

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA



ISCAL

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**Óleo Alimentar de Alto Rendimento**

---

Marco Paulo Castro Leite

Lisboa, fevereiro de 2017



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

## **PLANO DE NEGÓCIO**

### **Óleo Alimentar de Alto Rendimento**

Marco Paulo Castro Leite

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins, Professor Adjunto – Área: Gestão.

Constituição do Júri:

**Presidente:** Professor Especialista Carlos Nunes

**Arguente:** Professor Especialista Joaquim de Matos

**Vogal:** Professor Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, fevereiro de 2017

## **Dedicatória**

Aos meus pais, família e amigos.

À mulher que sempre me acompanhou, incentivou, inspirou e iluminou o meu caminho,  
por mais sinuoso que ele fosse.

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor José Moleiro Martins, pela incansável ajuda e orientação que me prestou ao longo deste último ano.

À UCASUL, pela confiança que demonstraram em mim para poder avançar com este projeto.

Ao Fernando Barbosa, personalidade única de sabedoria e experiência neste setor de atividade. Os seus conhecimentos e as informações prestadas foram sem dúvida um contributo significativo para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, família e amigos, pela elevada compreensão nos largos períodos de tempo que não estive com eles e nada disse, demonstração de afeto e carinhos e pela crença que sempre me inculcaram.

À mulher que tornou este projeto realizável. À mulher que faz transparecer as tarefas mais árduas e difíceis em meros passeios no parque. À mulher que sempre me apoiou, elevou e tornou os meus dias menos penosos. À mulher que confia e transmitiu-me confiança para ultrapassar todos os obstáculos. À Teresa...

## **Resumo**

O setor agroalimentar, depois de vários anos de desinvestimento, descrédito e desvalorização, é atualmente no mercado nacional um dos grandes impulsionadores da economia. Especificando, o setor dos óleos alimentares tem vindo a crescer nos últimos anos, tornando-se um segmento de mercado bastante competitivo, tanto interna como externamente.

Genericamente, este trabalho tenta definir e delimitar as principais linhas de orientação na produção e comercialização de um novo óleo alimentar de alto rendimento, já desenvolvido e testado, conseguindo-se desta forma perceber quais as principais dificuldades e obstáculos com que o promotor deste negócio se irá deparar, mas também as valias e vantagens relativamente à demais concorrência.

Sinteticamente, o presente projeto divide-se em 3 partes essenciais, o enquadramento teórico, indispensável à compreensão e delimitação das áreas de estudo; a análise de mercado, predominando as análises internas e externas; o plano de negócio, parte eminentemente prática e onde se encontra realmente o foco principal deste trabalho. Foram ainda esboçadas algumas conjeturas e premissas pertinentes quanto à possibilidade de internacionalizar esta marca.

De um modo geral, apesar de se perceber as limitações deste trabalho, nomeadamente dos dados previsionais utilizados e as incertezas do mercado, globalmente é possível desde já afirmar acerca da viabilidade do mesmo, não obstante da necessidade de revisão mais pormenorizada antes de iniciar a comercialização deste novo óleo alimentar de alto rendimento.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, Inovação, Óleo alimentar, Rentabilidade

## **Abstract**

The agri-food sector, after many years of disinvestment, disrepute and devaluation, is actually, in the national market, one of the biggest economy developers. More specifically, the sector of edible oils has been growing in recent years, becoming a very competitive market segment, both internally and externally.

Generally, this paper attempts not only to define and delimit the main guidelines in producing and marketing a new cooking oil, which has been already developed and tested, realizing this way what are the main difficulties and obstacles that a promoter of this business will encounter, but also demonstrate the added value and advantages towards other competitors.

Synthetically, the work in hand is divided into 3 main parts, the theoretical framework, essential for understanding and enclose the fields of study; the market analysis, mainly the internal and external analyses; and the business plan, eminently practical and the real focus of this work. Some conjectures and assumptions were also outlined in the body of this work, relevant to the possibility to internationalize this brand.

In general, despite the limitations of this work, mainly because the used forward-looking data and the market uncertainty, globally it's possible nevertheless to state the viability of it, in spite of the need to revise it in more detail before marketing this new high performance food oil.

**Keywords:** Entrepreneurship, Innovation, Food oil, Profitability

# Índice

Índice de Tabelas .....	x
Índice de Figuras .....	xii
Lista de Abreviaturas .....	xiii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico .....	2
2.1. Empreendedorismo.....	2
2.2. Empreendedorismo em Portugal .....	5
2.3. Estratégia.....	11
2.4. Gestão da Inovação .....	13
2.5. Economia de Escala.....	16
2.6. Outsourcing .....	16
2.7. Internacionalização.....	18
2.7.1. Formas e modalidades .....	20
2.7.2. Motivações e barreiras à internacionalização .....	21
3. Análise do mercado.....	25
3.1. Caracterização do setor alimentar .....	25
3.2. Evolução da economia.....	28
3.3. Análise PEST .....	29
3.3.1. Fatores Politico-legais .....	30
3.3.2. Fatores económicos .....	31
3.3.3. Fatores Socioculturais.....	34
3.3.4. Fatores Tecnológicos .....	35
3.4. Análise VRIO .....	36
3.5. Análise SWOT .....	38
3.5.1. Pontos Fortes .....	40
3.5.2. Pontos Fracos.....	42
3.5.3. Oportunidades.....	43
3.5.4. Ameaças.....	44

3.5.5. SWOT Dinâmica .....	47
4. Plano de Negócio – Óleo Alimentar de Alto Rendimento .....	51
4.1. Promotor .....	51
4.2. Ideia Geral .....	55
4.3. O Negócio.....	57
4.4. O Produto .....	59
4.5. Fornecedores .....	62
4.6. Clientes.....	64
4.7. Recursos Humanos .....	65
4.8. Marketing .....	67
4.9. Concorrentes.....	68
4.10. Projeções Financeiras .....	69
5. A Internacionalização.....	76
5.1. O processo de internacionalização .....	76
5.2. Resultado da internacionalização .....	77
6. Conclusões .....	80
Bibliografia.....	82
Anexos .....	90
Anexo 1 – Perfil de Portugal (GEM 2015) .....	90
Anexo 2 – Tabelas de dados e comparação em relação aos países Europeus.....	91
Anexo 3 – Projeções financeiras – Mercado Nacional .....	98
Anexo 4 – Projeções financeiras – Internacionalização .....	111

## Índice de Tabelas

Tabela 1	Atividade empreendedora total por homem e mulher e o proporcional por necessidade	8
Tabela 2	Tipologia de motivações de internacionalização	22
Tabela 3	Barreiras à internacionalização	23
Tabela 4	Consumo humano de gorduras e óleos vegetais brutos <i>per capita</i> (kg/hab.) por tipo de gordura e óleos vegetais; Anual	26
Tabela 5	Evolução da taxa de desemprego em Portugal: Total e por sexo	32
Tabela 6	Taxa de desemprego, dos 15 aos 64 anos, por grupo etário na Europa	33
Tabela 7	População residente segundo os censos: Total e por sexo - Portugal	34
Tabela 8	Modelo de análise VRIO	36
Tabela 9	Análise VRIO ao óleo alimentar de alto rendimento	37
Tabela 10	Exemplo de valorização das oportunidades/ameaças	39
Tabela 11	Exemplo de valorização dos pontos fortes/pontos fracos	40
Tabela 12	Pontos fortes	40
Tabela 13	Pontos fracos	42
Tabela 14	Oportunidades	43
Tabela 15	Ameaças	44
Tabela 16	Análise SWOT	46
Tabela 17	SWOT Dinâmica – Desafios/Apostas	47
Tabela 18	SWOT Dinâmica – Avisos	48
Tabela 19	SWOT Dinâmica – Restrições	49
Tabela 20	SWOT Dinâmica – Riscos	49
Tabela 21	Caraterísticas gerais de qualidade	60
Tabela 22	Resultados dos ensaios realizados pelo LET/ISA	60
Tabela 23	Critérios de satisfação dos clientes	64
Tabela 24	Pressupostos gerais	70
Tabela 25	Vendas estimadas	71
Tabela 26	Remuneração base anual – Colaboradores	72

Tabela 27	Investimento	72
Tabela 28	Ponto crítico operacional	73
Tabela 29	Demonstração de resultados previsional	74
Tabela 30	Avaliação do investimento	75
Tabela 31	Volume de vendas após internacionalização	78
Tabela 32	Demonstração de resultados após internacionalização	79
Tabela 33	Valores da sociedade sobre o empreendedorismo por região	91
Tabela 34	Classificação sobre auto percepção empresarial	92
Tabela 35	Classificação sobre as 6 etapas da atividade empresarial por região	93
Tabela 36	Classificação sobre as motivações empresariais	94
Tabela 37	Classificação sobre a distribuição por gênero	95
Tabela 38	Classificação da atividade empresarial por grupo de idade	96
Tabela 39	Nível de inovação	97

## Índice de Figuras

Figura 1	Tipos de níveis de valor	15
Figura 2	Estação de tratamento de águas ruças	52
Figura 3	Zona de secagem	53
Figura 4	Zona de extração	53
Figura 5	Depósito de armazenamento do produto final	54
Figura 6	Armazenamento de bagaço	54
Figura 7	Cadeia de valor do óleo alimentar de alto rendimento	57
Figura 8	Modelo de negócio CANVAS	58
Figura 9	Perfil de Portugal	90

## **Lista de Abreviaturas**

- AdI – Agência de Inovação
- AGER – Amway Global Entrepreneurship Report
- ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- BOT – Build-Operate-Transfer
- CEE – Comunidade Económica Europeia
- ENEI – Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente
- FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia
- FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor
- HoReCa – Hotelaria, Restauração e Catering
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação
- IDE – Investimento Direto no Estrangeiro
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- ISA – Instituto Superior de Agronomia
- IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- LET – Laboratório de Estudos Técnicos
- PCT – Polo de Competitividade e Tecnologia Agro-Industrial
- PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica
- PIB – Produto Interno Bruto
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- TIR – Taxa Interna de Rentabilidade
- UCAES – União de Cooperativas Agrícolas Engenharia e Serviços
- UCASUL – União de Cooperativas Agrícolas
- UE – União Europeia
- VAL – Valor Atual Líquido
- VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## 1. Introdução

O que é que o mercado necessita?

Esta questão foi o ponto de partida para o desenvolvimento do presente plano de negócio. O avançado conhecimento humano e o extraordinário avanço tecnológico levam-me a concluir premeditadamente que o Homem tem muito mais do que necessita.

Apesar disso, diariamente são criados novos produtos/serviços, que muitas vezes não são mais do que melhorias de produtos existentes ou então com novas funcionalidades destinadas a satisfazer alguma das carências do público-alvo.

O desenvolvimento tecnológico na área da saúde, levando a um crescente aumento da esperança média de vida, uma diminuição do número de filhos por família e uma tendência cada vez mais marcada para a adoção de uma alimentação saudável, são alguns dos fatores que justificam a propensão para o crescimento exponencial da população mundial, existindo estudos que estimam que a mesma irá atingir os 9.000 milhões de habitantes em 2050.

Tendo em consideração os valores apresentados, vários são os estudos, análises, conferências e outras formas de debates, entre organizações governativas e privadas, que defendem que as economias mundiais devem adotar políticas de desenvolvimento e crescimento dos produtos transacionáveis, nomeadamente dos produtos do setor agroalimentar.

É neste sentido e de acordo com as premissas supra mencionadas que se desenvolve este plano de negócio, tendo como principal objetivo analisar, viabilizar, desenvolver e concretizar a criação de uma nova marca de óleo alimentar de alto rendimento para comercialização, principalmente, a grande consumidores.

O presente projeto visa compreender, através de estudos de mercado, do produto, de qualidade e de satisfação dos clientes, a viabilidade para o seu lançamento no mercado nacional e internacional.

Tendo como base uma diferenciação demarcada de todos os outros produtos concorrentes, no que se refere à mistura (*blend*) do mesmo, bem como quanto à sua durabilidade e rentabilidade, estes serão os pilares de estudo e as principais características intrínsecas ao produto e a sustentação à sua comercialização e divulgação.

## **2. Enquadramento teórico**

Este capítulo visa enquadrar teoricamente o presente plano de negócio, consolidando ideias e conceitos que se julgam importantes e imprescindíveis à compreensão do mesmo, tornando-se desta forma um primeiro ponto de reflexão e análise que consubstanciará todo o projeto.

### **2.1. Empreendedorismo**

*O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.*

Jeffrey Timmons, 1990

O empreendedorismo não nasce com as pessoas, pode ser ensinado e apreendido. Aparece das necessidades de superação e valorização, e tem como ponto de partida o vislumbre de uma ideia. O empreendedorismo tem início na conceptualização de um novo bem/serviço, sendo que não termina com a entrada no mercado, este espírito deve ser contínuo e aperfeiçoado.

Este conceito pode ser definido como a capacidade aprendida para detetar oportunidades de negócio, estudá-las e pô-las em prática, de forma sustentada e que crie valor acrescentado, não só para o empreendedor mas também para o mercado onde se insere.

É disperso e confuso o reconhecimento académico do termo empreendedorismo. Apesar disso, a grande maioria dos autores referencia que o aparecimento deste conceito remonta ao século XVII, estando o mesmo conectado ao verbo francês “entreprendre”, cujo significado é de levar a cabo um projeto ou atividade (Kyro, 1996).

Da mesma forma, vários autores atribuem a Richard Cantillon a génese deste conceito, sendo que o mesmo liga o empreendedorismo ao aspeto económico e financeiro. Para este, o empreendedor é a pessoa que assume riscos, pagando um preço certo por um determinado bem/serviço para o vender por um preço incerto (Portugal, 2015).

Para Hisrich e Peters o empreendedorismo é o processo que cria algo novo com valor, sendo para tal necessário grande dedicação, tempo e esforço, assumindo desta forma

todos os riscos inerentes, financeiros, psíquicos e sociais, por forma a atingir a satisfação pessoal e a independência económica (Hisrich e Peters, 2004).

Associado ao conceito de risco é apresentado e interligado à definição de empreendedorismo a noção de incerteza. Esta ligação e diferenciação foi inicialmente abordada por Knight, sendo que para o mesmo a probabilidade do risco é estimável, tendo em consideração que relaciona-se com acontecimentos anteriores e é possível prever a sua frequência. Por outro lado, a incerteza relaciona-se com acontecimentos singulares, não sendo possível prever a sua frequência. Desta forma conclui que o empreendedor assume a incerteza (Knight, 1921).

Na mesma senda, e numa tentativa de validar o conceito, também o economista Adam Smith deu o seu contributo, afirmando que o empreendedor é a pessoa que reage às alterações da economia sendo agentes que transformam a procura em oferta (Sarkar, 2007).

De acordo com as palavras de Joseph Schumpeter (1934) o empreendedor é aquele que faz coisas novas.

Esta atividade desenvolve-se para a introdução de bens e serviços que não existem no mercado através da descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, tendo como base novas formas de organização e de processos (Shane, 2000).

A importância do empreendedorismo é inegável, sobretudo por três grandes fatores, criação de riqueza, na medida em que o empreendedorismo é fonte de crescimento económico nas economias modernas através da criação de novas empresas e cumulativamente do aumento do Produto Interno Bruto (PIB), criação de emprego, não só para o empreendedor como também para futuros colaboradores que serão necessários para o desenvolvimento do negócio, e inovação, através do fomento de novas ideias, bens e serviços que colocam ao dispor do mercado.

Por mais definições que se procure, por mais autores que se estude, por mais livros, artigos científicos e revistas que se analise, a principal conclusão a que chego é que todas as definições são diferentes mas todas elas enfocam em alguns conceitos comuns.

Apesar de semelhantes, ao longo dos tempos foram aparecendo algumas escolas/linhas de pensamento que se distinguem principalmente pelo enfoque em características diferenciadas da personalidade do empreendedor, sendo que Cunningham e Lischeron (1991) caracterizam 6 escolas de pensamento:

- A escola da Grande Figura;
- A escola das Características Psicológicas;

- A escola Clássica;
- A escola Administrativa;
- A escola da Liderança;
- A escola do Intra-empendedorismo.

A escola da Grande Figura acredita que o empreendedor é uma pessoa com determinados traços que fazem parte da sua personalidade que nascem já com ele e os diferenciam dos outros, tal como a intuição e o instinto. Entre outros autores, os que mais defenderam e se distinguiram no desenvolvimento desta linha de pensamento foram Roscoe (1973), Iacocca (1984) e Hughes (1986).

A definição do empreendedor pela escola das Características Psicológicas, McClelland (1965) e Lachman (1980), passa pela aceitação que o mesmo tem atitudes e valores únicos, sendo estas características da personalidade que os distinguem e os tende à assunção de riscos.

Schumpeter (1934) e Peterson (1985) através da escola Clássica incluem um conceito na caracterização do empreendedor, considerando este como um ingrediente chave, a inovação. Para os autores o empreendedorismo assenta acima de tudo na capacidade de inovação do empreendedor.

Por outro lado, a escola Administrativa, preconizada por Stuart-Mill (1848) e Fayol (1950), descreve o empreendedor como uma pessoa organização, com capacidade de administração e assunção dos riscos inerentes à gestão de um negócio.

O desenvolvimento da escola da Liderança teve os contributos de Hemphill (1959) e Kao (1989), sendo que para estes autores a maior característica e que melhor descreve e diferencia um empreendedor é a capacidade de liderança, sabendo usar desta habilidade para atingir os seus objetivos.

Por último, a escola do Intra-empendedorismo, afirma-se como uma resposta à falta de criatividade e inovação nas organizações, descrevendo o intra-empendedor como o indivíduo que, mesmo trabalhando dentro de uma organização, derivado das suas capacidades e espírito de iniciativa, é capaz de desenvolver ideias e concretiza-las, de certa forma assumindo o risco correspondente. Nielsen, Peters e Hisrich (1985) foram os autores que mais contribuíram para o desenvolvimento da presente escola de pensamento.

O empreendedorismo, sinteticamente, focaliza-se na inovação, auto realização do empreendedor, na capacidade de superação, na perceção de ver oportunidades onde outros vêem obstáculos e acima de tudo na perseverança. Cumulativamente, as

características atrás mencionadas enraízam na assunção de riscos e incerteza para alcançar os objetivos definidos.

## **2.2. Empreendedorismo em Portugal**

*Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.*

Nicolau Maquiavel

O empreendedorismo, nomeadamente em Portugal, é um conceito relativamente recente. O empreendedorismo tem como consequência última o crescimento económico nacional, que daí deriva uma menor taxa de desemprego e consequentemente a possibilidade de desagravar a carga fiscal quer das famílias quer das empresas.

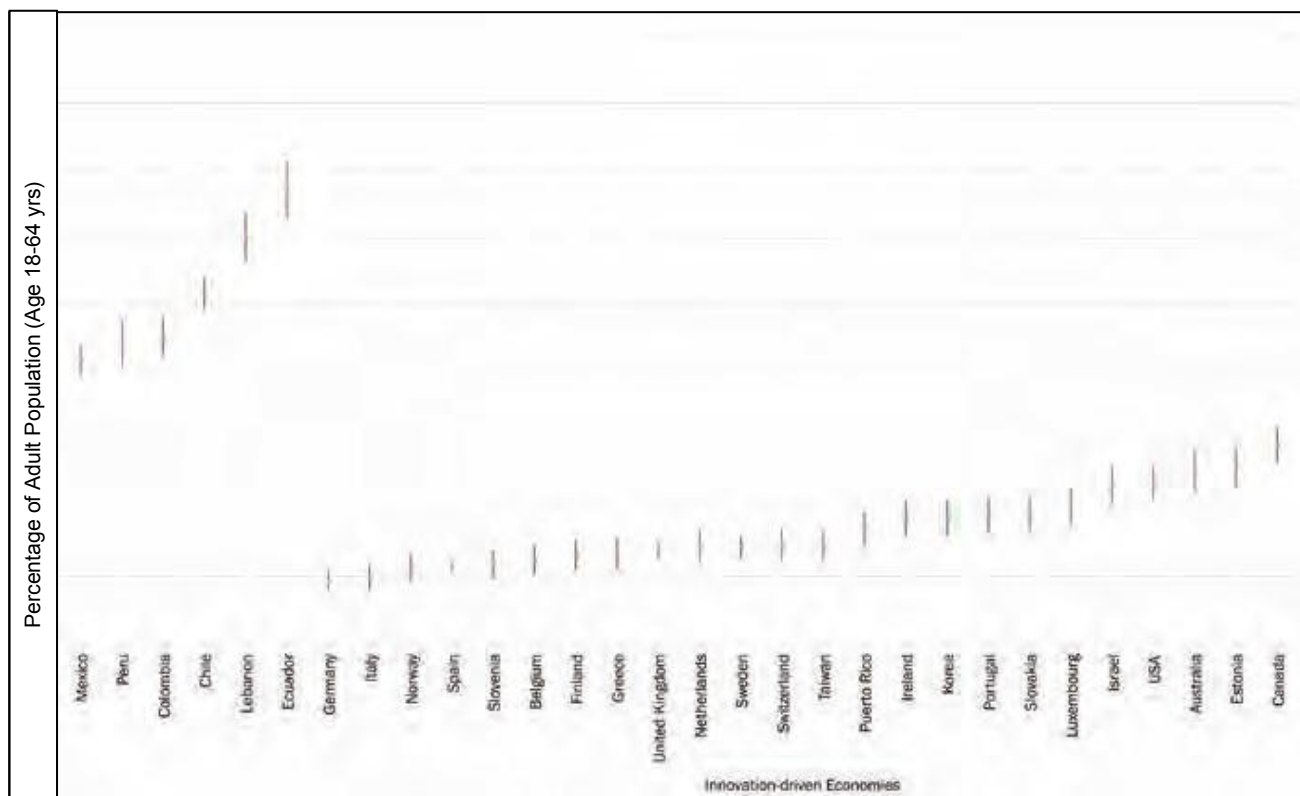
Apesar das vantagens acima mencionadas, existem ainda várias lacunas que devem ser corrigidas. A primeira das quais passa por uma mudança de mentalidades, sendo esta bastante complexa e morosa, na medida em que se torna necessário criar um clima favorável ao empreendedorismo e encorajar as pessoas a empreender. Para tal, é necessário reduzir as barreiras existentes (legais, políticas e tecnológicas) e facilitar a angariação de recursos (financeiros, humanos e materiais).

