova tecnologia no mercado de decoração de casa e de velas: “**PORCELAINCANDLES**”. Geralmente, as velas são usadas como elementos de apoio à criatividade e design. A Art Candle Bless vem **potenciar a experiência emocional** no uso das velas através da **arte e inovação**.

8.1.2 Tipo de marca

A tipologia da marca que criamos para este negócio é meramente institucional em que o nome da companhia define o conceito próprio. A Art Candle Bless, refere-se a velas abençoadas produzidas com arte e design. A “**PORCELAINCANDLES**” concede a marca ao produto. Logo estamos diante composição de uma empresa conjugada com a composição de uma marca.

8.1.3 Identidade da Marca

- Identidade Física

Esta será erguida tendo em atenção três elementos:

- Nome
- Logotipo
- Assinatura

8.1.4 Nome

A designação de uma marca é no fundo em termos de conceito o seu cartão de visita. É sempre um processo complexo escolher o nome, todavia este critério é essencialmente relevante para o negócio ser bem-sucedido. Logicamente ao ter feito a escolha da designação em questão, almejei que o mesmo fosse de fácil identificação pelos consumidores destes produtos e por aqueles potenciais novos clientes. Daí ter escolhido uma designação que inclui o sinónimo em

língua inglesa, facilitando o reconhecimento dos consumidores nacionais e estrangeiros e a futura internacionalização da marca.

8.1.5 Logotipo

A conceção do logotipo da companhia, foi um processo construído com criatividade, tendo em atenção os seguintes elementos:

Nome – utilização de uma expressão alusiva ao produto abençoado em inglês.

Formato da letra e cores – escolhi o preto, o laranja, o amarelo, o verde como cores preeminentes, sendo que transportam: conforto, qualidade, paixão, harmonia, segurança...valores essenciais para o conceito.

Imagem – uma das finalidades é colocar imagem artística e ou design fornecido pelos clientes, fazendo com os mesmos consigam fazer a colagem imediata do conceito a decoração.

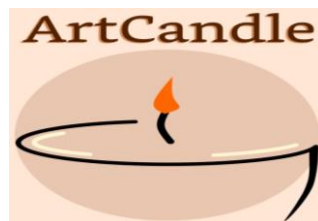


Figura 8.1: Logotipo da empresa

Fonte: elaboração própria

8.2 Preço

8.2.1 Estratégia de Preço

O estabelecimento de preços de bens e serviços é uma decisão de carácter estratégico, no quadro da indicação do posicionamento da companhia, relativamente a concorrência e consequentemente face ao seu mercado. Assim sendo, esta vertente tem condicionamento do seu target e da oferta que existe no mercado. Disto isto, a definição de preço pela Art Candle Bless, está intrinsecamente inventariada com o produto inovador a ser comercializado.

Tendo em consideração que a matriz de consumidores destes produtos obedece algumas especificidades, isto é, clientes da classe média e alta com rendimentos de média e alta escala, que trabalha a maior por conta de outrem, existe toda uma alta probabilidade de poder compra desses face a matriz de preços definida na secção que segue. Logo a estratégia de preço deve ter em consideração o modelo de negócio gizado por formas a aproveitar este rendimento disponível no mercado para maximizar os proveitos da companhia.

8.2.2 Política de Preço

O preço é um elemento na equação para que o projeto seja bem-sucedido, sendo que o mesmo impacta nos resultados da organização e consequentemente a matriz de sustentabilidade de médio e longo prazos do negócio.

No panorama económico, o preço de venda deve ser aquele que faz cobertura dos custos, gerando margens que potenciam o lucro da organização. Todavia para o cliente final, este preço deve ser que aumenta a sua satisfação no quadro do rédito tirado pelo produto, superando assim, as expectativas face a esse mesmo produto. Disto isto, na confeção do preço de bens e serviços devemos ter em consideração algumas variáveis externas tais como: contexto da economia, demanda, concorrência, barreiras ao nível das alfandegas, intermediários, o produto e o seu ciclo de vida, bem como variáveis internas tais como: custos ligados a produção, marketing mix e a estratégia de desenvolvimento.

A política de preço a seguir, tem em conta os preços praticados pela concorrência, observando naturalmente os custos de produção e as margens de lucros estabelecidas.

Pretendemos fazer a disponibilização de um menu base com o nome da marca, integrando vários produtos que o cliente adquirirá a um custo que remunere os custos de produção e crie margem suficiente para sustentar a vida da empresa. Como formas para incrementar a receita pretendemos alargar a conquista de novos consumidores para esse setor, uma vez que do total dos inquiridos que nunca usaram velas de decoração 81% gostaria de experimentar o uso desse produto.

Os preços a praticar pela Art Candle Bless, terão em consideração variáveis chaves tais como: o custo das matérias-primas e outras componentes, o valor compreendido pelo cliente e o posicionamento desejado. Com esta política de preços instalada, a companhia busca tirar proveito das características diferenciadas dos produtos, distinguindo – se dos concorrentes. Nos preços definidos consideramos o IVA, a margem para o produtor, a margem para os distribuidores considerando um estímulo para distribuição para que possam precaver-se dos riscos a que estão expostos. No quadro 8.1 que se segue apresentamos os preços dos produtos ao consumidor final nos diferentes mercados tendo em consideração todos os custos contextuais.

Quadro 8.1: Menu de Preços | Art Candle Bless - PorcelaInCandles

| PRODUTO | DIMENSÕES (A x D)cm | PVP (C/IVA) |
|----------|---------------------|-------------|
| Castiçal | 2,2 x 23,5 | 8 € |
| Pequena | 7,6 x 10 | 12,5 € |
| Média | 7,6 x 15 | 17 € |
| Grande | 9,5 x 18 | 25 € |

Fonte: Elaboração própria

8.3 Comunicação

A comunicação é extremamente importante para que a imagem da companhia seja difundida de acordo com o conceito, por formas a que a marca conquiste no mercado cada vez mais exigente e com bastante competitividade o seu respetivo lugar.

Para Lasswel, a comunicação pode ser traduzida em volta das seguintes questões:

i. A quem?

A comunicação terá como finalidade alcançar indivíduos com idades entre os 18 anos e os 65 anos, que residam em Portugal mais concretamente em Lisboa e no Porto. A comunicação terá de ser feita para aquelas pessoas que tenham correlação com gosto pela decoração.

ii. O quê?

A nossa informação que tencionamos transmitir terá de englobar ideia inovadora e moderna onde os consumidores possam trocar experiências sobre os produtos.

iii. Como?

A seleção dos meios de comunicação a usar é crucial para o asseguramento de uma comunicação eficaz, sendo que é necessário termos a garantia de que os meios

transportam de modo correto aos destinatários da informação. Atualmente existem um conjunto de meios diversos de comunicação através da tecnologia de informação.

Deste modo, iremos fazer o uso de modo híbrido de meios tradicionais e modernos, por formas a alcançar o maior número possível de consumidores, e marcaremos presença para publicidade no site da empresa a criar, redes sociais: facebook, linkedin, twiter, Instagram e outros.

8.4 Pessoas

As pessoas são o ativo mais precioso de uma empresa, pois é com elas que mesma deve terá de encarar o mercado tão exigente nos tempos de hoje onde ela se encontra. Uma empresa que investe nos seus funcionários está preparando-se para o futuro.

A seleção do pessoal a contratar é uma missão de extrema relevância, visto que os mesmos serão a imagem da instituição diante dos clientes. Os mesmos terão de conhecer o negócio, designadamente das normas e toda regulamentação inerente ao setor de investimento.

Nesta etapa de arranque prevemos que a empresa contará com os seguintes colaboradores nos departamentos a seguir: cinco membros no conselho de administração, onze na produção, dois no marketing, na qualidade e no financeiro.

8.5 Processos

O correto funcionamento da organização depende fortemente da definição apropriada dos processos. Neste sentido, uma padronização adequada dos processos que permita a que cada colaborador esteja familiarizado com as etapas relacionadas a execução das tarefas a si atribuídas, contribui decisivamente para o aumento da produtividade e otimização das despesas.

8.6 Evidências Físicas

As evidências físicas correspondem ao imobilizado corpóreo da organização e ao meio envolvente. Assim, é possível destacar as seguintes:

- a) Imobilizado corpóreo organização: instalações e equipamentos, decoração, indumentária dos colaboradores, e outros.
- b) Meio envolvente: estaremos na zona empresarial de Sintra em Lisboa, onde se concentram várias empresas dos diversos domínios incluindo a decoração.

