

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Plano de negócios para a Granicentro, Lda relativo à criação de memórias sobre animais domésticos em pedra natural reciclada**

Kevin Carreira Cerejo

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nuno Alexandre Guerreiro Pedro, Professor Associado Convidado,  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de negócios para a Granicentro, Lda relativo à criação de memórias sobre animais domésticos em pedra natural reciclada**

Kevin Carreira Cerejo

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nuno Alexandre Guerreiro Pedro, Professor Associado Convidado,  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2024



## **Agradecimentos**

Primeiramente e mais importante, eu gostaria de exprimir a minha gratidão ao Professor Nuno Pedro, por não só ter aceitado em ser o meu orientador, mas também por me ter guiado, encorajado, ter corrigido nos momentos em que mais precisava entre outras ações que foram fundamentais aquando da execução deste trabalho. Também pretendo agradecer aos meus colegas Nuno Fonseca, Chris Mendo, Tomé Correia e Gonçalo Martinho, por terem “lutado” ao meu lado durante esta longa jornada. Outra pessoa igualmente importante foi o gestor da empresa Granicento, ou seja, o senhor Luís Filipe, que me ajudou em tudo o que precisava e forneceu todas as informações e materiais necessários para conseguir completar este trabalho. Por último, os membros da minha família, isto é, a minha mãe, irmã, cunhado e o meu sobrinho que me forneceram sempre a motivação, suporte e toda a ajuda que necessitava. Para eles, um muito obrigado!



## **Sumário**

A empresa Granicentro propôs um desafio, que consistia em tentar criar uma ideia, com o objetivo de não só agitar o mercado fúnebre, que é um mercado que se encontra estagnado, mas também de apresentar viabilidade económica e financeira, para que o projeto possa prosseguir adiante. Este projeto irá consistir basicamente em memórias de animais de estimação feitos a partir pedras recicladas, e este produto irá incluir 2 variantes e um mecanismo adicional. Em relação às 2 variantes, este produto tem uma forma simples e uma forma complexa, sendo que a forma mais complexa tem mais pormenores visuais, ou seja, gravações mais elaboradas relacionadas com a ligação do dono com o animal. Já no que toca ao mecanismo adicional, trata-se num simples código QR, que irá dar acesso a um website onde contém as diversas recordações entre o dono e o animal. A metodologia utilizada será a execução de um plano de negócios, que será dividido em 6 vertentes, nomeadamente a análise de mercado, o conceito de negócio, os objetivos do plano de negócios, a estratégia de crescimento, o plano de marketing e, por fim, o modelo financeiro. Em relação à metodologia de recolha de dados, a mesma será através de dados primários e secundários. É correto concluir que este plano de negócios irá mostrar que este projeto, apesar de estar num contexto em que o mercado está algo estagnado, e a ideia é algo arriscada, apresenta viabilidade económica e financeira, e consequentemente melhora a sustentabilidade da empresa.

**Palavras-Chave:** Animais, Granicentro, Memórias, Pedra e Reciclagem



## **Abstract**

The company Granicentro proposed a challenge, which consisted of trying to create an idea, with the aim of not only shaking up the funeral market, which is a very stagnant market, but also presenting economic and financial viability, so that the project could go ahead. This project basically involves pet memorials made from recycled stones, and this product includes 2 variants and an additional mechanism. In relation to the 2 variants, this product has a simple and complex form, with the more complex form having more visual details, i.e. more elaborate recordings related to the owner's bond with the animal. As for the additional mechanism, it is a simple QR code, which will give access to a website containing the various memories between the owner and the animal. The methodology used will be the execution of a business plan, which will be divided into 4 strands, namely market analysis, the business concept, business plan objectives, growth strategy, marketing plan and finally the financial model. Finally, the methodology for gathering data will be through primary and secondary data. It is correct to conclude that this business plan will show that this project, despite being in a context where the market is somewhat stagnant, and the idea is somewhat risky, presents economic and financial viability, and consequently improves the company's sustainability.

**Keywords:** Animals, Granicentro, Memories, Stone, Recycling



## Índice:

Agradecimentos .....	i
Sumário .....	iii
Abstract .....	v
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Motivação.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Proposta para Inovação .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Estratégias de Crescimento de Empresas .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1 Conceito da Matriz Ansoff.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.2 Tipos de Estratégias de Crescimento de Empresas .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Inovação .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1 Conceito.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.2 Tipos de Inovação.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.3 Importância da Inovação nas Empresas .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.4 Desafios Relativos à Inovação nas Organizações .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Vantagens Competitivas (RBV) .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Empresa Familiar.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4.1 Conceito e Teorias.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4.3 Sucessão.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Metodologia do Plano de Negócio .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1 Análise de Mercado .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2 Conceito do Negócio .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.3 Objetivos do Plano de Negócios .....</b>	<b>14</b>

3.1.4	<b>Estratégia de Crescimento</b> .....	15
3.1.5	<b>Plano de Marketing</b> .....	15
3.1.6	<b>Modelo Financeiro</b> .....	15
3.2	<b>Metodologia de Pesquisa</b> .....	15
3.2.1	<b>Dados Primários</b> .....	15
3.2.2	<b>Dados Secundários</b> .....	16
4.	<b>Análise do Mercado</b> .....	17
4.1	<b>Análise da Envolve Contextual</b> .....	17
4.1.1	<b>Análise PESTAL</b> .....	17
4.2	<b>Análise da Envolve Transacional</b> .....	21
4.2.1	<b>Visão Geral da Indústria</b> .....	21
4.2.2	<b>Cinco Forças de Porter</b> .....	21
4.3	<b>Análise Interna</b> .....	23
4.3.1	<b>Apresentação da Empresa</b> .....	23
4.3.2	<b>Localização Geográfica</b> .....	23
4.3.3	<b>Capacidades Organizacionais</b> .....	24
4.3.4	<b>Recursos Humanos</b> .....	24
4.3.5	<b>Recursos Financeiros</b> .....	25
4.3.6	<b>Ativos Intangíveis</b> .....	25
4.3.7	<b>Ativos Tangíveis</b> .....	26
4.3.8	<b>Relacionamento com Clientes</b> .....	26
4.3.9	<b>Modelo VRIO</b> .....	27
4.4	<b>Análise Competitiva</b> .....	27
4.4.1	<b>Análise SWOT</b> .....	27
5.	<b>Conceito do Negócio</b> .....	29
5.1	<b>Oportunidade de Negócio</b> .....	29
5.2	<b>Modelo de Negócio</b> .....	30

5.2.1	Parceiros-Chave.....	30
5.2.2	Atividades-Chave .....	30
5.2.3	Recursos-Chave .....	30
5.2.4	Proposta de Valor .....	31
5.2.5	Segmentos dos Clientes .....	31
5.2.6	Canais de Distribuição .....	31
5.2.7	Relação Com Clientes .....	31
5.2.8	Estrutura de Custos .....	32
5.2.9	Fontes de Receitas .....	32
5.2.10	Modelo Final .....	32
5.3	Fases do Projeto.....	32
6.	Objetivos do Plano de Negócios .....	35
6.1	Objetivos Estratégicos.....	35
6.2	Objetivos Táticos .....	35
6.3	Objetivos Operacionais.....	36
7.	Estratégia de Crescimento.....	37
8.	Plano de Marketing.....	39
8.1	Missão, Visão e Valores .....	39
8.2	Segmentação, Seleção e Posicionamento .....	39
8.3	Marketing-Mix (7Ps).....	41
8.3.1	Produto .....	41
8.3.2	Preço .....	42
8.3.3	Praça .....	43
8.3.4	Promoção.....	43
8.3.5	Pessoas .....	43
8.3.6	Processo .....	44
8.3.7	Evidências Físicas (Physical Evidence) .....	45

<b>9. Plano Financeiro</b> .....	47
<b>9.1 Pressupostos</b> .....	47
<b>9.1.1 Pressupostos Gerais e de Fiscalidade</b> .....	47
<b>9.1.2 Previsão de Vendas</b> .....	47
<b>9.1.3 Investimento e Depreciações</b> .....	49
<b>9.1.4 Financiamento</b> .....	50
<b>9.1.5 Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b> .....	50
<b>9.1.6 Gastos com Pessoal</b> .....	51
<b>9.1.7 Fornecimentos e Serviços Externos</b> .....	51
<b>9.1.8 Outros Gastos Operacionais</b> .....	52
<b>9.1.9 Fundo de Maneio</b> .....	52
<b>9.1.10 Capital Próprio</b> .....	52
<b>9.1.11 Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)</b> .....	53
<b>9.1.12 Cash Flows</b> .....	53
<b>9.2 Viabilidade do Projeto</b> .....	54
<b>10. Considerações Finais</b> .....	55
<b>10.1 Conclusão</b> .....	55
<b>10.2 Limitações do Estudo</b> .....	56
<b>11. Apêndices</b> .....	57
<b>11.1 Anexo B – Plano Financeiro</b> .....	57
<b>11.1.1 Recursos Humanos</b> .....	57
<b>11.1.2 Investimento</b> .....	58
<b>11.1.3 Cenário Pessimista</b> .....	59
<b>11.1.4 Cenário Mais Provável</b> .....	63
<b>11.1.5 Cenário Otimista</b> .....	67
<b>12. Referências Bibliográficas</b> .....	73

## Índice de Figuras:

Figura 2.1: Modelo dos dois círculos (Kepner, 1983).....	9
Figura 2.2: Modelo dos 3 Círculos (Tagiuri e Davis, 1982; Ussman, 2004).....	10
Figura 3.1: Metodologia do Plano de Negócios .....	13
Figura 4.1: Evolução do PIB (Fonte: Banco de Portugal).....	18
Figura 5.1: Modelo de Negócio Inicial .....	32
Figura 8.2: Exemplo de Produto Simples.....	41
Figura 8.1: Exemplo de Produto Simples.....	41



## Índice de Quadros:

Quadro 4.1: Modelo VRIO (Granicentro).....	27
Quadro 4.2: Análise SWOT .....	28
Quadro 8.1: Preços dos Produtos .....	43
Quadro 8.2: Processo Produtivo (Produto Simples).....	44
Quadro 8.3: Processo Produtivo (Produto Complexo).....	44
Quadro 8.4: Processo Produtivo (Código QR).....	44
Quadro 9.1: Pressupostos Fiscais (Fonte: IAPMEI) .....	47
Quadro 9.3: Primeira Fase.....	48
Quadro 9.2: Segunda Fase.....	48
Quadro 9.4: Taxa de Crescimento das Vendas .....	49
Quadro 9.5: Serviço de Dívida.....	50
Quadro 9.6: Colaboradores .....	51
Quadro 9.7: Outros Gastos Operacionais .....	52
Quadro 9.8: WACC .....	53
Quadro 9.9: Avaliação Financeira .....	54



## **1. Introdução**

### **1.1 Motivação**

O mercado fúnebre, que consiste num setor especializado que engloba diversos produtos e serviços relacionados com o fim da vida, tem vindo ao longo dos anos a estagnar, porque não só não há um acrescento de novas ideias, sejam produtos ou serviços, como também é algo visto de forma tradicional, sem o recorrer de novas formas de memorizar as pessoas ou animais que nos são queridos. Por outro lado, o sentimento que une os humanos aos animais de estimação tem vindo a crescer ao longo dos anos, sendo que nalguns países, após a morte do animal, o dono tem direito a faltas justificadas ao trabalho.

Concluindo, as pessoas apesar de serem cada vez mais consumistas, derivado de uma maior oferta de variados artigos para todos os gostos, não querem apenas produtos para saciar as necessidades, mas também querem algo duradouro e estético, que permita memorizar de forma eterna a ligação entre os donos e os animais, e muitas vezes não olham tanto ao preço para obterem algo que consiga cumprir todos os seus requisitos.

### **1.2 Proposta para Inovação**

Este projeto visa introduzir um novo plano de negócios para a empresa Granicentro, que irá combinar os produtos tradicionais neste mercado, melhorá-los e transformar em algo que faça lembrar o elo entre os humanos e os seus animais de estimação, resultando assim em memórias de pedra reciclada. Antes de ser efetuado o plano de negócios, esta tese irá abordar diversos pontos, tais como a revisão de literatura, que tem como objetivo abordar de forma teórica todos os temas inerentes a este projeto, e também a metodologia, que irá explicar de uma forma mais aprofundada o que é que vai ser desenvolvido no modelo de negócio e também o processo de recolha de dados, sejam eles primários ou secundários.

Já em relação ao plano, ou mais propriamente ao seu desenvolvimento, ele irá incluir todas as vertentes necessárias para que este modelo seja o mais profundo possível, e assim obter os melhores resultados. Sendo que, aborda a situação da empresa e de fatores ao seu redor, o conceito de negócio, que se traduz e objetivos, as atividades e estratégias de

crescimento, passando também para o modelo de operação, onde vão ser abordados diversos elementos relacionados com o marketing, a organização e gestão e também os requisitos necessários à implementação e por fim o modelo financeiro, onde vai ser avaliado se este negócio irá ou não apresentar viabilidade económica e financeira.

## **2. Revisão da Literatura**

Esta tese irá abordar inúmeras temáticas de relevo no que toca à atualidade do mundo das entidades empresariais, proporcionando desta forma uma visão abrangente de estratégias de crescimento empresarial, sustentabilidade, inovação, vantagens competitivas e empresas familiares. Primeiramente, irá ser explicado a definição da Matriz Ansoff, que provêm uma estrutura com o objetivo de compreender as estratégias de crescimento, com atenção acentuada na diversificação. Também irão ser abordadas as designações de inovação, a sua tipologia e a sua importância no caminho das empresas rumo ao alcance do sucesso, enquanto irão ser realçados os obstáculos que as organizações tendem a enfrentar nesse contexto. Outro ponto que irá ser discutido consiste nas vantagens competitivas com base nos recursos (RBV) e no fim da revisão de literatura irá ser explorado as especificidades das empresas familiares, incluindo o seu conceito, as suas teorias, a sua cultura organizacional e as diversas inquisições relacionadas à sucessão.

### **2.1 Estratégias de Crescimento de Empresas**

#### **2.1.1 Conceito da Matriz Ansoff**

Existem muitos artigos e textos relativos às duas estratégias que ainda se baseiam ou que a usam como exemplo, seja para a estratégia de marketing (e.g. Ortiz-Rendon, Munuera-Aleman, & Montoya-Restrepo, 2022) como para a estratégia de negócio (e.g. Dvorak, Tripes, Sokolova & Musilova, 2022).

A matriz consiste numa tabela 2x2, onde as colunas correspondem aos produtos, neste caso à sua missão, em que está dividido em dois, sendo eles os produtos existentes e os produtos novos. Por outro lado, as linhas correspondem aos mercados, estando eles também divididos da mesma forma que os produtos, isto é, mercados existentes e mercados novos. Apesar desta matriz já ter sido criada há cerca de 66 anos, a mesma continua a ser utilizada, devido ao facto de ser fundamental no apoio a tomadas de decisão (Loredana, 2017).

### **2.1.2 Tipos de Estratégias de Crescimento de Empresas**

Existem inúmeras estratégias de crescimento de empresas. Sendo que no caso de quatro delas, foram desenvolvidas por Igor Ansoff em 1957, isto é, a penetração no mercado, cujo propósito consiste no aumento do volume de negócios do mesmo produto no mesmo mercado, através de uma descoberta de novos clientes ou persuadir os clientes antigos a comprar mais do mesmo produto. Outra estratégia, criada pelo mesmo autor, é o desenvolvimento do produto, em que ocorre um desenvolvimento de produtos com características diferentes comparativamente a outros produtos já desenvolvidos pela empresa e vendê-los no mesmo mercado. Para além dessas duas, Igor Ansoff pensou no desenvolvimento do mercado, que consiste em encontrar novos mercados para produtos já existentes. A última dessas quatro estratégias traduz-se na diversificação que reside basicamente na venda de novos produtos desenvolvidos em novos mercados.

Salvo as quatro mencionadas anteriormente, existem outras estratégias de crescimento de empresas, que não foram elaboradas pelo consultor norte-americano, ou seja, o crescimento orientado para a experiência, que se cifra nas empresas ao tirarem proveito desta estratégia, necessitam de, inicialmente, traçar um objetivo financeiro, sendo que após isso, irão ter como prioridade melhorar a experiência do cliente de modo a atingir esse tal propósito. Não é um processo tão simples, porque às vezes a empresa terá de recorrer a um aumento da inovação, melhoria do teor tecnológico e por vezes repensar e redefinir o porquê de a empresa ter sido criada (McKinsey, 2023). A estratégia do Oceano Azul tem como meta um crescimento envolvendo lucros, através do feito de tornar a competição sem relevo. Nesta estratégia, a empresa angaria no que a indústria está atualmente a competir e no que os consumidores valorizam realmente (Kulkarni & Sivaraman, 2020). Por fim, existe a transformação digital, que atualmente, devido à melhoria da tecnologia, existe um certo nível de pressão e diversas razões para as empresas adotarem esta estratégia. As razões são a necessidade de adaptação face à alteração das necessidades dos clientes, de modo a corresponder às expectativas dos mesmos, e a força maior de ir na mesma direção que o setor em que operam no que toca a novas tecnologias (Osmundsen et al., 2018, como citado em Ionescu et al., 2022). Outra razão seria o facto de a concorrência estar cada vez mais forte e mais vasta e é necessário ter cautela face aos mesmos, e por isso necessitam de acompanhar as tendências, sejam elas ao nível da tecnologia ou ao nível do mercado (Osmundsen et al., 2018, como citado em Ionescu et al., 2022).

Apesar de cada estratégia descrever um caminho distinto face às outras, isso não implica que uma empresa não possa adotar várias estratégias, sendo que esse acontecimento é sinal de boa gestão, mostrando assim que a empresa consegue se adaptar aos diferentes obstáculos proporcionados pela competição económica (Ansoff, 1957; Teixeira, 2005).

## **2.2 Inovação**

### **2.2.1 Conceito**

A inovação é um conceito que têm ganho cada vez mais relevância nas empresas na atualidade, visto que consiste na criação, na adoção e na implementação de novas ideias, produtos, processos ou modelos de negócios com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência, a competitividade e o valor que irá ser criado para os consumidores habituais da empresa (Tidd & Bessant, 2018). Para além disso, o mesmo termo pode ser considerado como a criação, aceitação e a execução de novas ideias, processos, produtos ou serviços (Thompson, 1965, como citado em Yoo et al., 2022). Ou até o facto de ela poder consistir na capacidade de transformar algo existente num recurso que consiga gerar riqueza (Tondolo e Bitencourt, 2014).

### **2.2.2 Tipos de Inovação**

Assim como o conceito de inovação, a tipologia de inovação apresenta diversas abordagens. No entanto, de acordo com Sataell (2017), as organizações podem adotar diversas estratégias de inovação dependendo do tipo de problema que pretendem resolver. Para isso é necessário responder a duas perguntas, sendo elas, “O quão bem eu consigo definir o problema?” e “Quão bem podemos definir o(s) domínio(s) de habilidade necessário(s) para resolvê-lo?”. As respostas face a estas perguntas irão gerar quatro tipos de estratégia de inovação.

Primeiramente a inovação sustentável, que consiste basicamente no tipo de inovação, onde a mesma ocorre na maioria das vezes, porque é a tentativa de melhoria das atividades que a empresa efetua nesse período (Sataell, 2017). Em segundo lugar, a inovação revolucionária, onde apesar de a empresa já ter conhecimento sobre os obstáculos a ultrapassar, não sabe que domínios de habilidade irá usar. Daí surge a inovação aberta,

que se resume na colaboração com parceiros externos para obter novas ideias e tecnologias (Chesbrough, 2003, como citado em Wang et al., 2022). Em terceiro lugar a inovação disruptiva, que se reduz à criação de novos mercados ao oferecer opções mais simples e acessíveis face a outras escolhas mais tradicionais (Christensen, 1997, como citado em Wang et al., 2022). Por último, a pesquisa básica que se cifra no desconhecimento tanto dos problemas a ultrapassar como que habilidade a usar neste problema (Sataell, 2017).

### **2.2.3 Importância da Inovação nas Empresas**

Existem diversos fatores, que demonstram o quão importante e até fulcral a inovação é nas empresas, sendo eles a criação de vantagens competitivas, onde a inovação irá proporcionar um certo fator de diferenciação, e conseqüentemente um destaque comparativamente com a concorrência, oferecendo dessa forma produtos ou serviços com carácter único e mais atraentes (Porter, 1990, como citado em O'Shannassy, 2008). Outro fator surge do desejo de obter um crescimento sustentável, isto é, a inovação irá ser fundamental para o crescimento num prazo longínquo, ajudando assim as empresas a alcançarem outros mercados e outros segmentos de clientes (Tidd & Bessant, 2018). Para além dos fatores mencionados anteriormente, outro que também é muito relevante é a melhoria da eficiência, ou seja, a criação de sistemas inovadores, que poderão melhorar a eficiência operacional e reduzir inúmeros custos (Davenport, 1993). Por último, temos a adaptação às mudanças do mercado, sendo que neste caso a habilidade de inovar proporciona um elevado grau de adaptabilidade face às mudanças nas preferências dos consumidores e às circunstâncias de mercado (Christensen, 1997).