Um dos maiores entraves na criação dos próprios negócios é sem dúvida a perceção do custo de oportunidade. O acumulado risco associado às inúmeras contrariedades legais e políticas podem levar as pessoas ao comodismo de manter o próprio emprego ou mesmo perceber apenas o subsídio de desemprego. Os possíveis futuros empreendedores por vezes não conseguem destringir todas as vantagens (para além das financeiras) que podem estar por detrás de um empreendimento de sucesso, como o reconhecimento social e a auto satisfação.

Antes de debruçar à acerca do empreendedorismo em Portugal, é necessário perceber e apresentar alguns dados sobre o empreendedorismo no mundo, sendo que os mesmos podem servir como ponto de partida para compreender o empreendedorismo nacional, a forma de empreender e mesmo o que os Portugueses entendem e percebem desta atividade.



Gráfico 1 – Continuação



**Fonte:** Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Numa primeira análise do gráfico 1, algumas conclusões podem ser retiradas, o nível de empreendedorismo dos países subdesenvolvidos é consideravelmente superior aos dos países mais desenvolvidos, bem como as diferenças significativas que existem entre países que pertencem aos mesmos grupos de análise.

De acordo com Manuel Ferreira, João Santos e Fernando Serra, a explicação para a existência de uma maior taxa de empreendedores em países menos desenvolvidos relativamente aos desenvolvidos prende-se principal pela riqueza dos países, ou seja, em países desenvolvidos as necessidades financeiras das pessoas são efetivamente menores pela existência de grandes empresas com elevadas necessidades de recursos humanos bem remunerados, sendo que desta forma as pessoas tendem a procurar outras formas de realização pessoal. Por outro lado, nos países subdesenvolvidos as taxas de desemprego são por norma bastante elevadas e os assalariados com níveis remuneratórios bastante baixos, pelo que existe uma maior propensão para a realização pessoal através do seu próprio negócio, por norma pequenas e micro empresas (Ferreira, Santos e Serra, 2008). Relativamente a Portugal, pode verificar-se que no que concerne ao nível de empreendedorismo encontra-se numa posição intermédia entre os países mais

desenvolvidos em estudo, com cerca de 9% da população adulta entre os 18 e os 64 anos. A explicação para se encontrar à frente de países como a Noruega (5%), Finlândia (6%) ou Suécia (7%), poderá estar na justificação atrás mencionada, tendo em consideração que os países referidos são dotados de grandes empresas multinacionais com remunerações muito elevadas comparativamente a Portugal. Outra possível razão poderá assentar na elevada taxa de desemprego que cresceu exponencialmente no nosso país nos últimos anos.

Tabela 1 – Atividade empreendedora total por homem e mulher e o proporcional por necessidade

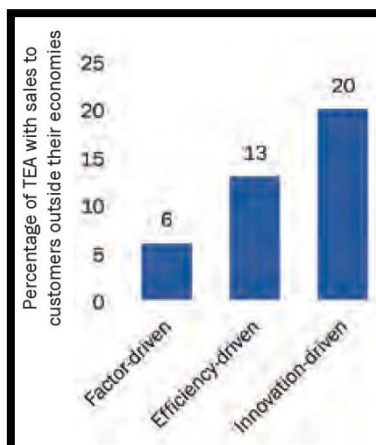
Stage of Economic Development	Male TEA (% of Adult Male Population)	Female TEA (% of Adult Female Population)	Ratio of Female/ Male TEA	Male TEA Necessity (% of Tea Males)	Female TEA Necessity (% of Tea Females)	Ratio Of Female/ Male TEA Necessity
Factor-driven	23	20	0.86	24	32	1.32
Efficiency-driven	17	13	0.73	26	33	1.26
Innovation-driven	11	6	0.59	17	19	1.13

**Fonte:** Global Entrepreneurship Monitor, 2015

A tabela 1 representa a distribuição da atividade empreendedora nos diferentes grupos por homens e mulheres, sendo que, em concordância com o gráfico 1, os países menos desenvolvidos são aqueles que têm uma maior taxa de atividade empresarial em ambos os géneros bem como uma maior equidade na sua distribuição.

Por outro lado, consubstanciado no mesmo estudo, quando se trata do desenvolvimento da atividade empreendedora por necessidade, a percentagem das mulheres ultrapassa a dos homens. Apesar disso, nos países mais desenvolvidos essa diferença é menos acentuada, sendo que a explicação para este fenómeno poderá assentar numa falta de equidade em matéria salarial entre homens e mulheres nos países menos desenvolvidos, levando as mesmas à necessidade de criar o seu próprio negócio e conseguir desta forma a sustentabilidade e independência financeira relativamente aos homens.

Gráfico 2 – Nível de internacionalização do total da atividade empreendedora



**Fonte:** Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Como é possível verificar no gráfico 2, os níveis de internacionalização das atividades empreendedoras nos países mais desenvolvidos é substancialmente superior ao dos restantes países. No estudo em análise a internacionalização é materializada quando as vendas para o exterior de determinada empresa ultrapassa os 25% das vendas totais. Neste sentido a Europa e a América do Norte estão no topo das internacionalizações, contrariamente à América Latina e nas Caraíbas que têm níveis bastante baixos.

Em concordância com o estudo e tendo em consideração a percentagem de empreendimentos dos países pertencentes ao innovation-driven, pode-se afirmar que em Portugal cerca de 20% da atividade empreendedora tem como objetivo a internacionalização. Este fator pode ser bastante relevante para perceber o forte crescimento das exportações nacionais e a importância que as mesmas têm na balança comercial Portuguesa.

O Anexo 1 apresenta algumas características e o perfil de Portugal como país empreendedor, sendo possível verificar no mesmo que o empreendedorismo é uma atividade crescente e a posição relativa em relação aos restantes países do mundo demonstra isso mesmo.

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor utilizou, entre outros, os dados apresentados nas diversas tabelas do Anexo 2 ao presente. Esses dados apresentam diferentes fatores e comportamentos face a este fenómeno, sendo possível analisar a classificação relativa de Portugal no seio de 60 países, mas mais ainda, a posição de Portugal no seio da Europa.

Vários outros são os estudos que tentam compreender, perceber a sua evolução e criar linhas orientadoras sobre o fenómeno do empreendedorismo. Entre eles pode-se focar o Amway Global Entrepreneurship Report (AGER), sendo representativo de 44 países e com uma amostra de cerca de 50.000 pessoas (AGER, 2015).

Da análise do relatório AGER algumas conclusões são dignas de registo e de pertença ao presente estudo, no sentido de perceber a forma como o empreendedorismo é visto e entendido pelos Portugueses.

No que diz respeito à forma como os Portugueses vêem o empreendedorismo, cerca de 57% da população entende o mesmo numa atitude positivista, sendo que apenas 39% afirma imaginar começar um novo negócio. Comparativamente, estes valores são bastante mais baixos que a média dos restantes países em estudo, 75% e 43%, respetivamente.

O negativismo e conservadorismo do povo português poderá ser um dos fatores chave na perceção deste fenómeno e algumas das razões que dificultam o aparecimento de novos empreendedores. Neste estudo apenas 42% dos inquiridos responde que detém as capacidades necessárias para construir o seu próprio negócio.

Mais um dos fatores importantes de análise e que em muito pode responder sobre o empreendedorismo nos diferentes países, é a forma como a sociedade vê e aceita esta atividade. Em Portugal, a perceção das pessoas acerca da aceitabilidade do empreendedorismo e se o mesmo é visto de forma amigável, é bastante diferente da grande maioria dos países. Apenas 16% dos Portugueses afirma que o empreendedorismo é visto de forma positiva e amigável por parte da sociedade, sendo que a média a esta questão encontra-se nos 50%, atingindo mesmo percentagens acima dos 75% em países como a Dinamarca, a África do Sul, a Tailândia e a Inglaterra.

Entre outros, pode-se destacar o medo de falhar um dos maiores entraves à criação de novos negócios, sendo este fator comum a todo o panorama internacional. Este medo prende-se sobretudo com alguns obstáculos à criação de um novo negócio tais como, os encargos financeiros, a crise económica e o desemprego.

Apesar de todos os entraves mencionados e a dificuldade de romper com uma cultura muito conservadora, acredito que alguns passos já foram dados. Como anteriormente abordado, um dos fatores que mais condiciona os futuros empreendedores ao insucesso é a falta de conhecimentos em algumas áreas do ramo da gestão. Em parte esta dificuldade vai sendo ultrapassada com o aparecimento de cada vez mais cursos especializados, não só no ensino superior, com o objetivo de alargar o leque de

conhecimentos, métodos e técnicas a utilizar. Por outro lado, também o sistema financeiro tem vindo a criar algumas condições que facilitam o aparecimento de novas empresas, através de *business angels*, centros de incubação de *start ups* e apoios governamentais principalmente de fundos comunitários.

O empreendedorismo é um conceito relativamente recente, sendo que deve consubstanciar a sua existência numa ciência bastante estudada e aperfeiçoada, a estratégia. A estratégia a seguir por qualquer empreendedor é que definirá o seu caminho, valor para o mercado e sucesso futuro.

### **2.3. Estratégia**

Nos primórdios do conceito, a palavra estratégia estava ligada à ciência militar e ao estudo e planeamento da guerra. Com o passar dos anos, e bem mais recentemente, este conceito foi sendo cada vez mais utilizado no seio empresarial, representando o estudo e planeamento do futuro de uma organização. As diferenças das duas vertentes são, sobretudo, apenas na parte semântica, sendo que o inimigo foi substituído pelos concorrentes, o campo de batalha pelo mercado, as forças amigas pelos parceiros e o armamento bélico pelos equipamentos e tecnologias de informação.

A estratégia, de forma simples e clara, pode ser definida como a ciência da previsibilidade. Quando ligada ao mundo empresarial, significa a previsão de acontecimentos futuros, quer ao nível do conhecimento, novas tecnologias, identificação dos concorrentes e mercado, antecipando esses mesmos acontecimentos e conquistar vantagem competitiva num mundo empresarial cada vez mais global e inesperado. É ver primeiro o que os outros ainda não conseguem vislumbrar.

De acordo com as palavras de Sun Tzu a estratégia pode ser vista como a ciência da antecipação e da perceção dos problemas mesmo antes de acontecerem, podendo neste caso existir aqui uma analogia e poder ser considerado o empreendedor como aquele que

Planeia o difícil enquanto ainda é fácil, faz o que é grande enquanto ainda é pequeno. As coisas mais difíceis devem ser feitas enquanto ainda são fáceis, as maiores, enquanto ainda são pequenas. Por isso, o sábio nunca faz o que é grande, e é por esse motivo que sempre alcança a grandeza (Tzu, 1988).

Existem autores que defendem que os gestores não podem operar tendo em consideração diversas unidades de medida da performance operacional. Apesar de acreditarem que uma medida meramente financeira não é a mais adequada, argumentam que a inclusão de novas unidades de medida não financeiras confundem a organização e atribuí valores ambíguos acerca do valor da empresa (Kaplan e Norton, 1996).

Para estes autores a estratégia de uma organização, e cumulativamente, a forma como deve ser medida essa mesma estratégia deve ter como base 4 pilares fundamentais, finanças, sistema interno do negócio, clientes e a aprendizagem e o crescimento.

Esta combinação de fatores interligados entre si permitem perceber melhor a organização, as suas vantagens competitivas e a existência de competências distintivas. Desta forma, apenas a avaliação financeira de uma empresa num determinado mercado e espaço de tempo é insuficiente para alcançar determinadas respostas, sendo as mesmas fundamentais para analisar comparativamente com os objetivos definidos.

Definir estratégias é muito mais que estabelecer metas ou objetivos financeiros, requer um enorme estudo e preparação prévia, um controlo e aperfeiçoamento durante a sua vigência, e uma rigorosa análise final, que possibilite corrigir determinados desvios e o melhoramento da organização, na tentativa de alcançar o tão desejado pódio concorrencial e a continuidade futura.

Da mesma forma e utilizando idêntica linha de pensamento, McDonough *et al* também entendem a estratégia como muito mais do que a definição do posicionamento estratégico de um produto/serviço, mas sim tendo ainda em consideração o conhecimento e a inovação para a eficácia de uma estratégia (McDonough, Zach, Lin e Berdow, 2008).

Para os autores, é evidentemente curto e um pouco redutor pensar em estratégia como apenas uma forma de delinear um posicionamento. Nos dias de hoje a estratégia de uma empresa deve ir muito mais longe, não esquecendo as dificuldades de competir num mundo empresarial cada vez mais denso, instável e populoso, em que todos querem tomar posição e ganhar vantagem face aos demais.

Nas últimas décadas as empresas tiveram de adaptar-se a novas regras, nomeadamente quanto à sua flexibilidade para acompanhar as alterações visíveis e constantes do mercado, quanto à aprendizagem contínua em relação aos demais concorrentes (benchmarking), e quanto à política de subcontratação, estando esta última ligada à flexibilidade que a mesma proporciona (Porter, 1996).

Cada vez mais, torna-se fundamental para as organizações definirem estratégias de negócio objetivas, claras, quantificáveis e exequíveis, baseadas na inovação e na gestão do capital intelectual, tornando os seus produtos/serviços únicos, diferenciados e competitivos.

Ainda paira uma dúvida no ar. É a estratégia que define os empreendedores e o seu sucesso, ou são os empreendedores que delimitam a estratégia?

Ambas as premissas são verdadeiras e complementam-se. O empreendedor deve delimitar uma estratégia muito antes de iniciar a sua atividade operacional, através de estudos de mercado, posicionamento do produto e público-alvo. Apesar disso, parece claro que a escolha de uma estratégia menos adequada e não consubstanciada na inovação e valor, será um primeiro passo para o insucesso.

## **2.4. Gestão da Inovação**

*O principal fator competitivo no mercado internacional reside no conhecimento e na capacidade de inovação das empresas, e não na sua dimensão ou tradição internacional.*

Martins, 2011

A inovação é um conceito vasto, sendo os estudos adjacentes a esta temática crescentes nos últimos anos, tendo em consideração o papel importante que a mesma desempenha para o sucesso organizacional.

Diversas vezes confundem-se os conceitos de inovação com criatividade, que apesar de distintos, caminham lado a lado e, por norma e em regra, sem criatividade não existe inovação e sem inovação não existe criatividade.

«Inovação é um processo desordenado: difícil de mensurar e difícil de administrar. A maioria das pessoas o identifica quando gera uma onda de crescimento.» (Kotler e Bes, 2012: 15).

Outra possível definição afirma que a inovação «consiste na geração de uma nova ideia e na implementação num novo produto, processo ou serviço, levando a um crescimento dinâmico da economia nacional e no crescimento do emprego, bem como na criação de lucro para as empresas do ramo da inovação.» (Urabe, Child e Kagono, 1988: 2).

De acordo com Philip Kotler para uma organização ser inovadora deve trabalhar em 4 áreas em simultâneo, denominando este processo de Sistema de Inovação Total (Kotler e Bes, 2012: 11).

As quatro áreas do Sistema de Inovação Total são: (1) planeamento estratégico, em que são definidas as prioridades e objetivos, em concordância com a estratégia global da empresa; (2) processos de inovação que irão gerar projetos de inovação; (3) indicadores e recompensas de inovação, pois todos os processos devem ser mensuráveis e medidos da sua eficácia, sendo disponibilizadas recompensas para os impulsionadores dos projetos; (4) cultura criativa, onde se assentam e desenrolam as 3 restantes áreas, sendo esta área o principal motor para que a inovação seja uniforme e coerente em todos os níveis da empresa (Kotler e Bes, 2012: 12).

Num sistema de inovação as ideias podem aparecer de qualquer lado, em qualquer momento e de qualquer um. Não existe uma fórmula mágica que defina qual a melhor forma de identificar e criar ideias de sucesso. Este é o grande dilema de qualquer organização e principalmente dos seus gestores (King e Lakhani, 2013).

A inovação não é seguramente um caminho fácil. Cada vez mais a mesma é considerada como a forma mais eficaz para ganhar vantagens competitivas e a abordagem mais segura para atingir e manter posições estratégicas. Apesar disso o recurso à mesma não é certamente garantia de sucesso futuro. Os diversos casos históricos mediáticos de insucesso na utilização da inovação, associado ao risco e incerteza são os maiores fatores que levam muitas empresas a não inovar, apesar de se sentirem atraídas pelas possíveis recompensas (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003).

A adoção de qualquer novo sistema numa organização, como é óbvio, acarreta sempre oportunidades e riscos. Caso a escolha do tipo do sistema, tendo em consideração as características da organização, não seja a mais adequada, certamente que esta prática poderá trazer mais riscos que proveitos. A escolha do sistema mais ajustado para cada empresa é seguramente a tarefa mais difícil para qualquer gestor.

Por norma, os tradicionais processos de criação de novas ideias e inovação, são bastante dispendiosos e com resultados ambíguos ou mesmo desapontantes. Desta forma, as empresas têm vindo a perceber que a grande maioria das inovações bem-sucedidas acontece fora das organizações, não só pelos parceiros, mas também através dos clientes, tendo os próprios inúmeros conhecimentos de causa e reconhecem as necessidades que têm em vista satisfazer (MacCormack, Murray e Wagner, 2013).

De acordo com Manuel Teles Fernandes o valor «[...] é o critério absoluto com base no qual qualquer decisão é tomada, assente na relação: benefícios esperados *versus* potencial sacrifício a fazer» (Fernandes, 2012).

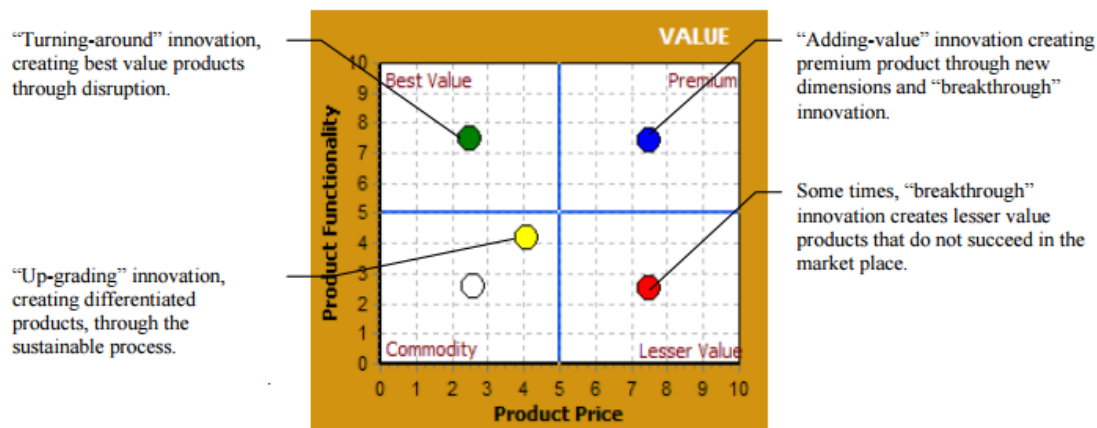
Tendo em consideração as palavras do mesmo, não existe criação de valor em produtos (quer sejam bens ou serviços), empresas ou marcas sem que exista inovação. A inovação está na base da criação do valor.

Apesar disso, o valor não é igual em todos os produtos. O valor pode ainda ser definido como a diferença entre o benefício esperado (expectativa) e o custo (recurso), sendo que para os diferentes produtos pode existir diferenças significativas.

Estas diferenças prendem-se sobretudo com a tipologia de valor que está associado a cada produto e que difere de pessoa para pessoa, tendo em consideração o valor de uso, o valor económico, o valor cultural e o valor de perceção.

Para que qualquer organização consiga identificar a que nível de valor os seus produtos estão associados, primeiro devem determinar dois fatores chave, a funcionalidade e o preço. A combinação destas duas variáveis, através do modelo de valor baseado na inovação, define 4 tipos de inovação com 4 níveis de valor diferenciados (Fernandes e Martins, 2011).

Figura 1 – Tipos e níveis de valor



Fonte: Fernandes e Martins (2011: 876)

A utilização deste modelo permite às empresas perceber qual a posição do seu produto/inovação face ao mercado. Também é importante perceber em que quadrante se encontra o nosso mercado e o nosso público-alvo, pois se tivermos uma inovação que conjugadas as variáveis ficaria posicionado no quadrante Premium, e o nosso mercado

apenas suporta produtos com poucas funcionalidades e um custo reduzido, então teríamos que redefinir toda a estratégia, visto que essa inovação não seria bem aceite.