8.7 Distribuição

Atendendo que está em causa uma fábrica de produção e distribuição de velas decorativas, os produtos a comercializar serão para o consumo no sector hoteleiro, habitação, restauração, spas e para fins decorativos em eventos (desporto, quadra festiva, efemérides...). Sendo um produto voltado para os segmentos anteriormente mencionados, utilizaremos os canais *business to business* e o *business to consumer*, bem como, a distribuição em supermercados, lojas de material decorativo, parcerias com o *shopping* El Corte Inglés. Para além destes canais tradicionais, faremos recurso a internet, nomeadamente o *site* de venda da companhia a ser criado, a parceria com a amazon, exploração de outras redes sociais como o facebook, instagram, linkedin, twiter e outras.

Capítulo 9 - Requisitos para a Implementação

Uma das condições fundamentais para implementarmos o projeto será a garantia da existência do capital social. Para o efeito necessitaremos de um capital próprio na ordem de cerca de 50.000 euros, representando 31% do capital necessário a ser disponibilizado pelo próprio promotor do projeto e um financiamento de cerca de 113.000 euros, representando 69% do capital global, a ser conseguido junto do setor bancário. Perfazendo um capital total na ordem de 163.000 euros. Caso os bancos não aceitem financiar, procuraremos angariar mais sócios que subscrevam o remanescente do capital para participarem do projeto.

Do ponto de vista jurídico pensamos em constituir uma sociedade unipessoal por quotas, sendo que teremos um sócio, que no caso será o gestor da empresa. O capital social realizar-se-á em recursos sonantes. Sabemos que o valor mínimo do capital social é de 1 euro, lembrando que a responsabilidade dos sócios é limitada aos bens inerentes a organização.

O local para implementação do projeto será na zona empresarial de Sintra, em Lisboa, sendo que pensamos num primeiro ano obter margem brutas acima de 50% para cumprirmos com as metas pré-definidas para geração de resultados positivos. Nesta primeira etapa necessitaremos de um total de 19 pessoas para funções diversas. O recrutamento de pessoal será feito pelo promotor, com auxílio de pessoas atinentes ao setor, numa etapa inicial, iremos pôr anúncio na imprensa durante quinze dia, seguidamente selecionaremos os candidatos para as funções que deverão passar por uma entrevista na terceira etapa. Finalmente apresentação da proposta e a formalização dos contratos de trabalho.

Teremos de pedir licença para realizarmos obras de melhoria do espaço, sem grande afetação da estrutura existente, elas devem decorrer entre janeiro e fevereiro de 2022 e logo em seguida a inauguração do recinto. Devemos também obter todas as licenças para o exercício da atividade industrial e comercial junto das entidades públicas que tratam sobre essa matéria.

No que toca a constituição da empresa deveremos nos deslocar as instituições que tratam desta temática para os devidos efeitos, devidamente auxiliados por um advogado.

Por formas a nos prevenirmos de riscos, incertezas e outros fenómenos, faremos alguns seguros obrigatórios exigíveis por lei tais como:

- Seguro de Responsabilidade Civil;
- Seguro de Acidentes de Trabalho;
- Seguro multirriscos para entidades comerciais;
- Seguro contra incêndios e outros que no decurso da atividade se considerarem essenciais.

Implementar um plano de negócios é um dossier difícil, com imprevistos, riscos associados, e com constrangimentos de várias ordens. Logo é extremamente importante ter-se um plano B, caso tudo evolua com se prevê. Para tal no quadro da análise financeira preparamos um cenário extremamente conservador, precavendo-nos das incertezas futuras.

Capítulo 10 - Avaliação Financeira

10.1 Pressupostos

Para proceder à avaliação financeira do projeto, utilizamos o método de avaliação a preços correntes considerando a variação dos preços, para tal tivemos em consideração os seguintes pressupostos:

10.1.1. Pressuposto sobre a atividade da Empresa

- A empresa irá iniciar a atividade em Março de 2022, estando a sua constituição prevista para o início de 2022;
- O prazo médio de recebimento de clientes e o prazo médio de pagamentos aos fornecedores será de 60 dias, cerca de 2 meses, enquanto que o prazo stockagem será de 30 dias, cerca de 1 mês.

10.1.2. Pressupostas fiscais

- Foi tido em conta uma taxa de IRC de 25%, atendendo a que assim foi definida por lei, e uma taxa média de IRS de 15% em função da lei e do volume do rendimento de trabalho.
- Consideramos a taxa de IVA de 23%, para as vendas, não obstante de alguns produtos poderem ser adquiridos a uma taxa menor e a mesma taxa para os fornecimentos de serviços e terceiros, custos da matérias vendidas e matérias consumidas e também para o investimento.
- A taxa de segurança social para entidade patronal foi de 23,75% enquanto a taxa de segurança social para o pessoal é de 11%.

10.1.3. Pressupostas económicos

- A taxa das aplicações financeiras de curto prazo será de 0,50%, foi definida após consulta ao *site* de alguns bancos e tendo em conta a taxa oferecida para um depósito a prazo a um ano;
- A taxa de juros de empréstimos de curto prazo foi de 3%, enquanto a de médio e longo prazo foi de 5%, tendo em conta o conhecimento/experiência profissional do promotor do projeto na área financeira.
- A taxa de juro de ativos sem risco é de 0,4% (taxa das obrigações do Tesouro a 10 anos – referente ao mês de agosto);
- A taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade é de 0,00.
- Taxa de variação de preços situou-se entre 0,30% a 1,70% entre 2022 a 2031 isto é de acordo com a projeções do Conselho Nacional das Finanças Públicas.

10.2 Volume de Negócios

Deste modo, estimamos a vendas no mercado nacional, vendas a pronto e venda nas exportações. Relativamente aa vendas no mercado nacional para o produto A (castiçais) elas de acordo as previsões apresentam taxas de crescimento de 20% no 1º ano e depois situando-se entre 16,67% a 12% entre o 2º ano e 10º respetivamente. Prevê-se sair de uma produção de base de 62.500 unidades para 199.738 unidades no 10º ano. Enquanto no produto B (velas de pequena dimensão), com taxas de crescimento que rondam no intervalo ora referido e com uma produção saindo de 295.625 unidades e no 10º ano com produção estimada em 1.026.112 unidades.

As previsões para o volume de negócios são as referidas no quadro abaixo:

Quadro 10.1: Volume de Negócios no Mercado Nacional

| VENDAS - MERCADO NACIONAL | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Produto A * | 0 | 183 125 | 221 728 | 261 535 | 303 120 | 346 466 | 391 468 | 437 935 | 489 918 | 558 036 | 635 625 |
| Quantidades vendidas | | 62 500 | 75 000 | 87 503 | 100 015 | 112 517 | 125 007 | 137 507 | 151 258 | 169 409 | 189 738 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | 0,00% | 20,00% | 16,67% | 14,30% | 12,50% | 11,10% | 10,00% | 10,00% | 12,00% | 12,00% |
| Preço Unitário | | 2,93 | 2,96 | 2,99 | 3,03 | 3,08 | 3,13 | 3,18 | 3,24 | 3,29 | 3,35 |
| Produto B * | | 295 625 | 357 943 | 422 206 | 489 337 | 559 312 | 631 960 | 706 973 | 790 891 | 900 856 | 1 026 112 |
| Quantidades vendidas | | 62 500 | 75 000 | 87 503 | 100 015 | 112 517 | 125 007 | 137 507 | 151 258 | 169 409 | 189 738 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | 0,00% | 20,00% | 16,67% | 14,30% | 12,50% | 11,10% | 10,00% | 10,00% | 12,00% | 12,00% |
| Preço Unitário | | 4,73 | 4,77 | 4,83 | 4,89 | 4,97 | 5,06 | 5,14 | 5,23 | 5,32 | 5,41 |
| Produto C * | | 271 125 | 328 278 | 387 215 | 448 783 | 512 959 | 579 586 | 648 383 | 725 346 | 826 198 | 941 072 |
| Quantidades vendidas | | 37 500 | 45 000 | 52 502 | 60 009 | 67 510 | 75 004 | 82 504 | 90 755 | 101 645 | 113 843 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | 0,00% | 20,00% | 16,67% | 14,30% | 12,50% | 11,10% | 10,00% | 10,00% | 12,00% | 12,00% |
| Preço Unitário | | 7,23 | 7,30 | 7,38 | 7,48 | 7,60 | 7,73 | 7,86 | 7,99 | 8,13 | 8,27 |
| Produto D * | 0 | 318 250 | 385 337 | 454 518 | 526 787 | 602 118 | 680 325 | 761 080 | 851 420 | 969 802 | 1 104 643 |
| Quantidades vendidas | | 25 000 | 30 000 | 35 001 | 40 006 | 45 007 | 50 003 | 55 003 | 60 503 | 67 764 | 75 895 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | 0,00% | 20,00% | 16,67% | 14,30% | 12,50% | 11,10% | 10,00% | 10,00% | 12,00% | 12,00% |
| Preço Unitário | | 12,73 | 12,84 | 12,99 | 13,17 | 13,38 | 13,61 | 13,84 | 14,07 | 14,31 | 14,55 |
| TOTAL | 0 | 1 068 125 | 1 293 286 | 1 525 474 | 1 768 028 | 2 020 856 | 2 283 338 | 2 554 371 | 2 857 574 | 3 254 892 | 3 707 452 |