### **2.2.4 Desafios Relativos à Inovação nas Organizações**

Segundo a Sociedade Portuguesa da Inovação (1999), existem diversos riscos provenientes da inovação. Tais como o produto inovador não conseguir saciar as necessidades do cliente, e conseqüentemente não obter uma entrada no mercado e não apresentar uma viabilidade económica e financeira. Um outro risco consistirá no facto da concorrência conseguir se adaptar rapidamente e criar um produto semelhante, mas com mais qualidade ou de uma forma mais eficiente, e também a incapacidade da empresa em não conseguir superar esses movimentos por parte da competição. Para além dos desafios mencionados anteriormente, existe também a possibilidade do risco de criar esse produto

ser tão grande, que os financiadores do mesmo decidam elevar o custo do capital alheio. Por último, a empresa pode ter a decisão errada de focar totalmente na nova invenção deixando pendentes os produtos já existentes, diminuindo assim a qualidade dos produtos já comercializados.

### **2.3 Vantagens Competitivas (RBV)**

As organizações empresariais, que têm como objetivo alcançar um alto nível de desempenho, têm de, inicialmente, olhar para dentro da empresa e perceber que capacidades e estratégias se poderão desenvolver em vantagens competitivas (Castanias e Helfat, 2001, como citado em Keskin et al., 2021). Apesar de a identificação parecer simples, os membros que têm o poder de decisão da empresa, tendem a identificar erradamente as habilidades e estratégias, porque ao invés de escolher as ideais, têm por hábito designar as que foram implementadas anteriormente (Amit and Schoemaker, 1993, como citado em Keskin et al., 2021). Dessarte, as habilidades baseadas nos recursos (RBV) e as estratégias competitivas sem o certo grau de organização por parte da empresa, isto é, a empresa não consegue gerir esses atributos e essas estratégias da melhor forma, não conseguem de forma autónoma aumentar o desempenho da empresa. Logo, as entidades empresariais que tenham como propósito melhorar o desempenho através dos recursos e capacidades com grau de raridade e de valioso têm de executar as suas estratégias com o fundamento nesses recursos e capacidades identificados, de modo a criar um certo nível de vantagem face à sua competição, e também para aproveitar oportunidades de mercado ou eliminar possíveis ameaças (Newbert, 2008, como citado em Keskin et al., 2021).

De forma mais especificada, Jay Barney (1991, 1995) relata que a identificação de vantagens competitivas sustentáveis elaborada por autores anteriores estava de certa forma incompleta, devido ao facto de considerarem que as empresas de um determinado setor apresentavam os mesmos recursos estratégicos e seguiam todas as mesmas estratégias. Outro erro que autores de outrora cometeram consistiu na má definição do conceito de heterogeneidade relativamente aos recursos. Destarte, surgiu a identificação de vantagens competitivas sustentáveis baseada em recursos. De uma forma simplificada, uma organização empresarial, de forma inicial, tem de analisar os recursos e habilidades que contém dentro da empresa, sendo que podem ser tangíveis e intangíveis. Após isso, eles têm de ser também heterogêneos e imóveis, isto é, tem de se verificar uma pluralidade de ativos e a capacidade da empresa em garantir que os recursos não fluem diretamente

para a concorrência, respetivamente. Em última análise e eliminação de possíveis candidatos, esses recursos e habilidades precisam de corresponder a todos os critérios definidos do modelo VRIO, ou seja, as tais capacidades e recursos precisam de acrescentar valor à empresa (Valuable), serem raros (Rare), difíceis de imitar (Imitability) e a empresa tem de conseguir tirar partido dessas tais capacidades e recursos (Organization). Caso os mesmos se consigam identificar com todos esses critérios, então, serão considerados como vantagens competitivas sustentáveis para as empresas.

## **2.4 Empresa Familiar**

### **2.4.1 Conceito e Teorias**

O conceito de negócio familiar tem-se alterado ao longo dos anos, sendo que existem diversas designações que podem descrever o significado desse conceito. Como por exemplo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) que define esse termo como “aquelas em que uma Família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.” Outro exemplo é o Gallo e Ribeiro (1995) que consideram que uma empresa é familiar quando uma porção da mesma é detida e administrada por uma família, ou se houver uma segunda geração da família a trabalhar na empresa, com o objetivo de conservar os valores dessa família na gestão da mesma. Uma entidade empresarial, em que a família predomina, é o modelo empresarial com maior frequência na atualidade e provoca um grande efeito no desenvolvimento económico na maioria dos países e de certa forma a nível mundial (Villalonga & Amit, 2020, como citado em Signori & Fassin, 2023).

A família é vista como uma parte fundamental de um negócio familiar por diversas razões. Na prática, os membros da família afetam de forma impactante as decisões mais importantes da empresa e o rumo do negócio, entre outros (Déniz-Déniz et al., 2020; Sharma et al., 2014, como citados em Signori & Fassin, 2023). Eles monitorizam, administram e coordenam a entidade empresarial através do envolvimento na gestão e na propriedade (Chua et al., 1999; Habbershon & Pistrui, 2002; Zellweger et al., 2011, como citados em Signori & Fassin, 2023), com o propósito de delinear a visão do negócio de tal modo que esse negócio seja sustentável para as futuras gerações da família (Chua et al., 1999, como citado em Signori & Fassin, 2023). Outra razão que mostra o porquê da família ter um peso significativo neste negócio surge da elevada dependência dos mesmos

face a este negócio, o que existe sempre um risco considerável de que se perderem este negócio, que muitas das vezes é o único ativo, podem entrar em ruína (Signori & Fassin, 2023).

Este termo foi desenvolvido tendo em consideração a perspetiva da teoria de sistemas, que consiste teoricamente num *framework* conceptual, onde parte do princípio que os diversos fatores de um sistema serão percebidos de uma melhor forma quando relacionados entre os mesmos e não de forma isolada (Wilkinson, 2011).

Em 1983, Kepner desenvolveu um conceito para Empresas Familiares, que resulta basicamente na relação mútua entre dois sistemas, sendo eles a família e a empresa, estando representados pela figura 2.1. Esta relação tem um certo nível de complexidade, visto que cada sistema contém as suas regras valores, estrutura e visões. Contudo, este modelo é pouco complexo, porque apesar de indicar que o que ocorre dentro do círculo familiar, irá ocorrer como consequência na empresa, falta um sistema fulcral, que é a propriedade (Regateiro, 2019). Outro modelo que foi desenvolvido para explicar o conceito de negócios familiar com base na perspetiva da teoria de sistemas é o modelo dos três círculos, que foi criado por Tagiuri e Davis em 1978, tendo sido publicado apenas em 1982, tendo sido acrescentado, posteriormente, um maior grau de complexidade através da adição de novas posições por parte Ussman (2004), dando assim origem à figura 2.2. Comparativamente com o modelo de dois círculos, este já inclui outro sistema, sendo ele o da propriedade.

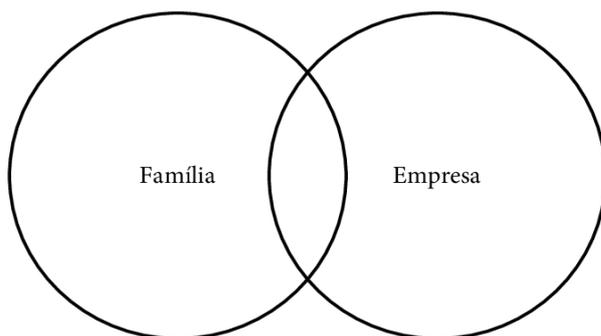


Figura 2.1: Modelo dos dois círculos (Kepner, 1983)

Neste caso, os membros familiares que pertencem a essa empresa podem desempenhar de forma simultânea três funções, isto é, como familiares, proprietários e como gestores. Enquanto família, a relação que têm com a empresa trata-se de um relacionamento em que têm todo o cuidado com a mesma de forma a preservá-la para as futuras gerações da família. Por outro lado, os membros da família enquanto proprietários

desejam receber os lucros e esperam que a empresa apresente uma alta rentabilidade. Por fim, os familiares enquanto trabalhadores da empresa, têm como objetivo o crescimento da empresa.

No entanto, a possibilidade de um membro da família desempenhar as diversas funções ao mesmo tempo, irá causar divergências porque ambos os papéis requerem decisões diferentes, logo é fulcral que haja um controlo das relações entre os vários sistemas (Tagiuri e Davis, 1982).

Segundo a figura 2.2, o ponto 4 consiste nos membros da família que apesar de não efetuarem atividades dentro da empresa, contêm uma participação no capital da empresa. Relativamente ao ponto 5, estão incluídos todos aqueles que não pertencem à família, mas que, no entanto, possuem participações no capital e exercem funções dentro da empresa. Para além dos mencionados anteriormente, existem também os pontos 6 e 7, que consistem, respetivamente, naqueles que pertencem à família e trabalham dentro da respetiva empresa, mas não têm participação no capital da mesma e aqueles que desempenham todas as funções. Devido ao facto de haver a possibilidade de ocorrer conflitos de interesses, é necessário que haja uma comunicação forte entre os diversos papéis (Proprietários, Empresa e Família) e também tomadas de decisão em conjunto com o objetivo de a empresa ser gerida da forma mais eficaz possível (Davis, 2001; Ussman, 2004, ambos citados em Regateiro, 2019).

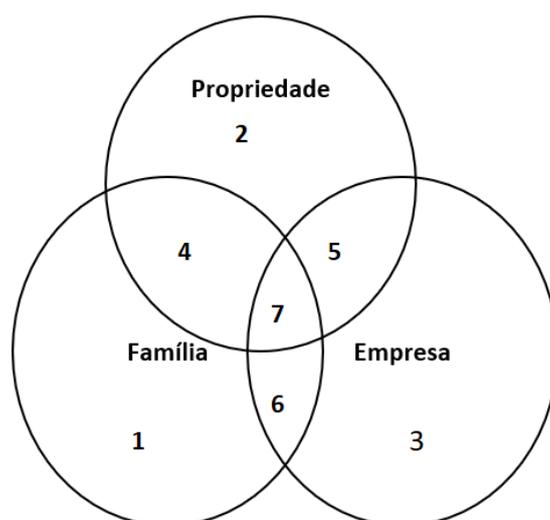


Figura 2.2: Modelo dos 3 Círculos (Tagiuri e Davis, 1982; Ussman, 2004)

### **2.4.2 Cultura Organizacional**

Este termo pode ser considerado como os valores e a conduta dos trabalhadores que contribuem para um único ambiente social e psicológico e que irá influenciar tanto o pensamento dentro da empresa como as ações esternas da empresa (Berger and Luckmann, 1991; Berson et al., 2008; Pettigrew, 1979, como citado em Li-Fan et al., 2019). Relativamente às empresas familiares, a cultura organizacional é deveras forte, devido ao facto da maneira como a empresa é gerida se basear muito na forma como essa família se comporta e os valores que se regem, que já existiam anteriormente face à criação da entidade empresarial (Santo, 2018, como citado em Geada, 2022).

A cultura varia de acordo com quatro paradigmas (Dyer, 1998, como citado em Geada, 2022), sendo eles o paternalista, onde a organização hierárquica consistia nos membros da família, especialmente os da primeira geração, detinham de forma absoluta o controlo nas tomadas de decisão. Para além do paternalista, existe também *laissez-faire*, em que neste caso os empregados, têm autonomia suficiente para tomarem decisões. O terceiro padrão é a participativa, onde os membros da segunda geração da família exercem os cargos mais altos e em que neste caso as opiniões dos empregados são ouvidas e respeitadas antes de tomar qualquer decisão acerca das operações da empresa. Por último, existe o caso do profissional, que significa que a empresa não vai ser controlada apenas pela família e poderá dar entrada a novos sócios fora da mesma e a uma nova administração exterior à linhagem, tendo como consequência o desaparecimento do poder da família nas tomadas de decisão.

### **2.4.3 Sucessão**

Relativamente a este tópico, consiste num conjunto de processos, que têm em vista não só a alteração da estrutura da família na entidade empresarial, mas também na alteração da riqueza e de poder. Sendo que irá afetar diversos fatores dentro e fora da empresa, como por exemplo a relação entre os familiares, os valores, crenças entre outros (Ghee et al., 2015, como citado em Chiang et al., 2022).

Existem duas possibilidades de ocorrência, aquando da ocorrência da sucessão, que é quando existe uma divergência de pensamentos, tais como objetivos entre outros, entre quem comanda atualmente e quem vai suceder, criando assim problemas de conflitos de interesses, o que irá provocar quedas na performance da empresa e aumento de custos. Por outro lado, quando existe uma organização entre os vários aspetos que rodeiam a sucessão e existe um espírito de colaboração entre os membros familiares, a sucessão

pode levar a uma melhoria da performance da empresa (Charbel et al., 2013; Hoffmann et al., 2016, ambos citados em Chiang et al., 2022).

A questão mais importante acerca da sucessão é a quem é que vai ser transferido tanto o poder como a riqueza. Esta questão é difícil de responder, porque apesar de ser mais intuitivo de passar a empresa para as próximas gerações da família, isso não quer dizer que a empresa continue a operar da mesma forma, pois os membros da família, comparado com o fundador dessa mesma empresa não têm as competências necessárias para dirigir a mesma, causando assim uma degradação na performance da organização (e.g., Barclay & Holderness, 1989; Karra et al., 2006, ambos citados em Chiang et al., 2022).

### 3. Metodologia

O problema principal deste projeto será conferir se a adição de um novo produto por parte da Granicentro, sendo ele as memórias de animais feitas em pedra reciclada, irá ser ou não viável economicamente e financeiramente. Deste modo, irá ser realizado um plano de negócios, que pode ser traduzido como um roteiro para uma entidade empresarial, que pormenoriza que estratégias e recursos a utilizar para o novo projeto empreendedor com projeções de 5 anos (Lange et al., 2007, como citado em Syed Awais, 2019). Os dados podem ser divididos em dois, sendo eles os dados primários, que irão ser coletados para a resolução do problema e os dados secundários, que já existem, ou seja, foram criados por outros indivíduos (Cowton, 1998).

#### 3.1 Metodologia do Plano de Negócio



Figura 3.1: Metodologia do Plano de Negócios

##### 3.1.1 Análise de Mercado

A análise de mercado irá ser dividida em três vertentes, sendo elas a análise dos fatores de fora da empresa, a análise de fatores dentro da empresa e a análise competitiva.

Primeiramente, a análise externa irá envolver o uso de duas ferramentas muito utilizadas pela empresa na atualidade, que são a análise PESTAL e as 5 forças de Porter. As entidades empresariais e os seus projetos são influenciados por fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, que apesar de serem externos à empresa, impactam a atividade da mesma (Johnson et al., 2008, como citado em Mahsa et al., 2022). Relativamente às 5 forças de Porter, este utensílio irá ser utilizado para analisar a envolvente transaccional, isto é, analisar o contexto do setor e os seus participantes, tais como a concorrência, fornecedores, clientes, entre outros. Em segundo lugar, a análise interna que irá ser efetuada através do auxílio do Modelo VRIO. Por último, a análise competitiva, que irá ser efetuada através da análise SWOT, que por sua

vez irá envolver os elementos analisados tanto na parte interior como exterior da empresa, de forma a mostrar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

### **3.1.2 Conceito do Negócio**

No que toca a este assunto, irá ser explicado a oportunidade de negócio, isto é, o que é que as pessoas precisavam e ainda não tinham para saciar as suas necessidades, sendo que foi conjugado isso ao contexto onde a empresa se encontra de modo à empresa conseguir suprimir essa tal falta com um produto que sabe que tem condições suficientes para o produzir em mercados que já bem conhece.

Irá ser elaborado um modelo de negócio de Canvas, com o intuito de mostrar todo o conceito deste negócio, mostrando parcelas como as parcerias principais que irão ser feitas de modo a facilitar o processo e as diversas atividades. Para além disso, também irão ser divulgadas os diversos valores propostos, ou seja, os serviços e produtos que a empresa se predispõe a comercializar, os recursos-chave, as diversas atividades que são fulcrais, ou seja, se saltarem esta etapa, o processo irá estar incompleto e o valor oferecido ao cliente não irá condizer com o valor proposto pela mesma. Outras parcelas que irão ser mencionadas consistem nos utensílios que serão utilizados para estabelecer uma relação com o cliente, os diversos canais de distribuição, tanto dos serviços como dos produtos, e por fim o segmento de clientes. Por último, a empresa irá usar este modelo para revelar tanto os gastos como os rendimentos deste tal projeto.

Por fim, vão ser retratadas todas as fases do projeto, ou seja, a calendarização de todo o processo de implementação do novo plano de negócio relativo a este projeto.

### **3.1.3 Objetivos do Plano de Negócios**

Em relação a este bloco, vão ser traçados todos os objetivos que a empresa pretende cumprir para que o projeto consiga ser realizado com sucesso e cumprir com todas as metas desejadas. Para isso foram definidos três tipos de objetivos, sendo eles os objetivos estratégicos (com maior prazo e maior complexidade que os restantes), os objetivos táticos (que são os objetivos com duração intermédia) e por fim os objetivos operacionais, que são finalidades em que os colaboradores precisam de cumprir diariamente para que a empresa continue a prosperar de forma sustentável.

### **3.1.4 Estratégia de Crescimento**

Neste ponto, irão ser redigidos todas as estratégias que a empresa pretende implementar para não só fazer com que o produto cresça, tanto em termos de reputação como de vendas, mas também causar um crescimento do valor da marca.

### **3.1.5 Plano de Marketing**

No plano de marketing irão ser abordados 3 temas, sendo eles, a designação da missão, visão e valores, o STP Marketing (*Segmentation, Targeting e Positioning*) e o Marketing Mix. A empresa irá usar o STP Marketing, com o objetivo de identificar o público-alvo para o projeto da mesma, e não só identificar, mas também criar uma ou várias estratégias com o intuito de alcançar esse mesmo público. Por último, no Marketing Mix, a entidade empresarial estudada irá efetuar um conjunto de ações ou táticas para promover o tal projeto no mercado, sendo essas ações mais conhecidas como os 7 P's (“Product”, “Price”, “Place”, “Promotion”, “People”, “Process” e “Physical Evidence”).

### **3.1.6 Modelo Financeiro**

Tal como foi referido previamente, o objetivo máximo deste plano de negócio consiste em saber se este projeto é ou não viável financeiramente e economicamente. E, portanto, será nesta etapa que se irá saber o veredicto.

Deste modo, para além dos diversos pressupostos que irão ser definidos inicialmente, irá ser utilizado o valor atualizado líquido, a taxa interna de rentabilidade e por último o índice de rendabilidade do projeto, que serão os indicadores principais para avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto.

## **3.2 Metodologia de Pesquisa**

### **3.2.1 Dados Primários**

Relativamente a este tópico, irá ser feito uma recolha de dados através do método qualitativo entrevistas em profundidade semiestruturadas ao gestor da empresa da Granicentro. Para além destas entrevistas, irá ser efetuado um questionário anónimo, que irá ser publicado em diversas comunidades presentes na rede social Reddit, com o

objetivo de complementar a informação facultada pelos futuros entrevistados e obter uma amostragem que irá ser usado futuramente no processamento dos dados.

### **3.2.2 Dados Secundários**

Relativamente a estes dados, irão ser utilizadas diversas fontes tais como a Stone World, a Natural Stone Specialist, a Assimagra, o Laboratório Nacional de Energia e Geologia, entre outras, sendo que, como foi dito anteriormente, irá de certa forma preencher as lacunas de dados que não foram conseguidos através dos métodos de extração de dados primários, mencionados anteriormente.

## **4. Análise do Mercado**

### **4.1 Análise da Envoltente Contextual**

#### **4.1.1 Análise PESTAL**

##### **4.1.1.1 Políticos**

Segundo a Assembleia da República (2005), “A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes, visando a realização da democracia económica, social e cultural e o aprofundamento da democracia participativa.”