Desta forma, o presente projeto pretende ser um foco de inovação no mercado Português, reinventando no setor alimentar a concretização de uma nova *blend* de óleo alimentar de alto rendimento, com uma composição que o torna mais eficiente em relação aos demais concorrentes.

## **2.5. Economia de Escala**

Diversos são os conceitos que hoje são utilizados na gestão, nomeadamente alguns binómios que geram controvérsia, mais especificamente a centralização ou descentralização e concentração ou desconcentração.

As economias de escala tentam conciliar a centralização, concentração e acumulação por forma a arquitetar melhores soluções para rentabilizar os recursos disponíveis e reduzir os custos.

Existe uma economia de escala quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa ou indústria origina um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção caem, a longo prazo (Bannock, 2003).

Na sua origem, o conceito de economia de escala, estava subjacente à redução dos custos de produção, sendo desta forma ligado quase exclusivamente ao setor industrial. Com o evoluir do conceito, percebeu-se que o mesmo é muito mais do que redução de custos, é sobretudo redução de recursos, visando também a reafecção dos mesmos, quer sejam financeiros, humanos ou materiais.

## **2.6. Outsourcing**

De forma simplificada, o conceito de *outsourcing* visa espelhar a subcontratação existente no seio de uma organização, no que diz respeito a determinadas áreas e funções, por norma a empresas especializadas e cujos objetivos prendem-se com a flexibilização da empresa, redução dos custos e proporcionar um maior foco no *core business*.

Este conceito é muito mais do que uma mera relação de conveniência no que diz respeito ao fornecimento de determinados bens ou serviços, outsourcing

*[...] means more than just the purchase of raw materials and standardized intermediate goods. It can be defined as a long-term, results-oriented relationship of a company with an external provider for activities that would otherwise have been performed in-house* (Jacques, 2006: 19).

Atualmente os conceitos de concentração e centralização encontram-se cada vez mais em desuso, sendo que a crescente adesão à subcontratação faz transparecer a viabilidade deste processo e a convicção que o mesmo cria valor acrescentado para as empresas (Koh, Ang e Yeo, 2007).

O outsourcing é considerado como uma das formas mais eficazes para equilibrar a equação da evolução tecnológica, a redução de custos e melhorar a qualidade do serviço prestado (Maculve e Rodrigues, 2002).

Para Lacity e Hirschheim (1993) o outsourcing é o processo através do qual as empresas obtêm os bens e serviços que até então eram desenvolvidos no interior da própria empresa.

De acordo com as palavras de António Santos, o outsourcing é o processo

*[...] através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia, contrata outra na perspectiva de um relacionamento de parceria de médio e longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista* (Santos, 1998: 23).

De acordo com as várias definições de outsourcing, todas elas enfatizam um objetivo principal, a possibilidade de criação de valor através das sinergias que poderão ser atingidas com a correlação de esforços entre diferentes empresas especialistas em áreas distintas, tornando-se as mesmas em parceiras.

Na mesma linha de pensamento, José Moleiro Martins caracteriza a subcontratação como «[...] uma forma de desintegração vertical através da qual as unidades económicas se especializam em determinadas funções da cadeia de valor, provavelmente aquelas em que possuem vantagens competitivas.» (Martins, 2011: 83).

Hoje em dia, com a finalidade de atingir o *just in time*, redução de custos de produção, melhoria nos produtos/serviços e a flexibilidade em voga atualmente, as empresas

tornaram-se cada vez mais especializadas, subcontratando serviços ou processos que por norma não criam valor acrescentado para o produto final a empresas parceiras, reduzindo desta forma os riscos inerentes associados, por forma a ganharem vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

## **2.7. Internacionalização**

*O mundo é um só mercado.*

Adriano Freire, 1998

A globalização, nomeadamente a partir da revolução industrial, acalentou nos países a ideologia de crescimento rápido, a possibilidade de acesso a produtos e serviços até então escassos ou mesmo inexistente, e mesmo à efémera ilusão da competitividade.

Apesar das possibilidades supra apresentadas serem reais e exequíveis, o caminho até lá é penoso e muitas vezes o trilho para o abismo profundo do insucesso, derrota e da bancarrota.

A premissa da globalização não alimentou apenas o ego dos países menos desenvolvidos e menos industrializados mas também das suas empresas e acima de tudo dos seus empreendedores, que viram no mundo um novo mercado aberto a todas as possibilidades.

Com esta abertura do mundo económico foram destacando-se países na esfera internacional, que, de outro modo, porventura nunca teriam tido a hipótese de se mostrar tal como a China, a Índia, o Brasil e a Rússia (Leite, 2010).

Nas últimas décadas verificou-se um decréscimo significativo da importância da União Europeia ao nível mundial, tendo esta situação tendência para piorar nos próximos anos. Por arrasto, Portugal vê-se assim também imbuído nesta falta de competitividade que vem afetando a Europa, sendo que os problemas do nosso país são ainda mais evidentes e perceptíveis.

Entre outros, o fraco crescimento da economia, a baixa produtividade, a exposição face à concorrência de novas economias emergentes, a elevada dívida externa e um enorme endividamento bruto das empresas, são alguns dos fatores que coloca a economia nacional num patamar reduzido de competitividade, o que em muito influencia também

a imagem dos novos empreendedores e a possibilidade dos mesmos atingirem novos mercados.

É preciso perceber e entender que nos dias de hoje o processo de internacionalização é cada vez mais um processo de integração e conexão entre empresas, deixando de ser visto como um caminho solitário. Desta forma, a escolha cuidada dos parceiros torna-se um fator chave em qualquer estratégia de internacionalização (Martins, 2011).

Segundo o mesmo autor, para se entender a extensão do envolvimento internacional de uma empresa, bem como avaliar a sua capacidade de internacionalização, é necessário responder de forma clara às seguintes questões:

- Como? A forma como se irá avançar para um processo de internacionalização e a determinação dos métodos de operação é essencial para o sucesso futura da operação;
- O quê? A definição do produto(s) a exportar por norma leva a tomadas de decisão que tendem a alterar os produtos inicialmente concebido ou em comercialização no mercado interno, ou então, conceção de novo produto, por forma a fazer face às exigências do mercado externo;
- Onde? Existe sem dúvida dificuldades de escolha quanto aos mercados externos a atingir. Este obstáculo leva por vezes os empreendedores a escolher mercados mais próximos fisicamente ou mesmo com menores entraves à penetração;
- Capacidades pessoais: Existe ou não capacidade mental, intelectual e psíquica dos recursos humanos envolvidos no processo de internacionalização? O sucesso do processo advém, na grande maioria das vezes, dos recursos humanos envolvidos;
- Estrutura Organizacional: Com um maior envolvimento no processo de internacionalização existe a necessidade de adaptar e ampliar a estrutura da empresa, criando condições à mesma para gerar capacidades suficientes para superar os desafios que daí advêm;
- Finanças: Existe, em todas os processos de expansão, objetivos claros de conquistar maior capacidade financeira. O grau de internacionalização da empresa dependerá, certamente, da grandeza do investimento financeiro efetuado (ibid.).

O processo de internacionalização das empresas é bastante estudado atualmente pois «“The emerging global economy,” “transnational corporation,” “the world marketplace”»: these frases will define the business environment into the 21st century.» (Pagell e Halperin, 1999: xiii)

O processo de internacionalização poderá, sempre que baseado em dados sólidos, estratégias bem delimitadas e informação consolidada, ser o garante do sucesso das

organizações, sendo desta forma uma das vias mais adequadas para a expansão dos negócios.

### **2.7.1. Formas e modalidades**

Como já analisado supra, a internacionalização por vezes é a última ou única solução para a viabilidade económica de uma empresa. Apesar disso, poderão existir situações em que a mesma é “arrastada” para o mercado externo não sendo de todo planeada esta mudança ou evolução.

De acordo com Abrantes e num ponto de vista empresarial, a internacionalização pode ser delimitada como «[...] todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo todas as fases desde a exportação, até ao investimento directo no estrangeiro.» (Abrantes, 1999: 5).

Tendo por base as palavras de Freire (1997 *apud* Abrantes, 1999), existem diferentes modalidades de internacionalização, sendo que as mesmas podem ser agrupadas em três categorias distintas:

- Transações – estando as mesmas relacionadas com a comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas;
- Investimento direto – através da instalação de operações em mercados externos, podendo ser através de *joint-ventures* ou subsidiárias;
- Projetos – através de projetos limitados no tempo, através de projetos chave-na-mão e projetos BOT (*Build-Operate-Transfer*).

Tendo em consideração as palavras de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015), os mesmos referem que existem várias formas de implantação no mercado externo, podendo as mesmas ser divididas em duas grandes categorias: as implantações ligeiras e as implantações pesadas.

As primeiras caracterizam-se por uma assunção de investimentos e riscos relativamente reduzidos, sendo os modelos mais recorrentes os seguintes:

- A cedência de licença – consiste na conceção de autorização a empresas locais do direito a produzir e vender produtos da empresa cedente, sendo a mesma remunerada através de *royalties*. Uma das variantes deste modelo é o *franchising*, sendo que este último por norma aplica-se mais nos serviços que nos produtos e tem por regra a exigência de obrigações mais estritas no que diz respeito à qualidade, métodos de venda, comunicação e uso da marca;

- Exportação – prende-se com a realização de acordos com um ou vários agentes e/ou distribuidores locais, sendo que os mesmos efetuam as vendas, recolhem e transmitem informações acerca do mercado ao exportador e são remunerados através de comissões sobre as vendas efetuadas.

Quanto à categoria das implantações pesadas, as mesmas apoiam-se na criação de subsidiárias no país de acolhimento, podendo esta ter objetivos comerciais ou de produção. Estas subsidiárias podem resultar de:

- *Joint-ventures* – consubstancia-se na associação a uma empresa local por forma a partilharem *know-how* e conhecimento de mercado, sendo que as principais vantagens é a redução do investimento e dos riscos associados na criação de uma subsidiária e a possibilidade de se apoiar num parceiro que conhece bem o mercado e as implicações políticas, financeiras e comerciais. Por outro lado, poderá acarretar algumas desvantagens, como a partilha da direção no país de implantação e a possibilidade de surgirem conflitos de interesses;

- Investimento direto no estrangeiro (IDE) – caracteriza-se pela assunção total do investimento e do risco inerente à implantação, permitindo à mesma ter total controlo das operações da subsidiária. Este IDE poderá ser na forma de deslocalização da produção, ganhando desta forma mão-de-obra e matérias-primas mais acessíveis e a custos mais baixos; investimento comercial, constituindo estabelecimentos em mercados com potencial e controlando os canais de distribuição e as margens de comercialização; ou expansão empresarial, que consiste na implantação de empresas equivalente ao país de origem em mercados com interesse estratégico, por forma a ganhar uma maior cobertura geográfica e aumentar a penetração a nível mundial (Lendrevie [et al.], 2015: 530-533).

### **2.7.2. Motivações e barreiras à internacionalização**

De acordo com Martins (2011) existe um conjunto de fatores subjacentes à decisão de internacionalização por parte das empresas, apesar do início deste processo não necessitar da aplicação de um modelo específico.

Tendo em consideração as palavras de Hansson e Hedin (2007: 1) a internacionalização surge normalmente porque «[...] *the home market is saturated, presence in a certain country grants access to strategic resources or there are cluster effects to be explored in a specific region.*»

Os fatores captados pelas empresas podem atuar como estímulos (motivações) ou como barreiras, sendo que os primeiros resultam da «[...] identificação dos tipos de produtos desejados pelos clientes, tendências de consumo e modo de fornecer o mercado [...]» (Martins, 2011: 65). As barreiras por norma são apresentadas como o desconhecimento dos mercados externos ou in experiência internacional.

Várias são as vantagens que uma empresa pode retirar da exploração da internacionalização, tais como as economias de escala e de aprendizagem, exploração dos relacionamentos entre os segmentos de negócios e áreas geográficas bem como a partilha de capacidades e competências. Para além desta, as pequenas e médias empresas têm a oportunidade de se integrar para além fronteiras através dos produtos padronizados, racionalizar a produção e coordenar as funções dos recursos críticos (Luo, 1999).

De acordo com Lendrevie et al (2015: 527) «ao mesmo tempo que se torna mais necessária, a internacionalização das empresas é facilitada por diversos fatores tecnológicos, políticos e culturais, tais como:

- o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação;
- a redução dos entraves à circulação das mercadorias e do comércio internacional, especialmente nas zonas de livre troca como a União Europeia e o Mercosul;
- a tendência para a redução de diferenças entre países do ponto de vista da produção e hábitos de consumo.»

Em concordância com o documento de suporte ao parecer “Globalização – Implicações para o desenvolvimento sustentável” do Conselho Económico e Social, várias e de diversas ordens podem ser as motivações que influenciam as empresas nacionais a adotarem medidas de internacionalização, sendo de destacar as medidas da tabela infra.

Tabela 2 – Tipologia de motivações da Internacionalização

Motivações Endógenas	Necessidade de crescimento
	Aproveitamento de capacidade disponível
	Obtenção de economias de escala
	Exploração de competências tecnológicas próprias
	Diversificação de riscos
Caraterísticas dos Mercados	Limitações do mercado doméstico
	Perceção de dinamismo dos mercados externos
Motivações Relacionais	Resposta à atuação de concorrentes
	Acompanhamento de clientes
	Abordagem por potenciais clientes ou agentes estrangeiros

Acesso a Recursos no Exterior	Aproveitamento dos custos dos fatores de produção no exterior
	Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos Governamentais	Corresponde ao papel atribuído aos apoios proporcionados pelos Governos, quer Português quer dos países de acolhimento, nas decisões empresariais de internacionalização.

**Fonte:** Adaptado de Simões (1997: 34)

Ainda no mesmo documento estão destacadas algumas barreiras que por norma influenciam as tomadas de decisões acerca desta temática, estando as mesmas afetas a 4 grandes grupos, aos aspetos internos à empresa, aos aspetos relativos aos parceiros, aos aspetos relativos à envolvente Portuguesa e aos aspetos relativos à envolvente externa, sendo as mais relevantes apresentadas na tabela 3.

Tabela 3 – Barreiras à Internacionalização

Aspetos Internos à Empresa	Dimensão
	Recursos financeiros
	Recursos humanos
	Mobilidade internacional dos quadros
	Dificuldades de adaptação/alargamento da gama de produtos
	(...)
Aspetos Relativos aos Parceiros	Insuficiente conhecimento do mercado local
	Pouco empenho na distribuição dos produtos
	Pouca preocupação com a qualidade e o serviço pós-venda
	Não satisfação das expectativas no domínio tecnológico
	Divergências de estratégia
(...)	
Aspetos Relativos à Envolvente Portuguesa	Falta de informação sobre oportunidades de negócio
	Falta de informação sobre condições de investimento no estrangeiro
	Insuficiência dos apoios à exportação
	Insuficiência dos apoios ao investimento no estrangeiro
	Insuficiência dos sistemas de cobertura de riscos internacionais
(...)	
Aspetos Relativos à Envolvente Externa (Mercados/ Países de Instalação)	Situação político-social
	Disponibilidade de infra-estruturas
	Disponibilidade de trabalhadores qualificados
	Fraco dinamismo da procura local
	Concorrência muito forte
(...)	

**Fonte:** Adaptado de Simões (1997: 38)

Apesar do documento acima referenciado ter quase duas décadas, várias são as motivações e as barreiras que ainda hoje se apresentam, existindo certamente algumas diferenças e melhorias quer ao nível do papel das empresas na sociedade quer mesmo quanto ao papel do Governo como facilitador e impulsionador do empreendedorismo.

As barreiras à internacionalização, de acordo com Shaw e Darroch (2004), podem ser agrupadas em cinco grandes grupos, barreiras financeiras, de gestão, baseadas no mercado, específicas da indústria e específicas da empresa.

A motivação à internacionalização, numa primeira análise, poderá ser considerada como um fator positivo e que impulsiona as mesmas para abarcar novos negócios e redefinir objetivos. Apesar disso, a falta ou insuficientes motivações para seguir em frente poderá ser tão dissuasivo para uma empresa como as próprias barreiras acima apresentadas.

### **3. Análise do mercado**

#### **3.1. Caracterização do setor alimentar**

É certo que o setor alimentar em Portugal mudou drasticamente nas últimas décadas, podendo ser implicadas como principais razões a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986, a desertificação das zonas do interior e, por consequência, uma cada vez maior dependência das importações no setor primário, bem como diversos outros fatores do foro socioeconómico.

Também é verdade que após vários anos se verificou que a política utilizada, porventura, não foi a mais adequada e a que melhor se adaptava às necessidades do nosso país, razão pela qual nos últimos anos se verifica um maior incentivo governamental e europeu, nomeadamente através do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

De acordo com estudos recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE) a balança comercial Portuguesa tem sofrido um balanceamento positivo fruto do aumento das exportações e da diminuição das importações, sendo certo que continuam a existir inúmeras variações mensais nos números apresentados, o que indicam uma enorme instabilidade não só no mercado nacional mas sobretudo no mercado internacional. (INE, 2016)

Para uma maior saúde da balança comercial portuguesa contribuíram também os produtos alimentares e bebidas, que apesar de no primeiro trimestre do ano de 2016 terem tido uma variação negativa nas exportações em relação ao período homólogo de 2015, essa redução foi inferior à variação negativa verificada nas importações no mesmo período. (INE, 2016)

No último ano verificou-se um agravar da balança comercial nos produtos alimentares, existindo uma crescente aumento das importações e uma diminuição gradual das exportações (INE, 2016a). Os motivos para estas situações poderão ser de inúmera ordem, entre os quais as constantes variações e mutações no comércio internacional, ou então uma reduzida competitividade das empresas do setor alimentar. Mesmo assim, é importante salientar que os valores brutos das exportações deste tipo de produtos são bastante próximos dos valores das importações, saldando desta forma as implicações negativas que as mesmas poderiam acarretar.

Reportado ao ano de 2014, o volume total das vendas em valor em toda a indústria alimentar ultrapassou os 10 mil milhões de euros, sendo este valor inferior em cerca de 2,4% face ao ano de 2013. Detalhando ainda mais, o valor da produção de óleos e gorduras animais e vegetais aproximou-se dos 1000 milhões de euros, representando quase 10% do valor total da indústria alimentar (INE, 2016b).

Apesar da produção de óleos alimentares e gorduras animais e vegetais ter crescido em quantidades produzidas mais de 40% entre 2013 e 2014, o valor total das vendas caiu em cerca de 15%. Este fenómeno aconteceu pelo facto de toda a produção não ter sido vendida e escoada para o mercado (INE, 2016b).

É necessário atentar aos dados a seguir mencionados. Os óleos animais e vegetais foram os que mais contribuíram, neste setor, para o aumento das importações no ano de 2015, com um aumento de cerca de 98 milhões de euros, correspondendo a mais 20,4% face ao ano de 2014, atingindo um valor próximo dos 600 milhões de euros em importações (INE, 2016b). No que concerne às exportações, as gorduras e óleos animais e vegetais são os produtos que mais contribuem para o valor total neste setor, rondando em 2015 cerca de 594 milhões de euros, mais de 13% face ao ano de 2014 (INE, 2016b).

A conclusão sumária que se pode retirar destes dados, apesar de próximos, a balança comercial neste tipo de produtos é positiva, sendo que o valor das exportações conseguiram em 2015 fazer face e cobrir o valor das importações.

Em termos relativos e tendo em consideração as últimas estatísticas do INE, os produtos alimentares têm um peso de 4,77% no total das exportações nacionais, atingindo um volume de vendas médio nos últimos 12 meses de cerca de 200.000.000€/mês. Por outro lado, no que concerne às importações e à dependência Portuguesa relativamente ao mesmo grupo de produtos, as mesmas rondam os 4,15% do total das importações, alcançando valores de 210.000.000€/mês.

A tabela seguinte apresenta o consumo humano anual *per capita* em Portugal de gorduras e óleos vegetais por tipologia, sendo importante verificar que os óleos vegetais com maior consumo no nosso país é o de girassol e o azeite.

Tabela 4 – Consumo humano de gorduras e óleos vegetais brutos *per capita* (kg/ hab.)  
por Tipo de gordura e óleos vegetais; Anual

Período de referência dos dados	Tipo de gordura e óleos vegetais	Consumo humano de gorduras e óleos vegetais brutos per capita (kg/ hab.) por Tipo de gordura e óleos vegetais; Anual (1)
		Local de residência
		PT: Portugal
		kg/ hab.
2014	52: Total de gorduras e óleos vegetais	22,2
	521: Girassol	10
	522: Soja	2,7
	523: Azeite	7,2
	524: Outros	2,3
2013	52: Total de gorduras e óleos vegetais	22,4
	521: Girassol	9,9
	522: Soja	2,7
	523: Azeite	7,6
	524: Outros	2,2
2012	52: Total de gorduras e óleos vegetais	22
	521: Girassol	9,8
	522: Soja	2,6
	523: Azeite	7,4
	524: Outros	2,2
2011	52: Total de gorduras e óleos vegetais	22,2
	521: Girassol	9,8
	522: Soja	2,6
	523: Azeite	7,4
	524: Outros	2,4
2010	52: Total de gorduras e óleos vegetais	22,2
	521: Girassol	9,3
	522: Soja	2,6
	523: Azeite	7,8
	524: Outros	2,5

Fonte: Adaptado de INE (2016c)

No âmbito de um estudo desenvolvido por diversas entidades, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação), Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), Agência de Inovação (AdI) e pela Autoridade de Gestão do COMPETE, foi definida a Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (ENEI) para Portugal até 2020, estando esta mesma estratégia alicerçada em 4 pilares fundamentais: i) economia digital; ii) Portugal país da ciência e da criatividade; iii) intensificar a capacidade tecnológica da indústria; iv) valorizar os recursos endógenos diferenciadores (ENEI, 2014).