Fonte: IAPMEI

Quadro 10.2: Vendas a pronto pagamento

| VENDAS A PRONTO - MERCADO NACIONAL | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Produto A | 40 000,00 | 48 000,00 | 56 001,60 | 64 009,83 | 72 011,06 | 80 004,28 | 88 004,71 | 96 805,18 | 108 421,81 | 121 432,42 |
| Taxa de crescimento | 0,00 | 0,20 | 0,17 | 0,14 | 0,13 | 0,11 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,12 |
| Produto B | 62 500,00 | 75 000,00 | 87 502,50 | 100 015,36 | 112 517,28 | 125 006,69 | 137 507,36 | 151 258,10 | 169 409,07 | 189 738,16 |
| Taxa de crescimento | 0,00 | 0,20 | 0,17 | 0,14 | 0,13 | 0,11 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,12 |
| Produto C | 63 750,00 | 76 500,00 | 89 252,55 | 102 015,66 | 114 767,62 | 127 506,83 | 140 257,51 | 154 283,26 | 172 797,25 | 193 532,92 |
| Taxa de crescimento | 0,00 | 0,20 | 0,17 | 0,14 | 0,13 | 0,11 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,12 |
| Produto D | 93 750,00 | 112 500,00 | 131 253,75 | 150 023,04 | 168 775,92 | 187 510,04 | 206 261,05 | 226 887,15 | 254 113,61 | 284 607,24 |
| Taxa de crescimento | 0,00 | 0,20 | 0,17 | 0,14 | 0,13 | 0,11 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,12 |
| TOTAL | 260 000,00 | 312 000,00 | 364 010,40 | 416 063,89 | 468 071,87 | 520 027,85 | 572 030,64 | 629 233,70 | 704 741,74 | 789 310,75 |

Fonte: IAPMEI

10.3 CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Para o apuramento do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, adotamos postura conservadora, dado que tivemos em consideração o preço de venda dos produtos nos

diversos canais de distribuição e não o custo de aquisição aos fornecedores anteriormente. Esta margem permite contemplar os seguintes custos:

- Recebimento de clientes a vista e outros;

Assim sendo, foram consideradas margens brutas entre 58% para os produtos A e B e 55% para os produtos C e D e para o mercado externo também.

Seguidamente apresentamos a previsão para o CMVMC:

Quadro 10.3: Previsão CMVMC

| CMVMC | Margem Bruta | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--------------------------|--------------|------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MERCADO NACIONAL | | | 466 294 | 564 588 | 665 951 | 771 839 | 882 212 | 996 799 | 1 115 120 | 1 247 484 | 1 420 934 | 1 618 501 |
| Produto A * | 58,00% | | 76 913 | 93 126 | 109 845 | 127 310 | 145 516 | 164 416 | 183 933 | 205 765 | 234 375 | 266 963 |
| Produto B * | 58,00% | | 124 163 | 150 336 | 177 326 | 205 522 | 234 911 | 265 423 | 296 929 | 332 174 | 378 360 | 430 967 |
| Produto C * | 55,00% | | 122 006 | 147 725 | 174 247 | 201 952 | 230 832 | 260 814 | 291 772 | 326 406 | 371 789 | 423 483 |
| Produto D * | 55,00% | | 143 213 | 173 402 | 204 533 | 237 054 | 270 953 | 306 146 | 342 486 | 383 139 | 436 411 | 497 089 |
| MERCADO EXTERNO | | | 58 298 | 70 587 | 83 259 | 96 498 | 110 297 | 124 623 | 139 416 | 155 964 | 177 650 | 202 350 |
| Produto A * | 55,00% | | 26 370 | 31 929 | 37 661 | 43 649 | 49 891 | 56 371 | 63 063 | 70 548 | 80 357 | 91 530 |
| Produto B * | 55,00% | | 31 928 | 38 658 | 45 598 | 52 848 | 60 406 | 68 252 | 76 353 | 85 416 | 97 292 | 110 820 |
| TOTAL CMVMC | | | 524 591 | 635 175 | 749 210 | 868 336 | 992 508 | 1 121 422 | 1 254 535 | 1 403 449 | 1 598 584 | 1 820 851 |
| IVA | 23% | | 107 248 | 129 855 | 153 169 | 177 523 | 202 909 | 229 264 | 256 477 | 286 921 | 326 815 | 372 255 |
| TOTAL CMVMC + IVA | | | 631 839 | 765 030 | 902 379 | 1 045 859 | 1 195 417 | 1 350 686 | 1 511 013 | 1 690 370 | 1 925 399 | 2 193 106 |

Fonte: IAPMEI

10.4 FSE – Fornecimento de Serviço e Externos

Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos foi orçamentado um valor para o 1º ano é de cerca de 154.662,6 € que irá ser atualizado à taxa anual de 0.30%.