O parlamento português é eleito através do povo, sendo que antes de terem ocorrido as legislativas de 2024, o anterior parlamento era composto maioritariamente por membros do Partido Socialista (PS), ocupando desse forma 120 lugares de um total de 230, sendo que o segundo partido colado foi o Partido Social Democrata (PSD). Até que ocorreu a demissão do antigo primeiro-ministro (António Costa), que levou às legislativas de 2024, onde o PSD, em conjunto com o CDS – Partido Popular e com o Partido Popular Monárquico (PPM) formaram a Aliança Democrática (AD), vencendo dessa forma essas eleições, ocupando 79 lugares dos 226 no total, enquanto o PS ocupou outros 77 lugares. Resultando assim na eleição do novo primeiro-ministro, Luís Montenegro. Por fim, o cargo de atual presidente de Portugal continua a pertencer a Marcelo Rebelo de Sousa, onde está a cumprir o seu segunda mandato, tendo sido reeleito por cinco anos em janeiro de 2021.

### 4.1.1.2 Económicos

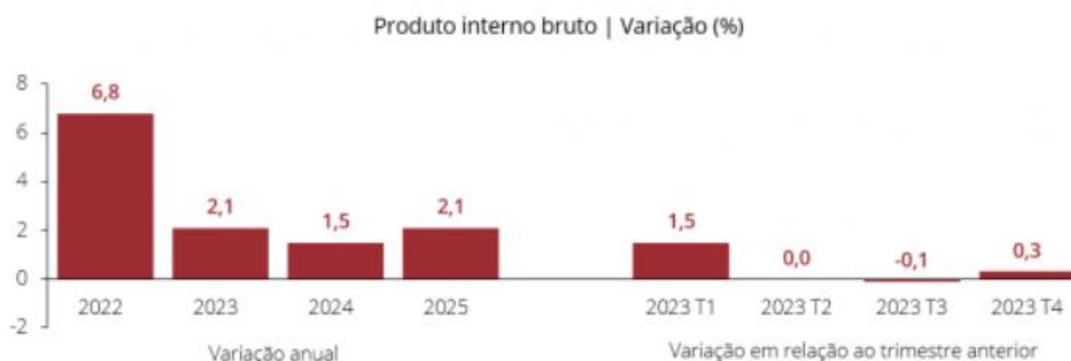


Figura 4.1: Evolução do PIB (Fonte: Banco de Portugal)

Segundo o Boletim Económico de 2023, efetuado pelo Banco de Portugal em outubro, até ao final deste ano, a atividade económica portuguesa irá ter um abrandamento. No entanto, irá continuar a crescer, tal como mostra o gráfico 4.1, que relata o facto de em 2023 face a 2022, ocorrer um aumento da economia portuguesa em 2,1%. Nos próximos anos, prevê-se que continue a crescer, com um ligeiro abrandamento de 2024, comparativamente com 2023. O indicador referente à inflação aumentou em grande magnitude passando de aumentar 1,3% em 2021 face a 2020, para aumentar 7,8% em 2022 face a 2021, mostrando assim um aumento de 6,5 pontos percentuais entre os dois anos (Banco de Portugal & INE., como citado por PORDATA, 2023).

Em relação à população ativa, houve um aumento de 2,3% em 2021, comparativamente com 2020, contudo, em 2022 apesar de ter aumentado houve um ligeiro abrandamento. De acordo com os dados do Banco de Portugal (2023), a taxa de desemprego estará prevista subir até 2025, contudo irá permanecer baixa. Por outro lado, de acordo com a República Portuguesa (2023), a população empregada alcançou um valor histórico de 4,9 milhões, tendo aumentado em 117 milhares de trabalhadores face a 2019 e mais de 526,6 milhares de trabalhadores comparativamente com 2015.

Por último, o relatório de estabilidade financeira efetuado pelo Banco de Portugal em maio de 2023 dita que as taxas de juro atingiram o pico das subidas no verão de 2023 e que só irão começar a descer no próximo ano (2024).

#### **4.1.1.3 Sociais**

Em relação ao ambiente social, existem diversos fatores que podem ser destacados, como por exemplo o facto de Portugal ter vindo a aumentar a população durante quatro anos consecutivos. Outro fator que têm vindo a ser comum ao longo desta última década foi o aumento da população idosa (habitantes acima dos 65 anos), que passou dos 19,2% em 2011 para 23,6% em 2021. Em contraste, a população jovem (habitantes até aos 14 anos) tem vindo a decrescer tendo passado dos 15% em 2011 para 13% em 2021 (INE como citado pelo Diário de Notícias, 2023). A natalidade, ao contrário, tem vindo a diminuir sendo que em 2021, face a 2020 diminuiu 5,9%. Pelo lado oposto, a mortalidade, registou um aumento de 1,1% em 2021, em relação ao ano anterior.

#### **4.1.1.4 Tecnológicos**

Segundo o Diário de Notícias (2022), o valor das empresas tecnológicas passou de 1% do PIB em 2015, para um contributo de 18% do PIB em 2021, ou seja, um aumento de 17 pontos percentuais. Outro valor que mostra a cada vez maior importância da tecnologia em Portugal é o de investimento que passou de 20 milhões em 2015 para 1100 milhões em 2021.

Outro ponto relacionado com a tecnologia consiste nas start-ups, que se traduzem em empresas que adotam a tecnologia como base para o seu crescimento, segundo a Iberdrola (s.d). Neste caso, Portugal é visto cada vez mais como “Startup Nation”, e a escolha para sediar a Agência Europeia de Start-ups (ESNA) fundamenta ainda mais esse cognome.

Os centros de tecnologia e inovação vieram suceder os centros tecnológicos e os centros de interface, e têm como principal objetivo a produção, difusão e transmissão de conhecimento, com foco nas empresas e para gerar valor económico (Silvares, 2022). No caso de Portugal, foram adicionados, recentemente, cinco novos centros de tecnologia e inovação, passando a possuir trinta e um centros.

#### **4.1.1.5 Ambientais**

No contexto português, houve uma redução de dióxido de carbono em 35% face a 2005, e para além disso cumpriu todas as metas ambientais europeias de energia. No entanto, continua a ser o país da União Europeia (UE) que teve a maior subida na produção de resíduos per capita, e que também é um dos países da EU com a menor quantidade reciclada e que tem um dos maiores consumos de recursos naturais (Pordata.,

como citado por Tomás, 2023). Como já havia sido mencionado anteriormente, Portugal era um dos países onde mais se consumia recursos naturais na EU, isto é, em 2021 foi registado um valor referente ao consumo dos mesmos recursos em 16,9 toneladas por habitante, sendo que o valor médio por habitante europeu está situado nas 14,1 toneladas por habitante (INE., como citado no Observador, 2023).

Para além de ser um dos países da EU que menos ajuda no combate à crise climática, também é o país na Europa que mais sofre com as diversas alterações climáticas (Machado., como citado por Público, 2023).

#### **4.1.1.6 Legais**

De acordo com os artigos 58 e 59 da Constituição de Portugal, os trabalhadores têm o direito a auferir um salário justo e a ter boas condições de trabalho. Para além disso, os trabalhadores têm direito em exigir férias e período de descanso, sendo que existe um limite máximo de 8 horas diários e 40 horas semanais no que toca ao horário de trabalho, tendo também descanso semanal e férias. Relativamente às férias, de acordo com o artigo 237 do Código de Trabalho, o trabalhador tem direito a 22 dias úteis de férias pagas relativas ao trabalho prestado no ano civil anterior. Outro direito a exigir, é o recebimento do subsídio de férias e de Natal, desde que esteja sobre contrato sem termo ou a prazo e também o direito de faltar ao trabalho. Para além dos mencionados anteriormente, o trabalhador tem o direito a receber assistência tanto na doença como no desemprego. Por último, a entidade empregadora tem como obrigatoriedade proteger os empregados no que toca à parentalidade e também devem fornecer formação, de pelo menos 40 horas anuais. Para além das empresas terem deveres face aos trabalhadores, as mesmas também têm outras obrigatoriedades como por exemplo as fiscais e as declarativas. Ou seja, elas necessitam de declarar por exemplo as contas anuais da empresa e também os beneficiários efetivos. No que toca às obrigações fiscais, as entidades empresariais são obrigadas a pagar diversos impostos tais como o Imposto Sobre Pessoas Coletivas (IRC), o Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), o Imposto Selo (IS) e também a Taxa Social única (TSU).

## **4.2 Análise da Envoltente Transacional**

### **4.2.1 Visão Geral da Indústria**

O CAE (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas) deste setor corresponde a 23701, que consiste na fabricação de artigos de mármore e de rochas similares (INE, 2007). Portugal, segundo Quintal em 2022, é colocado nos sete melhores países a nível mundial, por diversas razões, tais como a grande diversidade de materiais, um profundo know-how e também uma relação forte entre os vários empresários portugueses e um alto teor tecnológico. Sendo que agora, tal como diz mais uma vez Quintal (2022), esta indústria tem se vindo a modernizar cada vez mais, priorizando agora a customização e a personalização. Pelo lado contrário, o mercado fúnebre, que é onde a empresa atua maioritariamente, permanece estagnado, devido a não haver tanta inovação.

### **4.2.2 Cinco Forças de Porter**

#### **4.2.2.1 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes**

Existem diversas barreiras à entrada de possíveis novos concorrentes, sejam eles capacidades, recursos entre outros termos igualmente importantes aquando da execução das atividades. Os elementos mais importantes consistem num alto investimento em maquinaria e outros equipamentos que tenham como função o corte, o polimento e o acabamento. Outro ponto fundamental consiste no conhecimento, tanto acerca das melhores pedreiras, que ofereçam a melhor pedra natural com o melhor rácio de qualidade e preço, como acerca das diversas técnicas e todos os processos tendo em vista a transformação de pedras em artigos relacionados a morte. Para além do conhecimento, referido anteriormente, é necessário haver experiência neste tipo de ramo, visto que é um setor com centenas, senão milhares de anos, logo existem certas decisões que só conseguem ser efetuadas por entidades que tenham muitas horas neste setor. Deste modo, a ameaça de entrada de novos concorrentes pode ser considerada como média-baixa.

#### **4.2.2.2 Poder Negocial dos Clientes**

No caso deste setor, existem inúmeras empresas, especialmente na zona de Leiria, que têm como *core business* a transformação de pedra em objetos fúnebres, como por exemplo

as empresas LenaCampas e a Granifil, fazendo com que os clientes tenham um grande poder de escolha, visto que podem fazer as suas decisões com base no preço, na qualidade, na proximidade, entre outros, logo os consumidores não necessitam de ficar agarrados a apenas uma empresa. Outro fator que influencia o poder negocial dos clientes, é o facto de maior parte das empresas apresentarem *websites* e redes sociais, fazendo assim com que os consumidores consigam analisar primeiro o que cada empresa oferece antes de tomar qualquer decisão. Por isso o poder negocial dos consumidores é alto.

#### **4.2.2.3 Poder Negocial dos Fornecedores**

Tal como foi mencionado no ponto da localização geográfica, existem uma quantidade imensa de pedreiras na região de Leiria, muito por conta da Serra de Aires e Candeeiros, logo existe uma quanta grande de escolha por parte das empresas, seja a nível de preço como de qualidade. No entanto, mesmo que exista uma grande quantidade de pedreiras, para os produtos que a empresa tem e pretende ter no seu catálogo, nem todas são elegíveis, devido ao facto de maior parte ser fornecedora de calcário, pois é mais apropriado para outras utilizações, tais como pedras de calçada. Por isso, apesar de haver inúmeras pedreiras, não existem assim tantas que proporcionem a matéria-prima necessária à criação de produtos fúnebres, logo, apesar de a empresa ter poder de escolha, não pode ser considerado como algo de grande magnitude.

#### **4.2.2.4 Rivalidade Entre Concorrentes**

Relativamente à rivalidade entre concorrentes, pode se dizer que existe um certo grau elevado de competitividade e entre os diversos concorrentes deste setor. Muitas das empresas deste ramo têm se destacado no que toca à inovação, tornando os cortes ainda mais precisos, os produtos com maior qualidade e, também, personalizando os seus produtos. Também existem empresas que se destacam mais nos preços que praticam, focando na eficiência de custos. Ou seja, produzem em grande quantidade a menores preços. Por último, não existem assim tantas empresas, que tal como a Granicentro, se focam mais no mercado fúnebre, oferecendo desta forma produtos similares.

#### **4.2.2.5 Ameaça de Produtos Substitutos**

A ameaça de ocorrer uma substituição destes produtos fúnebres com este tipo de material é média, porque, para além de ser sustentável, caso seja utilizada da forma mais eficiente, o que atualmente é uma questão cada vez mais importante nas escolhas dos clientes, também é esteticamente mais bonito. Outro fator que ressalva a dificuldade de substituição é a diferença de qualidade que a pedra tem face a outros materiais, como a cerâmica, a pintura, e outros materiais de construção, seja ao nível da duração, da resistência ou até do polimento. Por outro lado, tal como foi dito na análise PESTAL, o país encontra-se numa crise económica, logo existe um menor poder de compra e como é necessária uma grande quantia de capital, pode haver uma ponderação em escolher outros produtos que cumpram a mesma função da pedra.

### **4.3 Análise Interna**

#### **4.3.1 Apresentação da Empresa**

A Granicentro consiste numa entidade empresarial que foi criada nos anos 80 na Batalha, e é especializada na comercialização de mármore e granitos, sendo que se focam principalmente na arte funerária e para além disso também comercializam produtos destinados à construção civil.

#### **4.3.2 Localização Geográfica**

Primeiramente, segundo o Pordata e o INE (2021), consta-se que existe uma grande quantidade de mão de obra qualificada, tendo sido registado 21,3 % de população com pelo menos o ensino superior em Leiria, que é o distrito onde pertence a Batalha.

Porventura, os fornecedores de rocha ornamentada são um elemento muito abundante na região de Leiria, sendo que existem 136 em Porto de Mós, 31 na Batalha e 231 no total em Leiria, segundo consta a eInforma PT, fazendo assim com que haja muita escolha no que toca a fornecedores. No que toca às vias de comunicação, a entidade tem um acesso fácil proporcionando assim um destino rápido a diversas cidades, tais como Lisboa, Leiria, Porto, entre outras. Outro ponto que esta localização tem a favor, é o facto de se situar numa estrada muito movimentada, possibilitando desta maneira uma captação da atenção dos indivíduos que circulem nessa mesma via.

Em conclusão, é correto afirmar que se trata de uma vantagem competitiva sustentável, visto que para além de oferecer valor à empresa, a empresa também consegue usufruir da melhor maneira esse ativo, e para além disso, é difícil de imitar e é considerado como algo raro, visto não ser numa zona industrial.

### **4.3.3 Capacidades Organizacionais**

De acordo com a eInforma e com a Raciús, a empresa aumentou em média o valor das vendas em 2022, face a 2018 em cerca de 6,52%. No entanto, o resultado líquido do período passou de 30197,73€ para 2316,96€, significando assim que a empresa passou de ter um resultado líquido muito acima da média das empresas do setor, para ter um resultado líquido muito abaixo da média. A principal razão disto ter ocorrido, segundo o gestor da empresa consistiu no facto da empresa, de forma a combater a descida de vendas que aconteceu por conta da crise COVID, decidiu efetuar diversas estratégias, de modo que a mesma pudesse voltar a aumentar a sua fonte de receitas. O que acabou por ter um efeito contrário do suposto, pois, a mesma apesar de, continuar a aumentar o volume de negócios ao longo destes últimos 3 anos, o resultado líquido do período não só não aumentou como decresceu, permanecendo positivo.

Em conclusão, as capacidades organizacionais da empresa, isto é, a família que gere a empresa, apesar de nos últimos 3 anos a sua gestão ter vindo a piorar muito por culpa também de fatores externos à empresa. A mesma continua a conseguir cumprir os seus objetivos, como por exemplo o alcance constante de resultados líquidos positivos ao longo dos anos, significando assim que a família continua a gerir com sucesso não só a entidade empresarial como também a sua sucessão dentro da mesma. E por essa razão, é que a mesma se trata duma vantagem competitiva sustentável.

### **4.3.4 Recursos Humanos**

No caso da Granicentro, existem atualmente 17 funcionários, sendo que 94% dos mesmos são masculinos e o restante são femininos, logo é possível concluir que existe uma falta de diversidade na empresa, o que nos dias de hoje é um tema muito importante.

No que toca à performance dos mesmos, tanto nas vendas e serviços prestados por empregado, como o resultado líquido do período por empregado sofreram uma diminuição em 2022, face a 2021, de 14,95% e 76,64%, segundo a eInforma, respetivamente, sendo que os valores atuais, estão abaixo da média do setor, destacando

o valor do resultado líquido do período por empregado, que é cerca de 20 vezes mais baixo que o valor da média das microempresas do mesmo setor. Estes valores podem significar que a empresa já ultrapassou, para as suas condições atuais, o número ótimo de empregados.

Neste caso, este ativo não pode ser considerado como vantagem competitiva, mas sim uma vantagem temporal, porque apesar de oferecerem valor à empresa, e serem raros e difíceis de imitar, a empresa não consegue aproveitar os recursos da melhor maneira, quando em comparação com a média do setor.

#### **4.3.5 Recursos Financeiros**

Primeiramente, o valor mais óbvio a ser observado são os valores da caixa e de outros depósitos, que para além de serem muito positivos, também são acima da média das empresas do setor, estando registado em 2022, segundo a eInforma, 165350,45€. Sendo ainda de ressaltar o facto de o valor ser cerca 2 vezes maior quando comparado com o valor das empresas que auferiram volumes de negócios similares. Uma das razões de haver uma grande quantidade unitária nessas duas rubricas de ativo, consiste no facto da empresa receber primeiro dos seus clientes e pagar depois aos seus fornecedores e outros credores, sendo que a diferença entre o PMR (Prazo Médio de Recebimentos) e o PMP (Prazo Médio de Pagamentos) ser de 56 dias, quase totalizando 2 meses, segundo a eInforma. Outro fator que mostra a boa saúde financeira da empresa no curto prazo é o fundo de maneio (199626,42€), que apesar de ter decrescido face ao ano anterior, pode-se afirmar que a empresa continuar a ter um auxílio muito grande, caso haja algum imprevisto. No que toca a este ativo, também se trata, tal como o ponto passado, de uma vantagem temporal, pura e simplesmente do facto da empresa, apesar de, quando comparado com outras empresas do mercado ter maior abundância de recursos financeiros, a mesma não consegue gerir da melhor forma de modo a gerar ainda mais lucro.

#### **4.3.6 Ativos Intangíveis**

A empresa que está a ser objeto de estudo, não apresenta, segundo os seus relatórios e contas, nenhum valor mediante essa rubrica, mostrando assim que não contém de alguma forma ativos, cujo propriedade principal é não serem palpáveis. Como não existe um valor

associado a essa rúbrica, então é possível afirmar que não oferece sequer valor à empresa. Logo, é uma desvantagem competitiva.

#### **4.3.7 Ativos Tangíveis**

A Granicentro tem no seu armazém diversos equipamentos com alto teor tecnológico que têm como função transformar a matéria-prima em produtos de altíssima qualidade. Eles contam nas suas fileiras com uma máquina de polimento de pedra, uma máquina que tem como função a gravação através do jato de areia (baixo-relevo), duas máquinas, cuja propriedade principal consiste no corte da pedra, uma máquina de boleados, ou seja, tem como principal utilização moldar as bordas das pedras de forma a ficarem arredondadas. Por fim, a máquina mais importante para o novo projeto que é a máquina de gravação a laser, sendo que a empresa contém a melhor máquina desse estilo presente no mercado. Em relação a este ponto, como a empresa consegue saciar as necessidades dos clientes com os seus produtos de alta qualidade, então esta rúbrica irá ser uma vantagem competitiva sustentável.

#### **4.3.8 Relacionamento com Clientes**

Em relação aos clientes, que são considerados como *stakeholders*, existe uma certa afinidade, e até lealdade por parte dos mesmos, porque o serviço até então prestado fora, de acordo com algumas reviews recolhidas nos comentários do site da empresa, apresenta qualidade, tendo sido as necessidades dos mesmos saciadas. Por fim, este ativo vai ser considerado como uma vantagem temporal, porque apesar de alguns clientes serem fiéis, como há muita oferta, basta outra empresa praticar melhores preços, que os clientes optam por consumir na empresa concorrente.

### 4.3.9 Modelo VRIO

Quadro 4.1: Modelo VRIO (Granicentro)

<b>Recursos e Competências</b>	<b>Valuable</b>	<b>Rare</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organized</b>
Localização Geográfica	Sim	Sim	Sim	Sim
Capacidades Organizacionais	Sim	Sim	Sim	Sim
Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim	Não
Recursos Financeiros	Sim	Sim	Sim	Não
Ativos Tangíveis	Sim	Sim	Sim	Sim
Ativos Intangíveis	Não			
Relacionamento com clientes	Sim	Sim	Não	

## 4.4 Análise Competitiva

### 4.4.1 Análise SWOT

Após as diversas análises previamente efetuadas (Análise da Envoltente Contextual, Análise Interna e Análise da Envoltente Transacional), foi elaborado a tabela 4.2, que destaca os pontos fortes e os pontos fracos, sendo que ambos foram extraídos através das diversas fases da análise interna, e as oportunidades e as ameaças, tendo num caso e no outro sendo destacadas na análise tanto da envoltente contextual como da envoltente transacional.