É ainda importante salientar que no mesmo estudo a visão para o país em 2020 materializa-se num «Portugal mais intensivo em conhecimento, competitivo, criativo e internacionalizado, orientado para uma economia baseada em produtos e serviços

transacionáveis ou internacionalizáveis e intensivos em conhecimento». (ENEI, 2014: 9)

A importância do setor alimentar na economia nacional é cada vez mais reconhecida e mediatizada. Fruto desse reconhecimento nasceu em 2009 o Pólo de Competitividade e Tecnologia Agro-industrial (PCT Agro industrial), sendo uma associação formada por empresas, entidades do sistema científico e tecnológico e por diversas entidades regionais e nacionais que representam o setor agroalimentar Português (Portugalfoods, s/d).

Este Pólo adotou a marca “PortugalFoods”, com o objetivo primário de promover os produtos, marcas e empresas portuguesas nos mercados externos, conferindo destaque à competitividade estratégica, promovendo a internacionalização e o reconhecimento internacional, através da criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica e impulsionando o emprego científico e altamente qualificado (Portugalfoods, s/d).

O setor alimentar foi, é e será um dos maiores impulsionadores das economias mundiais, sendo a sua importância cada vez mais nítida e inegável.

### **3.2. Evolução da economia**

A adesão de Portugal ao euro foi, sem dúvida, uma enorme mudança no regime económico nacional. Esta transformação coincidiu com uma década em que o crescimento económico foi diminuto e culminando com uma colossal crise económica e financeira mundial em 2010.

Foram desenvolvidos alguns estudos que tentaram demonstrar o binómio causa-efeito entre a adesão de Portugal ao euro e o reduzido crescimento económico dos últimos anos, sendo as conclusões claras acerca da adversidade e retrocesso que esta adesão teve na economia nacional. Apesar disso e por outro lado, a moeda única teve também um papel preponderante de absorção dos grandes impactos sentidos pela crise financeira internacional (Aguar-Conraria, Fernandes e Pinho, 2012).

Se alargarmos ainda mais o período de análise, logo após o 25 de abril de 1974 foram efetuadas inúmeras nacionalizações, aumentando significativamente o peso do Estado relativamente à riqueza gerada. Poucos anos volvidos e verificou-se que o modelo tornara-se insustentável, tendo-se arranjado sucessivas formas de realizar receitas extraordinárias, nomeadamente com as privatizações, concessões, incorporações de fundos de pensões e com a venda de ativos do Estado (Pereira, 2016).

Se refletirmos apenas com base nos números do presente milénio, a evolução tem sido caótica e descontrolada. No ano de 2000 a dívida pública era de 48,50%, crescendo de forma explosiva até atingir os 100% em 2011. Mais ainda, o peso do Estado na economia nacional tendo sido crescente, sendo de 41,10% em 2000 e passando para 50,70% em 2010 (Pereira, 2016).

Os motivos atrás mencionados foram algumas das causas que levaram Portugal, obrigatoriamente, a pedir apoio financeiro internacional à Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional, associado a anos consecutivos de défices excessivos e um fraco crescimento económico (Pereira, 2016).

De acordo com o Anuário Estatístico para Portugal do Instituto Nacional de Estatística referente ao ano de 2014, a dívida pública tem mantido constantemente desde 2001 uma progressão ascendente, ultrapassando em 2014 os 130% (INE, 2015).

No ano transato, e tendo por base os dados do INE, as necessidades de financiamento da Administração Pública, ou seja, o défice do Estado, situou-se nos 4,4% do PIB, bastante abaixo dos 7,2% em 2014 (INE, 2016d). Apesar disso, o mesmo foi consideravelmente superior ao estipulado pela Comissão Europeia, no âmbito das metas orçamentais e financeiras determinadas pelo Programa de Assistência Económica e Financeira, estando estipulado para 2015 o valor máximo de 3%.

De acordo com um comunicado da Comissão Europeia (2015), onde é efetuada uma análise anual ao crescimento para 2016, é mencionado que a economia da União Europeia (UE) está numa fase de crescimento moderado, sendo esperado que o ritmo da atividade deverá acelerar gradualmente. Em concordância, esse mesmo comunicado refere que o crescimento do PIB na UE como um todo é esperado de 2,0% em 2016 e 2,1% em 2017. No mesmo sentido, o emprego é expectável que cresça em 2016 e 2017 num percentagem próxima do 1%, sendo que o desemprego deverá decrescer para 9,2% em 2016 e 8,9% em 2017 (Europeia, 2015).

### **3.3. Análise PEST**

Esta análise visa apresentar e analisar os vários fatores que poderão ser favoráveis ou inconvenientes ao desenvolvimento desta atividade.

Esta ferramenta de gestão estratégia é bastante importante na criação ou desenvolvimento de uma organização, no sentido em que faz perceber as dinâmicas da

envolvente macroeconómica, facilitando desta forma a delimitação dos objetivos estratégicos, capacidade estrutural e relação com a envolvente externa.

De acordo com Ribeiro (2012: 61) «A análise PEST é uma ferramenta utilizada para fazer análise macroambiental. Identifica quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenómenos dificilmente quantificáveis: a política, a económica, a social e a tecnológica.».

### **3.3.1. Fatores Politico-legais**

O desenvolvimento da atividade de produção e comercialização de óleos alimentares em Portugal teve, ao longo dos últimos 30 anos, inúmeras alterações legais que afetaram, para além da continuidade e crescimento das empresas, a confiança dos mercados e dos consumidores.

Esta instabilidade e insegurança foi evidentemente decrescendo ao longo dos anos, nomeadamente com a regulamentação desta atividade e a sua delimitação por parte da Comunidade Europeia.

Numa primeira fase, e ao abrigo do Decreto-Lei n.º 33/82 de 2 de fevereiro, o óleo de bagaço de azeitona teria que obrigatoriamente ser adicionado a óleo de gergelim, qualquer que fosse o seu fim. Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 407/83 de 19 de novembro, dessa obrigatoriedade passa a existir algumas exceções, como no caso do óleo bagaço de azeitona destinado às exportações e aquele que se destine à obtenção de óleos alimentares.

Poucos anos depois, o Decreto-Lei n.º 343/88 de 28 de setembro vem estabelecer as características dos azeites e dos óleos alimentares comestíveis e as regras que deve atender a respetiva comercialização. Com a entrada em vigor do presente diploma legal, o óleo bagaço de azeitona passa a ser considerado como óleo comestível mas apenas com a possibilidade de ser comercializado à indústria, grossistas ou exportadores. Apesar disso, aparece a possibilidade de comercialização do mesmo ao consumidor final quando refinado e adicionado de azeite virgem.

De acordo com o mesmo Decreto-Lei, o óleo de girassol é caracterizado como a gordura líquida à temperatura de 20°C, extraída da semente de *Helianthus annus L.*

Só no ano 2000 é legislada a definição das características do óleo bagaço de azeitona destinado ao consumidor final, as condições da sua obtenção e tratamento, bem como das suas regras de comercialização, através da Portaria n.º 246/2000 de 4 de maio.

Com a entrada em vigor do Regulamento (CE) n.º 1019/2002 de 13 de junho, transcrito para a legislação nacional através do Decreto-Lei n.º 16/2004 de 14 de janeiro e revogando a Portaria acima mencionada, vem-se novamente redefinir a forma de obtenção, tratamento e comercialização deste tipo de produto, com poucas alterações e de diminuta significância no desenvolvimento desta atividade.

Por forma a que fosse garantida uma maior segurança na comercialização destes produtos alimentares no seio dos Estados-Membros, o Conselho Europeu altera o regulamento supra mencionado através do Regulamento (CE) n.º 182/2009 de 6 de março. O Decreto-Lei n.º 76/2010 de 24 de junho criou as regras de execução nacional do Regulamento atrás mencionado. Este é o último normativo legal que regulamenta esta atividade e que estará na base da legitimação da produção de uma nova *blend* nacional de óleos alimentares de alto rendimento.

Em termos políticos, não existindo qualquer entrave legal para a produção e comercialização do produto em plano, não se antevê qualquer implicação negativa, até porque as declarações governativas que têm vindo a público nos últimos anos são claras quanto à necessidade e urgência de aumentar, requalificar e ganhar competitividade internacional no mercado dos produtos transacionáveis, mais propriamente no setor agroalimentar.

### **3.3.2. Fatores económicos**

Economicamente, Portugal não é ainda atualmente um país que se possa considerar com um forte espírito empreendedor e capaz de garantir vantagens económicas para futuras empresas.

O fraco crescimento económico do país, a excessiva dívida pública, um défice estrutural recorrente, os reduzidos apoios à iniciativa privada, são alguns dos fatores que descredibilizam a economia nacional, a criação de novos produtos ou empresas e, conseqüentemente, o seu reconhecimento internacional.

Apesar de fatores económicos desfavoráveis e que condicionam o empreendimento nacional, não deverá ser motivo suficiente para que novos produtos e serviços surjam no nosso país, sobretudo, quando os mesmos são consolidados com base em dados fiáveis e exequíveis.

Conforme já descrito e especificado no capítulo 3.1. Evolução da Economia, o desenvolvimento económico nacional e europeu, após a grave crise financeira de 2010,

tem vindo a recuperar gradualmente, sendo expectável crescimentos do PIB mais substanciais nos próximos anos.

A tabela 5 demonstra a evolução da taxa de desemprego em Portugal, sendo claramente visível uma tendência crescente e constante, facto que comprova a falta de competitividade da economia nacional e a reduzida capacidade para desenvolver projetos cuja finalidade se prenda com o aumento do emprego.

Esta evolução foi ainda mais notada e agravada com a crise financeira de 2010, tendo mesmo atingido um valor histórico de mais de 16% em 2013, sendo um aumento que quase 50% face a 2010 e superior a 300% se compararmos com os valores referentes ao ano 2000.

Tabela 5 – Evolução da taxa de desemprego em Portugal: Total e por sexo

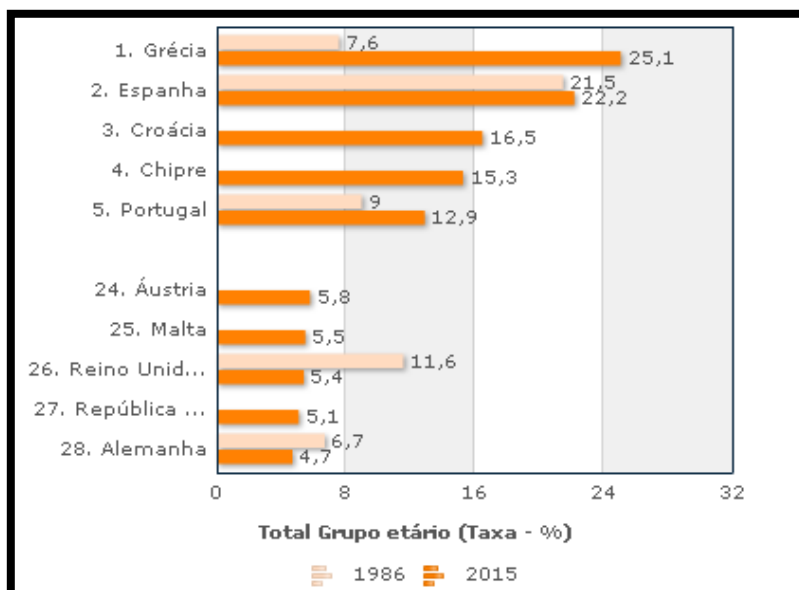
Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2000	3,9	3,1	4,9
2001	4,0	3,2	5,0
2002	5,0	4,1	6,0
2003	6,3	5,4	7,2
2004	6,6	5,8	7,6
2005	7,6	6,7	8,6
2006	7,6	6,5	8,9
2007	8,0	6,6	9,5
2008	7,6	6,5	8,7
2009	9,4	8,8	10,1
2010	10,8	9,8	11,9
2011	±12,7	±12,3	±13,0
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16,0	16,4
2014	13,9	13,5	14,3
2015	12,4	12,2	12,7

**Fonte:** PORDATA (2016)

Quando comparado com a União Europeia, conforme demonstra a tabela 6, Portugal é o quinto país com a maior taxa de desemprego, sendo que a média dos 28 países da UE

rondava os 9,6% em 2015 e no nosso país o valor ascendia aos 12,9%, dentro da faixa etária dos 15 aos 64 anos.

Tabela 6 - Taxa de desemprego, dos 15 aos 64 anos, por grupo etário na Europa



Fonte: PORDATA (2016a)

Apesar da recuperação ser ligeira e ainda frágil, nos últimos dois anos económicos registou-se uma variação positiva no PIB. Depois de uma década de estagnação, começa a fazer-se notar os sinais de alguma recuperação económica, principalmente impulsionadas pelo crescimento das exportações e um aumento da procura interna.

De acordo com dados do INE, relatados nas Contas Nacionais Trimestrais referentes ao 4.º trimestre de 2015, o PIB nacional no ano anterior aumentou 1,5% em volume, mais 0,6 pontos percentuais face a 2014 (INE, 2016e).

Embora todas as incertezas que pairam no ar, sobretudo nas mentes dos investidores e empreendedores, acerca das capacidades de Portugal para sair definitivamente desta crise económica e financeira, sobretudo refletida nas contas públicas, não será menos verdade afirmar que a revitalização da economia nacional passa certamente pela implementação de novos produtos e serviços, baseados em processos inovadores e suportados pela capacidade irreverente deste povo luso.

### 3.3.3. Fatores Socioculturais

De acordo com o último Censo da população (2011), o número total de residentes em Portugal nesse ano era de 10.562.178 habitantes, sendo que cerca de 47,8% eram do sexo masculino e 52,2% do sexo feminino (PORDATA, 2015).

Conforme demonstra a tabela 7, a tendência das últimas décadas é de crescimento constante da população residente em Portugal.

Tabela 7 - População residente segundo os Censos: total e por sexo – Portugal

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1960	8.889.392	4.254.416	4.634.976
1970	8.663.252	4.109.360	4.553.892
1981	9.833.014	4.737.715	5.095.299
1991	9.867.147	4.756.775	5.110.372
2001	10.356.117	5.000.141	5.355.976
2011	10.562.178	5.046.600	5.515.578

**Fonte:** PORTADA (2015)

Apesar desta tendência, o último estudo demográfico do INE referente ao ano de 2014, apresentam dados opostos aos até aqui verificados, existindo uma diminuição gradual da população desde 2010, estimando-se a população em 2014 era de 10.374.822 habitantes, menos 52.479 face ao ano de 2013 (INE, 2015a).

O mesmo estudo estima que saíram de Portugal em 2014 cerca de 49.572 pessoas para residir no estrangeiro mais de 1 ano, sendo os mesmos considerados como emigrantes permanentes. Acresce ainda referir que emigrantes temporários, cujo tempo de permanência fora do Território Nacional se situe entre os 3 meses e 1 ano, foram mais de 85.000, com um aumento de cerca de 14% face ao ano de 2013 (INE, 2015a).

O envelhecimento da população torna-se preocupante e é certamente hoje um assunto atual e de extrema importância. A evolução do número de pessoas em idade ativa (entre os 15 e os 64 anos) por idoso, apresenta dados inquietantes, sendo que em 2011 eram de apenas 3,5 pessoas face aos 7,9 em 1960, ou seja, por cada idoso existem menos de 4 pessoas ativas (PORDATA, 2015a).

### **3.3.4. Fatores Tecnológicos**

Num mundo em constante mutação e transformação, em que o fenómeno da globalização tornou-se uma realidade certa e irrefutável, com desenvolvimentos de base tecnológica constantes e frequentes, é cada vez mais verdade considerar que as empresas que não consigam incutir nas suas bases uma mentalidade de adaptação, reinvenção e superação, tornar-se-ão rapidamente obsoletas e não conseguirão atingir a competitividade necessária para subsistir a longo prazo.

Ao longo dos tempos, e desde a sua criação em 1992, o promotor do presente plano de negócio foi adaptando-se tecnologicamente quer quanto às necessidades do mercado quer por imposições legais interpostas para este setor de atividade.

A primeira grande alteração e reestruturação foi imposta em 1998 por uma redefinição dos sistemas de extração na produção de azeite, mais especificamente da passagem de um sistema de três fases para um sistema de duas fases, retirando do processo a fase de obtenção das águas residuais, denominadas como águas ruças, ficando as mesmas incorporadas na fase sólida do processo, ou seja, no bagaço húmido.

Esta alteração legislativa, passagem de três fases para duas fases, eliminou a produção de águas ruças com forte carga poluente. Apesar disso, no que diz respeito ao negócio da extração propriamente dito, o bagaço de azeitona ficou bastante mais difícil de tratar, resultado da maior percentagem de humidade, o que obrigou a um maior esforço na fase da secagem. A consequência foi um avultado investimento numa nova unidade de secagem de bagaços de azeitona, garantindo desta forma a legalidade do processo e a continuidade da UCASUL.

Há cerca de 10 anos o setor do azeite registou um forte crescimento, maioritariamente proveniente de investimento estrangeiro. Para dar resposta a este crescimento a UCASUL avançou com um novo investimento em 2007 para garantir uma capacidade de resposta eficaz a este crescimento, aumentando a sua capacidade de armazenamento que hoje atinge os 150 mil metros cúbicos.

Pode afirmar-se que a evolução tecnológica desta cooperativa foi gradual e tempestiva, conseguindo desta forma fazer face às alterações legislativas impostas ao longo dos últimos 20 anos, bem como ao crescimento e exigência do setor, sendo hoje uma das empresas nacionais mais bem desenvolvidas tecnologicamente no setor da olivicultura.

A posição de liderança neste mercado está intrinsecamente ligada à gestão e otimização dos processos. Desta forma, a UCASUL criou uma entidade técnica (UCAES – União

de Cooperativas Agrícolas Engenharia e Serviços) no sentido de crescer de forma sustentada, técnica e economicamente, integrando a automação e a tecnologia num setor até então bastante manual e mecânico.

### 3.4. Análise VRIO

A análise do ambiente interno de uma organização prende-se principalmente pela distinção das capacidades organizacionais da mesma, sendo estas as necessárias para explorar os seus recursos.

Esta análise terá como objetivo verificar as mais-valias do negócio através de uma análise interna das capacidades e competências que se pretendem alcançar, bem como um vislumbre das possíveis competências essenciais distintivas do presente projeto.

O modelo de análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) tende a estabelecer uma relação entre o potencial de determinado recurso/capacidade e as forças/fraquezas da organização, implicações na competitividade da mesma e o seu desempenho económico (Lemos, Pinto, Zotes e Fridman, 2012).

Tendo em consideração as palavras de Gupte (2007), o presente modelo apresenta as implicações competitivas para cada um dos recursos da empresa, demonstrando qual poderá ser a fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

Barney (2002) resumiu o modelo de análise VRIO numa tabela esquemática em que demonstra as implicações competitivas e a performance económica das variáveis em estudo.

Tabela 8 – Modelo de Análise VRIO

Valor	Raridade	Imitabilidade	Explorado pela organização	Implicações competitivas	Performance económica
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

**Fonte:** Adaptado de Barney (2002)

A primeira fase de qualquer análise interna prende-se com a identificação dos recursos e capacidades da empresa, principalmente aqueles que integram a cadeia de valor da organização, são distintivos e acrescentam valor.

Após análise da estrutura e do processo produtivo da empresa promotora do presente projeto, foram identificadas como principais capacidades/recursos as seguintes:

- Marca;
- Equipamentos;
- Inovação (nova blend);
- Matérias-primas;
- Produção.

De acordo com as capacidades/recursos supra elencados, a tabela seguinte analisa resumidamente qual deverá ser a competência essencial distintiva do presente produto e aquela que poderá garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Tabela 9 – Análise VRIO ao óleo alimentar de alto rendimento

<b>Capacidade/ Recurso</b>	<b>Valor</b>	<b>Raridade</b>	<b>Imitabilidade</b>	<b>Explorado pela empresa</b>
Marca	Sim			Sim
Equipamentos	Sim	Não	Não	Sim
Inovação	Sim	Sim	Sim	Sim
Matérias-primas	Não	Sim	Sim	Sim
Produção	Não	Não	Não	Sim

**Fonte:** Elaboração própria

Tendo em consideração os dados da tabela 9, facilmente se depreende que a competência essencial distintiva do produto em estudo passa pela sua inovação, sobretudo quanto à *blend* e aos óleos alimentares utilizados, em especial o óleo de bagaço de azeitona.