Quadro 10.4: Previsão FSE

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------|--------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nº Meses | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | | | | |
| Taxa de crescimento | | 0,30% | 0,90% | 1,10% | 1,40% | 1,60% | 1,70% | 1,70% | 1,70% | 1,70% | 1,70% | | | | |
| | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| Subcontrats | 23,0% | 60,0% | 40,0% | 1 000,0 | | 12 036,00 | 12 144,32 | 12 277,91 | 12 449,80 | 12 649,00 | 12 864,03 | 13 082,72 | 13 305,13 | 13 531,31 | 13 761,35 |
| Serviços especializados | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trabalhos especializados | 23,0% | 100,0% | | 400,0 | | 4 814,40 | 4 857,73 | 4 911,16 | 4 979,92 | 5 059,60 | 5 145,61 | 5 233,09 | 5 322,05 | 5 412,53 | 5 504,54 |
| Publicidade e propaganda | 23,0% | 100,0% | | 700,0 | | 8 425,20 | 8 501,03 | 8 594,54 | 8 714,86 | 8 854,30 | 9 004,82 | 9 157,90 | 9 313,59 | 9 471,92 | 9 632,94 |
| Vigilância e segurança | 23,0% | 100,0% | | 500,0 | | 6 018,00 | 6 072,16 | 6 138,96 | 6 224,90 | 6 324,50 | 6 432,02 | 6 541,36 | 6 652,56 | 6 765,66 | 6 880,67 |
| Honorários | 23,0% | 100,0% | | 800,0 | | 9 628,80 | 9 715,46 | 9 822,33 | 9 959,84 | 10 119,20 | 10 291,23 | 10 466,18 | 10 644,10 | 10 825,05 | 11 009,08 |
| Comissões | 23,0% | 100,0% | | 500,0 | | 6 018,00 | 6 072,16 | 6 138,96 | 6 224,90 | 6 324,50 | 6 432,02 | 6 541,36 | 6 652,56 | 6 765,66 | 6 880,67 |
| Conservação e reparação | 23,0% | 100,0% | | 850,0 | | 10 230,60 | 10 322,68 | 10 436,22 | 10 562,33 | 10 751,65 | 10 934,43 | 11 120,31 | 11 309,36 | 11 501,62 | 11 697,14 |
| Materiais | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ferramentas e utensílios de desgaste | 23,0% | 100,0% | | 300,0 | | 3 610,80 | 3 643,30 | 3 683,37 | 3 734,94 | 3 794,70 | 3 859,21 | 3 924,82 | 3 991,54 | 4 059,39 | 4 128,40 |
| Livros e documentação técnica | 23,0% | 100,0% | | 300,0 | | 3 610,80 | 3 643,30 | 3 683,37 | 3 734,94 | 3 794,70 | 3 859,21 | 3 924,82 | 3 991,54 | 4 059,39 | 4 128,40 |
| Material de escritório | 23,0% | 100,0% | | 500,0 | | 6 018,00 | 6 072,16 | 6 138,96 | 6 224,90 | 6 324,50 | 6 432,02 | 6 541,36 | 6 652,56 | 6 765,66 | 6 880,67 |
| Artigos para oferta | 23,0% | 100,0% | | 400,0 | | 4 814,40 | 4 857,73 | 4 911,16 | 4 979,92 | 5 059,60 | 5 145,61 | 5 233,09 | 5 322,05 | 5 412,53 | 5 504,54 |
| Energia e fluidos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Electricidade | 23,0% | 70,0% | 30,0% | 600,0 | | 7 221,60 | 7 286,59 | 7 366,75 | 7 469,88 | 7 589,40 | 7 718,42 | 7 849,63 | 7 983,08 | 8 118,79 | 8 256,81 |
| Combustíveis | 23,0% | 70,0% | 30,0% | 300,0 | | 3 610,80 | 3 643,30 | 3 683,37 | 3 734,94 | 3 794,70 | 3 859,21 | 3 924,82 | 3 991,54 | 4 059,39 | 4 128,40 |
| Água | 6,0% | 80,0% | 20,0% | 400,0 | | 4 814,40 | 4 857,73 | 4 911,16 | 4 979,92 | 5 059,60 | 5 145,61 | 5 233,09 | 5 322,05 | 5 412,53 | 5 504,54 |
| Deslocações, estadas e transportes | | | | | | | | | | | | | | | |
| Deslocações e Estadas | 23,0% | 80,0% | 20,0% | 500,0 | | 6 018,00 | 6 072,16 | 6 138,96 | 6 224,90 | 6 324,50 | 6 432,02 | 6 541,36 | 6 652,56 | 6 765,66 | 6 880,67 |
| Transportes de pessoal | 23,0% | 80,0% | 20,0% | 400,0 | | 4 814,40 | 4 857,73 | 4 911,16 | 4 979,92 | 5 059,60 | 5 145,61 | 5 233,09 | 5 322,05 | 5 412,53 | 5 504,54 |
| Transportes de mercadorias | 23,0% | 85,0% | 15,0% | 600,0 | | 7 221,60 | 7 286,59 | 7 366,75 | 7 469,88 | 7 589,40 | 7 718,42 | 7 849,63 | 7 983,08 | 8 118,79 | 8 256,81 |
| Serviços diversos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rendas e alugueres | 23,0% | 100,0% | | 700,0 | | 8 425,20 | 8 501,03 | 8 594,54 | 8 714,86 | 8 854,30 | 9 004,82 | 9 157,90 | 9 313,59 | 9 471,92 | 9 632,94 |
| Comunicação | 23,0% | 65,0% | 35,0% | 300,0 | | 3 610,80 | 3 643,30 | 3 683,37 | 3 734,94 | 3 794,70 | 3 859,21 | 3 924,82 | 3 991,54 | 4 059,39 | 4 128,40 |
| Seguros | | 100,0% | | 800,0 | | 9 628,80 | 9 715,46 | 9 822,33 | 9 959,84 | 10 119,20 | 10 291,23 | 10 466,18 | 10 644,10 | 10 825,05 | 11 009,08 |
| Royalties | 23,0% | 100,0% | | 200,0 | | 2 407,20 | 2 428,86 | 2 455,58 | 2 489,96 | 2 529,80 | 2 572,81 | 2 616,54 | 2 661,03 | 2 706,26 | 2 752,27 |
| Contencioso e notariado | 23,0% | 100,0% | | 100,0 | | 1 203,60 | 1 214,43 | 1 227,79 | 1 244,98 | 1 264,90 | 1 286,40 | 1 308,27 | 1 330,51 | 1 353,13 | 1 376,13 |
| Despesas de representação | 23,0% | 100,0% | | 300,0 | | 3 610,80 | 3 643,30 | 3 683,37 | 3 734,94 | 3 794,70 | 3 859,21 | 3 924,82 | 3 991,54 | 4 059,39 | 4 128,40 |
| Limpeza, higiene e conforto | 23,0% | 100,0% | | 400,0 | | 4 814,40 | 4 857,73 | 4 911,16 | 4 979,92 | 5 059,60 | 5 145,61 | 5 233,09 | 5 322,05 | 5 412,53 | 5 504,54 |
| Outros serviços | 23,0% | 100,0% | | 1 000,0 | | 12 036,00 | 12 144,32 | 12 277,91 | 12 449,80 | 12 649,00 | 12 864,03 | 13 082,72 | 13 305,13 | 13 531,31 | 13 761,35 |
| TOTAL FSE | | | | | | 154 662,60 | 156 054,56 | 157 771,16 | 159 980,00 | 162 539,60 | 165 302,81 | 168 113,00 | 170 970,90 | 173 877,40 | 176 833,30 |
| FSE - Custos Fixos | | | | | | 141 122,10 | 142 392,20 | 143 958,51 | 145 973,93 | 148 309,52 | 150 830,78 | 153 394,90 | 156 002,61 | 158 654,66 | 161 351,79 |
| FSE - Custos Variáveis | | | | | | 13 540,50 | 13 662,36 | 13 812,65 | 14 006,03 | 14 230,12 | 14 472,04 | 14 718,06 | 14 968,27 | 15 222,73 | 15 481,51 |
| TOTAL FSE | | | | | | 154 662,60 | 156 054,56 | 157 771,16 | 159 979,96 | 162 539,64 | 165 302,81 | 168 112,96 | 170 970,88 | 173 877,39 | 176 833,30 |
| IVA | | | | | | 21 189,38 | 21 380,08 | 21 615,26 | 21 917,88 | 22 268,56 | 22 647,13 | 23 032,13 | 23 423,68 | 23 821,88 | 24 226,85 |
| FSE + IVA | | | | | | 175 851,98 | 177 434,65 | 179 386,43 | 181 897,84 | 184 808,20 | 187 949,94 | 191 145,09 | 194 394,56 | 197 699,26 | 201 060,15 |

Fonte: IAPMEI

10.5 FSE – Gasto com pessoal

Relativamente ao gasto com pessoal no 1º ano tencionamos atingir um total de remunerações de cerca de 437.550 € tal como expressamos no quadro das previsões abaixo:

Quadro 10.5: Previsão FSE

| QUADRO RESUMO | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Remunerações | | | | | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | 208 333 | 252 500 | 255 025 | 257 576 | 262 727 | 267 982 | 273 341 | 334 570 | 344 606 | 354 944 |
| Pessoal | | 145 000 | 218 160 | 240 744 | 263 757 | 290 051 | 317 291 | 323 637 | 396 132 | 408 017 | 420 257 |
| Encargos sobre remunerações | | 83 917 | 111 782 | 117 745 | 123 816 | 131 285 | 139 002 | 141 782 | 173 542 | 178 748 | 184 110 |
| Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais | | | | | | | | | | | |
| Gastos de acção social | | | | | | | | | | | |
| Outros gastos com pessoal | | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | | 437 550 | 582 742 | 613 814 | 645 449 | 684 362 | 724 574 | 739 060 | 904 543 | 931 671 | 959 612 |

Fonte: IAPMEI

10.6 Fundo de Maneio

Tendo em conta aos prazos médios de recebimento e pagamentos e à quantidade de stock necessário para assegurar funcionamento, consideramos 160.000€ como reserva de segurança de tesouraria.

10.7 Liquidez

A companhia consegue atingir em 2022 resultados líquidos positivos. Após análise do quadro abaixo indicado, podemos verificar que a empresa tem capacidade para assumir os compromissos de curto prazo.

Os rácios de liquidez, demonstram que a empresa terá capacidade para fazer face aos seus compromissos ao longo dos anos, sem recorrer a vendas adicionais, o valor não representa motivo de preocupação, dado que a previsão financeira para este plano de negócios tem uma postura conservadora.

Quadro 10.6: Rácios de Liquidez

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Liquidez Corrente | 1,47 | 1,76 | 1,88 | 2,03 | 2,15 | 2,32 | 2,65 | 3,04 | 3,45 | 3,95 |
| Liquidez Reduzida | 1,34 | 1,60 | 1,73 | 1,88 | 2,01 | 2,18 | 2,51 | 2,89 | 3,31 | 3,81 |

Fonte: IAPMEI

10.8 Indicadores Financeiros

A empresa apresenta uma autonomia financeira de 31% no 1º ano autonomia esta que é superior a 24%, valor que está acima do valor mínimo exigido pelas organizações financeiras para aprovação de financiamentos. Em 2031 podemos verificar que, 75% dos ativos são financiados por capitais próprios.

Relativamente ao rácio de solvabilidade total, é possível inferir que a empresa tem capacidade para honrar os compromissos com terceiros.

Nos dois primeiros anos, a empresa vai conseguir gerar resultados operacionais suficientes para cobrir os encargos financeiros. A empresa irá iniciar a atividade em 2022, tendo em conta o volume de negócios previsto a mesma no 1º ano de atividade terá volume de negócios suficiente para assegurar o equilíbrio financeiro.