Quadro 4.2: Análise SWOT

<b>Análise SWOT</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Localização Geográfica Capacidades Organizacionais Ativos Tangíveis	Inexistência de Ativos Intangíveis Má Gestão dos Ativos
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Maior Preocupação pelo Ambiente por parte dos consumidores Crescimento Continuado da Tecnologia	Elevada Quantia de Empresas Concorrentes Grau Elevado de Rivalidade entre Concorrentes Crise Económica Instabilidade Política

## **5. Conceito do Negócio**

### **5.1 Oportunidade de Negócio**

Ao longo dos últimos anos, vem se percebendo o quão fundamental são os animais na vida do ser humano, e conseqüentemente, o impacto que têm na saúde mental dos mesmos. Com essa maior percepção, vão existindo cada vez mais países a adotarem leis ou a efetuar propostas que tenham como objetivo conceder faltas justificadas ao trabalho a um indivíduo, caso o seu animal doméstico tenha falecido. Com isto em conta, e também pelo facto de não haver uma grande variedade de produtos destinados a honrar a vida desses animais, tal como foi mencionado pelo gestor da Granicentro que apresenta uma grande experiência neste mercado, sendo que os que estão atualmente disponíveis têm qualidade duvidosa, não são estéticos o suficiente e também não tem a resistência e durabilidade para o produto que prometem, surgiu uma oportunidade de aproveitar esta nova necessidade.

Em relação ao mercado, onde esta se encontra, como foi dito na análise de mercado, este trata-se do mercado fúnebre, que se encontra muito estagnado devido a ser um mercado com produtos já muito tradicionais, logo nunca existe muita inovação no que toca a produtos. No entanto, o tamanho do público-alvo não é equivalente ao tamanho do mercado fúnebre, sendo que apesar de estar inserido nesse mesmo, como se trata de um produto com um valor avultado apenas uma parte desse mercado é que poderá fazer parte do grupo de potenciais compradores. Segundo o questionário efetuado, existe uma grande procura no que toca a este tipo de produto, sendo que apesar de os mesmos apresentarem um maior preço face a outros artigos vendidos, os indivíduos que responderem ao questionário (potenciais clientes) preferem gastar mais em algo que apresente uma maior qualidade.

No que toca à concorrência, é correto afirmar que não existe bem um concorrente direto porque apesar de empresas como Amazon, Alibaba e outras empresas desse estilo oferecerem produtos do mesmo estilo, não se pode dizer que esses produtos sejam direcionados para o mesmo público-alvo, pois o que diferencia o produto que a empresa pretende comercializar dos demais, é o facto de serem feitos com materiais com grande qualidade, isto é, pedras naturais, esteticamente apelativos e muito resistentes, o que faz com que o produto consiga saciar as necessidades desse público de uma maneira mais duradoura. A empresa Granicentro, por se tratar de uma entidade com um nome bem

cimentado no mercado, não necessitará de reunir tantas condições para produzir o novo produto, como uma empresa recém-criada. Por fim, como a organização já exporta alguns produtos para a Espanha, então, a mesma, de modo a aumentar a base de clientes não só para este produto como também para os outros que já são comercializados, irá aproveitar esta oportunidade para começar a reforçar as vendas para o país vizinho.

## **5.2 Modelo de Negócio**

### **5.2.1 Parceiros-Chave**

Os principais parceiros identificados são os fornecedores de pedra natural, visto que são os fornecedores da matéria-prima principal dos produtos da empresa. Por fim, o outro parceiro importante seriam as empresas transportadoras, pois necessita de distribuir os seus produtos acabados aos seus respetivos consumidores.

### **5.2.2 Atividades-Chave**

Neste caso, as principais atividades são o marketing e a publicidade, isto é, a quem é que será vendido e como é que a empresa irá fazer para os atrair, o design e produção, ou seja, como é que será a imagem física do novo projeto, e o seu modo de confeção. Dentro do seu modo de confeção, existe uma atividade deveras importante que consiste no aproveitamento de desperdícios de outros produtos, com o intuito de produzir estas memórias. Para além dessas duas atividades, a empresa irá efetuar uma pesquisa contínua, de modo que os seus produtos apresentem sempre a melhor qualidade possível, e por último, ajudar o cliente em todas as situações possíveis, de modo que os mesmos fiquem com todas as necessidades saciadas.

### **5.2.3 Recursos-Chave**

No contexto desta empresa, os recursos que fazem a diferença são a matéria-prima, que proporciona um grande grau de qualidade aos produtos finais, a localização geográfica, que é um recurso físico, ou seja, o terreno onde a empresa está sediada, e que tal como foi dito nos pontos passados, especialmente na análise interior da empresa, é um recurso diferenciador da mesma, porque proporciona inúmeros benefícios. Em último lugar, os equipamentos com alto teor tecnológico que conseguem extrair toda a qualidade que as

matérias-primas acarretam, transformando-as em produtos acabados que conseguem saciar as necessidades dos clientes.

#### **5.2.4 Proposta de Valor**

Cada empresa proporciona elementos diferentes para os seus consumidores, sendo que neste caso, a Granicentro promete não só produtos com qualidade, mas também uma personalização avançada, a garantia de que o cliente irá ter as suas necessidades saciadas, uma responsabilidade para com o ambiente, um grande lote de diferentes produtos, atendimento ao cliente, a flexibilidade e agilidade no que toca às tendências do mercado. Também promete colaborações e parcerias estratégicas, de modo a proporcionar sempre o melhor para os clientes, uma facilidade de acesso e de compra dos inúmeros produtos e por fim uma exclusividade no que toca ao design e à inspiração.

#### **5.2.5 Segmentos dos Clientes**

Os indivíduos a quem estes produtos se vão destinar são os humanos que pretendem honrar e relembrar memórias dos outrora animais de estimação, no entanto não é apenas essa a única peculiaridade, visto que também está destinado a consumidores que tenham mais ou menos anos de vida contidos entre o intervalo 35 a 64 anos, exclusive, e também é um produto mais virado para pessoas que apresentem rendimentos altos, pelo simples facto do material principal ser pedra, que é deveras caro para outras classes sociais, quando comparado com outras matérias de fabrico.

#### **5.2.6 Canais de Distribuição**

No contexto deste projeto, existem dois canais diferentes, sendo eles o B2B, que significa que a empresa vende diretamente para empresas, e não para um só indivíduo, onde acontece no B2C, que também consta como canal de distribuição da empresa.

#### **5.2.7 Relação Com Clientes**

Neste caso, a empresa costuma não só ter um atendimento personalizado, de forma a saciar todas as necessidades do cliente, mas também um feedback ativo, onde o cliente relata todas as emoções que presenciou e se há algo que não o satisfaz, e as histórias de

sucesso, ou seja, histórias em que o cliente conta sobre como o produto que adquiriu lhes deu não só uma satisfação, mas também uma memória feliz.

### 5.2.8 Estrutura de Custos

Existem diversos gastos a serem retratados, mas os que apresentam um maior peso nas contas da empresa são a mão-de-obra, a matéria-prima, os gastos relativos a marketing e publicidade e por último os gastos com o transporte de mercadorias.

### 5.2.9 Fontes de Receitas

As tais fontes da empresa estudada são a venda dos novos produtos e os serviços de personalização premium, onde os consumidores têm ao dispor 3 produtos, sendo que o fator que os diferencia é a complexidade.

### 5.2.10 Modelo Final

Modelo de Negócio				
Parceiros-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Segmentos de Clientes	Canais de Distribuição
Fornecedores de Pedra Natural Empresa Transportadora de Mercadorias	Marketing e Publicidade Design e Produção Pesquisa e Desenvolvimento Contínuos Serviço de Atendimento ao Cliente	Produtos com Qualidade Personalização Avançada Garantia de Satisfação do Cliente Sustentabilidade e Responsabilidade Ambiental Variedade de Produtos Atendimento ao Cliente Flexibilidade e Agilidade Colaborações e Parcerias Estratégicas Facilidade de Acesso e Compra Inspiração e Design Exclusivo	Classe média-alta Indivíduos com idade entre 35 a 60 anos Donos de animais de estimação	Business-to-Consumer Business-to-Business
<b>Recursos-Chave</b>			<b>Relação com Clientes</b>	
Matéria-Prima de Qualidade Localização Geográfica Equipamento com Alto Teor Tecnológico			Atendimento Personalizado Feedback Ativo Histórias de Sucesso	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fontes de Receitas</b>		
Mão de Obra Matéria-prima Custos de Transporte de Mercadorias Marketing e Publicidade		Venda de Produtos Serviços de Personalização Premium		

Figura 5.1: Modelo de Negócio Inicial

## 5.3 Fases do Projeto

No que toca a esta ponto, foi definido que antes do lançamento deste produto em 2024, a empresa iria necessitar do último mês de 2023, ou neste caso o ano zero, para realizar diversas tarefas. Sendo elas a pesquisa e a análise através de dados quantitativos e qualitativos, o desenvolvimento do conceito e do protótipo. As restantes atividades serão

a definição dos objetivos e da estratégia de crescimento e por fim a criação de um plano de marketing e a realização das projeções financeiras. Após a execução destes encargos, a empresa, também no ano 0, irá obter um financiamento, onde o pagamento de juros e os reembolsos irão ter lugar em 2024, para cobrir uma parte do investimento numa nova máquina a laser (corte e gravação). Para além disso, a empresa também irá contratar um novo empregado para ficar responsável apenas por esse novo equipamento, sendo que tanto para este novo colaborador como para os que já estão nas fileiras da empresa, irá ser ensinado através de uma formação o novo processo produtivo destes novos produtos e por fim, a empresa irá negociar um acordo com uma empresa de transportes para que os produtos sejam entregues com a melhor qualidade possível e com a máxima rapidez.

No início de 2024, a Granicento irá realizar os lançamentos dos produtos em Espanha e em Portugal, sendo que de modo que o produto consiga alcançar o maior número de pessoas, a mesma irá executar as campanhas de marketing e de publicidade definidas inicialmente. Para além disso, o novo website da empresa, que foi criado por uma determinada empresa, irá ser lançado aquando do lançamento oficial dos produtos.

A entidade empresarial estudada também irá ao longo do tempo do projeto (5 anos), atualizar o website divulgado inicialmente através da aquisição dos serviços dos mesmos criadores da empresa, de modo que o site permaneça modernizado. Por último, a empresa irá ao longo do tempo monitorizar o processo e fazer os devidos ajustes, para que o mesmo permaneça eficiente e eficaz, e assim minimizar a ocorrência de erros.



## **6. Objetivos do Plano de Negócios**

### **6.1 Objetivos Estratégicos**

O principal objetivo estratégico será a completa expansão para Espanha. Ou seja, a empresa irá comercializar os novos produtos, no início do projeto, em Portugal e em 25% de Espanha. E a empresa espera que, caso este projeto seja um sucesso, que a mesma também o possa comercializar no restante terreno espanhol, para além dos terrenos já explorados. Também se trata de algo mensurável, devido ao facto da empresa conseguir obter informações sobre a quantidade de produtos que estão a ser vendidos para as diversas regiões espanholas, comprovando dessa maneira a expansão total. E os últimos critérios são o facto de ser atingível, porque caso a empresa consiga ser bem-sucedida com os 25% iniciais, então a probabilidade de alcançar esses 100% é muito alta, relevante (está alinhado com a estratégia da empresa) e por fim a temporal, sendo que neste caso, está a ser planeado após o período de 5 anos deste projeto, após ser previsto a garantia de viabilidade económica.

### **6.2 Objetivos Táticos**

No que toca a este tipo de objetivos, foi definido que a empresa iria não só lançar o produto como também traçar uma meta de vendas para cada ano, e também a designação de uma campanha de marketing. Em ambos o caso se trata de algo de algo claro e preciso, também conseguem ser quantificáveis, isto é, a empresa tem um dado objetivo de vendas para cada ano (designado no ponto das previsões de vendas como o mais provável) e no que toca à parte da campanha, é corretor afirmar que com esta finalidade, a empresa pretende atingir o maior número possível dentro do número de possíveis clientes, definido em pontos mais adiantados. Para além disso, também são ambos atingíveis, sendo que enquanto num foi calculado através de questionários e de dados secundários, o outro vai ser atingido através de um serviço de gestão de redes sociais e da criação de um website. Por fim, ambos são relevantes nas estratégias da empresa e também assumem o carácter de temporal, visto serem algo que têm uma duração anual.

### **6.3 Objetivos Operacionais**

Por fim, existem diversos objetivos operacionais que irão ser cumpridos em curtos prazos de tempo, tais como a monitorização da produção diária e por fim contratar uma empresa para a execução dos transportes do produto. Em relação ao primeiro objetivo, o mesmo foi definido com o propósito de não só detetar desvios como também os resolver, de modo que a produção seja o mais eficiente possível. E por fim, contratar uma empresa de transportes, para que os produtos sejam entregues da maneira mais rápida e segura possível.

## **7. Estratégia de Crescimento**

Após inúmeras análises, foi decidido usar como estratégia principal a do desenvolvimento do produto, que foi elaborada por Ansoff, porque a empresa irá criar um produto para um mercado, em que a empresa já atua, que neste caso é o mercado fúnebre.

Por fim, a Granicentro, como já tem uma certa reputação tanto em Portugal como em países estrangeiros, tal como as suas exportações demonstram, então de modo a cimentar ainda mais a sua posição no mercado espanhol, a mesma irá começar a comercializar o seu produto não apenas em Portugal, mas também em 25% de Espanha. Sendo que, caso haja sucesso nesta estratégia, a decisão passará por estender ainda mais a sua área de comercialização na restante península ibérica.



## **8. Plano de Marketing**

### **8.1 Missão, Visão e Valores**

No que toca a este caso, a missão mais apropriada seria: Construir sonhos, prestar homenagens, acrescentando valor ao mercado de mármore e granitos, fornecendo um serviço de qualidade.

No contexto da empresa, a visão é o liderar o mercado nacional de mármore e granitos, no âmbito funerário e de construção. Neste caso, como se trata de uma empresa familiar, então os valores e princípios que estão presentes nessa mesma família são inculcados no ambiente de trabalho da entidade organizacional. Esses tais valores são a experiência, as pessoas (clientes, colaboradores, entre outros), a confiança e por fim a qualidade.

### **8.2 Segmentação, Seleção e Posicionamento**

#### Segmentação

Relativamente a este termo, pode-se incluir elementos deveras importantes, tais como o facto de que segundo a INE em 2021, a maior proporção dos trabalhadores auferem quantias salariais entre os 850 euros e os 900 euros. Para além disso, tanto o grau de escolaridade como a idade são fatores que fazem com que o salário médio dos portugueses aumente. Por último, relativamente às diversas classes de Portugal em 2022, como se era de esperar existe um maior peso na classe média (60,1%), quando em contrapartida com a população pobre e com a população que tem rendimentos altos que apresentam valores percentuais de 12,4% e 10,6%, respetivamente, tudo de acordo Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) realizado em 2024.

No que toca aos termos comportamentais, é relevante afirmar que devido a esta crise económica, tal como referida na análise PESTAL, uma grande porção dos habitantes portugueses irão optar por produtos mais baratos, sejam eles o vidro, a cerâmica, a pintura entre outros produtos. No entanto, ainda existe diversas razões para as pessoas optarem pela pedra, devido a ser não só mais estético visivelmente mais também mais resistente, e consequentemente durável. Tal como menciona Miguel Tomé (2023), que afirma o facto de a construção de campas em pedra permanecer um negócio rentável.

## Seleção

De todos os mercados que foram segmentados nos parágrafos anteriores, foi identificado a melhor oportunidade de crescimento e rentabilidade para a empresa, que consiste basicamente nas pessoas que têm animais domésticos, visto que, este produto se trata a memorizar eternamente os mesmos, que apreciam a pedra natural como material de construção, e que tenham rendimentos altos, visto que este material se trata de um produto não muito simpático no que toca a valores monetários, de acordo com o contexto económico atual. Por último, a idade dos consumidores a quem este produto mais se destinará será às pessoas que tenham entre 35 anos e 60 anos, exclusive, visto que as pessoas que pertençam a esse intervalo têm um maior poderio financeiro. Os Recenseamentos da População e da Habitação – Censos, que é a maior operação estatística realizada em qualquer país do mundo constatou que, em 2021, residiam em Portugal cerca de 10343066 pessoas, sendo que desse número 3692864 pertenciam ao grupo etário mencionado anteriormente.

Relativamente à quota de mercado fúnebre, não existe apenas uma única empresa que o domine, mas sim inúmeras empresas, porque este negócio, tal como tinha sido referenciado previamente por Miguel Tomé (2023), continua a ser rentável, e segundo o Jornal Expresso (2017), existem pessoas que pagam quantias exorbitantes por apenas um único funeral. Logo, apesar de ser um mercado estagnado, continua a ser um mercado atrativo, no entanto, mediante essa situação a quota de mercado está muito dividida pelas inúmeras empresas.

## Posicionamento

Existem diversos tópicos que podem ser mencionados neste último elemento, sendo um deles a proposta de valor, que consiste em oferecer memórias esculpidas em granito, cujo objetivo principal consiste em capturar a essência única dos animais de estimação dos clientes. Cada peça é trabalhada de forma cuidadosa com o propósito de transmitir a beleza da relação especial que o consumidor vivenciou com o seu patudo. É possível escolher as tais memórias videográficas, fazendo assim com que a pessoa coopere também no tributo eterno e tangível para honrar e preservar as lembranças que seu animal de estimação deixou na sua vida.

O que diferencia este produto, de outros que marcas como a Amazon, Temu, entre outras entidades produzem são o facto passível de personalização consoante as preferências do cliente, também a qualidade que o granito proporciona, o esforço que a

empresa promete colocar na confecção de algo que relembre a tal ligação que foi criada ao longo do tempo, algo que outras empresas maiores não podem prometer, visto que produzem algo, tendo apenas em vista o lucro e não uma criação de ligação com o cliente, e por último o compromisso com a sustentabilidade, porque o processo produtivo deste produto é projetado para ser ambientalmente responsável.

### 8.3 Marketing-Mix (7Ps)

#### 8.3.1 Produto

A Granicentro apresenta uma inovação significativa no mercado fúnebre com a introdução de objetos de pedra reciclada com o objetivo de memorizar os animais domésticos. Este produto único permite que os clientes prestem homenagem aos seus companheiros de quatro patas de uma maneira duradoura e significativa.

A linha inclui modelos simples e personalizados, proporcionando opções para diferentes preferências e orçamentos. Para além desses dois modelos, este produto tem uma versão premium podendo ou não conter um código QR, que oferece uma dimensão digital, conectando os entes queridos a um site exclusivo repleto de lembranças especiais, proporcionando uma maneira inovadora de manter viva a memória do animal. De forma mais detalhada, este produto tem a versão simples, que consiste numa placa de pedra com um formato de um osso ou do busto de um gato com o nome do animal e uma foto do mesmo e tem a versão um pouco mais complexa através de a adição de uma fotografia do respetivo animal com o seu dono, e para todas estas opções, existe a versão que já tinha referenciado previamente, ou seja, um código QR.



Figura 8.1: Exemplo de Produto Simples



Figura 8.2: Exemplo de Produto Simples

### 8.3.2 Preço

A forma mais apropriada de definir o preço dos produtos será através do cálculo do custo de produção de cada unidade do produto, e posteriormente a isso definir uma margem de lucro a esse tal custo. Para determinar o custo de produção, é necessário definir primeiramente os três elementos, sendo eles as matérias, a mão de obra direta e os gastos gerais de fabrico. Irá ser utilizado uma aproximação *Bottom Up*, isto é, irão ser visto todos os custos ao pormenor e depois agregá-los para calcular o custo total.

Em relação às matérias, o processo de produção do produto é sustentável, isto é, irão ser utilizados os desperdícios de processos produtivos de outros objetos na confeção destes novos produtos, logo essas matérias serão consideradas como matéria-prima pura e o valor dos mesmos serão de acordo com o valor anteriormente despendido. No entanto como foi utilizado apenas uma parte da matéria adquirida anteriormente, só irá ser contabilizado uma proporção, que foi a utilizada neste novo processo.