Foram já realizados alguns estudos através do Laboratório de Estudos Técnicos (LET) do Instituto Superior de Agronomia (ISA) da Universidade de Lisboa, sobre 3 compostos que se julgam fundamentais quer na legitimidade do produto quer na possibilidade de ser bem acolhido pelo mercado, designadamente:

- Acidez – percentagem de ácido oleico calculada na mistura em análise em estado novo e após algumas utilizações. Esta análise permite verificar o estado de deterioração, ou

seja, se o mesmo está a sofrer quebras na sua cadeia. Os resultados obtidos encontram-se dentro dos parâmetros estabelecidos pela NP EN ISSO 660 (2009);

- Índice de Peróxido – este índice apresenta o grau de oxidação de um produto, devendo o mesmo não ultrapassar os 10 milimoles de oxigénio ativo por quilograma. Os resultados obtidos encontram-se bem abaixo dos limiares estabelecidos pela EN ISSO 3960 (2010);

- Compostos polares – substâncias presentes nos óleos alimentares (monoglicéricos, diglicéricos, ácidos gordos livres) que também se formam durante o processo de aquecimento dos alimentos. A NP EN ISO 8420 (1996) determina que estes compostos não podem ultrapassar os 25%, o que ficou devidamente comprovado através do ensaio realizado.

Importante ainda mencionar, no que diz respeito à inovação deste novo produto, foram os resultados obtidos de alguns testes/ensaios empíricos realizados em restaurantes de pequena dimensão. Estes testes foram evidentemente conclusivos no que concerne à grande diferença e mais valia entre esta *blend* e os produtos existentes. Após cerca de 1 semana de utilização, comparativamente com outros óleos alimentares de alto rendimento, a sua cor e o seu cheiro mantiveram-se quase inalterados. Também no que diz respeito à emissão de fumos quando aquecido e à produção de espuma eram evidentemente inferiores relativamente a outros.

De acordo com o resultado obtido da presente análise, pode desde já concluir-se que o sucesso na implementação deste novo óleo alimentar de alto rendimento deverá consubstanciar-se numa forte política de divulgação desta inovação, da sua qualidade e durabilidade em relação aos demais óleos no mercado.

### **3.5. Análise SWOT**

De acordo com Kotler (2000) a análise *SWOT* corresponde à avaliação global das forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

Esta análise visa a combinação dos fatores acima mencionados, por forma a prever todas as possíveis situações futuras, tendo em vista rentabilizar as forças e reduzir ao mínimo as fraquezas, tendo em consideração as oportunidades ou as ameaças que envolvem a atividade económica.

Este é um método de análise estratégica que visa combinar fatores internos controláveis (pontos fortes e pontos fracos) com fatores externos não controláveis (oportunidades e ameaças).

Machado (2008) propõe uma técnica de valorização dos diversos fatores identificados para cada um dos quatros pilares de análise. No que diz respeito às ameaças e às oportunidades sugere que devem ser medidas consoante a sua tempestividade (prazo previsível em que as mesmas podem acontecer) e o seu impacto na organização (diferenciando oportunidades ou ameaças com grande, médio ou reduzido impacto na empresa). Em relação aos pontos fortes e fracos o mesmo autor apresenta como forma de quantificação a valorização através da perceção das consequências na competitividade externa da organização (dividindo as mesmas em relevantes, algumas e nenhuma consequências).

Infra, de forma esquemática, é representada a técnica de valorização proposta por Machado (2008), com breve explanação do seu preenchimento. É importante desde já mencionar que o esquema de valorização e matriz aqui apresentada pode ser reajustada/readaptada consoante as circunstâncias e de acordo com o estudo que se pretende realizar.

Tabela 10 – Exemplo de valorização das Oportunidades/Ameaças

<b>Oportunidades/ Ameaças</b>	<b>Descrição do impacto</b>	<b>Prazo</b>	<b>Grau de impacto</b>	<b>Nota</b>
A				
B				
C				
D				
E				

**Fonte:** Adaptado de Machado (2008: 38-39)

Após serem identificadas todas as ameaças e oportunidades as mesmas devem ser classificadas e descritas da seguinte forma:

**Descrição do impacto** – Campo descritivo de análise do impacto da ameaça ou oportunidade na organização;

**Prazo** – Previsibilidade de ocorrência da oportunidade/ameaça. Deve ser atribuída a pontuação de 2 para ocorrência previstas a curto prazo (por exemplo até 24 meses) e 1 ponto para oportunidades/ameaças prevista para o longo prazo (mais de 24 meses);

**Grau de impacto** – Qual o impacto da oportunidade/ameaça na organização. Nota 3 para oportunidades/ameaças com forte impacto sobre a empresa. Nota 2 para oportunidades/ameaças com médio impacto sobre a empresa. Nota 3 para oportunidades/ameaças com reduzido impacto sobre a empresa.

**Nota** – Soma aritmética dos valores atribuídos ao prazo e ao grau de impacto. Quanto maior o valor final melhor a oportunidade ou maior a ameaça (ibid.).

Tabela 11 – Exemplo de valorização dos Pontos Fortes / Pontos Fracos

<b>Pontos Fortes / Pontos Fracos</b>	<b>Consequências para a organização</b>	<b>Quantificação da consequência</b>
A		
B		
C		
D		
E		

**Fonte:** Adaptado de Machado (2008: 39-40)

Após serem identificados todos os pontos fortes e fracos os mesmos devem ser classificados e descritos da seguinte forma:

**Consequências** – Análise descritiva das consequências dos pontos fortes e fracos para a organização;

**Quantificação** – Valorização dos pontos fortes e fracos sobre a competitividade da empresa. Nota 1 para pontos fortes ou fracos com nenhuma consequência sobre a competitividade externa da empresa. Nota 2 para pontos fortes ou fracos com alguma consequência sobre a competitividade externa da empresa. Nota 3 para pontos fortes ou fracos com relevantes consequências sobre a competitividade externa da empresa (ibid.).

### 3.5.1. Pontos Fortes

Tabela 12 - Pontos Fortes

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Consequências para a organização</b>	<b>Quantificação da consequência</b>
Políticas de qualidade,	Maior credibilidade junto dos	2

segurança e ambientais	stakeholders	
Fidelidade/parceria com fornecedores	Eficiência na gestão dos stocks e das encomendas	2
Baixos custos fixos do negócio	A empresa tem capacidade instalada para suportar a produção deste novo produto	2
Estrutura empresarial e industrial já constituída	Estrutura operacional instalada. Facilidade de produção a breve trecho	2
Preços competitivos	Preços de venda na média com a concorrência direta	2
Diferenciação: Produto com características únicas em Portugal	Marca e características do produto como valor acrescentado para os clientes	3
Produto com maior durabilidade/eficiência que os concorrentes	Os estudos demonstram uma maior durabilidade, tanto no número de frituras bem como a capacidade para suportar temperaturas superiores	3
Promotor com grande experiência no setor	A UCASUL tem mais de 20 anos de experiência no setor	2
Forte inovação tecnológica	Com o apoio da MERCAL Consulting Group, a UCASUL efetuou nos últimos anos uma renovação tecnológica das cooperativas que a constituem	1

**Fonte:** Elaboração própria

Da análise realizada, como demonstra a tabela 12, dos pontos fortes identificados a diferenciação do produto em análise e as suas características distintas (durabilidade e eficiência) são aqueles que poderão vir a refletir maiores consequências na competitividade externa da empresa. Por outro lado, a inovação tecnológica da empresa poucas consequências trarão para a comercialização do produto.

### 3.5.2. Pontos Fracos

Tabela 13 - Pontos Fracos

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Consequências para a organização</b>	<b>Quantificação da consequência</b>
Produto novo (marca nova) num mercado competitivo	A existência de vários produtos substitutos podem levar à não aceitação do mesmo no mercado	3
Limitação de atuação (atualmente) ao mercado nacional	Numa primeira instância o produto será lançado no mercado interno por forma a medir a aceitabilidade e preparar a sua internacionalização	1
Grande dependência relativamente a grandes clientes e fornecedores	Dependência relativa a grandes grupos económicos, quer nos fornecimentos quer nas entregas, derivado das elevadas quantidades de matérias-primas que se estimam adquirir	2
Pouca exploração e divulgação das valias e qualidades do óleo de bagaço de azeitona	Existe um real desconhecimento das características do óleo de bagaço de azeitona para a produção deste tipo de bens, o que poderá levar a alguma desconfiança por parte de possíveis clientes	2

**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com a tabela supra, o ponto fraco identificado como produto novo será certamente um dos maiores obstáculos à concretização deste projeto, até porque a inovação aqui associada na *blend* (mistura) utilizada poderá não transparecer aos potenciais clientes as mais-valias, qualidades e características que este produto possui.

Não podemos também deixar de referir o comodismo que por vezes se instala nas empresas nacionais, ou melhor, o conservadorismo que tolda a mentalidade das empresas e não as deixa progredir, inovar e mudar.

No que diz respeito à limitação de atuação no mercado nacional, apenas foi considerado como ponto fraco derivado da existência ainda de alguns indicadores que mostram que a economia nacional se encontra bastante frágil e com um crescimento anémico após a crise económica e do resgate ao qual fomos sujeitos. Apesar disso, tendo em consideração que a internacionalização do produto foi desde logo equacionada para uma segunda fase, as consequências deste ponto fraco são poucas ou quase nulas.

### 3.5.3. Oportunidades

Tabela 14 – Oportunidades

Oportunidades	Descrição do impacto	Prazo	Grau de impacto	Nota
Possibilidade de atingir nichos de negócio	Com o crescente aumento do aparecimento das comidas saudáveis e com uma preocupação cada vez mais constante e presente com a saúde alimentar, os produtos existentes devem tender para garantir as características de qualidade e segurança alimentar requeridas e exigidas pelos consumidores	2	3	5
Possibilidade de realização de novas parcerias	A utilização de novas matérias-primas irá proporcionar a realização de novas parcerias quer a jusante quer a montante da cadeia de valor do produto	2	2	4
Renegociar contratos com alguns fornecedores	A perspetiva de internacionalização e	1	2	3

	consequentemente um aumento expectável das encomendas irá possibilidade renegociar os contratos com os fornecedores e conseguir melhor condições			
--	--	--	--	--

**Fonte:** Elaboração própria

Como é possível verificar da análise da tabela 14, foram identificadas 3 oportunidades no desenvolvimento do presente projeto. Aquela que previsivelmente poderá acontecer em menos e 2 anos e com um maior grau de impacto é a possibilidade de atingir novos nichos de negócio, principalmente pelas tendências cada vez mais demarcadas pela escolha e exigência de comida saudável por parte dos consumidores.

Apesar de menos importante, a possibilidade de realização de novas parcerias por parte da empresa com o lançamento deste novo produto é também uma oportunidade a ter em consideração e cujo impacto poderá ser significativo para a competitividade da mesma.

### 3.5.4. Ameaças

Tabela 15 – Ameaças

Ameaças	Descrição do impacto	Prazo	Grau de impacto	Nota
Instabilidade política e legislativa	A instabilidade política que se vem sentindo nos últimos anos em Portugal acarreta, por consequência, uma enorme instabilidade legislativa, bem como a alternância do poder político leva a uma inconstância de políticas económicas, sociais e financeiras	2	2	4
Possível dificuldade em	Existe a possibilidade do	1	2	3

dar resposta a um crescimento acima do expectável	crescimento em volume do produto seja acima do expectável, ou seja, acima da capacidade instalada da empresa			
Conservadorismo derivado da recente crise financeira	Os possíveis clientes podem sentir-se retraídos para a utilização do presente produto, muito derivado do conservadorismo que se foi criando com a recente crise financeira	2	2	4
Eventual desenvolvimento de soluções para reciclar óleo utilizado	Existe no mercado atual a expectativa que é possível criar um mecanismo (equipamento) que permita as diversas entidades que utilizam óleos alimentares em grande escala de reciclarem domesticamente os óleos alimentares utilizados	1	3	4
Empresas do setor com vasta experiência	No mercado nacional existem vários concorrentes com elevada experiência no setor e com percentagens consideráveis de quota de mercado	2	3	5
Excessiva regulamentação do setor	A legislação nacional deriva, quase exclusivamente, da transposição de normativos europeus, que são muitas vezes complexos, exigentes e de difícil aplicação	2	1	3

**Fonte:** Elaboração própria

De todas as ameaças exploradas, aquela que poderá acarretar mais impacto, neste caso negativo, na organização e no desenvolvimento da comercialização deste novo produto, será o facto de existirem neste setor algumas empresas com inúmera experiência e que certamente se constituirão como concorrentes num mercado já de si bastante saturado e com uma forte competição.

A expectativa que, mais cedo ou mais tarde, possa ser criado um mecanismo que recicle os óleos alimentares utilizados é sem dúvida uma enorme ameaça à concretização do presente projeto, não só para a UCASUL mas para todas as empresas do setor. Apesar disso, não é expectável que esse desenvolvimento tecnológico seja real a curto prazo nem, numa fase inicial, seja possível a sua comercialização de forma massiva.

Por outro lado, a excessiva regulamentação do mercado e a possível dificuldade de dar resposta a um crescimento superior ao expectável são também consideradas como fenómenos de ameaça, apesar dos mesmos serem de menor relevância por conta do reduzido impacto para a organização.

A tabela 16 apresenta resumidamente os pontos fortes e fracos identificados (análise interna) e as prováveis oportunidades e ameaças ao negócio (análise externa).

Tabela 16 – Análise SWOT

	<b>Pontos Forte</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Análise Interna</b>	1 - Políticas de qualidade, segurança e ambientais 2 - Fidelidade/parceria com fornecedores 3 - Baixos custos fixos do negócio 4 - Estrutura empresarial e industrial já constituída 5 - Preços competitivos 6 - Produto com maior durabilidade/eficiência que os concorrentes 7 - Promotor com grande experiência no setor 8 - Forte inovação tecnológica	9 - Produto novo (marca nova) num mercado competitivo 10 - Limitação de atuação (atualmente) ao mercado nacional 11 - Grande dependência relativamente a grandes clientes e fornecedores 12 - Pouca exploração e divulgação das valias e qualidades do óleo de bagaço de azeitona

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Análise Externa</b>	13 - Possibilidade de atingir nichos de negócio 14 - Possibilidade de realização de novas parcerias 15 - Renegociar contratos com alguns fornecedores	16 - Instabilidade política e legislativa 17 - Possível dificuldade em dar resposta a um crescimento acima do expectável 18 - Conservadorismo derivado da recente crise financeira 19 - Eventual desenvolvimento de soluções para reciclar óleo utilizado 20 - Empresas do setor com vasta experiência 21 - Excessiva regulamentação do setor

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.5.5. SWOT Dinâmica

De acordo com Carvalho e Filipe (2008) esta análise deve poder ser sistematizada através do conceito de SWOT Dinâmica. Este processo visa sobretudo sobrepor os dois ambientes (internos e externos), sendo que da junção dos pontos fortes com as oportunidades criam-se os desafios/apostas, a junção dos pontos fortes com as ameaças criam-se os avisos, os pontos fracos com as ameaças fazem vislumbrar as restrições e os pontos fracos com as oportunidades criam os riscos.

No mesmo seguimento, e tendo em consideração as palavras de Kazmi (2008), a sistematização da análise SWOT, após a identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças, enraíza na resposta às seguintes 4 perguntas:

- Como maximizar as nossas forças?
- Como minimizar as nossas fraquezas?
- Como capitalizar as oportunidades no nosso ambiente externo?
- Como nos proteger das ameaças no nosso ambiente externo?

Tabela 17 – SWOT Dinâmica – Desafios/Apostas

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Desafios/ Apostas</b>
Políticas de qualidade, segurança e ambientais	Possibilidade de atingir nichos de negócio	A qualidade do produto associada às suas características ambientais irão

		permitir atingir outros mercados
Produto com maior durabilidade/eficiência que os concorrentes	Possibilidade de atingir nichos de negócio	A competitividade do produto será sustentada na durabilidade e eficiência que o mesmo demonstra em relação aos demais
Promotor com grande experiência no setor	Renegociar contratos com alguns fornecedores	A experiência do promotor e o desenvolvimento deste novo produto irá permitir renegociar contratos com os fornecedores

**Fonte:** Elaboração própria

Tabela 18 – SWOT Dinâmica – Avisos

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Avisos</b>
Forte inovação tecnológica	Possível dificuldade em dar resposta a um crescimento acima do expectável	Tendo em consideração a diferenciação do produto alicerçada em fortes desenvolvimentos tecnológicos, poderá ocorrer a incapacidade para dar resposta à procura
Produto com maior durabilidade/eficiência que os concorrentes	Eventual desenvolvimento de soluções para reciclar óleo utilizado	Apesar das qualidades do produto serem válidas e inequívocas, o aparecimento de novas soluções poderá ser um revés tremendo e absoluto na sua comercialização
Promotor com grande experiência no setor	Empresas do setor com vasta experiência	O produto a desenvolver é único em Portugal, o que poderá levar ao desenvolvimento de produtos semelhantes ou com características similares
Preços competitivos	Conservadorismo derivado da	O preço de venda a adotar

	recente crise financeira	deverá encontra-se entre os limiares dos produtos concorrentes. Apesar disso, o conservadorismo e a aversão à mudança poderá levar a que o mercado não absorva o produto conforme o esperado
--	--------------------------	--

**Fonte:** Elaboração própria

Tabela 19 – SWOT Dinâmica – Restrições

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Restrições</b>
Grande dependência relativamente a grandes clientes e fornecedores	Possibilidade de realização de novas parcerias	A dependência face a terceiro poderá tornar o produto inviável caso não seja possível justificar o seu preço com as mais valias do mesmo
Pouca exploração e divulgação das valias e qualidades do óleo de bagaço de azeitona	Renegociar contratos com alguns fornecedores	Dificuldade de demonstrar as qualidades do óleo de bagaço de azeitona como subproduto a utilizar no setor alimentar

**Fonte:** Elaboração própria

Tabela 20 – SWOT Dinâmica – Riscos

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Riscos</b>
Limitação de atuação (atualmente) ao mercado nacional	Possível dificuldade em dar resposta a um crescimento acima do expectável	A intenção de internacionalização do presente produto poderá acarretar o risco de não conseguir dar resposta à procura. Obviamente que este risco será mitigado com os investimentos necessários
Produto novo (marca nova) num mercado competitivo	Eventual desenvolvimento de soluções para reciclar óleo utilizado	O produto em análise poderá não conseguir atingir a maturidade e o

		desenvolvimento esperado até ao aparecimento de novas soluções
Pouca exploração e divulgação das valias e qualidades do óleo de bagaço de azeitona	Excessiva regulamentação do setor	O desconhecimento das características do óleo bagaço de azeitona e regulamentação em constante mutação, poderão tornar o negócio demasiado instável e inconstante

**Fonte:** Elaboração própria

Após a concretização e sistematização da análise SWOT dinâmica é possível retirar algumas conclusões que parecem pertinentes para o desenvolvimento do presente projeto.

Antes de mais é importar dar ênfase à questão da tempestividade do plano, devendo o mesmo ser concretizado no menor espaço de tempo possível tendo em conta as adversidades da concorrência, a exigência cada vez maior do mercado, a singularidade (atualmente) deste produto no mercado nacional, e acima de tudo pelo facto de existirem já indícios da existência de tentativas para o desenvolvimento de soluções para a reciclagem de óleos alimentares usados.

No mesmo sentido, não é possível relegar para segundo plano as mais valias e qualidades do produto a desenvolver. Desta forma, existe uma necessidade inequívoca de demonstra a maior durabilidade e eficiência deste óleo alimentar de alto rendimento face aos demais concorrentes existentes no mercado.

As tabelas 17 e 20 supra, apresentam quais os maiores desafios/apostas e os maiores riscos a ter em consideração no desenvolvimento deste projeto, sendo que as tabelas 18 e 19 identificam os avisos e as restrições. Através de um planeamento estratégico consistente, consolidado e pragmático é possível ultrapassar as fraquezas e as ameaças, e simultaneamente maximizar as forças e aproveitar as oportunidades.

## 4. Plano de Negócio – Óleo Alimentar de Alto Rendimento

*A goal without a plan is just a wish.*

Antoine de Saint-Exupéry

### 4.1. Promotor

O principal promotor deste Plano de Negócio é a UCASUL – União de Cooperativas Agrícolas, UCRL, situada no Vale de Lameiros no concelho de Alvito no distrito de Beja.

Esta entidade tem como data da sua constituição e de início de atividade 01 de junho de 1992, na altura fruto da união de oito cooperativas do Baixo Alentejo, numa lógica de transversalidade de representação do setor, sendo que um dos principais objetivos à data era a aquisição da empresa Mariano Lopes & Filhos, Lda, na altura em falência técnica. É importante referir que o Classificação das Atividades Económicas Portuguesas desta entidade é a Produção de óleos vegetais brutos – CAE 10413 (exceto azeite).

Como ligações empresariais, a UCASUL tem participação maioritária nas empresas Mariano Lopes & Filhos, Lda (100%), UCAIND, Unipessoal, Lda (100%) e UCAES Engenharia e Serviços, Lda (60%).

Atualmente, a UCASUL é maioritariamente detida pela Cooperativa Agrícola de Beja e Brinches, recebendo de todos os lagares associados o bagaço líquido de azeitona, estando em causa a recolha, análise, armazenamento, secagem e extração do óleo deste subproduto do azeite. A totalidade do óleo extraído é exportada para refinadoras em Espanha.