Quadro 10.7: Indicadores Financeiros

| INDICADORES FINANCEIROS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Autonomia Financeira | 31% | 40% | 45% | 49% | 53% | 57% | 63% | 67% | 71% | 75% |
| Solvabilidade Total | 145% | 167% | 181% | 197% | 215% | 234% | 267% | 307% | 350% | 402% |
| Cobertura dos encargos financeiros | 4634% | 6919% | 9906% | 14414% | 20071% | 27556% | 38311% | 48998% | 74630% | 119941% |

Fonte: IAPMEI

10.9 Indicadores de Rendibilidade

A Empresa em 2022 fará investimento forte, injetando capitais próprios e financiamento bancário, e logo no 1º ano atinge um ROI (*Return On Investment*) positivo.

O rácio de rendibilidade do ativo, permite aferir a atratividade dos ativos da empresa, na medida em que poderão conseguir gerar resultados. Nos dois primeiros anos em análise é positivo, dado que principalmente no primeiro ano vai ser feito um grande investimento, neste ano apresenta a partida valores positivos.

A rendibilidade dos capitais próprios, indica a taxa de retorno do capital que o sócio investiu. É possível concluir que a partir de 2012 a rendibilidade dos capitais próprios é bastante superior à taxa do ativo sem risco.

Quadro 10.8: Indicadores Financeiros

| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Return On Investment (ROI) | 39% | 40% | 46% | 48% | 49% | 49% | 46% | 40% | 37% | 34% |
| Rendibilidade do Activo | 53% | 54% | 61% | 65% | 66% | 65% | 61% | 53% | 49% | 45% |
| Rolação do Activo | 223% | 240% | 226% | 211% | 197% | 183% | 160% | 145% | 126% | 109% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 125% | 99% | 102% | 98% | 92% | 85% | 73% | 59% | 52% | 45% |

Fonte: IAPMEI

10.10 Indicadores de Viabilidade

O projeto apresenta uma TIR de 176,73% e um VAL positivo de 5.170.140 €, pelo que podemos concluir que é viável.

O payback period do projeto é atingido ao fim de 2 anos, pelo que nesta altura a empresa terá gerado resultados líquidos acumulados que compensam o valor do investimento inicial no projeto.

O projeto apresenta ainda um WAAC de 9,23% um pouquinho abaixo do sector e resultados líquidos de 252. 789 € no 1º ano e atinge lucros acima de 500.000 € a partir do 4º ano.

Conclusões

Pretendemos com esse Plano de negócio inovador demonstrar a viabilidade deste projeto, com intuito de transformar o mesmo num negócio real a ser implementado em Portugal.

Para tal conseguimos inferir o seguinte:

- Os rácios de liquidez, demonstram que a empresa terá capacidade para fazer face aos seus compromissos ao longo dos anos, sem recorrer a vendas adicionais, o valor não representa motivo de preocupação, dado que a previsão financeira para este plano de negócios tem uma postura conservadora.

- O projeto apresenta uma TIR de 176,73% e um VAL positivo de 5.170.140 €, pelo que podemos concluir que é viável.

O *payback period* do projeto é atingido ao fim de 2 anos, pelo que nesta altura a empresa terá gerado resultados líquidos acumulados que compensam o valor do investimento inicial no projeto.

O projeto apresenta ainda um WAAC de 9,23% um pouquinho abaixo do sector e resultados líquidos de 252. 789 € no 1º ano e atinge lucros acima de 500.000 € a partir do 4º ano.

O projeto revela-se viável e com grande potencial de crescimento e de exportações para os diversos mercados uma vez que este segmento de negócio está em franco crescimento em Portugal e no mundo.

Os resultados do inquérito apontam para tendência fortes de consumo de velas decorativas bem como a disponibilidade de clientes em despender seus recursos para o consumo desses produtos.

Apesar dos resultados obtidos e das conclusões passíveis de serem extraídas do presente trabalho, o mesmo demonstra **limitações de estudo** expressivas, no que concerne a literatura, principalmente pela pouca disponibilidade de projetos similares publicados.

Relativamente a possíveis **pesquisas futuras ou desenvolvimentos** inerentes ao tema, no decorrer do trabalho verificamos algumas janelas de oportunidade que podem ser exploradas no futuro relativamente a expansão deste projeto a determinadas marcas tradicionais com grande renome no mercado.

Referências Bibliográficas

- Ashe-Edmunds, S. (2016). *What Are the Benefits of a Business Plan?* Retrieved from Chron: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-business-plan-3245.html>
- Bernardi, L. A. (2008). *Manual de plano de negócios: Fundamentos, processos e estruturação*. 1. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Bhidé, A. V. (2000). *The Origin and Evaluation of New Businesses*. New York: Oxford University Press. <https://www.bhide.net/books/Origin%20and%20Evolution/part1.pdf>
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503-522. doi: 10.1002/smj.4250070603
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2008). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Volume 25, 24-40. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.007
- Carvalho, F. (2004). A Estratégia nas Organizações. In: J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. Almeida (Eds), *Introdução à Gestão de Organizações 3ª Edição* (pp. 193-201). Porto, Portugal.:Vida Económica.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2011). The value of business planning before start-up - A decision theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.01.002
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostil and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006). Inovação: Mudar, descobrir, adaptar, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ªEdição)*, 735–773 Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Comissão Europeia. (2003), *Definição de micro, pequenas e médias empresas*. Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE)
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185. doi: [10.1002/smj.349](https://doi.org/10.1002/smj.349)
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of new Firms. *Organization Science*, 20(3), 516-537. doi: 10.1287/orsc.1080.0387

- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 296-322. doi: 10.1108/13552550710780885
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The Business Plan as a Project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399-2420. doi: [10.1080/02642069.2012.677830](https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677830)
- Flores, A. (2015). *Projeto Aplicado de Expansão de Negócio Produção de Velas* (master's thesis). ISEG, Lisboa.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing* 22(6), 782-807. doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.07.001
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small business: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755-763. doi: 10.1108/00251740210437725
- IAPMEI. (2008), *Sobre as PME em Portugal*. IAPMEI: Direcção de Planeamento e Estudos
- IAPMEI. (2016). Obtido em janeiro de 2019, de *Plano Financeiro*: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>.
- Karlsson, T., & Honing, B. (2007). Norms Surrounding Business Plans and Their Effect on Entrepreneurial Behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(22). Disponível em <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol27/iss22/1>
- Küisel, T. (2016). *Is A Business Plan Just For Startups Looking For A Loan?* Forbes. January 14th). <https://www.forbes.com/sites/tykiisel/2016/01/14/is-a-business-plan-just-for-startups-looking-for-a-loan/#14db98864c07>
- Köche, J. (1997). *Fundamentos de Metodologia Científica – Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa*, 14ª edição. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: theory process practice* (9 ed.). South-Western: Victoria, Austrália: Cengage learning.
- Lussier, R. N. (1995). A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model For Young Firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8-20.
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de La Empresa, Teoría y Aplicaciones*. Navarra, Espanha: Thomson Civitas.

- Masciocchi, B. (2020). How to make a business plan. *Studies in Surface Science and Catalysis*, 179, 465-484. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-64337-7.00023-9>
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2. ed. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, Firm Size, and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Parrulas, V. S. (2019). Plano de Negócios: Carpe Diem, eventos lutuosos. ISEG, Lisboa, Portugal. [Repositório da Universidade de Lisboa: Plano de negócios : Carpe Diem, eventos lutuosos \(utl.pt\)](#)
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 133-143.
- ROSA, C. A. (2004). *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília, Brasil: SEBRAE.
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, 47(3): 75-81. Disponível em: The 12 Different Ways for Companies to Innovate (mit.edu).
- Shane, S., & Delmar, F. (2004). Planning for the market: business planning before marketing and continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19, 767-785. [doi:10.1016/j.jbusvent.2003.11.001](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.11.001)
- Vergara, S. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Visconti, R. M. (2019). How to Prepare a Business Plan with Excel. SSRN Department of Business Administration, Università Cattolica del Sacro Cuore largo A. Gemelli, 1 – 20123 Milano, Italy. [www.morovisconti.com - June 1st. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2039748](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2039748)

Referências da Internet

<https://www.statista.com/>

<https://tradingeconomics.com/>

<https://www.europages.pt/>

<https://www.eca-candles.com/>

[Home - National Candle Association \(candles.org\)](#)

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/search?>

<http://www.oecd.org/> . (6 de Fevereiro de 2021). Obtido de Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

<https://bpstat.bportugal.pt/> . (6 de Fevereiro de 2021). Obtido de Banco de Portugal Stat.