No que toca à mão de obra direta, foi considerado que os que participam diretamente na produção do produto são um designer, dois operários e um gestor. Apesar de no geral, o gestor ser considerado como mão de obra indireta, como se trata de um novo projeto e a empresa é relativamente pequena, no que toca a número de empregados, então o gestor irá efetuar supervisão direta da produção e, se porventura houver algum problema relaciona com a produção, será o gestor a resolver esses tais imprevistos. Vai ser usado neste caso, o custo que cada trabalhador irá causar durante o tempo de realização dessa atividade.

Os gastos gerais de fabrico, que serão divididos naqueles que já estão convertidos em gastos por cada produto e aqueles que ainda estão para ser convertidos. Na primeira divisória, encontra-se o custo de cada corte efetuado pela respetiva máquina, o custo de cada polimento, o custo de cada gravação, o preço de cada embalagem e por fim, o preço de transportar cada um dos produtos. Nos outros gastos a serem convertidos, estão presentes a eletricidade e a água, sendo que ambos os gastos estão inteiramente alocados no processo produtivo. Porventura, a maneira de converter estes gastos será através do cálculo da média diária e por fim usar como base de imputação o número de horas de trabalho das máquinas.

Quadro 8.1: Preços dos Produtos

Produto	Simple	Complexo	Código QR
Custo de Produção	87,81 €	98,15 €	5,17 €
Margem de Lucro	20%	20%	20%
Preço	105,00 €	118,00 €	6,00 €

### 8.3.3 Praça

O novo produto irá estar disponível na sede da empresa, onde esse produto inovador irá ser confeccionado, sendo um local de fácil acesso a consumidores e outros utentes. Para além disso, as vendas serão diretas ao consumidor, não passando por qualquer intermediário. Em relação à cobertura de mercado, este produto será comercializado, inicialmente na totalidade de Portugal e em 25% do território espanhol. Por fim, a empresa irá ter uma parceria com uma rede de transportes que irão, de maneira rápida e segura, levar os produtos até aos diversos consumidores.

### 8.3.4 Promoção

A estratégia principal consistirá em adquirir os serviços de uma empresa na gestão de redes sociais, de modo que potenciais clientes fiquem atraídos não só com os novos produtos, mas também levar a conhecer os restantes.

Por fim, uma estratégia que irá ser efetuada não inicialmente, mas após a comercialização de inúmeras unidades será a partilha de histórias de sucesso no novo website da empresa, com o intuito de mostrar ao público-alvo que estes produtos garantem a memória eterna do seu amigo de quatro patas.

### 8.3.5 Pessoas

Os funcionários da Granicentro irão ser treinados para aprender da forma mais eficaz o novo processo de produção deste novo produto, com o objetivo de o mesmo ser confeccionado sem erros e que consiga saciar todas as necessidades dos clientes. Para além disso, irão receber também um treino no que toca ao apoio ao cliente, onde irão conseguir responder às diversas perguntas por parte dos clientes sobre o produto e também sobre as diversas personalizações a que o cliente tem ao dispor.

### 8.3.6 Processo

Em primeiro lugar, um determinado cliente decide encomendar o tal produto desejado e efetuar de forma imediata o pré-pagamento. Após isso, irá ser desenhada uma maquete em que o cliente terá de aprovar para o processo prosseguir para o próximo passo, que será a recolha e a triagem dos diversos desperdícios, onde serão feitas as devidas preparações para poderem ser cortados pela máquina de corte, ambos realizados pelo responsável da máquina de corte. De modo que o produto fique com uma superfície lisa e brilhante é necessário que os tais materiais sejam polidos pela máquina de polimento de pedra. Posteriormente, será feita a gravação a laser do pedido do cliente. Por último será feito a tal inspeção, com o objetivo de perceber se esse produto pode ser entregue ou não aos variados consumidores, sendo que no caso de afirmação, o produto irá ser embalado de forma cuidada, de modo que chegue em devidas condições ao respetivo cliente através de uma rede de transportes.

Quadro 8.2: Processo Produtivo (Produto Simples)

Produto Simples	
Designação	Duração
Elaboração da maquete	1 hora
Recolha e corte dos produtos semi-acabados	1 hora
Polimento dos produtos semi-acabados	1 hora
Gravação nos produtos semi-acabados	20 minutos
Avaliação e embalamento do produto final	20 minutos

Quadro 8.3: Processo Produtivo (Produto Complexo)

Produto Complexo	
Designação	Duração
Elaboração da maquete	1 hora
Recolha e corte dos produtos semi-acabados	1 hora
Polimento dos produtos semi-acabados	1 hora
Gravação nos produtos semi-acabados	30 minutos
Avaliação e embalamento do produto final	20 minutos

Quadro 8.4: Processo Produtivo (Código QR)

Código QR	
Designação	Duração
Gravação nos produtos semi-acabados	5 minutos

### **8.3.7 Evidências Físicas (Physical Evidence)**

No que toca a este ponto, a empresa tem dois métodos de proporcionar evidências físicas aos clientes, de modo que os mesmos sejam convencidos a comprar esses artigos. Primeiramente, através da sua sede, onde irão existir diversos protótipos desses produtos, em que o cliente depois poderá decidir como o irá personalizar. Depois, o website criado pela empresa irá conter num segmento, um catálogo com os diversos produtos da empresa, em que depois o consumidor poderá perceber de uma forma mais clara as diversas características dos mesmos.



## 9. Plano Financeiro

### 9.1 Pressupostos

#### 9.1.1 Pressupostos Gerais e de Fiscalidade

Quadro 9.1: Pressupostos Fiscais (Fonte: IAPMEI)

Fiscalidade	
IRC	21%
Derrama Municipal	1,50%
IRS	15%
Imposto Selo	4%
TSU Empresa	23,75%
TSU Colaboradores	11%
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,93%
Fundo de compensação - Encargos	0,08%
Seguros Acidentes Trabalho	1%
IVA taxa normal	23%
IVA taxa intermédia	13%
IVA taxa reduzida	6%
IVA isento/não sujeito	0%

A empresa irá começar a comercializar os novos produtos referentes ao novo projeto a partir do início de 2024 até ao fim de 2028, que corresponde a 5 anos. Este período irá servir de avaliação financeira, de modo a perceber se fará sentido continuar com o projeto ou não. Também irá ser considerado que a empresa irá funcionar durante os 12 meses que um ano tem, e também durante todos os dias do ano, isto é, 365 dias.

Por último, as taxas de inflação, que serão, segundo o Conselho de Finanças Públicas, para os anos entre 2023 e 2028, inclusive, 5,3%, 2,6%, 2,2%, 2%, 1,9% e 1,9%, respetivamente.

#### 9.1.2 Previsão de Vendas

A empresa irá conceber as previsões de vendas através de duas fases. A primeira fase irá consistir na redução do número de clientes possíveis num determinado ano através de diversas parcelas que estavam presentes nas características do público-alvo, definido em pontos anteriores e a segunda fase será a definição dos cenários.

Em relação à primeira fase, o número de possíveis clientes contidos nesse mercado irá consistir na multiplicação entre o número de animais mortos num determinado ano, mais especificamente cães e gatos (ANFAAC, 2021; FEDIAF, 2021; Correio da Manhã, 2022), a percentagem de pessoas pertencentes à classe alta (Mendes, 2024; Mora, 2024), o peso

da faixa etária (35 a 60 anos) face à população total (Instituto Nacional Estadística, 2024; e Instituto Nacional de Estatística, 2024), e por fim o foco que a empresa irá ter em cada país, onde o produto irá ser comercializado, que será definido pela administração da empresa.

Por último, foi executado um questionário, onde se obteve 150 respostas, onde o principal objetivo era perceber qual seria a atratividade de 1 a 10 para os diferentes produtos propostos para este projeto. O peso do número de respostas que envolveram o valor de avaliação 7, 8, 9 e 10 a essas perguntas face ao número total de respostas (150) foi considerado como a última parcela que irá definir o valor total das vendas, para cada produto, no primeiro ano, sendo que nos restantes, a diferença irá ser obtida através da taxa de variação das vendas.

Quadro 9.2: Primeira Fase

Designação	Portugal	Espanha
Número de Animais de Estimação Mortos em 2022 (Cães e Gatos)	58496	263979
	*	*
Percentagem de Pessoas da Classe Alta	10,6%	12,0%
	*	*
Peso da Faixa Etária face à População Total	35,70%	38,29%
	*	*
Percentagem de Foco no Território	100%	25%
	=	=
Valor Final do Mercado	2214	3032

Quadro 9.3: Segunda Fase

Designação	Produto Complexo	Produto Simples	Código QR
Percentagem da procura (Inquérito)	6,00%	7,33%	18,00%
Quantidades Vendidas Anuais	315	385	126
Quantidades Vendidas Mensais	26	32	10

Quadro 9.4: Taxa de Crescimento das Vendas

Cenário Mais Provável	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento de Vendas	0%	6,52%	6,52%	6,52%	6,52%
Cenário Pessimista	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento de Vendas	0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Cenário Otimista	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento de Vendas	0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%

Em relação aos cenários, foi feita uma divisão em 3, sendo eles o pessimista, o mais provável de ocorrer e por último o otimista. Os elementos que irão diferenciar os três cenários serão as taxas de crescimento de vendas. No cenário mais provável, a taxa de crescimento anual de vendas irá consistir na taxa média de variação do volume de negócios da Granicentro entre 2018 e 202, segundo a eInforma e a Raciús, que são os últimos cinco anos com valores contabilizados, dando assim origem a uma taxa de 6,5%. No caso do cenário pessimista e otimista, as taxas serão de 5% e 8%, isto é, irá ser considerado uma diferença de 1,5 pontos percentuais entre o cenário mais realista e os restantes.

### 9.1.3 Investimento e Depreciações

A empresa irá efetuar três investimentos no início do projeto tendo em vista a modernização do processo produtivo e a melhoria na sua marca. Isto é, tendo em vista a continuidade em produzir os melhores produtos possíveis e na maior rapidez, a empresa decidiu adquirir versões mais aprimoradas da máquina de polimento, corte e de gravação a laser. A primeira trata-se de uma máquina de polimento da empresa STYLECNC (Modelo STS3216), que irá ter um custo de 32800 dólares americanos, enquanto a outra será um equipamento, cuja função é não só cortar, mas também efetuar gravação a laser, proveniente da empresa BOSSLASER (LS-3655 CO2 Laser Cutter and Engraver), em que o custo irá consistir em 10797 dólares americanos. Em ambos os casos, e segundo o gestor da empresa Granicentro, estas máquinas apesar de serem mais evoluídas no que toca a tecnologia face às máquinas substituídas, proporcionam o mesmo valor de gastos. Por fim, tanto um equipamento básico como o outro, têm a mesma taxa de depreciação, que é de 20%, segundo a PWC (2024). Além disso, a empresa decidiu investir uma quantia de 1200€ na criação de um website, segundo o gestor da empresa, através da aquisição de serviços de uma empresa de terceiros. Segundo a ordem dos contabilistas

certificados, como este ativo intangível não tem uma vida útil definida, então irá ser considerado que o mesmo irá ter uma taxa de depreciação de 10%., também segundo a PWC (2024).

#### 9.1.4 Financiamento

Tal como mencionado anteriormente no ponto da análise interna, a empresa apresenta bons valores no que toca aos recursos financeiros, ou seja, a empresa respira bem financeiramente. Dito isto, a empresa irá financiar estes investimentos através de não só capitais alheios (30% do Investimento) como de capitais próprios (70% do Investimento), logo, o valor de capital alheio contraído será de 15112,96€, que corresponde a 30% do valor total do investimento nas duas máquinas, mencionadas no ponto anterior. Sendo que a taxa de juro anual será de 5,84%, para ambas, que corresponde à taxa de juro média das novas operações de empréstimos para as empresas até um milhão de euros entre dezembro de 2022 e dezembro de 2023, segundo o Banco de Portugal. Por último, será considerado um período de reembolso de capital de 10 anos, sendo que o reembolso é feito anualmente, sendo que enquanto o primeiro financiamento irá começar a partir de 2024, o segundo irá ter início em 2027.

Quadro 9.5: Serviço de Dívida

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Capital em dívida	15 112,96 €	15 112,96 €	13 601,66 €	12 090,36 €	10 579,07 €	9 067,77 €	7 556,48 €	6 045,18 €	4 533,89 €	3 022,59 €	1 511,30 €
Prestação		2 429,20 €	2 337,41 €	2 245,62 €	2 153,83 €	2 062,04 €	1 970,25 €	1 878,46 €	1 786,67 €	1 694,88 €	1 603,09 €
Reembolso		1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
Juros		882,60 €	794,34 €	706,08 €	617,82 €	529,56 €	441,30 €	353,04 €	264,78 €	176,52 €	88,26 €
Imposto Selo		35,30 €	31,77 €	28,24 €	24,71 €	21,18 €	17,65 €	14,12 €	10,59 €	7,06 €	3,53 €
Capital em dívida	15 112,96 €	13 601,66 €	12 090,36 €	10 579,07 €	9 067,77 €	7 556,48 €	6 045,18 €	4 533,89 €	3 022,59 €	1 511,30 €	0,00 €
<b>CF dívida</b>		<b>12 683,76 €</b>	<b>-2 337,41 €</b>	<b>-2 245,62 €</b>	<b>-2 153,83 €</b>	<b>-2 062,04 €</b>	<b>-1 970,25 €</b>	<b>-1 878,46 €</b>	<b>-1 786,67 €</b>	<b>-1 694,88 €</b>	<b>-1 603,09 €</b>

#### 9.1.5 Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

No caso da empresa, a matéria-prima usada serão os desperdícios recicláveis de granito provenientes de processos produtivos dos produtos destinados a construção, logo este gasto irá ter um valor correspondente à multiplicação entre o preço médio do granito por cada metro quadrado (42,5€, segundo o website “habilíssimo”), o tamanho padrão do produto (0,05 metros quadrados) e a quantidade produzida anual (produtos complexos e simples).

### 9.1.6 Gastos com Pessoal

Em relação a este gasto, a empresa, neste projeto, irá necessitar de quatro colaboradores, sendo eles um designer, que irá elaborar as maquetes, auferindo um salário de 950€. Para além desse, o projeto também irá contar com dois operários, onde um deles irá não só coletar e selecionar os desperdícios, mas também os cortar, fazer a sua gravação e por fim embalá-los para os entregar, e o outro será o responsável pela máquina de polimento. Em ambos os casos, auferem um salário de 900€, no entanto o operário com mais funções neste projeto foi contratado somente para trabalhar neste projeto. Por fim, o gestor que irá estar responsável por orientar as tarefas, encomendas, entre outras atividades e irá receber 1300€, tendo estes valores sido conferidos pelo gestor da empresa. Estes dados foram fornecidos pelo gestor da Granicentro.

Quadro 9.6: Colaboradores

Designação	Salário Bruto	Nº de Trabalhadores
Operário	900,00 €	2
Gestor	1 300,00 €	1
Designer	950,00 €	1

### 9.1.7 Fornecimentos e Serviços Externos

Em relação à energia e fluidos, ou seja, a eletricidade e água, foi assumido que os valores retirados do relatório e contas da Granicentro iriam ser iguais para este ano, no entanto tanto para um como para outro gasto, foram convertidos para o valor que a empresa gasta tanto em água como eletricidade por produto através do critério de imputação horas de máquinas e o valor total irá ser resultante da multiplicação entre esse valor e o número de quantidades vendidas dos produtos.

No que toca aos serviços especializados irá ser contratado um serviço de gestão de redes sociais, ou seja, uma entidade que consiga promover este novo projeto através de redes sociais, criadores de conteúdo digital, entre outros modos de cativação de possíveis clientes. Este serviço irá ter um custo mensal de 250€, que é o preço médio praticado em Portugal, segundo a Zaask (empresa da família Worten).

Por último, os gastos relacionados com as deslocações, estadas e transportes, mais propriamente os transportes, onde a mesma irá contratar uma entidade que transporte os

produtos para os diversos pontos da península ibérica. Segundo a empresa Zaask, o custo médio praticado em Portugal, que cada produto irá ter pelo seu transporte será de 7,5€.

### 9.1.8 Outros Gastos Operacionais

Quadro 9.7: Outros Gastos Operacionais

Outros Gastos Operacionais	Custo Por Produto
Produto Simples	27,38 €
Produto Complexo	35,72 €
Código QR	4,17 €
Total	67,27 €

Neste ponto, estão incluídos todos os gastos, que estão incluídos na produção e que não foram mencionados anteriormente, tudo segundo o gestor da empresa Granicentro. Sendo eles, o custo das embalagens que irão conter os produtos (0,70€ cada), o custo de cada corte e de cada polimento (5€ cada) e por fim o custo de cada gravação que irá ter um valor de 16,68€ por cada vinte minutos de gravação a laser.

### 9.1.9 Fundo de Maneio

Irá ser considerado que tanto o prazo médio de pagamento como o prazo médio de recebimentos, irão estar de acordo com os valores atuais da empresa, segundo o seu relatório e contas (eInforma), isto é, 43 dias para o PMR e 99 dias para o PMP. Em relação aos produtos acabados e às matérias-primas, não irão ter existências, pois enquanto no caso dos produtos acabados, tudo o que for produzido será vendido, por se tratar de produtos personalizados, no que toca às matérias-primas, tudo o que for desperdícios dos processos produtivos destinados a produtos destinados a construção irá ser utilizado.

### 9.1.10 Capital Próprio

Como este projeto irá ter apenas 5 anos, não fará muito sentido a distribuição de dividendos, visto que muito dificilmente gerará resultados avultados e assim distribuir sem corromper com o futuro do projeto, logo todos os resultados líquidos que este produto gerar, irão permanecer de modo a formar uma base financeira forte. Deste modo, a reserva

legal será de 5%, enquanto os resultados transitados serão de 95%, que irão permitir que o objetivo de fortalecer este projeto se concretize.

### 9.1.11 Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)

Quadro 9.8: WACC

Custo do Capital	
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	6,17%
Custo do capital próprio (Rcp)	6,84%
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	2,90%
Beta unlevered (Bu)	0,62
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	9,25%
Prémio de Risco de Mercado	6,35%
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	4,61%
Taxa de juro de referência (Rca)	5,84%

Primeiramente o capital alheio, ou mais especificamente o seu custo de capital alheio, que irá consistir na taxa de juro de referência multiplicado pelo IRC. A taxa de juro de referência será a taxa de juro anual, que tal como foi mencionado anteriormente que corresponde à taxa de juro média das novas operações de empréstimos para as empresas até um milhão de euros entre dezembro de 2022 e dezembro de 2023, segundo o Banco de Portugal. Por fim, o custo do capital próprio, que irá ser definido através da fórmula CAPM (Capital Asset Pricing Model).

### 9.1.12 Cash Flows

No que toca a este projeto, irá ser utilizado o FCFE (Free Cash Flows to Firm) com valor residual pela simples razão da empresa querer, a cada 5 anos, reavaliar a viabilidade económica deste projeto, e conseqüentemente, perceber se fará sentido ou não encerrar as operações e caso não faça, se é necessário um maior investimento ou não para reforçar a viabilidade económica.

## 9.2 Viabilidade do Projeto

Quadro 9.9: Avaliação Financeira

Designação	Pessimista	Mais Provável	Otimista
VAL	12 168,63 €	16 960,79 €	21 787,20 €
TIR	14%	17%	20%
Payback (Anos)	4 anos e 1 mês	3 anos e 11 meses	3 anos e 9 meses

Em ambos os cenários, o novo projeto da empresa irá ter viabilidade económica e financeira, sendo que no cenário mais provável, o VAL irá ser de 16960,79€. Significando assim que o projeto será um sucesso e, conseqüentemente fará sentido a empresa continuar a comercializar estes novos produtos após este período de estudo (5 anos).

Outros medidores que reforçam o argumento passado, são a TIR e o Payback. Primeiramente a TIR, que em ambos os cenários são positivos, no entanto a do cenário mais provável e otimista são muito mais atraentes para investidores, face à pessimista, porque apesar de apresentarem mais riscos, também proporcionam mais ganhos. Por último o payback, que em todos os panoramas, será menor que 5 anos, logo os fluxos de caixa gerados não só conseguem cobrir o valor que foi investido, mas também o exceder

## **10. Considerações Finais**

### **10.1 Conclusão**

Após terem sido identificadas uma falta de oferta em relação a produtos de alta gama relacionado com o tributo aos animais domésticos, foi elaborado este plano de negócios com o objetivo de desenvolver um produto que consiga colmatar essas lacunas identificadas. As memórias de pedra recicladas irão cobrir todas essas brechas reconhecidas, pois além de serem duradouras e estéticas, também apresentam um alto nível de qualidade, o que irá fazer com que os animais domésticos sejam lembrados para sempre.