É de extrema relevância salientar que esta entidade é líder no mercado nacional no que diz respeito à armazenagem e valorização do bagaço líquido de azeitona, nomeadamente por via da sua secagem e extração do óleo de bagaço de azeitona, tratando mais de 200 mil toneladas deste subproduto por ano, ou seja, mais de 60% da produção total anual do país.

Tendo em consideração os inúmeros investimentos efetuados pela UCASUL nos últimos anos, fruto do desenvolvimento do negócio, de um aumento significativo de olivicultores em atividade e de alterações legislativas relevantes, atualmente esta empresa tem uma capacidade máxima de armazenamento que atinge os 150 mil metros

cúbicos, emprega cerca de 60 pessoas e atingiu um volume de faturação no ano de 2015 na ordem dos 7 milhões de euros.

Para perceber a posição de liderança no mercado da UCASUL é necessário atentar à política de sustentabilidade da mesma, demonstrada através das palavras do seu Presidente Luís Mira Coroa em entrevista à Renascença “Esta é uma fábrica de evaporar a água que vem na lama, que é o novo bagaço de azeitona de duas fases. Nós evaporamos a água e ficamos com o bagaço sólido do qual extraímos algum óleo de bagaço” (Coroa, 2016).

Esta ideia é consolidada pela reduzida carga poluente que a empresa produz ao longo do ano, sendo que cerca de 98% dos gases produzidos pelas suas instalações são vapor de água.

Apesar da grande concentração da empresa para dar resposta ao setor do azeite, o dinamismo e a capacidade de empreender é intrínseco à própria organização. Neste sentido, foi desenvolvido um projeto de investigação no sentido de estudar as melhores formas de aproveitar o bagaço de azeitona, sendo o mesmo um poderoso antioxidante, poderá existir viabilidade de utilização do mesmo pela indústria farmacêutica. Neste momento este projeto encontra-se estacionado pelo facto de exigir um outro tipo de tecnologia e o parceiro certo para o seu desenvolvimento.

Figura 2 – Estação de tratamento das águas ruças



**Fonte:** Marques (2015: 16)

Figura 3 – Zona de secagem



**Fonte:** Marques (2015: 16)

Figura 4 – Zona de extração



**Fonte:** Marques (2015: 16)

Figura 5 – Depósitos de armazenamento do produto final



**Fonte:** Marques (2015: 17)

Figura 6 – Armazém de bagaço



**Fonte:** Marques (2015: 17)

As imagens acima têm como principal objetivo perceber as dimensões da UCASUL e os diversos espaços que constituem as suas instalações físicas. Para o desenvolvimento do presente projeto e consolidação do produto em análise irá ser apenas utilizada a capacidade excedente instalada, sendo o mesmo uma forma de rentabilização de espaço, recursos humanos e materiais.

## 4.2. Ideia Geral

Com este subcapítulo pretende-se caracterizar de forma clara, concreta e exaustiva a ideia geral por detrás de todo o plano de negócio, identificando as suas principais componentes, recursos e processos, encadeando os mesmos ao longo dos acontecimentos e demonstrando as suas inter-relações.

Em primeiro lugar é necessário ter em consideração que em Portugal são produzidos mais de 50 mil toneladas de óleos alimentares por ano, sendo que o presente plano de negócio apenas pretende, numa fase inicial, atingir cerca de 1% da quota de mercado nacional, o que parece bastante provável e exequível.

Sintética e resumidamente, o presente projeto tem como principal objetivo, integrar na cadeia de valor da UCASUL a comercialização de um produto que nasce da maximização e rentabilização de um dos seus principais ativos e que está na base do seu *core business*, o óleo de bagaço de azeitona. A perspetiva de poder aproveitar um produto primário que já é valorizado nas suas instalações, quando extraído do bagaço de azeitona, com a possibilidade de criar um produto final com características e constituição única no nosso país, foram sem dúvida as principais razões que levaram a acreditar no presente plano de negócio.

Atualmente, a atividade primária e a principal fonte de rendimento da UCASUL passa pela recolha, análise, armazenamento e valorização do bagaço de azeitona, através do processo de secagem e extração do óleo de bagaço de azeitona. Este último processo é aquele que maximiza a rentabilidade da empresa, sendo que parte do bagaço de azeitona é reaproveitada como combustível na própria unidade, a outra parte é vendida principalmente para empresas Espanholas licenciadas para produzir energia através de biomassa, e por último, o óleo de bagaço de azeitona também é exportado para 2 refinarias em Espanha.

Neste momento, a cadeia de valor da UCASUL termina com a exportação dos seus ativos, bagaço de azeitona e óleo, sendo que a principal intenção deste projeto é a criação de um produto que permita estender ainda mais a cadeia de valor e rentabilizar de forma sustentável um dos seus ativos que já é valorizado nas suas instalações.

É preciso clarificar que a criação deste novo óleo alimentar de alto rendimento por parte desta entidade tem reduzidos custos de investimento, até porque a UCASUL tem capacidade instalada suficiente para o armazenamento das matérias-primas, sendo que o

investimento necessário será na automatização do enchimento, encapsulamento e rotulagem.

Em primeiro lugar, a UCASUL terá de desenvolver contactos com as refinarias em Espanha, seus principais clientes do óleo de bagaço de azeitona, no sentido de recriar e consolidar os acordos já existentes, até porque, de certo modo, com a entrada neste novo mercado os papéis das entidades envolvidas invertem-se em determinada fase da cadeia de valor, sendo a UCASUL fornecedora das refinarias até à fase da entrega do óleo de bagaço de azeitona, e passa a ser sua cliente após o processo de refinação e aquando da importação do óleo já refinado de novo para Portugal.

A importância deste novo papel da UCASUL é significativa, tornando a relação comercial entre as duas partes mais igualitária e será possível renegociar preços e condições mais vantajosas para ambas.

Numa segunda fase, ou mesmo em simultâneo com a primeira, será necessário iniciar conversações com o maior grupo Português no setor da produção e comercialização de óleos e azeites, o Grupo Sovena, S.A. O acordo a consolidar com este grupo irá permitir obter o segundo óleo que compõe o produto final, óleo de girassol com alto teor oleico, a um preço e condições competitivas.

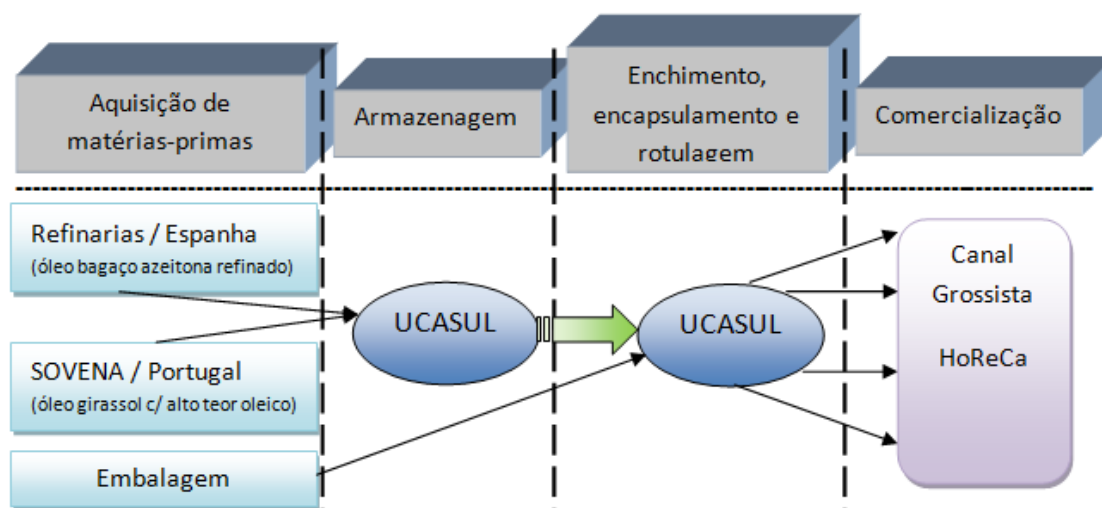
O armazenamento do óleo de bagaço de azeitona refinado e do óleo de girassol com alto teor oleico será realizado nas instalações da UCASUL no Alvito, onde, da capacidade instalada, já existem dois depósitos de armazenamento, um para cada tipologia de óleo. Apesar de diversos desenvolvimentos já efetuados pela UCASUL, nomeadamente quanto à embalagem, moldes, enchimento e rotulagem, bem como quanto à marca do novo produto, por questões de reserva e confidencialidade não será possível desenvolver mais acerca destes assuntos.

No que diz respeito ao formato de venda, tendo em consideração os mais vendidos e aceites pelo mercado nacional, este produto será comercializado em dois formatos distintos, 5 e 10 litros.

De forma clara, julgo que o presente subcapítulo demonstra o processo por detrás do produto, os seus canais, parceiros e ligações, bem como a cadeia de valor associada.

Esquemáticamente, a figura 7 ilustra todo o processo e constituintes deste negócio.

Figura 7 – Cadeia de valor do óleo alimentar de alto rendimento



Fonte: Elaboração própria

### 4.3. O Negócio

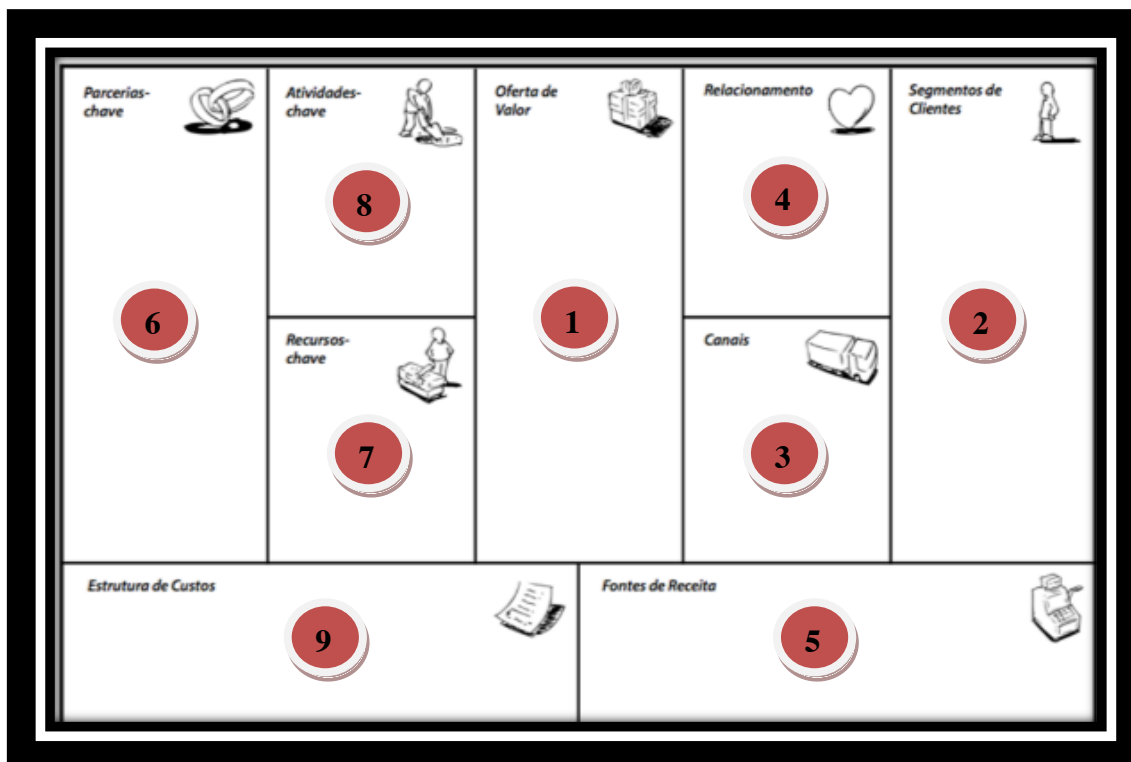
A estrutura do negócio subjacente ao presente projeto está associada à possibilidade de exploração de novos mercados, aproveitamento de recursos e utilização de novas vertentes de um produto pouco aproveitado pelo mercado Português.

Teoricamente, existem vários modelos de negócio com características e finalidades distintos, sendo que o proposto para o presente projeto será aquele que, em princípio, melhor se adequa à estrutura que se pretende constituir tendo em consideração diversos fatores analisados.

O modelo Canvas foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder e é uma ferramenta de gestão estratégica que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou já existentes. O principal objetivo deste modelo é o de simplificar a estrutura de funcionamento de determinado negócio, tornando-o mais gráfico que os modelos tradicionais, facilitar o desenvolvimento do modelo e adaptações necessárias, bem como a possibilidade de trazer mais criatividade e iniciativa por parte dos intervenientes (Saraiva e Dantas, 2016).

A figura 8 representa o modelo de negócio Canvas e as suas componentes, sendo infra detalhada cada uma delas.

Figura 8 – Modelo de negócio CANVAS



Fonte: Adaptado de Agência de CoCriação (2011)

- 1- **Oferta de Valor:** Produto com características únicas e distintas; Maior rentabilidade e durabilidade; Fiabilidade.
- 2- **Segmentos de clientes:** Canal grossista, principalmente o ligado ao canal HoReCa (Hotelaria, Restauração e *Catering*).
- 3- **Canais:** Distribuição direta através dos clientes.
- 4- **Relacionamento:** Institucional B2B (business to business).
- 5- **Fontes de receita:** Venda do produto.
- 6- **Parcerias-Chave:** Fornecedores das matérias-primas; Empresas do canal HoReCa.
- 7- **Recursos-Chave:** Inovação; Matérias-Primas; Instalações; Equipamentos.
- 8- **Atividades-Chave:** Mistura (*blend*) das matérias-primas; Comercialização.
- 9- **Estrutura de custos:** Gastos com pessoal; Aquisição de matérias-primas; Enchimento, encapsulamento e rotulagem.

É importante perceber que uma das vantagens deste modelo de negócio é o seu dinamismo e facilidade de correções e adaptações, sendo que o mesmo pode nunca ser considerado finalizado mesmo após a sua implementação, podendo, sempre que se

julgue conveniente, ser modificado e melhorado, sobretudo caso existam alguns desvios relativamente ao planeado.

O modelo aqui apresentado tem como principal base e, de certo modo, primordial obstáculo, uma estreita ligação ao canal grossista da venda de produtos alimentares e bebidas, sobretudo o canal HoReCa, sendo o setor de atividade que engloba todos os locais, estabelecimento e empresas onde se preparam e servem alimentos. A sua denominação surge da contração das palavras Hotelaria, Restauração e Catering (ou café, cantina ou cafetaria).

Tendo em consideração o volume de negócio necessário para atingir o ponto de equilíbrio, a venda direta do produto a restaurantes, hotéis e pequenos estabelecimentos seria de todo inviável e o esforço comercial de tal forma intenso que certamente não seria sustentável.

Desta forma, a viabilidade financeira e económica do projeto só será possível com a conquista do canal grossista e a venda em massa do óleo alimentar de alto rendimento.

#### **4.4. O Produto**

Atualmente, os produtos tendem a ser mais específicos e destinados a públicos-alvo bastante homogêneos, fruto da enúmera concorrência, globalização e informação disponível para a população em geral.

Tendo em consideração esta premissa, este óleo alimentar de alto rendimento tem como principal público-alvo, como anteriormente mencionado, o canal de distribuidores grossistas, nomeadamente o canal HoReCa. Apesar disso, uma das grandes vertentes comunicacionais e comerciais deste produto passará por transmitir uma ideia de qualidade e saúde alimentar, ou seja, para além das vantagens já mencionadas de rentabilidade e durabilidade, a ideia passa por chegar mais longe, ao consumidor final, demonstrando as vantagens do mesmo na saúde pública bem como na qualidade dos alimentos após fritura.

Desta forma, existe a necessidade de demonstrar inequivocamente as características únicas da associação das duas matérias-primas que constituem este óleo alimentar, o óleo de girassol com alto teor oleico e o óleo de bagaço de azeitona refinado. A mistura (*blend*) aqui apresentada é fruto de um estudo empírico por parte do promotor, não sendo possível reproduzir neste trabalho a percentagem correspondente a cada óleo.

A legislação nacional determina e define quais são as características gerais de qualidade que as gorduras e óleos alimentares destinados à alimentação humana devem possuir, sendo as mencionadas resumidas através da tabela seguinte.

Tabela 21 – Características gerais de qualidade

Características	Descrição
Cor	Característica do produto designado
Aroma e Sabor	Característicos do produto designado e isentos de aroma e sabor estranho e de ranço
Índice de Acidez	Gorduras e óleos virgens: Máximo 4; Gorduras e óleos refinados: Máximo 0,6.
Índice de Peróxido	Gorduras e óleos virgens: Máximo 15; Gorduras e óleos refinados sem antioxidantes: Máximo 10.

**Fonte:** Adaptado do Decreto-Lei n.º 106/2005, de 29 de junho

Das características gerais de qualidade legalmente definidas para a obtenção de gorduras e óleos alimentares destinados à alimentação humana, de referir que o presente produto se encontra dentro de todos os limites estabelecidos e, em alguns casos, com melhores indicadores quando comparados com outros óleos alimentares.

Através do Decreto-Lei n.º 106/2005 de 29 de junho, o óleo alimentar é definido como «(...) a mistura de dois ou mais óleos, refinados isoladamente ou em conjunto, com exceção do azeite.».

Foram realizados diversos ensaios através do Laboratório de Estudos Técnicos do Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa, sendo os seus resultados contundentes e apresentados, em parte, na tabela 22.

Tabela 22 – Resultados dos ensaios realizados pelo LET/ISA

Referência	Acidez (%)	Índice de Peróxido (meq O <sub>2</sub> /Kg)	Compostos Polares (%)
<i>Blend (novo)</i>	0,10	3,0	8,6
<i>Blend (batatas)</i>	0,23	3,9	14,7
<i>Blend (salgados)</i>	0,41	3,8	18,1

**Fonte:** Adaptação dos relatórios de ensaio

Dos dados acima apresentados, parece claro que em cada uma das circunstâncias, *blend* novo, *blend* após algumas frituras de batatas e *blend* após algumas frituras de salgados, os índices apresentados estão dentro dos limiares nacionais estabelecidos para a comercialização deste tipo de produtos.

Apesar de não apresentados neste plano, foram também realizados ensaios sobre outros óleos alimentares de alto rendimento, sendo claro nos dados recolhidos que, apesar de alguns apresentarem índices inferiores em alguns campos quando analisados no seu estado novo, após o mesmo número de frituras a percentagem de acidez, o índice de peróxido e a percentagem de compostos polares em quase todos eles ultrapassam em larga medida os apresentados por esta nova *blend* e demonstrados na tabela 22. Estes dados vêm elucidar ainda mais as mais valias do presente produto, as suas qualidades no seu estado novo e usado, bem como a durabilidade que o mesmo apresenta em relação à concorrência, sendo este um dos principais critérios de valorização de um óleo alimentar de alto rendimento.

Apesar de todos os óleos vegetais serem constituídos por uma mistura de ácidos gordos saturados, monoinsaturados e poliinsaturados, de acordo com Brinkmann (2000) os ácidos gordos monoinsaturados são aqueles que melhor resistem à oxidação, como é certamente o caso do óleo de bagaço de azeitona, sendo também mais vantajosos para a saúde pois estão associados a um efeito protetor de doenças do foro cardiovascular.

É importante ainda mencionar que os óleos ricos em ácidos gordos monoinsaturado, resiste a temperaturas de fritura superiores à estipulada por lei, cerca de 180 °C (Decreto-Lei n.º 1135/95 de 15 de setembro), ou seja, esta é a temperatura a partir da qual o processo de degradação se desencadeia (Económica, 2016).

Tendo em consideração as indicações da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) (2016), esta entidade menciona que não existe um método seguro para saber quando se deve efetuar a muda de um óleo alimentar. Apesar disso, apresenta alguns dados indicativos que podem e devem ser tidos em conta pelos utilizadores, nomeadamente:

«**Alteração da cor:** o escurecimento do óleo indica o que este já sofreu reações de oxidação;

**Alteração do cheiro:** a emanção de odores desagradáveis relaciona-se com a acidificação do mesmo;

**Alteração do sabor:** a alteração do óleo confere um sabor desagradável devido à acidificação do óleo;

### **Aumento da viscosidade**

**Libertação de fumos** a temperaturas inferiores à temperatura de fritura;

**Formação de espuma** abundante resultante das reações de oxidação, aceleradas pelas altas temperaturas (ibid.)».

O produto final será embalado preferencialmente no formato de 10 litros, sendo o utilizado maioritariamente no mercado nacional tendo em consideração a facilidade nas mudanças, visto que a pluralidade dos estabelecimentos de restauração utilizam fritadeiras e basculantes com esta capacidade.

Os dados apresentados, as características, os ensaios realizados e as comparações com outros óleos alimentares são, sem dúvida, informações pertinentes e válidas acerca da possibilidade de sucesso deste novo óleo alimentar de alto rendimento. Apesar disso, é necessário ter em consideração que um negócio de sucesso não se faz apenas de planeamentos, estudos e extrapolações, até porque, por norma são maiores as incertezas que as certezas no momento do lançamento de um novo produto no mercado.

## **4.5. Fornecedores**

Os fornecedores são, sem dúvida, elementos essenciais e fundamentais na cadeia de valor de qualquer empresa ou futuro negócio, devendo ser sempre considerados como cruciais para atingir os objetivos traçados e parceiros de negócio indispensáveis para o sucesso de qualquer organização, sendo nesta fase do projeto a escolha dos fornecedores certos e que ofereçam mais garantias vital para o êxito futuro deste plano de negócio.