<https://ec.europa.eu/> . (6 de Fevereiro de 2021). Obtido de Comissão Europeia.

<https://www.ine.pt/> . (6 de Fevereiro de 2021). Obtido de Instituto Nacional de Estatística (INE).

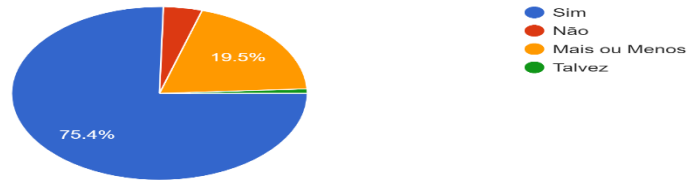
<https://www.europages.co.uk/>

CFP - Conselho das Finanças Públicas - <https://www.cfp.pt/>

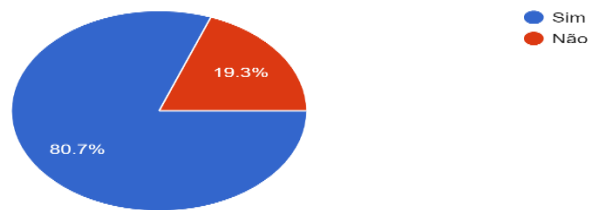
Anexos

Anexo A – Inquérito e Respostas

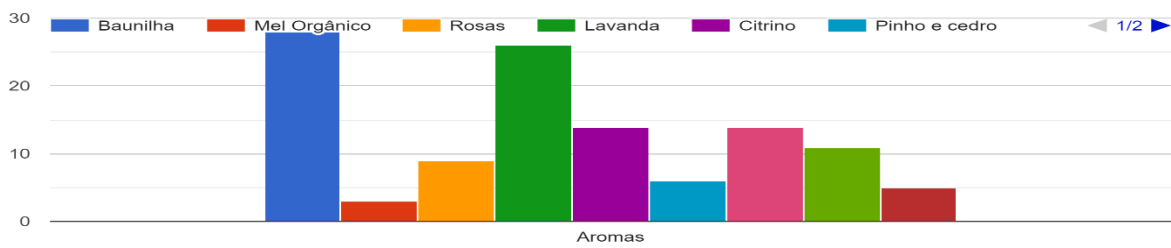
Gosta de Velas Decorativas?
118 responses



Se Não, mais ou menos ou talvez, gostaria de experimentar?
57 responses

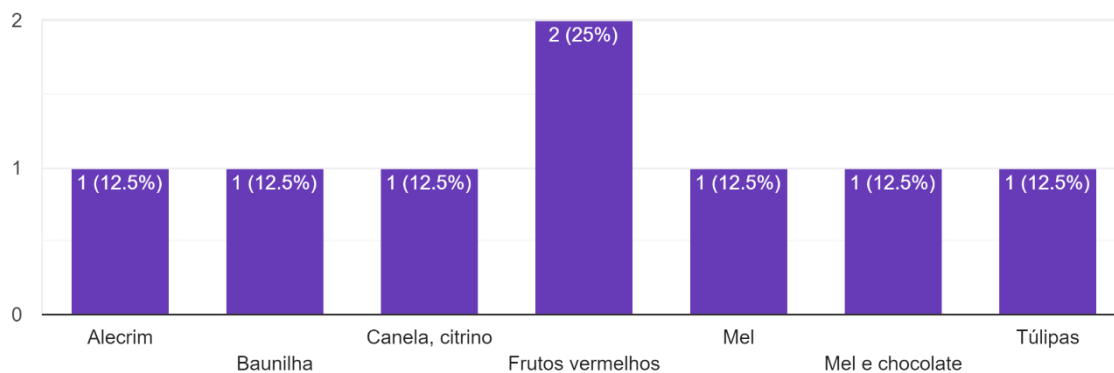


Que tipos de aromas que mais aprecia?



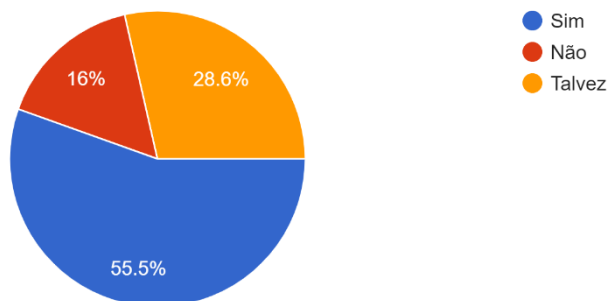
Se respondeu outra pode dizer qual?

8 responses



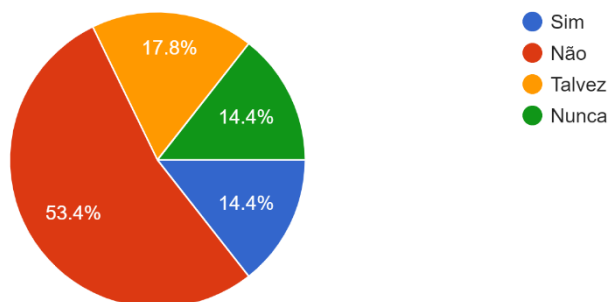
Gostaria de comprar velas decorativas personalizadas a sua família?

119 responses



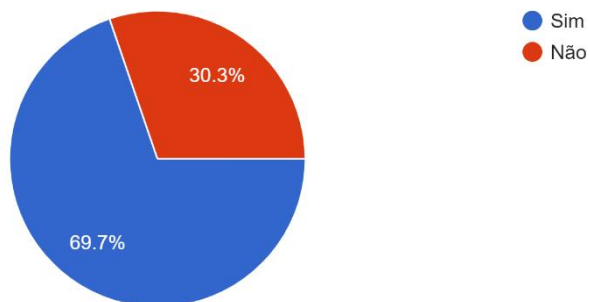
Gostaria de Comprar Velas Decorativas Personalizadas ao seu clube de futebol?

118 responses



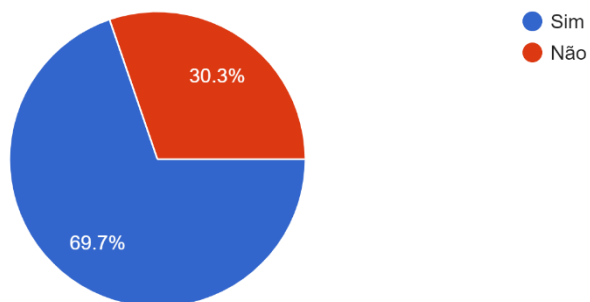
Utiliza velas decorativas na quadra festiva?

119 responses



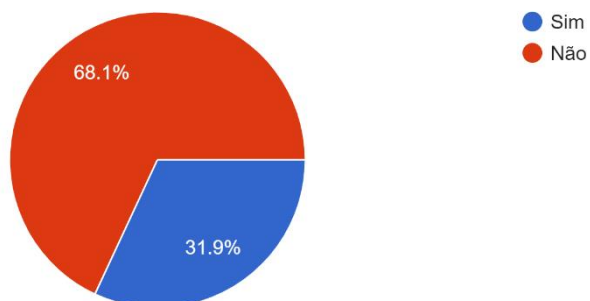
Utiliza velas decorativas em momentos especiais ou efemérides?

119 responses



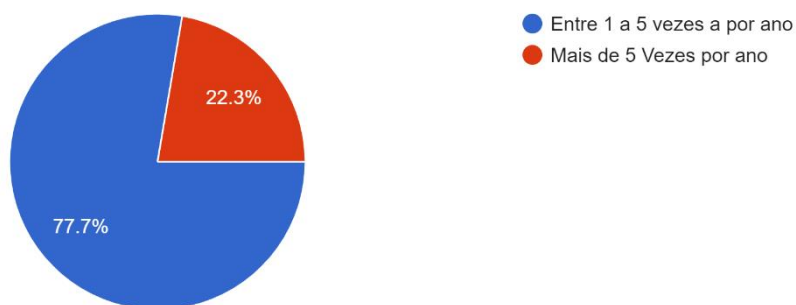
Utiliza velas de decoração para fins terapêuticos?