A análise de mercado mostrou que este mercado tem estado estagnado ao longo de vários anos, devido a falta de novas ideias, procurando-se sempre a busca pelo tradicional. No entanto, este mercado continua apetecível, visto não existir muita competição, porque é necessário não só um alto investimento como experiência e conhecimento deste ramo e também pelo facto das pessoas continuarem a investir muitas unidades monetárias todos os anos nestes artigos para memorizar os seus entes e animais mais queridos.

Em relação ao plano financeiro, este teve em conta os pressupostos mais expectáveis e realistas, de modo que os valores sejam previstos da maneira mais rigorosa possível. No entanto existem algumas variáveis mais difíceis de calcular, tal como a percentagem da procura e as taxas de variação das vendas. Primeiramente a percentagem de procura foi calculada através de dados adquiridos num questionário efetuado a diversas pessoas desconhecidas. E por último, para a percentagem da procura, foram usados 3 cenários diferentes, sendo eles o cenário pessimista, o mais provável e o otimista. Estes cenários ajudaram a perceber como é que cada variação iria impactar os resultados do plano.

No cenário mais provável, a taxa de variação de vendas anuais foi de 6,52%, que consiste na taxa de crescimento anual média da empresa nos últimos 5 anos. Este projeto, segundo as previsões, irá ser economicamente e financeiramente viável apresentando um VAL de 16960,79€, e uma TIR de 17%, que é uma taxa realista e muito apetecível para investidores. Serão necessários 3 anos e cerca de 11 meses para conseguir reaver o valor do investimento.

Nos restantes cenários, as taxas da variação de vendas irão ser diferentes do cenário mais provável, sendo que no otimista as taxas serão maiores e no pessimista inferiores face ao mais realista. Tanto num cenário como no outro, o projeto irá ser economicamente

viável, pois apresenta um VAL de 12168,63€ no caso do pessimista e 21787,20€ no caso do otimista. No entanto, o panorama mais otimista apresenta uma TIR mais apetecível, embora mais arriscada, para os investidores, face ao cenário mais pessimista.

No fundo, este projeto irá consistir numa solução inovadora para um mercado estagnado e com pouca concorrência. Sendo que, considerando todos os cenários, irá se tratar de um projeto viável economicamente, com um VAL positivo e uma TIR muito atraente. Desde que a empresa consiga gerir de uma forma eficaz os diversos riscos apresentados e maximizar as oportunidades para que o mesmo não atinja os resultados pessimistas.

## **10.2 Limitações do Estudo**

Sobre este ponto, existem diversos fatores que se tornaram em limitações, tal com o facto de se ter assumido que as respostas da amostra de pessoas portuguesas serem as mesmas dos indivíduos do país vizinho, sendo que as respostas de um determinado país podem não ser as mesmas de outro. Outra limitação, também relativo ao inquérito, consiste no processo de seleção dos indivíduos ter sido feito através de forma anónima numa rede social (Reddit), o que poderá não proporcionar com maior eficácia o verdadeiro valor de vendas. Para além disso, não foram considerados os produtos imperfeitos, ou desperdícios provocados pelo processo produtivo, e por fim, também não foi considerado que os produtos acabados permaneçam mais do que um dia no armazém. O que em ambos os casos a probabilidade de não acontecer é ínfima.

## 11. Apêndices

### 11.1 Anexo B – Plano Financeiro

#### 11.1.1 Recursos Humanos

Produto Simples										
Mão de Obra Direta	Salário Bruto	Meses de Trabalho	Mês de Férias	Sub Férias	Sub Natal	Taxa Teórica	Custo Mensal do Trabalhador	Custo de cada Hora do Trabalhador	Tempo de Cada Atividade (Horas)	Custo de Cada Atividade
1 Gestor	1 300,00 €	11	1 300,00 €	1 300,00 €	1 300,00 €	27,27%	1 654,55 €	9,40 €	1	9,40 €
1 Designer	950,00 €	11	950,00 €	950,00 €	950,00 €	27,27%	1 209,09 €	6,87 €	1	6,87 €
1 Corte	900,00 €	11	900,00 €	900,00 €	900,00 €	27,27%	1 145,45 €	6,51 €	1	6,51 €
1 Polimento	900,00 €	11	900,00 €	900,00 €	900,00 €	27,27%	1 145,45 €	6,51 €	1	6,51 €
1 Embalamento	900,00 €	11	900,00 €	900,00 €	900,00 €	27,27%	1 145,45 €	6,51 €	0,33	2,17 €
1 Gravação	900,00 €	11	900,00 €	900,00 €	900,00 €	27,27%	1 145,45 €	6,51 €	0,33	2,17 €

Produto Complexo											
Mão de Obra Direta	Salário Bruto	Meses de Trabalho	Mês de Férias	Sub Férias	Sub Natal	Taxa Social Única	Taxa Teórica	Custo Mensal do Trabalhador	Custo de cada Hora do Trabalhador	Tempo de Cada Atividade (Horas)	Custo de Cada Atividade
1 Gestor	1300	11	1300	1300	1300	4322,5	57,5%	2047,5	11,63	1	11,63
1 Designer	950	11	950	950	950	3158,75	57,5%	1496,25	8,50	1	8,50
1 Corte	900	11	900	900	900	2992,5	57,5%	1417,5	8,05	1	8,05
1 Polimento	900	11	900	900	900	2992,5	57,5%	1417,5	8,05	1	8,05
1 Embalamento	900	11	900	900	900	2992,5	57,5%	1417,5	8,05	0,33	2,68
1 Gravação	900	11	900	900	900	2992,5	57,5%	1417,5	8,05	0,33	4,03

Código QR										
Mão de Obra Direta	Salário Bruto	Meses de Trabalho	Mês de Férias	Sub Férias	Sub Natal	Taxa Teórica	Custo Mensal do Trabalhador	Custo de cada Hora do Trabalhador	Tempo de Cada Atividade (Horas)	Custo de Cada Atividade
1 Gravação	900,00 €	11	900,00 €	900,00 €	900,00 €	27,27%	1 145,45 €	6,51 €	0,083	0,542 €

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Remuneração Base Total</b>	<b>% C. Fixo</b>		<b>28 545,25 €</b>	<b>29 584,29 €</b>	<b>30 691,04 €</b>	<b>31 869,90 €</b>	<b>33 125,59 €</b>
Designer	100%		4 808,88 €	5 122,25 €	5 456,03 €	5 811,56 €	6 190,26 €
Administrativo	100%		6 580,58 €	7 009,39 €	7 466,14 €	7 952,66 €	8 470,88 €
Corte, Gravação e Embalamento	100%		12 600,00 €	12 600,00 €	12 600,00 €	12 600,00 €	12 600,00 €
Polimento	100%		4 555,79 €	4 852,65 €	5 188,87 €	5 505,69 €	5 864,45 €

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Total de Gastos com Pessoal</b>		0,00 €	35 610,20 €	36 906,40 €	38 287,07 €	39 757,71 €	41 324,17 €

## 11.1.2 Investimento

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>CAPEX (Investimento)</b>	<b>40 956,52 €</b>	<b>0,00 €</b>				
<b>Ativo fixo tangíveis</b>	<b>39 756,52 €</b>	<b>0,00 €</b>				
Equipamento básico	39 756,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Equipamento ligeiro						
Equipamento de transporte						
Equipamento administrativo						
Outros Ativos Fixos Tangíveis						
<b>Ativos intangíveis</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Projetos de desenvolvimento						
Programas de Computador						
Propriedade Industrial						
Outros Ativos Intangíveis	1 200,00 €					

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>CAPEX (Balanço)</b>	<b>40 173,91 €</b>	<b>32 102,61 €</b>	<b>24 031,30 €</b>	<b>15 960,00 €</b>	<b>7 888,70 €</b>	<b>480,00 €</b>
<b>Ativo fixo tangíveis</b>	<b>39 093,91 €</b>	<b>31 142,61 €</b>	<b>23 191,30 €</b>	<b>15 240,00 €</b>	<b>7 288,70 €</b>	<b>0,00 €</b>
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e outras construções						
Equipamento básico	39 093,91 €	31 142,61 €	23 191,30 €	15 240,00 €	7 288,70 €	0,00 €
Equipamento ligeiro						
Equipamento de transporte						
Equipamento administrativo						
Outros Ativos Fixos Tangíveis						
<b>Ativos intangíveis</b>	<b>1 080,00 €</b>	<b>960,00 €</b>	<b>840,00 €</b>	<b>720,00 €</b>	<b>600,00 €</b>	<b>480,00 €</b>
Projetos de desenvolvimento						
Programas de Computador						
Propriedade Industrial						
Outros Ativos Intangíveis	1 080,00 €	960,00 €	840,00 €	720,00 €	600,00 €	480,00 €

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Valor Depreciações e Amortizações</b>	<b>782,61 €</b>	<b>8 071,30 €</b>	<b>8 071,30 €</b>	<b>8 071,30 €</b>	<b>8 071,30 €</b>	<b>7 408,70 €</b>
Equipamento Básico	662,61 €	7 951,30 €	7 951,30 €	7 951,30 €	7 951,30 €	7 288,70 €
Outros Ativos Fixos Tangíveis	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €

## 11.1.3 Cenário Pessimista

### 11.1.3.1 Vendas de Produtos e Serviços

			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Produtos Simples	IVA Aplicável			41 580,00 €	44 467,50 €	47 539,80 €	50 808,16 €	54 284,51 €
IVA Vendas de Produtos	23%			9 563,40 €	10 227,53 €	10 934,15 €	11 685,88 €	12 485,44 €
Quantidade vendida			385	385	404	424	446	468
PVP			105,00 €	108,00 €	110,00 €	112,00 €	114,00 €	116,00 €
Taxa crescimento Vendas			0%	0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%

			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Produtos Complexo	IVA Aplicável			38 115,00 €	41 013,00 €	43 758,23 €	46 675,44 €	49 774,98 €
IVA Vendas de Produtos	23%			8 766,45 €	9 432,99 €	10 064,39 €	10 735,35 €	11 448,25 €
Quantidade vendida			315	315	331	347	365	383
PVP			118,00 €	121,00 €	124,00 €	126,00 €	128,00 €	130,00 €
Taxa crescimento Vendas			0%	0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%

			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Códigos QR	IVA Aplicável			756,00 €	793,80 €	833,49 €	875,16 €	918,92 €
IVA Vendas de Produtos	23%			173,88 €	182,57 €	191,70 €	201,29 €	211,35 €
Quantidade vendida			126	126	132	139	146	153
PVP			6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Taxa crescimento Vendas			0%	0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%

### 11.1.3.2 Fundo de Maneio

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>11 657,68 €</b>	<b>12 501,50 €</b>	<b>13 350,24 €</b>	<b>14 252,59 €</b>	<b>15 211,80 €</b>
Clientes		11 657,68 €	12 501,50 €	13 350,24 €	14 252,59 €	15 211,80 €
Inventários						
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA	9 420,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

<b>Recursos de Fundo de Maneio</b>	<b>0,00 €</b>	<b>14 343,61 €</b>	<b>15 157,44 €</b>	<b>15 924,80 €</b>	<b>16 735,17 €</b>	<b>17 592,21 €</b>
Fornecedores		5 319,39 €	5 647,85 €	5 905,19 €	6 173,75 €	6 455,64 €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		4 512,11 €	4 754,79 €	5 009,80 €	5 280,71 €	5 568,28 €
IRS		611,68 €	628,77 €	646,71 €	665,54 €	685,32 €
IVA	0,00 €	2 483,36 €	2 669,38 €	2 864,89 €	3 073,33 €	3 295,31 €
TSU	0,00 €	1 417,07 €	1 456,65 €	1 498,20 €	1 541,84 €	1 587,66 €

<b>Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>-2 685,93 €</b>	<b>-2 655,93 €</b>	<b>-2 574,56 €</b>	<b>-2 482,58 €</b>	<b>-2 380,41 €</b>
<b>Variação Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>-12 105,93 €</b>	<b>30,00 €</b>	<b>81,37 €</b>	<b>91,98 €</b>	<b>102,17 €</b>

IVA	-9 420,00 €	14 900,18 €	16 016,27 €	17 189,36 €	18 440,00 €	19 771,86 €
IVA liquidado	0,00 €	18 503,73 €	19 843,09 €	21 190,25 €	22 622,52 €	24 145,03 €
IVA dedutível	9 420,00 €	3 603,55 €	3 826,82 €	4 000,89 €	4 182,52 €	4 373,18 €

### 11.1.3.3 Demonstrações Financeiras

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Capital Próprio</b>						
Capital Social						
Prestações suplementares						
Resultado Líquido	-782,61 €	-2 475,24 €	413,33 €	3 992,83 €	7 845,11 €	12 784,57 €
Resultados Transitados		-782,61 €	-3 257,85 €	-2 865,19 €	927,99 €	6 027,31 €
Dividendos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas legais		0,00 €	0,00 €	20,67 €	199,64 €	2 745,79 €
Outras Variações Capital Próprio						
<b>Total Capital Próprio</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-3 257,85 €</b>	<b>-2 844,52 €</b>	<b>1 148,30 €</b>	<b>8 972,74 €</b>	<b>21 557,67 €</b>

<b>Variações Capital Próprio</b>		<b>-2 475,24 €</b>	<b>413,33 €</b>	<b>3 992,83 €</b>	<b>7 824,44 €</b>	<b>12 584,93 €</b>
<b>Variações Capital Próprio (sem Prestações suplementares)</b>		<b>-2 475,24 €</b>	<b>413,33 €</b>	<b>3 992,83 €</b>	<b>7 824,44 €</b>	<b>12 584,93 €</b>

Rúbricas	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo não corrente</b>	<b>32 102,61 €</b>	<b>24 031,30 €</b>	<b>15 960,00 €</b>	<b>7 888,70 €</b>	<b>480,00 €</b>
Ativos fixos tangíveis	32 102,61 €	24 031,30 €	15 960,00 €	7 888,70 €	480,00 €
<b>Ativo corrente</b>	<b>-11 927,30 €</b>	<b>-4 382,82 €</b>	<b>6 682,36 €</b>	<b>21 626,94 €</b>	<b>40 878,38 €</b>
Clientes	11 657,68 €	12 501,50 €	13 350,24 €	14 252,59 €	15 211,80 €
Caixa e depósitos bancários	-23 584,98 €	-16 884,32 €	-6 667,87 €	7 374,35 €	25 666,58 €
<b>Total do Ativo</b>	<b>20 175,31 €</b>	<b>19 648,48 €</b>	<b>22 642,36 €</b>	<b>29 515,64 €</b>	<b>41 358,38 €</b>
<b>Capital Próprio</b>	<b>-3 257,85 €</b>	<b>-2 844,52 €</b>	<b>1 148,30 €</b>	<b>8 993,41 €</b>	<b>21 777,98 €</b>
Resultados Transitados	-782,61 €	-3 257,85 €	-2 865,19 €	927,99 €	6 027,31 €
Reservas legais	0,00 €	0,00 €	20,67 €	220,31 €	2 966,09 €
Resultado Líquido	-2 475,24 €	413,33 €	3 992,83 €	7 845,11 €	12 784,57 €
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>	<b>12 090,36 €</b>	<b>10 579,07 €</b>	<b>9 067,77 €</b>	<b>7 556,48 €</b>	<b>6 045,18 €</b>
Financiamentos obtidos (MLP)	12 090,36 €	10 579,07 €	9 067,77 €	7 556,48 €	6 045,18 €
<b>Passivo corrente</b>	<b>11 342,80 €</b>	<b>11 913,94 €</b>	<b>12 426,29 €</b>	<b>12 965,75 €</b>	<b>13 535,22 €</b>
Fornecedores	5 319,39 €	5 647,85 €	5 905,19 €	6 173,75 €	6 455,64 €
EOEP	4 512,11 €	4 754,79 €	5 009,80 €	5 280,71 €	5 568,28 €
Financiamentos obtidos (CP)	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
<b>Total Passivo</b>	<b>23 433,16 €</b>	<b>22 493,01 €</b>	<b>21 494,06 €</b>	<b>20 522,23 €</b>	<b>19 580,41 €</b>
<b>Total Capital Próprio + Passivo</b>	<b>20 175,31 €</b>	<b>19 648,48 €</b>	<b>22 642,36 €</b>	<b>29 515,64 €</b>	<b>41 358,38 €</b>

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços prestados		80 451,00 €	86 274,30 €	92 131,52 €	98 358,77 €	104 978,41 €
CMVMC		-1 077,30 €	-1 156,05 €	-1 238,13 €	-1 324,74 €	-1 417,40 €
FSE		-14 931,02 €	-15 840,01 €	-16 532,64 €	-17 254,53 €	-18 010,53 €
Gastos com o Pessoal		-35 610,20 €	-36 604,78 €	-37 649,10 €	-38 745,63 €	-39 896,98 €
Outros Gastos Operacionais		-22 318,52 €	-23 434,45 €	-24 606,17 €	-25 836,48 €	-27 128,30 €
<b>EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>6 513,96 €</b>	<b>9 239,01 €</b>	<b>12 105,48 €</b>	<b>15 197,39 €</b>	<b>18 525,20 €</b>
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-782,61 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-7 408,70 €
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-1 557,34 €</b>	<b>1 167,70 €</b>	<b>4 034,18 €</b>	<b>7 126,09 €</b>	<b>11 116,50 €</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos						
Juros e Gastos Similares Suportados		-917,90 €	-826,11 €	-734,32 €	-642,53 €	-550,74 €
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-2 475,24 €</b>	<b>341,59 €</b>	<b>3 299,86 €</b>	<b>6 483,56 €</b>	<b>10 565,76 €</b>
Imposto		0,00 €	71,73 €	692,97 €	1 361,55 €	2 218,81 €
IRC		0,00 €	71,73 €	692,97 €	1 361,55 €	2 218,81 €
Derrama Municipal		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-2 475,24 €</b>	<b>413,33 €</b>	<b>3 992,83 €</b>	<b>7 845,11 €</b>	<b>12 784,57 €</b>

<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>0,00 €</b>	<b>14 107,78 €</b>	<b>9 038,07 €</b>	<b>12 462,06 €</b>	<b>16 196,05 €</b>	<b>20 354,26 €</b>
<b>Inflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>96 717,05 €</b>	<b>105 273,57 €</b>	<b>112 473,03 €</b>	<b>120 078,93 €</b>	<b>128 164,23 €</b>
<b>Ano corrente</b>						
Clientes	0,00 €	87 297,05 €	93 615,89 €	99 971,53 €	106 728,69 €	113 911,64 €
<b>Ano anterior</b>						
Clientes			11 657,68 €	12 501,50 €	13 350,24 €	14 252,59 €
EOEP		9 420,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Outflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>82 609,27 €</b>	<b>96 235,50 €</b>	<b>100 010,96 €</b>	<b>103 882,88 €</b>	<b>107 809,97 €</b>
<b>Ano corrente</b>						
Fornecedores	0,00 €	14 292,49 €	15 175,03 €	15 866,47 €	16 588,05 €	17 345,47 €
Gastos com Pessoal	0,00 €	21 408,94 €	22 006,88 €	22 634,73 €	23 293,96 €	23 986,16 €
IRS	0,00 €	3 670,10 €	3 772,61 €	3 880,24 €	3 993,25 €	4 111,91 €
IVA	0,00 €	12 416,81 €	13 346,89 €	14 324,47 €	15 366,66 €	16 476,55 €
TSU	0,00 €	8 502,41 €	8 739,88 €	8 989,22 €	9 251,03 €	9 525,93 €
Outros Gastos Operacionais	0,00 €	22 318,52 €	23 434,45 €	24 606,17 €	25 836,48 €	27 128,30 €
<b>Ano anterior</b>						
Fornecedores		0,00 €	5 319,39 €	5 647,85 €	5 905,19 €	6 173,75 €
IRC		0,00 €	-71,73 €	-692,97 €	-1 361,55 €	-2 218,81 €
IRS		0,00 €	611,68 €	628,77 €	646,71 €	665,54 €
IVA		0,00 €	2 483,36 €	2 669,38 €	2 864,89 €	3 073,33 €
TSU		0,00 €	1 417,07 €	1 456,65 €	1 498,20 €	1 541,84 €

<b>Cash Flow de Financiamento</b>	<b>15 112,96 €</b>	<b>-2 429,20 €</b>	<b>-2 337,41 €</b>	<b>-2 245,62 €</b>	<b>-2 153,83 €</b>	<b>-2 062,04 €</b>
<b>Inflow</b>	<b>15 112,96 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Financiamentos	15 112,96 €				0,00 €	
<b>Outflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2 429,20 €</b>	<b>2 337,41 €</b>	<b>2 245,62 €</b>	<b>2 153,83 €</b>	<b>2 062,04 €</b>
<b>Financiamentos</b>						
Amortização de dívida	0,00 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
<b>Dividendos e juros</b>						
Juros e Gastos Similares Suportados	0,00 €	917,90 €	826,11 €	734,32 €	642,53 €	550,74 €