Como anteriormente abordado, o óleo alimentar de alto rendimento em estudo é composto apenas pela mistura de dois óleos alimentares, o óleo de girassol de alto teor oleico e o óleo de bagaço de azeitona refinado.

No que diz respeito ao primeiro, o parceiro ideal e aquele que propicia mais garantias, quer ao nível do preço praticado, condições gerais do negócio e distribuição, é o Grupo SOVENA, S.A., sendo atualmente o maior grupo económico nacional e um dos maiores a nível mundial no setor da comercialização de azeites e óleos vegetais.

A experiência, conhecimento do mercado e dimensão do grupo, caso a parceria seja consolidada com sucesso, será uma mais valia para o produto a lançar e para a UCASUL, podendo até ser um parceiro indispensável para a internacionalização da marca, tendo em consideração a inúmera experiência internacional que detém.

Em relação ao óleo de bagaço de azeitona refinado a escolha do fornecedor(es) foi ainda mais simplificada e facilitada pelo contacto e acordos comerciais já existentes entre a UCASUL e duas refinarias de óleo em Espanha.

Tendo em consideração o canal de abastecimento, desde a produção de uma determinada matéria prima até à sua comercialização, nesta fase irá acontecer uma inversão de papéis, sendo que numa primeira fase a UCASUL comercializa óleo de bagaço de azeitona às refinarias e, posteriormente, após o seu processo de refinação, o óleo de bagaço de azeitona refinado será comercializado em sentido oposto para a UCASUL, fazendo parte integrante do novo óleo alimentar de alto rendimento.

Através do aproveitamento dos acordos comerciais existentes atualmente com estas refinarias, com a implementação deste novo produto e a aquisição do óleo refinado, será possível certamente melhorar os contratos e as condições já existentes.

Mais ainda, é necessário ter em consideração que a UCASUL já detém alguma posição no mercado espanhol, apesar de ser através de um produto distinto. Esta posição e alicerçada na parceria existente e que após o lançamento deste novo produto será reforçada, irá garantir um maior e mais facilitado acesso ao mercado espanhol na fase da internacionalização da marca.

Para além dos fornecedores já mencionados, será necessário ainda criar uma aliança no que diz respeito à produção das embalagens a utilizar. É certo que, apesar de já quase definidas, ainda não está completamente concluída a consolidação da marca, logotipos e embalagens a utilizar, quer para o formato de 5 litros quer para o formato de 10 litros. Mesmo assim, os contactos iniciais já foram efetuados, existindo desde já uma perspetiva de qual a empresa que irá produzir estas matérias primas.

Existe neste momento a perceção que esta última parceria não será tão importante e determinante para o sucesso da marca, até porque existem diversos fornecedores do setor da produção e comercialização de embalagens, não sendo tão crucial para a UCASUL como as restantes parcerias.

Nesta fase do projeto o promotor tem a consciência que os passos mais importantes e contactos iniciais já foram realizados, existindo apenas a necessidade de consolidar e melhorar algumas das suas condições antes do lançamento do produto no mercado.

#### 4.6. Clientes

Este ponto do projeto é um daquele que determinará o sucesso do presente empreendimento, sendo a forma como o promotor irá abordar os futuros clientes e a sua adesão que estarão na base do futuro e da continuidade do negócio.

Neste aspeto é necessário verificar os clientes em duas variantes distintas, os clientes institucionais e que estarão na base das vendas do produto, o canal grossista da distribuição alimentar, principalmente aqueles que pertencem ao canal HoReCa, e o consumidor final, aquele que tem de certa forma o poder de decisão acerca da aceitabilidade do produto no mercado. Ainda é possível, nesta última classe de clientes, distribuir os mesmos em duas subclasses, o consumidor final no papel dos hotéis, restaurantes, cafés, cafetarias, empresas de *catering* entre outros, e o consumidor final propriamente dito, ou seja, as pessoas que serão realmente os consumidores do produto após o mesmo ter sido utilizado na preparação e confeção de alimentos.

É realmente difícil distinguir os possíveis clientes bem como determinar quais terão mais influência no sucesso futuro deste óleo no mercado.

Os clientes institucionais serão o contacto mais próximo com a UCASUL e aqueles que primariamente influenciarão o volume de vendas do produto.

Posteriormente, este cliente, pertencendo o mesmo ao canal grossista HoReCa, terá que comercializar diretamente o nosso produto junto de todas as entidades que são abastecidas por este canal de distribuição alimentar, hotéis, restaurantes e cafés. Neste sentido, existe a necessidade que este produto ganhe a confiança e conquiste esta tipologia de clientes.

Por último, mas não menos importante, é necessário granjear a confiança dos consumidores finais, sendo estes a última prova de fogo do presente óleo alimentar, sendo estes os que emitirão mais opiniões acerca do produto.

De forma resumida e sintética, é possível determinar quais as maiores condicionantes e os critérios de satisfação utilizados por cada um dos clientes acima identificados, conforme demonstra a tabela seguinte:

Tabela 23 – Critérios de satisfação dos clientes

Cliente	Critério
<b>Empresas do canal grossista (HoReCa)</b>	- Condições logísticas - Condições de pagamento

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de negócio</li> <li>- Rentabilidade do negócio</li> </ul>
<b>Hotéis, Restaurantes e Cafés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço de custo</li> <li>- Rentabilidade e durabilidade</li> <li>- Qualidade do produto</li> </ul>
<b>Consumidor final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade da refeição após confeção</li> <li>- Características do óleo</li> <li>- Alimentação saudável</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

Apesar da diversidade de clientes que podem ser elencados no presente negócio, todos com papéis diferentes mas cumulativamente preponderantes para a continuidade do mesmo, é possível afirmar que a UCASUL não pode ter apenas foco num determinado cliente ou num determinado critério de satisfação, terá que tentar garantir as melhores condições contratuais, garantir a comercialização através de preços competitivos, defender a qualidade do produto através da sua rentabilidade e durabilidade, e ainda manter a qualidade do mesmo demonstrada através dos testes e ensaios realizados.

Embora a tarefa pareça árdua e penosa, agradar a gregos e troianos, julga-se que só será possível trilhar um caminho de sucesso neste setor de atividade se o promotor conseguir atingir os critérios mínimos de satisfação de cada um dos clientes aqui espelhados.

#### **4.7. Recursos Humanos**

Do planeamento e estudo realizado relativamente ao presente projeto, no campo dos recursos humanos a contratar/utilizar, tendo em consideração todos os pressupostos anteriormente mencionados, para o desenvolvimento, produção e comercialização deste óleo alimentar de alto rendimento apenas se antevê a necessidade de 7 recursos humanos.

É necessário lembrar que o promotor do presente plano de negócio é já uma empresa com mais de 20 anos de história e conta com cerca de 60 funcionários, o que de certa forma é um enorme apoio e alavanca para o desenvolvimento deste produto. Apesar disso, por forma a possibilitar a contabilização de custos efetivos e diferenciar através de uma contabilidade de gestão própria, terão certamente que ser evidenciados todos os

recursos humanos afetos a esta atividade específica, facilitando a imputação de custos e por conseguinte a análise da viabilidade económica e financeira do presente negócio.

Embora todos os recursos humanos sejam de extrema importância no desenvolvimento de qualquer negócio, tendo em consideração a especificidade do mesmo, de relevar a importância do papel comercial, neste caso desempenhado por dois funcionários.

Os comerciais a destacar terão como principais funções a divulgação, prospeção de mercado, aquisição de encomendas, angariação de clientes, controlo dos recebimentos, entre outros. Como características à função a exercer os mesmos devem ser proativos, honestos, com capacidade de decisão e coordenação e uma boa aptidão para a comunicação interpessoal. Esta função eleva-se em relação às restantes, até porque o desempenho desta nova marca dependerá sobretudo das suas capacidades para angariarem clientes e perpetuarem as encomendas.

Também será necessário a contratação/utilização de 1 funcionário que desempenhe funções de natureza administrativa e financeira, realizando ações de controlo das encomendas dos clientes e das encomendas a fornecedores, registo e arquivo de todas as operações, controlo sobre os pagamentos a fornecedores e recebimentos dos clientes, todas as operações subjacentes à gestão dos recursos humanos e ao processamento dos vencimentos. Resumidamente, todo o trabalho burocrático será realizado por este funcionário ou terminará em arquivo no seu local de trabalho.

Por último, mas não menos importante, será necessário recorrer ao trabalho de três funcionários dedicados à atividade operacional de produção. Tendo em consideração a automatização dos equipamentos, julga-se apenas necessário a contratação de 4 funcionários para desempenhar estas funções, devendo os mesmos controlar o funcionamento dos equipamentos, a produção, o enchimento, encapsulamento, rotulagem, embalamento e armazenamento do produto final, bem como das matérias primas e do depósito de armazenamento das mesmas. Deve ainda controlar a gestão da produção de acordo com as encomendas recebidas.

O reduzido número de recursos humanos aqui apresentados deriva das situações atrás mencionadas, do enorme apoio que toda a estrutura da UCASUL poderá proporcionar nesta fase inicial do projeto, bem como pelo facto de ainda não existir um real conhecimento das necessidades em pessoal e se tratar de um negócio novo e distinto do efetivo *core business* da empresa.

#### **4.8. Marketing**

Neste subcapítulo irá ser abordar fundamentalmente a estratégia de marketing mix, nomeadamente quanto às componentes que constituem esta estratégia, o produto (product), preço (price), comunicação/promoção (promotion) e distribuição (place).

No que concerne ao produto, o mesmo é detalhadamente descrito no ponto 4.4 do presente plano, existindo apenas a necessidade nesta fase de reiterar o anteriormente referido quanto à diferenciação do mesmo em relação aos demais concorrentes, pelo facto de integrar na sua composição óleo de bagaço de azeitona refinado, a sua eficiência, durabilidade e, por conseguinte, a sua rentabilidade.

O preço é uma das componentes mais preponderantes da estratégia de marketing mix das empresas e sobretudo em relação aos novos negócio. É o mesmo que quase define por si só o *target* e o posicionamento do produto.

Desta forma, o preço desta nova marca de óleo alimentar de alto rendimento teve em consideração diversos fatores, os preços de mercado e os praticados pelas marcas concorrentes, a inovação e a rentabilidade do produto em relação ao demais, as necessidades em investimento, os gastos com o pessoal adstrito à marca e outros gastos com o fornecimento de serviços externos. Na definição do preço de venda teve-se em consideração que nenhum produto pode ser economicamente viável se não conseguir remunerar o investimento e suportar os seus custos.

No que diz respeito à promoção do produto, a mesma será um trabalho primordialmente efetuado pelos comerciais ligados à marca, devendo ser os mesmos os principais impulsionadores e comunicadores das capacidades e valias deste óleo. Não existe, nesta fase precoce do produto, intenção de investir em qualquer tipo de publicidade, não deixando de parte a possibilidade de ter de recorrer à mesma no futuro.

Quanto à distribuição, já mencionado anteriormente, a mesma estará a cargo das empresas de distribuição ligadas ao canal grossista. Dos estudos efetuados e tendo em consideração os dados previsionais, nesta etapa embrionária não seria de todo viável acarretar com os custos de distribuição, sendo essa hipótese equacionada à medida que o negócio vá evoluindo e caso seja sustentável garantir a distribuição por meio de frota própria.

A estratégia de marketing mix aqui definida de forma genérica e resumida, são as linhas gerais estratégicas orientadoras do desenvolvimento do presente plano de negócio.

#### 4.9. Concorrentes

Em qualquer tipo de negócio, a informação é cada vez mais uma ferramenta de gestão indispensável e imprescindível. O conhecimento dos principais concorrentes e as suas marcas associadas, bem como a sua história e evolução, sempre foi e será um fator crítico de sucesso.

Neste sentido, dentro da atividade de produção e comercialização de óleos alimentares, neste ramo específico dos óleos alimentares de alto rendimento destinados ao setor profissional, as marcas mais vendidas em Portugal são a Seara Oil Essences, Peninsular e o Fula Profissional, todos em embalagens de 10 litros.

A marca Seara Oil Essences é detida pela empresa Fernandes & Henriques, Indústria Alimentar do Mediterrâneo, Lda, sediada em Penacova – Coimbra. Esta empresa tem como *core business* principal a produção de azeite e conserva de azeitona, sendo que complementarmente também opera em grande escala no setor dos óleos alimentares.

A sua criação remonta a 1985 e o passo para o setor das oleaginosas aconteceu na década de 90, sendo que a internacionalização decorreu já no decurso deste novo milénio. Nos seus quadros contam com cerca de 14 trabalhadores.

No que diz respeito à marca Peninsular, a mesma foi criada pela empresa Mendes Gonçalves, S.A., sediada na região da Golegã. Foi criada em 1982 com um enorme foco na inovação e criatividade como eixo estratégico de diferenciação. Neste momento emprega mais de 200 trabalhadores.

A SOVENA Oilseeds Portugal, S.A. é a empresa detentora da marca Fula Profissional, sendo a mesma detida pela empresa-mãe SOVENA Group – SGPS, S.A., estando a sede localizada na região de Lisboa (Algés). A dimensão desta empresa, principalmente do seu grupo, permite-lhe estar presente em toda a cadeia de valor, desde a produção das sementes de oleaginosas, recolha, extração, refinação e comercialização de óleos brutos e produção e comercialização de óleos alimentares.

Esta empresa foi constituída em 1973, tendo atualmente 7 participações maioritárias e 5 minoritárias em empresas nacionais e estrangeiras, empregando cerca de 127 trabalhadores. Quanto ao comércio externo a mesma importa praticamente 60% dos seus produtos e exporta pouco mais de 25% das suas vendas totais.

Poderá parecer, tendo em consideração a descrição dos concorrentes supra, principalmente pelas suas dimensões e anos de experiência no setor, que a conquista de

parte da quota de mercado por qualquer empresa que queira enveredar por este negócio seja um trabalho árduo e, à primeira vista, talvez infrutífero.

Contudo, é necessário relembrar a dimensão do presente mercado, a sua evolução e crescimento, bem como a possibilidade inegável de conquistar um nicho de negócio cada vez mais em voga no que concerne à saúde alimentar. Mais ainda, é importante insistir na ideia inicial e em desenvolvimento de criar condições para uma futura internacionalização, garantindo desta forma continuidade do negócio e a capacidade de atingir valores de venda superiores.

A existência de um concorrente forte ao presente de negócio (SOVENA) que também desempenha o papel de fornecedor e parceiro, poderá levantar dúvidas quanto à viabilidade do plano. Apesar disso, é fundamental perceber que esta parceria é maior do que a inevitável concorrência, tendo em consideração a dimensão da SOVENA, a sua capacidade de negociação e o facto do óleo Fula ser o mais vendido e reconhecido no nosso país. O nicho de mercado a explorar é, certa forma, distinto do óleo Fula.

#### **4.10. Projeções Financeiras**

Concluído todo o estudo empírico do presente plano de negócio, bem como após a consolidação final de todas as ideias aqui espelhadas, o mesmo é alvo de uma planificação financeira por forma a verificar acerca da sua viabilidade.

Esta projeção terá em consideração os financiamentos necessários e a sua origem (capitais próprios ou alheios), investimentos, o fornecimento de serviços externos, gastos com pessoal e outros indicadores financeiros relevantes.

A viabilidade será representada pelo balanço e a demonstração de resultados previsional, bem como a análise de alguns indicadores de gestão como a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Valor Atual Líquido (VAL), Pay Back Period e o ponto crítico operacional previsional.

O enquadramento financeiro do presente negócio foi apoiado e sustentado através de uma ferramenta de avaliação de projetos de investimento, disponibilizada gratuitamente na página oficial do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

Numa primeira fase foi necessário identificar e elencar todos os pressupostos que se encontram na base do projeto, delimitando desta forma as suas linhas gerais e condicionando à partida desvios e divagações.

Tabela 24 – Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,60%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	10,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

**Fonte:** Elaboração própria

Dos pressupostos definidos apenas evidenciar as taxas do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) nas vendas e na aquisição de matérias primas, de acordo com o Código do IVA aprovado pelo Decreto-Lei n.º 394-B/84 de 26 de dezembro e as sucessivas alterações. Após vários anos a ser sujeito à taxa intermédia, a mesma foi revogada pelo Orçamento de Estado para 2012, aprovado pela Lei n.º 64-B/2011 de 30 de dezembro.

No que diz respeito às vendas, apesar de não existir um estudo detalhado e concreto sobre a previsibilidade das mesmas, o promotor do projeto acredita que as quantidades estimadas são bastante modestas, quer para a capacidade instalada da UCASUL, quer mesmo para a recetividade que se espera atingir. Mais ainda, é necessário frisar que a venda das quantidades mencionadas, cerca de 500 mil litros, representa menos de 1% do volume total deste setor no território nacional.

Tabela 25 – Vendas estimadas

	2017	2018	2019	2020
<b>Taxa de variação dos preços</b>		0,00%	2,00%	0,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>				
	2017	2018	2019	2020
<b>Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)</b>	<b>810.000</b>	<b>850.500</b>	<b>884.860</b>	<b>902.557</b>
Quantidades vendidas	45.000	47.250	48.195	49.159
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	18,00	18,00	18,36	18,36
<b>Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>102.000</b>	<b>102.000</b>
Quantidades vendidas	10.000	10.000	10.000	10.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas				
Preço Unitário	10,00	10,00	10,20	10,20

**Fonte:** Elaboração própria

Em relação ao custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, tendo em consideração o preço espectável de aquisição do óleo de bagaço de azeitona refinado, do óleo de girassol com alto teor oleico, das embalagens e outros materiais indispensáveis à produção, as margens brutas com que a UCASUL pretende laborar rondaram os 45% no formato de 10 litros e os 40% no formato de 5 litros.

Os fornecimentos e serviços externos devem ser sempre considerados como cruciais no desenvolvimento de qualquer empresa/produto, nomeadamente no que se refere à sua importância, até porque sem os mesmos não seria possível consolidar qualquer tipo de negócio, mas também pelo facto de por norma serem valores significativos. A eficiente gestão destes custos é fundamental e imprescindível.

Do estudo realizado, os custos associados à produção e comercialização deste novo produto ultrapassará os 80.000€ anuais, sendo que dos mesmos cerca de 50.000€ representam custos com energia, nomeadamente eletricidade, água e combustíveis.

Por outro lado, outro dos custos relevantes são os gastos com pessoal, sendo estes na grande maioria das empresas, o principal consumidor de recursos financeiros. Neste caso, o custo total com o pessoal ronda os 140.000€ anuais, onde está incluído o rendimento anual bruto, a contribuição da entidade empregadora para a segurança social, os seguros de saúde e o subsídio de refeição. Os valores das remunerações brutas mensais previstos são de 950€ para o funcionário administrativo, 1.550€ para os comerciais e 850€ para os funcionários operacionais. A tabela seguinte resume os custos totais apenas da remuneração base anual.

Tabela 26 – Remuneração base anual - Colaboradores

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direcção				
Administrativa Financeira	13.300	13.699	14.110	14.533
Comercial / Marketing	43.400	44.702	46.043	47.424
Produção / Operacional	47.600	49.028	50.499	52.014

**Fonte:** Elaboração própria

No que concerne aos investimentos, como anteriormente já referido, os mesmos não serão de avultado valor para o projeto a implementar, visto que o promotor do negócio já dispõe na sua capacidade instalada e alguns equipamentos que serão utilizados no desenvolvimento do produto, nomeadamente espaços para armazenamento do produto final acabado e depósitos de armazenamento de óleos.

Assim sendo, o volume de investimento mais significativo estará na aquisição das 3 máquinas que representarão a linha de produção, 1 máquina de enchimento, 1 máquina de encapsulamento e 1 máquina de rotulagem, conforme demonstra a tabela 27.

Tabela 27 – Investimento

<b>Investimento por ano</b>	<b>2017</b>
<b>Propriedades de investimento</b>	
Terrenos e recursos naturais	
Edifícios e Outras construções	
Outras propriedades de investimento	
<b>Total propriedades de investimento</b>	
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Terrenos e Recursos Naturais	
Edifícios e Outras Construções	
Equipamento Básico	320.000
Equipamento de Transporte	40.000
Equipamento Administrativo	4.200
Equipamentos biológicos	
Outros activos fixos tangíveis	
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>364.200</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	
Goodwill	
Projectos de desenvolvimento	
Programas de computador	2.500
Propriedade industrial	
Outros activos intangíveis	
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>2.500</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>366.700</b>

**Fonte:** Elaboração própria

Apesar de nesta fase se perceber que o promotor teria capacidade para assegurar o investimento necessário, por forma a garantir uma maior viabilidade ao estudo e demonstrar efetivamente a sua rentabilidade, achou-se conveniente equacionar a obtenção de um financiamento bancário na ordem dos 320.000€ e a realização de capital social inicial de 50.000€.

O ponto crítico operacional ou *break-even point* permite numa análise previsional verificar qual o nível de vendas necessário para que o negócio consiga cobrir todos os seus custos totais. Da análise da tabela 28, é possível perceber que o ponto crítico deste produto se situa muito abaixo do valor previsional das vendas, assegurando desta forma uma margem de contribuição que garante a cobertura dos custos fixos da operação.