119 responses



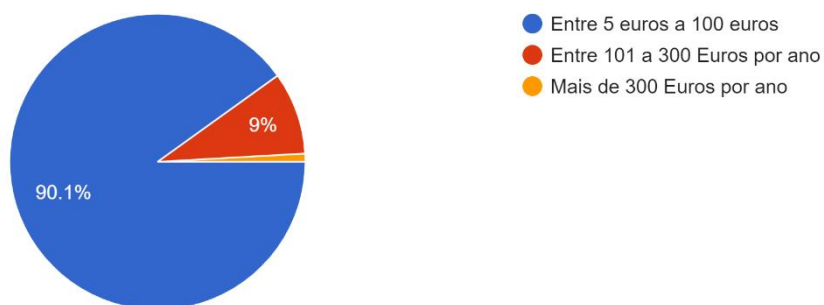
Quantas Vezes compras velas decorativas no ano?

112 responses



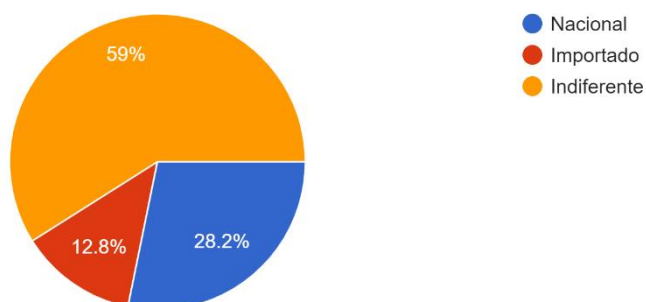
Quanto gasta em média anualmente para compra de velas decorativas?

111 responses



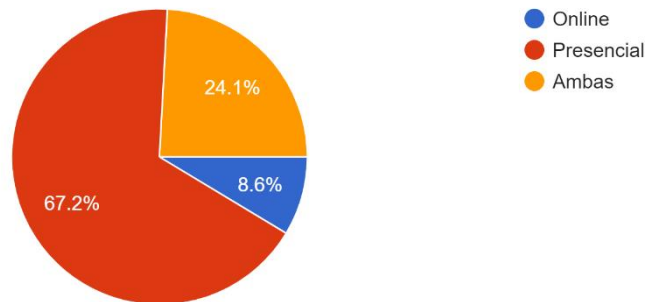
Prefere Comprar Velas nacionais ou importadas?

117 responses



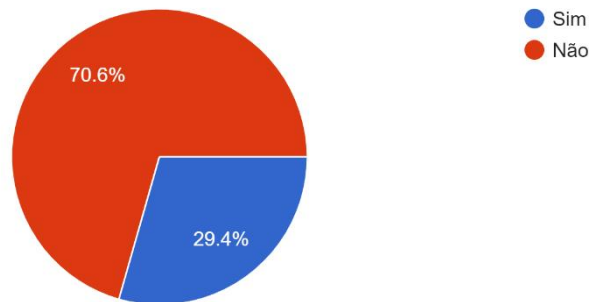
Prefere comprar online ou fisicamente na loja?

116 responses



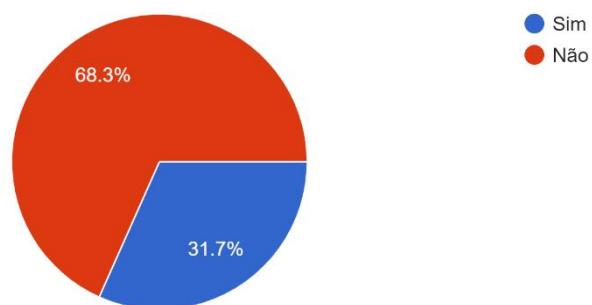
Usa velas para fins religiosos

119 responses



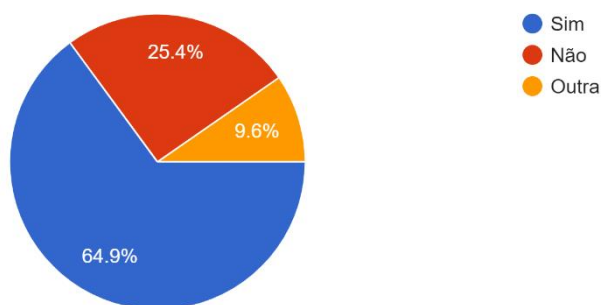
Se sim, prefere as perfumadas e personalizadas para este fim?

60 responses

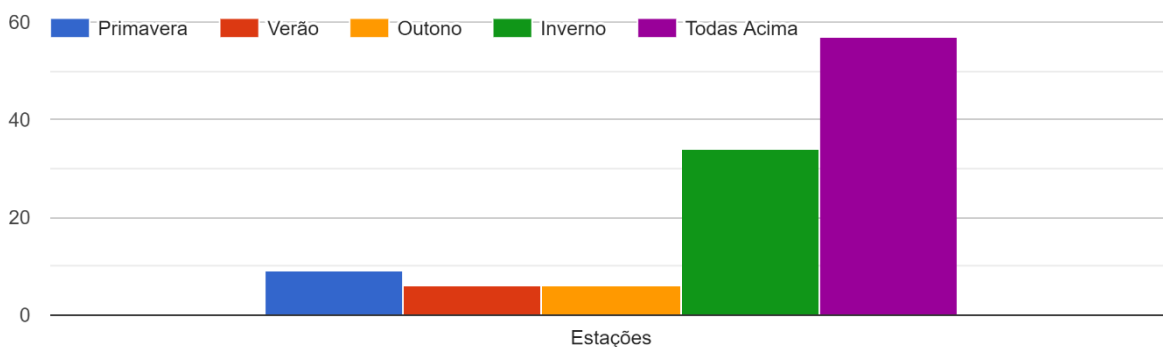


Comprarias velas decorativas com a parceria da vista alegre ou outra ?

114 responses

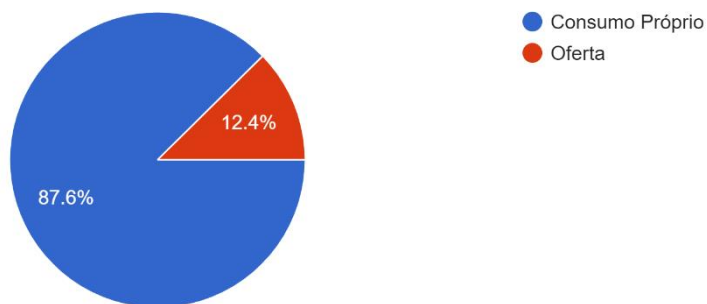


Prefere usar velas em que estação do ano?

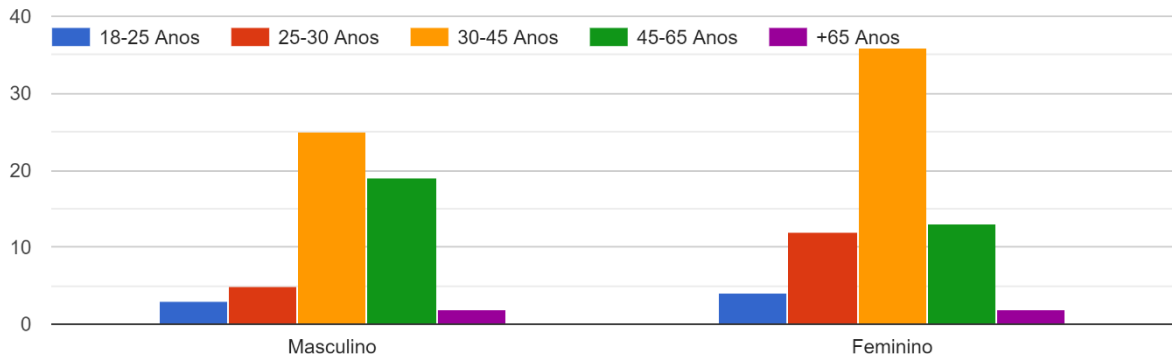


Compra Velas para o consumo próprio ou para ofertas?