<b>Cash Flow de Investimento</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>0,00 €</b>				
<b>Inflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Subsídio não reembolsável						
<b>Outflow</b>	<b>50 376,52 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Ativos fixos	50 376,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

<b>Cash no início do ano</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-35 263,56 €</b>	<b>-23 584,98 €</b>	<b>-16 884,32 €</b>	<b>-6 667,87 €</b>	<b>7 374,35 €</b>
<b>Cash no final do ano</b>	<b>-35 263,56 €</b>	<b>-23 584,98 €</b>	<b>-16 884,32 €</b>	<b>-6 667,87 €</b>	<b>7 374,35 €</b>	<b>25 666,58 €</b>

## 11.1.3.4 Avaliação Financeira

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+ EBIT	-782,61 €	-1 557,34 €	1 167,70 €	4 034,18 €	7 126,09 €	11 116,50 €
- Imposto	0,00 €	-206,53 €	-114,14 €	527,75 €	1 216,98 €	2 094,89 €
+ Depreciações e Amortizações	782,61 €	8 071,30 €	8 071,30 €	8 071,30 €	8 071,30 €	7 408,70 €
- Variação Fundo de Manéio	-9 420,00 €	12 105,93 €	-30,00 €	-81,37 €	-91,98 €	-102,17 €
- CAPEX	-40 956,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>18 413,37 €</b>	<b>9 094,87 €</b>	<b>12 551,85 €</b>	<b>16 322,39 €</b>	<b>20 517,92 €</b>
Valor residual						-1 900,41 €
<b>FCFF com VR</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>18 413,37 €</b>	<b>9 094,87 €</b>	<b>12 551,85 €</b>	<b>16 322,39 €</b>	<b>18 617,51 €</b>
Factor de atualização - WACC	1,000	0,942	0,887	0,836	0,787	0,741
<b>FCFF descontado VR</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>17 343,08 €</b>	<b>8 068,31 €</b>	<b>10 487,86 €</b>	<b>12 845,65 €</b>	<b>13 800,25 €</b>
<b>FCFF descontado acumulado VR</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>-33 033,44 €</b>	<b>-24 965,13 €</b>	<b>-14 477,27 €</b>	<b>-1 631,62 €</b>	<b>12 168,63 €</b>

## 11.1.4 Cenário Mais Provável

### 11.1.4.1 Vendas de Produtos e Serviços

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Produtos Simples	IVA Aplicável		41 580,00 €	45 109,66 €	48 922,76 €	53 041,26 €	57 488,78 €
<b>IVA Vendas de Produtos</b>	23%		9 563,40 €	10 375,22 €	11 252,33 €	12 199,49 €	13 222,42 €
Quantidade vendida		385	385	410	437	465	496
PVP		105,00 €	108,00 €	110,00 €	112,00 €	114,00 €	116,00 €
Taxa crescimento Vendas		0%	0%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Produtos Complexo	IVA Aplicável		38 115,00 €	41 605,27 €	45 031,18 €	48 726,90 €	52 713,07 €
<b>IVA Vendas de Produtos</b>	23%		8 766,45 €	9 569,21 €	10 357,17 €	11 207,19 €	12 124,01 €
Quantidade vendida		315	315	336	357	381	405
PVP		118,00 €	121,00 €	124,00 €	128,00 €	130,00 €	130,00 €
Taxa crescimento Vendas		0%	0%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Códigos QR	IVA Aplicável		756,00 €	805,26 €	857,74 €	913,63 €	973,16 €
<b>IVA Vendas de Produtos</b>	23%		173,88 €	185,21 €	197,28 €	210,13 €	223,83 €
Quantidade vendida		126	126	134	143	152	162
PVP		6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Taxa crescimento Vendas		0%	0%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%

### 11.1.4.2 Fundo de Maneio

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>11 657,68 €</b>	<b>12 682,03 €</b>	<b>13 738,60 €</b>	<b>14 879,01 €</b>	<b>16 109,72 €</b>
Clientes		11 657,68 €	12 682,03 €	13 738,60 €	14 879,01 €	16 109,72 €
Inventários						
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA	9 420,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

<b>Recursos de Fundo de Maneio</b>	<b>0,00 €</b>	<b>14 343,61 €</b>	<b>15 338,17 €</b>	<b>16 310,70 €</b>	<b>17 353,11 €</b>	<b>18 471,70 €</b>
Fornecedores		5 319,39 €	5 713,45 €	6 044,18 €	6 394,61 €	6 767,62 €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		4 512,11 €	4 812,36 €	5 133,26 €	5 479,25 €	5 852,04 €
IRS		611,68 €	633,95 €	657,67 €	682,93 €	709,83 €
IVA	0,00 €	2 483,36 €	2 709,76 €	2 952,00 €	3 214,21 €	3 497,76 €
TSU	0,00 €	1 417,07 €	1 468,65 €	1 523,59 €	1 582,11 €	1 644,45 €

<b>Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>-2 685,93 €</b>	<b>-2 656,13 €</b>	<b>-2 572,10 €</b>	<b>-2 474,10 €</b>	<b>-2 361,99 €</b>
<b>Varição Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>-12 105,93 €</b>	<b>29,80 €</b>	<b>84,03 €</b>	<b>98,00 €</b>	<b>112,11 €</b>

<b>IVA</b>	<b>-9 420,00 €</b>	<b>14 900,18 €</b>	<b>16 258,57 €</b>	<b>17 712,02 €</b>	<b>19 285,27 €</b>	<b>20 986,57 €</b>
<b>IVA liquidado</b>	<b>0,00 €</b>	<b>18 503,73 €</b>	<b>20 129,64 €</b>	<b>21 806,68 €</b>	<b>23 616,81 €</b>	<b>25 570,25 €</b>
<b>IVA dedutível</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>3 603,55 €</b>	<b>3 871,08 €</b>	<b>4 094,67 €</b>	<b>4 331,55 €</b>	<b>4 583,69 €</b>

### 11.1.4.3 Demonstrações Financeiras

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços prestados		80 451,00 €	87 520,19 €	94 811,67 €	102 681,80 €	111 175,01 €
CMVMC		-1 077,30 €	-1 172,75 €	-1 274,15 €	-1 382,96 €	-1 501,07 €
FSE		-14 931,02 €	-16 020,92 €	-16 915,30 €	-17 861,58 €	-18 866,56 €
Gastos com o Pessoal		-35 610,20 €	-36 906,40 €	-38 287,07 €	-39 757,71 €	-41 324,17 €
Outros Gastos Operacionais		-22 318,52 €	-23 772,86 €	-25 321,98 €	-26 972,03 €	-28 729,61 €
<b>EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>6 513,96 €</b>	<b>9 647,25 €</b>	<b>13 013,18 €</b>	<b>16 707,52 €</b>	<b>20 753,60 €</b>
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-782,61 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-7 408,70 €
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-1 557,34 €</b>	<b>1 575,95 €</b>	<b>4 941,88 €</b>	<b>8 636,21 €</b>	<b>13 344,90 €</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos						
Juros e Gastos Similares Suportados		-917,90 €	-826,11 €	-734,32 €	-642,53 €	-550,74 €
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-2 475,24 €</b>	<b>749,84 €</b>	<b>4 207,56 €</b>	<b>7 993,68 €</b>	<b>12 794,16 €</b>
Imposto		0,00 €	157,47 €	883,59 €	1 678,67 €	2 686,77 €
IRC		0,00 €	157,47 €	883,59 €	1 678,67 €	2 686,77 €
Derrama Municipal		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-2 475,24 €</b>	<b>907,31 €</b>	<b>5 091,15 €</b>	<b>9 672,36 €</b>	<b>15 480,94 €</b>

Rúbricas	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo não corrente</b>	<b>32 102,61 €</b>	<b>24 031,30 €</b>	<b>15 960,00 €</b>	<b>7 888,70 €</b>	<b>480,00 €</b>
Ativos fixos tangíveis	32 102,61 €	24 031,30 €	15 960,00 €	7 888,70 €	480,00 €
<b>Ativo corrente</b>	<b>-11 927,30 €</b>	<b>-3 765,67 €</b>	<b>8 537,11 €</b>	<b>25 465,89 €</b>	<b>47 590,03 €</b>
Clientes	11 657,68 €	12 682,03 €	13 738,60 €	14 879,01 €	16 109,72 €
Caixa e depósitos bancários	-23 584,98 €	-16 447,71 €	-5 201,49 €	10 586,88 €	31 480,31 €
<b>Total do Ativo</b>	<b>20 175,31 €</b>	<b>20 265,63 €</b>	<b>24 497,11 €</b>	<b>33 354,59 €</b>	<b>48 070,03 €</b>
<b>Capital Próprio</b>	<b>-3 257,85 €</b>	<b>-2 350,55 €</b>	<b>2 740,60 €</b>	<b>12 412,96 €</b>	<b>27 893,89 €</b>
Resultados Transitados	-782,61 €	-3 257,85 €	-2 395,91 €	2 440,68 €	8 727,71 €
Reservas legais	0,00 €	0,00 €	45,37 €	299,92 €	3 685,25 €
Resultado Líquido	-2 475,24 €	907,31 €	5 091,15 €	9 672,36 €	15 480,94 €
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>	<b>12 090,36 €</b>	<b>10 579,07 €</b>	<b>9 067,77 €</b>	<b>7 556,48 €</b>	<b>6 045,18 €</b>
Financiamentos obtidos (MLP)	12 090,36 €	10 579,07 €	9 067,77 €	7 556,48 €	6 045,18 €
<b>Passivo corrente</b>	<b>11 342,80 €</b>	<b>12 037,11 €</b>	<b>12 688,74 €</b>	<b>13 385,16 €</b>	<b>14 130,96 €</b>
Fornecedores	5 319,39 €	5 713,45 €	6 044,18 €	6 394,61 €	6 767,62 €
EOEP	4 512,11 €	4 812,36 €	5 133,26 €	5 479,25 €	5 852,04 €
Financiamentos obtidos (CP)	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
<b>Total Passivo</b>	<b>23 433,16 €</b>	<b>22 616,18 €</b>	<b>21 756,51 €</b>	<b>20 941,63 €</b>	<b>20 176,14 €</b>
<b>Total Capital Próprio + Passivo</b>	<b>20 175,31 €</b>	<b>20 265,63 €</b>	<b>24 497,11 €</b>	<b>33 354,59 €</b>	<b>48 070,03 €</b>

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Capital Próprio</b>						
Capital Social						
Prestações suplementares						
Resultado Líquido	-782,61 €	-2 475,24 €	907,31 €	5 091,15 €	9 672,36 €	15 480,94 €
Resultados Transitados		-782,61 €	-3 257,85 €	-2 395,91 €	2 440,68 €	8 727,71 €
Dividendos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas legais		0,00 €	0,00 €	45,37 €	254,56 €	3 385,32 €
Outras Variações Capital Próprio						
<b>Total Capital Próprio</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-3 257,85 €</b>	<b>-2 350,55 €</b>	<b>2 740,60 €</b>	<b>12 367,59 €</b>	<b>27 593,97 €</b>
<b>Variações Capital Próprio</b>		<b>-2 475,24 €</b>	<b>907,31 €</b>	<b>5 091,15 €</b>	<b>9 626,99 €</b>	<b>15 226,38 €</b>
Variações Capital Próprio (sem Prestações suplementares)		-2 475,24 €	907,31 €	5 091,15 €	9 626,99 €	15 226,38 €

<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>0,00 €</b>	<b>14 107,78 €</b>	<b>9 474,68 €</b>	<b>13 491,84 €</b>	<b>17 942,20 €</b>	<b>22 955,47 €</b>
<b>Inflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>96 717,05 €</b>	<b>106 625,48 €</b>	<b>115 561,79 €</b>	<b>125 158,20 €</b>	<b>135 514,56 €</b>
<b>Ano corrente</b>						
Cientes	0,00 €	87 297,05 €	94 967,80 €	102 879,75 €	111 419,59 €	120 635,55 €
<b>Ano anterior</b>						
Cientes			11 657,68 €	12 682,03 €	13 738,60 €	14 879,01 €
EDEP		9 420,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Outflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>82 609,27 €</b>	<b>97 150,80 €</b>	<b>102 069,95 €</b>	<b>107 216,00 €</b>	<b>112 559,09 €</b>
<b>Ano corrente</b>						
Fornecedores	0,00 €	14 292,49 €	15 351,30 €	16 239,93 €	17 181,48 €	18 183,70 €
Gastos com Pessoal	0,00 €	21 408,94 €	22 188,22 €	23 018,28 €	23 902,43 €	24 844,19 €
IRS	0,00 €	3 670,10 €	3 803,69 €	3 945,99 €	4 097,56 €	4 259,00 €
IVA	0,00 €	12 416,81 €	13 548,80 €	14 760,01 €	16 071,06 €	17 488,81 €
TSU	0,00 €	8 502,41 €	8 811,89 €	9 141,54 €	9 492,68 €	9 866,69 €
Outros Gastos Operacionais	0,00 €	22 318,52 €	23 772,86 €	25 321,98 €	26 972,03 €	28 729,61 €
<b>Ano anterior</b>						
Fornecedores		0,00 €	5 319,39 €	5 713,45 €	6 044,18 €	6 394,61 €
IRC		0,00 €	-157,47 €	-883,59 €	-1 678,67 €	-2 686,77 €
IRS		0,00 €	611,68 €	633,95 €	657,67 €	682,93 €
IVA		0,00 €	2 483,36 €	2 709,76 €	2 952,00 €	3 214,21 €
TSU		0,00 €	1 417,07 €	1 468,65 €	1 523,59 €	1 582,11 €

<b>Cash Flow de Financiamento</b>	<b>15 112,96 €</b>	<b>-2 429,20 €</b>	<b>-2 337,41 €</b>	<b>-2 245,62 €</b>	<b>-2 153,83 €</b>	<b>-2 062,04 €</b>
<b>Inflow</b>	<b>15 112,96 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Financiamentos	15 112,96 €				0,00 €	
<b>Outflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2 429,20 €</b>	<b>2 337,41 €</b>	<b>2 245,62 €</b>	<b>2 153,83 €</b>	<b>2 062,04 €</b>
<b>Financiamentos</b>						
Amortização de dívida	0,00 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
<b>Dividendos e juros</b>						
Juros e Gastos Similares Suportados	0,00 €	917,90 €	826,11 €	734,32 €	642,53 €	550,74 €

<b>Cash Flow de Investimento</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>0,00 €</b>				
<b>Inflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Subsídio não reembolsável						
<b>Outflow</b>	<b>50 376,52 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Ativos fixos	50 376,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

<b>Cash no início do ano</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-35 263,56 €</b>	<b>-23 584,98 €</b>	<b>-16 447,71 €</b>	<b>-5 201,49 €</b>	<b>10 586,88 €</b>
<b>Cash no final do ano</b>	<b>-35 263,56 €</b>	<b>-23 584,98 €</b>	<b>-16 447,71 €</b>	<b>-5 201,49 €</b>	<b>10 586,88 €</b>	<b>31 480,31 €</b>

## 11.1.4.4 Avaliação Financeira

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+ EBIT	-782,61 €	-1 557,34 €	1 575,95 €	4 941,88 €	8 636,21 €	13 344,90 €
- Imposto	0,00 €	-206,53 €	-28,41 €	718,37 €	1 534,10 €	2 562,86 €
+ Depreciações e Amortizações	782,61 €	8 071,30 €	8 071,30 €	8 071,30 €	8 071,30 €	7 408,70 €
- Variação Fundo de Maneio	-9 420,00 €	12 105,93 €	-29,80 €	-84,03 €	-98,00 €	-112,11 €
- CAPEX	-40 956,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>18 413,37 €</b>	<b>9 589,05 €</b>	<b>13 647,51 €</b>	<b>18 143,62 €</b>	<b>23 204,35 €</b>
Valor residual						-1 881,99 €
<b>FCFF com VR</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>18 413,37 €</b>	<b>9 589,05 €</b>	<b>13 647,51 €</b>	<b>18 143,62 €</b>	<b>21 322,36 €</b>
Factor de atualização - WACC	1,000	0,942	0,887	0,836	0,787	0,741
FCFF descontado VR	-50 376,52 €	17 343,08 €	8 506,71 €	11 403,36 €	14 278,94 €	15 805,22 €
FCFF descontado acumulado VR	-50 376,52 €	-33 033,44 €	-24 526,73 €	-13 123,37 €	1 155,57 €	16 960,79 €

## 11.1.5 Cenário Otimista

### 11.1.5.1 Vendas de Produtos e Serviços

			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Produtos Simples	IVA Aplicável			41 580,00 €	45 738,00 €	50 295,17 €	55 288,76 €	60 758,44 €
IVA Vendas de Produtos	23%			9 563,40 €	10 519,74 €	11 567,89 €	12 716,41 €	13 974,67 €
Quantidade vendida			385	385	416	449	485	524
PVP			105,00 €	108,00 €	110,00 €	112,00 €	114,00 €	116,00 €
Taxa crescimento Vendas			0%	0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%

			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Produtos Complexo	IVA Aplicável			38 115,00 €	42 184,80 €	46 294,42 €	50 791,59 €	55 712,02 €
IVA Vendas de Produtos	23%			8 766,45 €	9 702,50 €	10 647,72 €	11 682,07 €	12 815,77 €
Quantidade vendida			315	315	340	367	397	429
PVP			118,00 €	121,00 €	124,00 €	126,00 €	128,00 €	130,00 €
Taxa crescimento Vendas			0%	0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%

			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas dos Códigos QR	IVA Aplicável			756,00 €	816,48 €	881,80 €	952,34 €	1 028,53 €
IVA Vendas de Produtos	23%			173,88 €	187,79 €	202,81 €	219,04 €	236,56 €
Quantidade vendida			126	126	136	147	159	171
PVP			6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Taxa crescimento Vendas			0%	0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%

### 11.1.5.2 Fundo de Maneio

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>11 657,68 €</b>	<b>12 858,69 €</b>	<b>14 124,00 €</b>	<b>15 509,48 €</b>	<b>17 026,23 €</b>
Clientes		11 657,68 €	12 858,69 €	14 124,00 €	15 509,48 €	17 026,23 €
Inventários						
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA	9 420,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

<b>Recursos de Fundo de Maneio</b>	<b>0,00 €</b>	<b>14 343,61 €</b>	<b>15 515,02 €</b>	<b>16 693,66 €</b>	<b>17 975,03 €</b>	<b>19 369,42 €</b>
Fornecedores		5 319,39 €	5 777,64 €	6 182,12 €	6 616,90 €	7 086,05 €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		4 512,11 €	4 868,69 €	5 255,77 €	5 679,07 €	6 141,68 €
IRS		611,68 €	639,02 €	668,54 €	700,42 €	734,86 €
IVA	0,00 €	2 483,36 €	2 749,27 €	3 038,45 €	3 356,00 €	3 704,41 €
TSU	0,00 €	1 417,07 €	1 480,39 €	1 548,78 €	1 622,65 €	1 702,42 €

<b>Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>-2 685,93 €</b>	<b>-2 656,33 €</b>	<b>-2 569,66 €</b>	<b>-2 465,56 €</b>	<b>-2 343,19 €</b>
<b>Varição Fundo de Maneio</b>	<b>9 420,00 €</b>	<b>-12 105,93 €</b>	<b>29,60 €</b>	<b>86,67 €</b>	<b>104,10 €</b>	<b>122,37 €</b>

IVA	-9 420,00 €	14 900,18 €	16 495,65 €	18 230,68 €	20 135,99 €	22 226,44 €
IVA liquidado	0,00 €	18 503,73 €	20 410,03 €	22 418,42 €	24 617,52 €	27 025,00 €
IVA dedutível	9 420,00 €	3 603,55 €	3 914,39 €	4 187,73 €	4 481,53 €	4 798,55 €

### 11.1.5.3 Demonstrações Financeiras

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Capital Próprio</b>						
Capital Social						
Prestações suplementares						
Resultado Líquido	-782,61 €	-2 475,24 €	1 390,66 €	6 181,09 €	11 511,38 €	18 233,16 €
Resultados Transitados		-782,61 €	-3 257,85 €	-1 936,73 €	3 935,31 €	11 417,71 €
Dividendos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas legais		0,00 €	0,00 €	69,53 €	309,05 €	4 028,98 €
Outras Variações Capital Próprio						
<b>Total Capital Próprio</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-3 257,85 €</b>	<b>-1 867,19 €</b>	<b>4 313,90 €</b>	<b>15 755,75 €</b>	<b>33 679,86 €</b>