113 responses

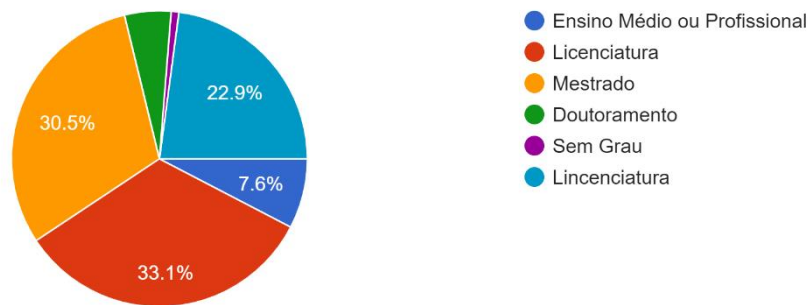


Indique por favor o Sexo e Idade



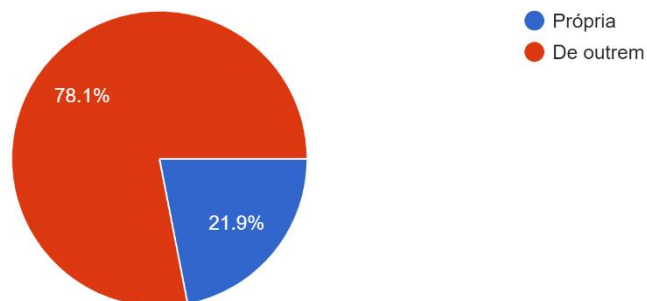
Qual é o seu grau académico

118 responses



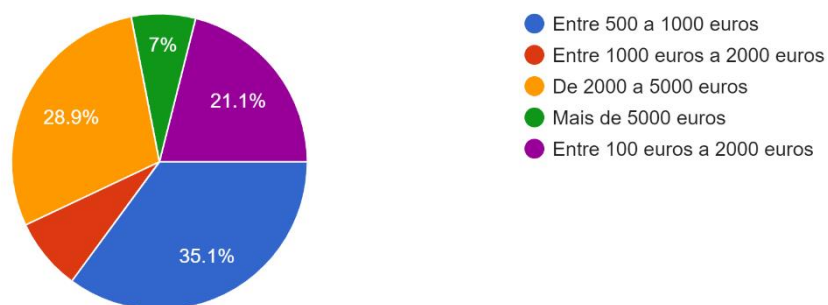
Trabalha por conta própria ou de outrem?

114 responses



Qual é o seu rendimento mensal?

114 responses



Anexo B – Dados Financeiros

- Balanço Previsional

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | |
| Activo Não Corrente | | 156 750 | 156 150 | 154 750 | 152 600 | 167 700 | 168 600 | 169 500 | 170 400 | 171 300 | 172 200 |
| Activos fixos tangíveis | | 93 750 | 89 150 | 83 750 | 77 600 | 93 700 | 95 600 | 97 500 | 99 400 | 101 300 | 103 200 |
| Propriedades de investimento | | 49 000 | 48 000 | 47 000 | 46 000 | 45 000 | 44 000 | 43 000 | 42 000 | 41 000 | 40 000 |
| Activos Intangíveis | | 14 000 | 19 000 | 24 000 | 29 000 | 29 000 | 29 000 | 29 000 | 29 000 | 29 000 | 29 000 |
| Investimentos financeiros | | | | | | | | | | | |
| Activo corrente | 163 015 | 497 573 | 577 269 | 762 282 | 982 262 | 1 219 060 | 1 512 332 | 1 971 807 | 2 476 226 | 3 274 910 | 4 357 509 |
| Inventários | | 43 716 | 52 931 | 62 434 | 72 361 | 82 709 | 93 452 | 104 545 | 116 954 | 133 215 | 151 738 |
| Clientes | | 293 857 | 355 227 | 418 181 | 483 479 | 551 081 | 620 847 | 692 548 | 772 560 | 877 521 | 996 781 |
| Estado e Outros Entes Públicos | | | | | | | | | | | |
| Accionistas/sócios | | | | | | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 163 015 | 160 000 | 169 111 | 281 667 | 426 422 | 585 271 | 798 033 | 1 174 715 | 1 586 712 | 2 264 173 | 3 208 990 |
| TOTAL ACTIVO | 163 015 | 654 323 | 733 419 | 917 032 | 1 134 862 | 1 386 760 | 1 680 932 | 2 141 307 | 2 646 626 | 3 446 210 | 4 529 709 |
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | | | | | | |
| Capital realizado | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Acções (quotas próprias) | | | | | | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | | | | | | | | | | | |
| Reservas | | -99 989 | -47 200 | -57 041 | -39 393 | 9 697 | 91 012 | 311 085 | 690 299 | 1 135 822 | 1 812 056 |
| Excedentes de reavaliação | | | | | | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | | | | | | | | | | | |
| Resultado líquido do período | 11 | 252 789 | 290 159 | 417 647 | 549 090 | 681 315 | 820 073 | 979 214 | 1 045 523 | 1 276 234 | 1 541 005 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | 50 011 | 202 800 | 292 959 | 410 607 | 559 697 | 741 012 | 961 085 | 1 340 299 | 1 785 822 | 2 462 056 | 3 403 061 |
| PASSIVO | | | | | | | | | | | |
| Passivo não corrente | 113 000 | 113 000 | 113 000 | 101 700 | 90 400 | 79 100 | 67 800 | 56 500 | 45 200 | 33 900 | 22 600 |
| Provisões | | | | | | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | 113 000 | 113 000 | 113 000 | 101 700 | 90 400 | 79 100 | 67 800 | 56 500 | 45 200 | 33 900 | 22 600 |
| Outras Contas a pagar | | | | | | | | | | | |
| Passivo corrente | 4 | 338 523 | 327 460 | 404 726 | 484 765 | 566 649 | 652 047 | 744 508 | 815 604 | 950 253 | 1 104 048 |
| Fornecedores | | 134 615 | 157 078 | 180 294 | 204 626 | 230 038 | 256 439 | 283 693 | 314 127 | 353 850 | 399 028 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 4 | 145 179 | 170 383 | 224 431 | 280 139 | 336 611 | 395 608 | 460 815 | 501 477 | 596 404 | 705 020 |
| Accionistas/sócios | | | | | | | | | | | |
| Financiamentos Obtidos | | 58 729 | | | | | | | | | |
| Outras contas a pagar | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PASSIVO | 113 004 | 451 523 | 440 460 | 506 426 | 575 165 | 645 749 | 719 847 | 801 008 | 860 804 | 984 153 | 1 126 648 |
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 163 015 | 654 323 | 733 419 | 917 032 | 1 134 862 | 1 386 760 | 1 680 932 | 2 141 307 | 2 646 626 | 3 446 210 | 4 529 709 |

- Demonstração de Resultados Previsional

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendas e serviços prestados | | 1 457 675 | 1 762 145 | 2 074 505 | 2 398 531 | 2 734 031 | 3 080 306 | 3 436 214 | 3 833 396 | 4 354 410 | 4 946 429 |
| Subsídios à Exploração | | | | | | | | | | | |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | 21 865 | 26 432 | 31 118 | 35 978 | 41 010 | 46 205 | 51 543 | 57 501 | 65 316 | 74 196 |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | | | | | | |
| CMVMC | | 524 591 | 635 175 | 749 210 | 868 336 | 992 508 | 1 121 422 | 1 254 535 | 1 403 449 | 1 598 584 | 1 820 851 |
| Fornecimento e serviços externos | | 154 663 | 156 055 | 157 771 | 159 980 | 162 540 | 165 303 | 168 113 | 170 971 | 173 877 | 176 833 |
| Gastos com o pessoal | | 437 550 | 582 742 | 613 814 | 645 449 | 684 362 | 724 574 | 739 060 | 904 543 | 931 671 | 959 612 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | 5 000 | 7 000 | 8 000 | 10 000 | 12 000 | 14 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | 3 000 | 3 500 | 3 500 | 3 700 | 3 900 | 3 900 | 4 000 | 4 100 | 4 100 | 4 100 |
| EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos) | | 354 736 | 404 106 | 573 328 | 747 044 | 919 731 | 1 097 311 | 1 307 049 | 1 392 834 | 1 696 494 | 2 044 230 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | | 10 250 | 11 600 | 11 400 | 11 150 | 8 900 | 3 100 | 3 100 | 3 100 | 3 100 | 3 100 |
| Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | | | | | | |
| EBIT (Resultado Operacional) | | 344 486 | 392 506 | 561 928 | 735 894 | 910 831 | 1 094 211 | 1 303 949 | 1 389 734 | 1 693 394 | 2 041 130 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 15 | | 46 | 608 | 1 332 | 2 126 | 3 190 | 5 074 | 7 134 | 10 521 | 15 245 |
| Juros e gastos similares suportados | | 7 434 | 5 673 | 5 673 | 5 105 | 4 538 | 3 971 | 3 404 | 2 836 | 2 269 | 1 702 |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS | 15 | 337 052 | 386 879 | 556 863 | 732 120 | 908 420 | 1 093 431 | 1 305 619 | 1 394 031 | 1 701 646 | 2 054 673 |
| Imposto sobre o rendimento do período | 4 | 84 263 | 96 720 | 139 216 | 183 030 | 227 105 | 273 358 | 326 405 | 348 508 | 425 411 | 513 668 |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | 11 | 252 789 | 290 159 | 417 647 | 549 090 | 681 315 | 820 073 | 979 214 | 1 045 523 | 1 276 234 | 1 541 005 |

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO

icte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO



LICENÇA

UNIVERSIDADE