<b>Variações Capital Próprio</b>		<b>-2 475,24 €</b>	<b>1 390,66 €</b>	<b>6 181,09 €</b>	<b>11 441,85 €</b>	<b>17 924,11 €</b>
<b>Variações Capital Próprio (sem Prestações suplementares)</b>		<b>-2 475,24 €</b>	<b>1 390,66 €</b>	<b>6 181,09 €</b>	<b>11 441,85 €</b>	<b>17 924,11 €</b>

Rúbricas	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo não corrente</b>	<b>32 102,61 €</b>	<b>24 031,30 €</b>	<b>15 960,00 €</b>	<b>7 888,70 €</b>	<b>480,00 €</b>
Ativos fixos tangíveis	32 102,61 €	24 031,30 €	15 960,00 €	7 888,70 €	480,00 €
<b>Ativo corrente</b>	<b>-11 927,30 €</b>	<b>-3 161,80 €</b>	<b>10 370,86 €</b>	<b>29 300,32 €</b>	<b>54 362,66 €</b>
Clientes	11 657,68 €	12 858,69 €	14 124,00 €	15 509,48 €	17 026,23 €
Caixa e depósitos bancários	-23 584,98 €	-16 020,49 €	-3 753,15 €	13 790,85 €	37 336,43 €
<b>Total do Ativo</b>	<b>20 175,31 €</b>	<b>20 869,50 €</b>	<b>26 330,85 €</b>	<b>37 189,02 €</b>	<b>54 842,66 €</b>
<b>Capital Próprio</b>	<b>-3 257,85 €</b>	<b>-1 867,19 €</b>	<b>4 313,90 €</b>	<b>15 825,28 €</b>	<b>34 058,44 €</b>
Resultados Transitados	-782,61 €	-3 257,85 €	-1 936,73 €	3 935,31 €	11 417,71 €
Reservas legais	0,00 €	0,00 €	69,53 €	378,59 €	4 407,57 €
Resultado Líquido	-2 475,24 €	1 390,66 €	6 181,09 €	11 511,38 €	18 233,16 €
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>	<b>12 090,36 €</b>	<b>10 579,07 €</b>	<b>9 067,77 €</b>	<b>7 556,48 €</b>	<b>6 045,18 €</b>
Financiamentos obtidos (MLP)	12 090,36 €	10 579,07 €	9 067,77 €	7 556,48 €	6 045,18 €
<b>Passivo corrente</b>	<b>11 342,80 €</b>	<b>12 157,62 €</b>	<b>12 949,19 €</b>	<b>13 807,26 €</b>	<b>14 739,03 €</b>
Fornecedores	5 319,39 €	5 777,64 €	6 182,12 €	6 616,90 €	7 086,05 €
EOEP	4 512,11 €	4 868,69 €	5 255,77 €	5 679,07 €	6 141,68 €
Financiamentos obtidos (CP)	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
<b>Total Passivo</b>	<b>23 433,16 €</b>	<b>22 736,69 €</b>	<b>22 016,96 €</b>	<b>21 363,74 €</b>	<b>20 784,21 €</b>
<b>Total Capital Próprio + Passivo</b>	<b>20 175,31 €</b>	<b>20 869,50 €</b>	<b>26 330,85 €</b>	<b>37 189,02 €</b>	<b>54 842,66 €</b>

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços prestados		80 451,00 €	88 739,28 €	97 471,38 €	107 032,69 €	117 499,99 €
CMVMC		-1 077,30 €	-1 189,08 €	-1 309,89 €	-1 441,56 €	-1 586,47 €
FSE		-14 931,02 €	-16 197,94 €	-17 295,03 €	-18 472,54 €	-19 740,32 €
Gastos com o Pessoal		-35 610,20 €	-37 201,53 €	-38 920,18 €	-40 776,31 €	-42 780,93 €
Outros Gastos Operacionais		-22 318,52 €	-24 104,00 €	-26 032,32 €	-28 114,91 €	-30 364,10 €
<b>EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>6 513,96 €</b>	<b>10 046,72 €</b>	<b>13 913,96 €</b>	<b>18 227,38 €</b>	<b>23 028,17 €</b>
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-782,61 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-8 071,30 €	-7 408,70 €
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-1 557,34 €</b>	<b>1 975,42 €</b>	<b>5 842,66 €</b>	<b>10 156,07 €</b>	<b>15 619,47 €</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos						
Juros e Gastos Similares Suportados		-917,90 €	-826,11 €	-734,32 €	-642,53 €	-550,74 €
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-2 475,24 €</b>	<b>1 149,31 €</b>	<b>5 108,34 €</b>	<b>9 513,54 €</b>	<b>15 068,73 €</b>
Imposto		0,00 €	241,35 €	1 072,75 €	1 997,84 €	3 164,43 €
IRC		0,00 €	241,35 €	1 072,75 €	1 997,84 €	3 164,43 €
Derrama Municipal		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-782,61 €</b>	<b>-2 475,24 €</b>	<b>1 390,66 €</b>	<b>6 181,09 €</b>	<b>11 511,38 €</b>	<b>18 233,16 €</b>

<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>0,00 €</b>	<b>14 524,67 €</b>	<b>10 454,47 €</b>	<b>15 515,15 €</b>	<b>20 819,34 €</b>	<b>26 818,86 €</b>
<b>Inflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>97 400,66 €</b>	<b>108 777,90 €</b>	<b>119 919,12 €</b>	<b>131 716,18 €</b>	<b>144 575,80 €</b>
<b>Ano corrente</b>						
Cientes	0,00 €	87 980,66 €	97 028,93 €	106 961,84 €	117 432,46 €	128 893,82 €
<b>Ano anterior</b>						
Cientes			11 748,97 €	12 957,28 €	14 283,72 €	15 681,97 €
EOEP		9 420,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Outflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>82 875,99 €</b>	<b>98 323,43 €</b>	<b>104 403,97 €</b>	<b>110 896,84 €</b>	<b>117 756,94 €</b>
<b>Ano corrente</b>						
Fornecedores	0,00 €	14 476,07 €	15 722,03 €	16 824,67 €	18 009,99 €	19 289,05 €
Gastos com Pessoal	0,00 €	21 408,94 €	22 365,65 €	23 398,90 €	24 514,82 €	25 720,00 €
IRS	0,00 €	3 670,10 €	3 834,11 €	4 011,24 €	4 202,54 €	4 409,14 €
IVA	0,00 €	12 499,95 €	13 836,16 €	15 359,63 €	16 960,78 €	18 717,29 €
TSU	0,00 €	8 502,41 €	8 882,36 €	9 292,71 €	9 735,88 €	10 214,51 €
Outros Gastos Operacionais	0,00 €	22 318,52 €	24 104,00 €	26 032,32 €	28 114,91 €	30 364,10 €
<b>Ano anterior</b>						
Fornecedores		0,00 €	5 387,71 €	5 851,43 €	6 261,81 €	6 702,97 €
IRC		0,00 €	-337,34 €	-1 253,58 €	-2 193,13 €	-3 375,35 €
IRS		0,00 €	611,68 €	639,02 €	668,54 €	700,42 €
IVA		0,00 €	2 499,99 €	2 767,23 €	3 071,93 €	3 392,16 €
TSU		0,00 €	1 417,07 €	1 480,39 €	1 548,78 €	1 622,65 €

<b>Cash Flow de Financiamento</b>	<b>15 112,96 €</b>	<b>-2 429,20 €</b>	<b>-2 337,41 €</b>	<b>-2 245,62 €</b>	<b>-2 153,83 €</b>	<b>-2 062,04 €</b>
<b>Inflow</b>	<b>15 112,96 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Financiamentos	15 112,96 €				0,00 €	
<b>Outflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2 429,20 €</b>	<b>2 337,41 €</b>	<b>2 245,62 €</b>	<b>2 153,83 €</b>	<b>2 062,04 €</b>
<b>Financiamentos</b>						
Amortização de dívida	0,00 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €	1 511,30 €
<b>Dividendos e juros</b>						
Juros e Gastos Similares Suportados	0,00 €	917,90 €	826,11 €	734,32 €	642,53 €	550,74 €

<b>Cash Flow de Investimento</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>0,00 €</b>				
<b>Inflow</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Subsidio não reembolsável						
<b>Outflow</b>	<b>50 376,52 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Ativos fixos	50 376,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

<b>Cash no início do ano</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-35 263,56 €</b>	<b>-23 584,98 €</b>	<b>-16 020,49 €</b>	<b>-3 753,15 €</b>	<b>13 790,85 €</b>
<b>Cash no final do ano</b>	<b>-35 263,56 €</b>	<b>-23 584,98 €</b>	<b>-16 020,49 €</b>	<b>-3 753,15 €</b>	<b>13 790,85 €</b>	<b>37 336,43 €</b>

## 11.1.5.4 Avaliação Financeira

Rúbricas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+ EBIT	-782,61 €	-1 557,34 €	1 975,42 €	5 842,66 €	10 156,07 €	15 619,47 €
- Imposto	0,00 €	-206,53 €	55,48 €	907,53 €	1 853,27 €	3 040,52 €
+ Depreciações e Amortizações	782,61 €	8 071,30 €	8 071,30 €	8 071,30 €	8 071,30 €	7 408,70 €
- Variação Fundo de Maneio	-9 420,00 €	12 105,93 €	-29,60 €	-86,67 €	-104,10 €	-122,37 €
- CAPEX	-40 956,52 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>18 413,37 €</b>	<b>10 072,60 €</b>	<b>14 734,82 €</b>	<b>19 976,55 €</b>	<b>25 946,31 €</b>
Valor residual						-1 863,19 €
<b>FCFF com VR</b>	<b>-50 376,52 €</b>	<b>18 413,37 €</b>	<b>10 072,60 €</b>	<b>14 734,82 €</b>	<b>19 976,55 €</b>	<b>24 083,13 €</b>
Factor de atualização - WACC	1,000	0,942	0,887	0,836	0,787	0,741
FCFF descontado VR	-50 376,52 €	17 343,08 €	8 935,68 €	12 311,87 €	15 721,45 €	17 851,64 €
FCFF descontado acumulado VR	-50 376,52 €	-33 033,44 €	-24 097,76 €	-11 785,89 €	3 935,56 €	<b>21 787,20 €</b>



## 12. Referências Bibliográficas

- ANFAAC. (2021). Censo de mascotas. Obtido em 25 de junho de 2023, de ANFAAC: <https://www.anfaac.org/datos-sectoriales/>
- Ansoff, H I (1957), "Strategies for diversification", Harvard Business Review, Sept-Oct, 113-124
- Banco de Portugal. (2022). Boletim Económico outubro 2023. Obtido em 29 de outubro de 2023, de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/boletim-economico-outubro-2023>
- Banco de Portugal. (2023). Relatório de Estabilidade Financeira. Obtido em 29 de outubro de 2023, de Banco de Portugal: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref\\_05\\_2023\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_05_2023_pt.pdf)
- Banco de Portugal. (2024). O que é a TAEG e para que serve? O Banco de Portugal explica. Obtido em 25 de junho de 2023, de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/o-que-e-taeg-e-para-que-serve-o-banco-de-portugal-explica>
- Banco de Portugal. (2024). Taxas de juro e montantes de novos empréstimos e depósitos. Obtido em 25 de junho de 2023, de Banco de Portugal: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2067>
- Banco de Portugal. (2024). Taxas de rendibilidade de obrigações do Tesouro. Obtido em 25 de junho de 2023, de Banco de Portugal: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/484>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(4), 49-61. <http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Censos. (2021). CENSOS DE PORTUGAL EM 2021: RESULTADOS POR TEMA E POR CONCELHO. Obtido em 25 de junho de 2023, de PORDATA: <https://www.pordata.pt/censos/resultados/emdestaque-portugal-1075>
- Chiang, H., He, L., & Yu, H. J. (2022). Family Firm's Succession and Firm's Sustainability. *Journal of Family and Economic Issues*, 43(3), 637-646. <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09778-0>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Correio da Manhã. (2022). Sobe número de animais mortos e desaparecidos em Portugal. Obtido em 25 de junho de 2023, de Correio da Manhã: <https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/sobe-numero-de-animais-mortos-e-desaparecidos-em-portugal>
- Cowton, C. J. (1998). The use of secondary data in business ethics research: JBE. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 423-434. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/use-secondary-data-business-ethics-research/docview/198022995/se-2>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.
- Diário de Notícias. (2022). Portugal e a bússola da inovação na construção do futuro. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/dinheiro/portugal-e-a-bussola-da-inovacao-na-construcao-do-futuro-15273309.html>

- Diário de Notícias. (2023). 10 421 117. Portugal volta a ganhar população. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/sociedade/10-421-117-portugal-volta-a-ganhar-populacao-16103166.html>
- Dvorak, J., Tripes, S., Sokolova, M., & Musilova, I. (2022). Trends in business strategy research, bibliometric analysis and text mining. *Journal of Business Economics and Management*, 23(6), 1377-1397. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.18301>
- eInforma. (2023). Relatório Financeiro da Granicentro, Lda. Obtido em 21 de novembro de 2023
- Expresso. (2017). O negócio da morte. Obtido em 25 de junho de 2023, de Expresso: <https://expresso.pt/sociedade/2017-02-26-O-negocio-da-morte>
- FEDIAF, European Facts & Figures. (2021). Obtido em 25 de junho de 2023, de FEDIAF, European Facts & Figures: <https://www.msds-animal-health.pt/especies/animais-de-companhia/>
- Gallo, M. & Ribeiro, V. (1995). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Geada, R. (2022). Capacidade de adaptação das empresas num contexto de pandemia: o caso de uma empresa familiar, (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15378/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Rita%20Geada%20Vers%C3%A3o%20Definitiva.pdf>
- Iberdrola. (s.d). 'Start-ups': empreendimento através das ideias mais inovadoras. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/talentos/start-ups>
- INE. (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas. Obtido em 31 de outubro de 2023, de INE: [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- Instituto Nacional Estadística. (2024). Población por edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=01002.px>
- Instituto Nacional Estatística. População residente por idades (Grupos Etários).
- Ionescu, A. M., Anca-Maria Clipa, Elena-Sabina Turnea, Cătălin-Ioan Clipa, Bedrule-Grigoruță, M. V., & Roth, S. (2022). The impact of innovation framework conditions on corporate digital technology integration: institutions as facilitators for sustainable digital transformation. *Journal of Business Economics and Management*, 23(5), 1037-1059. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17039>
- Jornal de Negócios. (2023). António Costa demite-se e garante que não se recandidata. Obtido em 29 de novembro de 2023, de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica/detalhe/primeiro-ministro-apresenta-demissao-apos-investigacao-ao-negocio-do-litio>
- Kepner, E. (1983). *The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective*. Organizational Dynamics. Periodical divisions, American Management Associations.
- Keskin, H., Hayat Ayar Şentürk, Tatoglu, E., Ismail Gölgeci, Kalaycioglu, O., & Etlioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: The role of competitive advantages and competitive intensity. [Firm capabilities and competitive strategies] *International Marketing Review*, 38(6), 1242-1266. doi: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0227>
- Kulkarni, B., & Sivaraman, V. (2020). Making a Blue Ocean Shift: Tata Ace captures a new market. *The Journal of Business Strategy*, 41(4), 11-20. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0057>
- Li-Fan, W., Ing-Chung, H., Wei-Chang, H., & Pey-Lan Du. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. [Organizational culture and

- operations strategy] *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073>
- Loredana, E. M. (2017). The Use of Ansoff Matrix in the Field of Business. *Annals - Economy Series*, Constantin Brancusi University, 2, 141–149.
- Mahsa, S., Amin, M., & Xiaopeng, D. (2022). Adopting distributed ledger technology for the sustainable construction industry: evaluating the barriers using Ordinal Priority Approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(7), 10495-10520. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-16376-y>
- Mendes, A. (2024). É da classe alta, média ou baixa? Saiba quanto tem de ganhar para pertencer a cada patamar. Obtido em 25 de junho de 2023, de Executive Digest: <https://executivedigest.sapo.pt/noticias/e-da-classe-alta-media-ou-baixa-saiba-quanto-tem-de-ganhar-para-pertencer-a-cada-patamar/>
- Mora, P. (2024). Esta es la clase social a la que perteneces por tus ingresos mensuales, según la OCDE. <https://www.muyinteresante.com/curiosidades/63348.html>
- Observador. (2023). Ambiente: economia portuguesa é das que mais recursos consome. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Observador: <https://observador.pt/2023/06/05/ambiente-economia-portuguesa-e-das-que-mais-recursos-consome/>
- Ordem dos Contabilistas Certificados. (2022). Ativos Intangíveis. <https://www.occ.pt/pt-pt/noticias/ativos-intangiveis-3>
- Ortiz-Rendon, P., Munuera-Aleman, J., & Montoya-Restrepo, L. (2022). Exploring marketing control mechanisms from a strategy perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(5), 639-655. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2021-0192>
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180. <https://doi.org/10.1108/17554250810926357>
- Pordata. (2023). População ativa: total e por sexo. Obtido em 29 de outubro de 2023, de Pordata: <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>
- Pordata. (2023). Taxa de Inflação. Obtido em 29 de outubro de 2023, de Pordata: [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+\(taxa+de+variacao+do+indice+d+e+precos+no+consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+(taxa+de+variacao+do+indice+d+e+precos+no+consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315)
- Público. (2023). Portugal é o país da Europa em que alterações climáticas têm maior impacto. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Público: <https://www.publico.pt/2023/08/18/azul/noticia/portugal-pais-europa-alteracoes-climaticas-maior-impacto-2060549>
- PWC. (2024). Guia Fiscal 2024 – IRC. <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/guia-fiscal/2024/irc.html>
- Quintal, B. (2022). Pedra Natural, Setor Ambicioso e Competitivo. Obtido em 31 de outubro de 2023, de ASSIMAGRA: <https://www.assimagra.pt/pt/comunicacao/imprensa/pedra-natural-setor-ambicioso-e-competitivo>
- Regateiro, C. (2019). *Gestão nas Empresas Familiares*, (Dissertação de Mestrado). Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa
- República de Portugal. (2023). Desemprego diminui para 6% e população empregada atinge máximo histórico em 2022. Obtido em 29 de outubro de 2023, de República de Portugal: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=desemprego-diminui-para-6-e-populacao-empregada-atinge-maximo-historico-em-2022>

- Signori, S., & Fassin, Y. (2023). Family Members' Salience in Family Business: An Identity-Based Stakeholder Approach: *JBE. Journal of Business Ethics*, 183(1), 191-211. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04998-8>
- Silvaes, M. (2022). Portugal tem cinco novos centros de tecnologia e inovação. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Sapo Tek: <https://eco.sapo.pt/2022/11/02/portugal-tem-cinco-novos-centros-de-tecnologia-e-inovacao/>
- Sociedade Portuguesa da Inovação. (1999). Importância da Inovação. Princípiã. [https://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/experimentar.manual/1.2/cap\\_act\\_ual.htm](https://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/experimentar.manual/1.2/cap_act_ual.htm)
- Syed Awais, A. T. (2019). Business plan competitions in developed and emerging economies: What do we still need to know? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(1), 81-97. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2017-0102>
- Tagiuri, R & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Working Paper. Harvard Business School. *Family Business Review*. Vol. 9. Nº 2.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Thompson, V.A. (1965) Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20  
<https://doi.org/10.2307/2391646>
- Tomás, C. (2023). Retrato ambiental de Portugal: bem na redução de emissões e nas renováveis, mal no lixo e no consumo de recursos. Obtido em 30 de outubro de 2023, de Expresso: <https://expresso.pt/sociedade/2023-06-04-Retrato-ambiental-de-Portugal-bem-na-reducao-de-emissoes-e-nas-renovaveis-mal-no-lixo-e-no-consumo-de-recursos-4406b6fa>
- Tomé, M. (2023). “Construção de campas é um negócio que continua rentável”. Obtido em 25 de junho de 2023, de O Mirante: <https://omirante.pt/identidade-profissional/2023-02-01-Construcao-de-campas-e-um-negocio-que-continua-rentavel-158777bb>
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.
- Wang, L., Qu, G., & Chen, J. (2022). Towards a meaningful innovation paradigm: conceptual framework and practice of leading world-class enterprise. *Chinese Management Studies*, 16(4), 942-964. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2020-0536>
- Wilkinson, L.A. (2011). Systems Theory. In: Goldstein, S., Naglieri, J.A. (eds) *Encyclopedia of Child Behavior and Development*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9\\_941](https://doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9_941)
- Yoo, C., Yeon, J., & Lee, S. (2022). Beyond “good company”: The mediating role of innovation in the corporate social responsibility and corporate firm performance relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3677-3696. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1288>