Tabela 28 – Ponto crítico operacional

	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	910.000,00	950.500,00	986.860,20	1.004.557,40
Variação nos inventários da produção				
CMVMC	505.500,00	527.775,00	547.873,11	557.606,57
FSE Variáveis	47.964,00	48.923,28	49.901,75	50.899,78
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>356.536,00</b>	<b>373.801,72</b>	<b>389.085,34</b>	<b>396.051,05</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>572.952,64</b>	<b>582.476,05</b>	<b>592.972,38</b>	<b>603.946,66</b>

**Fonte:** Elaboração própria

Um dos relatórios mais importantes na análise económica e financeira de uma empresa/produto é a demonstração de resultados. Este mapa apresenta detalhadamente os gastos e os rendimentos num determinado período de tempo, neste caso por ano económico. Da análise à demonstração de resultados previsional o dado mais relevante prende-se com a obtenção de resultados líquidos do exercício positivos logo desde o primeiro ano de exploração, continuando os mesmos a crescer progressivamente ao longo dos anos.

Tabela 29 – Demonstração de resultados previsionais

	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	910.000	950.500	986.860	1.004.557
Subsídios à Exploração				
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos				
Variação nos inventários da produção				
Trabalhos para a própria entidade				
CMVMC	505.500	527.775	547.873	557.607
Fornecimento e serviços externos	82.188	83.832	85.508	87.219
Gastos com o pessoal	138.584	142.488	146.509	150.650
Imparidade de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	22.386	23.382	24.277	24.712
Provisões (aumentos/reduções)				
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos				
Outros gastos e perdas				
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>161.342</b>	<b>173.023</b>	<b>182.693</b>	<b>184.370</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	51.673	51.673	51.673	51.140
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>109.668</b>	<b>121.350</b>	<b>131.020</b>	<b>133.230</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	815	1.293	1.750	2.244
Juros e gastos similares suportados	21.204	21.204	14.136	7.068
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>89.279</b>	<b>101.439</b>	<b>118.633</b>	<b>128.406</b>
Imposto sobre o rendimento do período	18.749	21.302	24.913	26.965
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>70.530</b>	<b>80.136</b>	<b>93.720</b>	<b>101.441</b>

**Fonte:** Elaboração própria

Do ponto de vista de uma análise macro é importante evidenciar os resultados do Valor Atual Líquido (VAL) e da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).

O VAL é um indicador bastante utilizado em projetos de investimentos, e tem como principal objetivo calcular o valor dos cash-flows gerados pelo negócio no futuro. Por outro lado, a TIR é um indicador que mede a rentabilidade do mesmo negócio, sendo que quanto mais elevado for maior é a rentabilidade do investimento.

No caso em concreto, é possível verificar, por análise da tabela 30, que o VAL previsto para o presente negócio é de quase 150.000€ e a TIR próxima dos 50%, o que são, sem margem para dúvidas, resultados bastante interessantes e que demonstram inequivocamente a viabilidade do presente negócio.

O tempo de recuperação do investimento é diferente de negócio para negócio, depende da tipologia do mesmo e quantidade inicial de capital investido. Neste projeto é estimado que o *pay back time* irá acontecer num prazo de 3 anos, o que se julga efetivamente razoável e adequado ao investimento apresentado.

Tabela 30 – Avaliação do investimento

<b>Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento</b>	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-278.600	164.771	153.809	154.246
WACC	12,70%	18,48%	25,32%	32,61%
Factor de actualização	1	1,185	1,485	1,969
Fluxos actualizados	-278.600	139.076	103.593	78.343
Fuxos atualizados acumulados	-278.600	-139.525	-35.932	42.411
Valor Actual Líquido (VAL)	149.484			
Taxa Interna de Rentabilidade	49,13%			
Pay Back period	3 Anos			

**Fonte:** Elaboração própria

Apesar de todos os dados apresentados nesta projeção financeira de lançamento deste novo óleo alimentar de alto rendimento, é preciso não esquecer que a grande maioria dos valores são meramente previsões baseadas em pressupostos podendo existir discrepâncias relativamente à realidade. É certo que os rendimentos e gastos previsionais na grande maioria, e após o projeto entrar em execução, sofrem desvios significativos por razões diversas e que não se encontram na esfera de decisão do promotor. O que se procura com o presente estudo é que os possíveis desvios sejam mínimos e facilmente corrigíveis.

## **5. A Internacionalização**

Pretende-se apenas com este capítulo apresentar uma pequena abordagem sobre o assunto da internacionalização deste óleo alimentar de alto rendimento pela forma de exportação.

A decisão das empresas para internacionalizar um produto ou uma marca por vezes é baseada em pressupostos errados, na expectativa de aumentarem significativamente as suas vendas e os seus resultados através de margens brutas mais atraentes, aproveitarem a capacidade instalada ou mesmo numa tentativa de atingirem mercados fiscalmente mais cativantes.

Esta abordagem terá apenas como objetivo antever um cenário possível desde o início previsto pelo promotor, não sendo de todo um estudo rigoroso, exato e efetivamente credível para apoiar qualquer tipo de decisão desta natureza e magnitude. Este capítulo deve ser encarado como o primeiro passo para uma análise mais completa e consistente no desenvolvimento futuro do presente produto.

### **5.1. O processo de internacionalização**

A internacionalização é sem dúvida uma excelente forma de expansão para qualquer empresa ou qualquer produto, podendo a mesma ocorrer por vários motivos, rentabilização da capacidade instalada, aumento das vendas, saturação do mercado nacional, entre outros.

Torna-se perfeitamente claro que a internacionalização de qualquer empresa/produto sem um estudo claro acerca da aceitabilidade do mesmo, das qualidades e da sua competitividade no mercado nacional é meramente ficção, um sonho e uma utopia. Baseado nesta premissa, acredita-se que a internacionalização deste novo óleo alimentar de alto rendimento apenas poderá ocorrer após uma consolidação efetiva do mesmo no mercado interno e, caso seja possível, garantir uma quota de mercado dimensionável e atingir notoriedade de marca. É certamente difícil, num mercado e num setor tão competitivo como o agroalimentar, conquistar em poucos anos quota de mercado em relação aos demais concorrentes, mais ainda uma notoriedade e reconhecimento de marca. Mesmo assim, é com base nestes pressupostos que o promotor pretende alcançar condições e capacidades financeiras e operativas suficientes para tentar num futuro próximo enveredar neste novo desafio.

Tal como demonstrado no desenvolvimento teórico do presente plano de negócio, existem numerosas barreiras à internacionalização. Contudo, não é possível esquecer e relegar para segundo plano as motivações e incentivos para os empreendedores tentarem alcançar mercados externos.

A pretensão da UCASUL é garantir nos dois primeiros anos de exploração a sustentabilidade necessária e uma capacidade estrutural suficiente para abraçar este projeto no terceiro ano de exploração. É certo que esta tomada de decisão será flexível e a abordagem a esta fase certamente ponderada e bastante pensada.

Nestes primeiros anos de exploração, o promotor desenvolverá um estudo mais aprofundado acerca dos mercados externos a explorar, as suas vantagens competitivas em relação a outros, as dificuldades legais e operacionais a ultrapassar e as consequências positivas e negativas dessa penetração. Para além disso, serão realizados contactos com possíveis parceiros externos no setor da distribuição, por forma a possibilitar antever um determinado número de vendas, preços a realizar, comissões e condições gerais de parceria.

É importante ainda salientar que já existiram alguns contactos prévios com possíveis parceiros estratégicos em países onde se julga haver oportunidades para aproveitar, nomeadamente Espanha, Reino Unido e China.

Apesar destes contactos, julga-se de todo pertinente a consolidação efetiva da marca em Portugal, numa primeira fase, a construção de uma análise e estudo acerca da internacionalização, garantir a sustentabilidade e rentabilidade do produto e, só posteriormente, pensar efetivamente na penetração em outros mercados, até porque, consubstanciado na análise realizada, este setor encontra-se em evolução e crescimento, não se acreditando que o mesmo entre em saturação a médio e longo prazo.

## **5.2. Resultado da internacionalização**

Tendo por base as premissas e limitações definidas no subcapítulo anterior, os resultados previsíveis da internacionalização serão neste caso mensurados apenas através de uma quantificação financeira, sendo óbvio que o presente estudo, pelo menos no que concerne a esta temática, é bastante redutor e simplista.

Para cálculo dos resultados da possível internacionalização, foram utilizados os mesmos pressupostos que serviram de base para as projeções financeiras no mercado nacional,

mantendo-se desta forma todos os dados anteriormente mencionados apenas com a junção da parte correspondente às exportações. Foi importante não descurar e esquecer que a penetração num qualquer país estrangeiro não altera apenas o volume de vendas, foram evidenciados os custos previstos no desenvolvimento desta nova fase, nomeadamente no custo das mercadorias e das matérias consumidas e nos fornecimentos e serviços externos.

De realçar ainda, conforme já previsto supra, as repercussões iniciais da internacionalização foram contabilizadas no ano de 2019, sendo esta data meramente indicativa, não sendo a mesma um condicionalismo. A sua concretização dependerá da rentabilidade do produto, da conquista de clientes e de quota de mercado, da consolidação e do reconhecimento da marca, bem como de uma análise mais exaustiva que terá obrigatoriamente que ocorrer, nomeadamente no que diz respeito à assunção de parcerias com distribuidores e correspondente negociação contratual.

Mantendo-se o volume de vendas previsto para os dois primeiros anos e introduzindo os valores acerca das vendas estimadas para exportação, a tabela 31 demonstra a evolução do volume de vendas expectável.

Tabela 31 – Volume de venda após internacionalização

<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>510.000</b>
Quantidades vendidas		0	25.000	25.000	25.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas					
Preço Unitário		0,00	20,00	20,00	20,40
<b>Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>61.200</b>
Quantidades vendidas		0	5.000	5.000	5.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas					
Preço Unitário		0,00	12,00	12,00	12,24
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>560.000</b>	<b>560.000</b>	<b>571.200</b>
<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>560.000</b>	<b>560.000</b>	<b>571.200</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>1.546.860</b>	<b>1.564.557</b>	<b>1.614.261</b>
<b>IVA VENDAS</b>	<b>23,00%</b>	<b>209.300</b>	<b>218.615</b>	<b>226.978</b>	<b>239.904</b>

**Fonte** - Elaboração própria

No seio das despesas em fornecimentos e serviços externos, os itens que sofrem evoluções significativas é o custo com a energia, designadamente eletricidade e água, deslocações e estada e os gastos com transportes de mercadorias. Os gastos nesta conta do razão sobem mais de 65% em 2019 em comparação com o ano de 2018, ultrapassando os 165.000€.

Ainda é importante referir a necessidade de contratar mais um elemento para a função de produção/operacional, por forma a fazer face ao acréscimo do volume de vendas. Esta contratação pesará mais de 20.000€ nesta conta do razão.

Julga-se pertinente apenas demonstrar a evolução da demonstração de resultado após a internacionalização do produto, sendo que de acordo com os dados apresentados o resultado líquido nesta fase quase triplica relativamente aos lucros obtidos da comercialização no mercado interno, conforme demonstra a tabela seguinte.

Tabela 32 – Demonstração de resultados após internacionalização

	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	910.000	950.500	1.546.860	1.564.557
Subsídios à Exploração				
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos				
Variação nos inventários da produção				
Trabalhos para a própria entidade				
CMVMC	505.500	527.775	858.873	868.607
Fornecimento e serviços externos	82.188	83.832	142.161	145.004
Gastos com o pessoal	138.584	142.488	163.468	168.082
Imparidade de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	22.386	23.382	35.477	35.912
Provisões (aumentos/reduções)				
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos				
Outros gastos e perdas				
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>161.342</b>	<b>173.023</b>	<b>346.882</b>	<b>346.953</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	51.673	51.673	51.673	51.140
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>109.668</b>	<b>121.350</b>	<b>295.208</b>	<b>295.813</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	815	1.293	2.775	4.257
Juros e gastos similares suportados	21.204	21.204	14.136	7.068
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>89.279</b>	<b>101.439</b>	<b>283.846</b>	<b>293.002</b>
Imposto sobre o rendimento do período	18.749	21.302	59.608	61.530
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>70.530</b>	<b>80.136</b>	<b>224.239</b>	<b>231.471</b>

**Fonte:** Elaboração própria

Importa ainda mencionar que o VAL após a internacionalização ascende aos 363.000€ e a TIR ultrapassa os 74%, sendo resultados evidentemente satisfatórios e encorajadores, não podendo de todo ser analisados sem primeiro perceber-se as lacunas e limitações já referidas no presente estudo.

## 6. Conclusões

*A goal properly set is halfway reached.*

Abraham Lincoln

Acreditando nos diversos estudos realizados ao longo dos anos acerca da evolução da população mundial, estimando-se que a mesma poderá atingir os 9.000 milhões de habitantes no ano de 2050, o ciclo de crescimento dos produtos não transacionáveis e dos serviços tenderá a entrar em declínio, contrariamente ao expectável e natural crescimento dos produtos transacionáveis, principalmente os produtos do setor agroalimentar.

Esta premissa não garante certamente o sucesso do presente plano de negócio, mas vai de encontro com os relatos das mais distintas personalidades quanto à necessidade de garantir a subsistência da população mundial nos próximos anos, sobretudo à custa da criação e desenvolvimento de produtos transacionáveis.

Existe uma enorme tendência na cozinha mediterrânea para a utilização da técnica de fritura na confeção de inúmeros produtos alimentares. Essa propensão cria, de acordo com os estudos efetuados, um enorme mercado com uma elevada perspectiva de crescimento nos próximos anos. Se é verdade que muitas vezes as empresas/produtos/marcas desenvolvem os seus próprios mercados e capacitam os setores de atividade onde estão inseridos, na maioria das vezes é o próprio mercado e as perspectivas futuras que alimentam condições para a conceção de novos produtos, mesmo que estes não sejam inovadores e apenas tenham como objetivo aumentar a oferta e satisfazer a procura.

A concretização de um plano de negócio por vezes assenta em pressupostos, ideias e dados erróneos, podendo os mesmos ser uma barreira intransponível para a pluralidade dos empreendedores. Apesar disso, acredita-se que o presente projeto tem capacidades suficientes para ser sustentável e rentável.

Tendo em consideração meramente a análise económica e financeira, e admitindo a validade das estimativas, tendo o promotor a convicção que os possíveis desvios a existirem serão predominantemente positivos, a comercialização deste óleo alimentar de alto rendimento é efetivamente uma realidade possível e cada vez mais próxima.

Por conseguinte, e idealizando desde já a exploração deste negócio, futuramente a internacionalização será o passo a seguir por vários motivos, rentabilização da

capacidade instalada, possibilidade de garantir uma maior rentabilidade do negócio, bem como pelo facto do mercado nacional ser dominado por alguns grandes grupos e a capacidade para ganhar uma quota de mercado considerável é relativamente reduzida, mesmo tendo em consideração que este setor se encontra em crescimento e existem oportunidades a explorar.

O atual estado da economia nacional e as previsões futuras são certamente dados bastante importantes a ter em consideração, sendo que todos os indicadores apresentam conjeturas relativamente otimista para o futuro do país, apesar de existirem ainda alguns pontos de interrogação e resquícios relativamente à última grande crise económica e financeira que abalou Portugal e a Europa.

A História não é mais do que isso, história. Apesar de não poder ser descurada, apesar de ser importante lembrarmo-nos dos bons e dos maus momentos passados, para tentarmos melhorar os bons feitos e corrigir e aprender com os maus acontecimentos, a mesma não pode ser sinónimo de incredulidade e barreira à concretização de uma ideia, um projeto, um sonho.

Tal como o velho ditado diz, “um raio não cai duas vezes no mesmo sítio”. É possível acreditar que os acontecimentos passados não se irão repetir? É. Esta crença enraíza de forma total na idealização que a “história futura” de um país é construída através da força, querer, vontade e o espírito empreendedor do seu povo. Apesar disso não é aconselhável esquecer que estas características são na sua maioria das vezes valorizadas ou desvalorizadas pelo poder político, sendo este elemento também fundamental no desenvolvimento económico de uma nação.

## Bibliografia

- ABRANTES, A. - A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium* [Em linha]. 15 (1999). [Consult. 16 Jun. 2016] Disponível em [http://www.ipv.pt/millenium/15\\_arg2.htm](http://www.ipv.pt/millenium/15_arg2.htm). ISSN 1647-662X.
- AGER – Defining the entrepreneurial spirit. Nuremberga: Amway, 2015.
- AGUIAR-CONRARIA, L.; ALEXANDRE, F.; PINHO, M. - O euro e o crescimento da economia portuguesa: uma análise contrafactual. *Análise Social*. 47: 203 (2012) 298-321.
- BANNOCK, G.; BAXTER, R.; DAVIS, E. - **The Penguin dictionary of economics**. 7.<sup>a</sup> ed. London: Penguin Books, 2003. ISBN 9781849722377.
- BARDIN, L. - **Análise de Conteúdo**. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições 70, 2008. ISBN 978-972-44-1506-2.
- BARNEY, J. – **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2.<sup>a</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. ISBN 9780131227323.
- BRINKMANN, B. - Quality criteria of industrial frying oils and fats. *European Journal of Lipid Science ang Technology*. DOI 10.1002/1438-9312. 102 (2000) 539-541.
- CARVALHO, J.; FILIPE, J. – **Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 9789726184317.
- COCRIAÇÃO, A. – Modelos de Negócios [Em linha]. 2011. [Consult. 09 Out. 2016]. Disponível em <http://www.agenciadecocriacao.com.br/modelos-de-negocios/>
- COROA, L. – Rádio Renascença [Em linha]. 25 Fev. 2016. [Consult. 06 Out. 2016]. Disponível em [http://rr.sapo.pt/noticia/47814/bagaco\\_de\\_azeitona\\_portugues\\_gera\\_energia\\_em\\_espanha](http://rr.sapo.pt/noticia/47814/bagaco_de_azeitona_portugues_gera_energia_em_espanha)
- CUNNINGHAM, J.; LISCHERON, J. – Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 29: 1 (1991) 45-61.

- ECONÓMICA, A.S.A. – Óleos de fritura [Em linha]. 2016. [Consult. 09 Out. 2016]. Disponível em <http://www.asae.pt/pagina.aspx?back=1&codigono=541054845488AAAAA>
- ENEI – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente. ENEI, 2014.
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Anuário Estatístico de Portugal**. Lisboa: INE, 2015.
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Estatísticas Demográficas - 2014**. Lisboa: INE, 2015a.
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Estatísticas do Comércio Internacional**. Lisboa: INE, 2016.
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Boletim Mensal de Estatística – Abril 2016**. Lisboa: INE, 2016a. ISSN 0032-5082.
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Estatísticas Agrícolas 2015 – Edição 2016**. Lisboa: INE, 2016b. ISSN 0079-4139.
- ESTATÍSTICA, I. N. – Portal do Instituto Nacional de Estatística [Em linha]. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2016c, atual. 2016. [Consult. 15 Jun. 2016]. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0000172&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000172&contexto=bd&selTab=tab2).
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Procedimento dos Défices Excessivos – 1.ª Notificação 2016**. Lisboa: INE, 2016d.
- ESTATÍSTICA, I. N. – **Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares – 4º Trimestre de 2015 e Ano 2015**. Lisboa: INE, 2016e.
- EUROPEIA, C. - **Annual Growth Survey 2016 - Strengthening the recovery and fostering convergence**. Bruxelas: Comissão Europeia, 2015.
- FAYOL, H. - **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod, 1950.
- FERNANDES, M. – Manuel Teles Fernandes [Em linha]. Manuel Teles Fernandes, 2012, atual. 2016. [Consult. 15 Jun. 2016]. Disponível em <http://www.telesfernandes.net/>.
- FERNANDES, M.; MARTINS, J. - Model of value based innovation. *Chinese Business Review*. ISSN 1537-1506. 10: 10 (2011) 868-878.

- FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. R. – *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-505-5.
- FREIRE, A. - **Internacionalização Desafios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 1998. ISBN 9789722219051.
- GEM – 2015/2016 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor, 2015.
- GUPTE, M. – **Success of University Spin-Offs: Network activities and moderating effects of internal communication and adhocracy**. Wiesbaden: Springer Science & Business Media, 2007. ISBN 978-3-8350-0853-3.
- HANSSON, A.; HEDIN, K. - **Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks**. Sweden: Uppsala University, 2007. Tese de Mestrado.
- HEMPHILL, J. - Job Descriptions for Executives. *Harvard Business Review*. 37: 3 (1959) 55-67.
- HISRICH, R.; PETERS, M. – **Empreendedorismo**. 5.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HUGHES, J. R. – **The Vital Few: The Entrepreneur & American Economic Progress** (Expanded Edition). New York: Oxford University Press, 1986. ISBN 0-19-504038-4.
- IACOCCA, L. - **Iacocca: An autobiography**. New York: Bantam Books, 1984.
- JACQUES, V. - **International outsourcing strategy and competitiveness**. Paris: Editions Publibook, 2006. ISBN 2748333187.
- KAO, R. W. - **Entrepreneurship and Enterprise Development**. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, 1989.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. – Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 39: 1 (1996) 53-79.
- KAZMI, A. – **Strategic management and business policy**. 3.<sup>a</sup> ed. Nova Deli: Tata McGraw – Hill Publishing Company, 2008. ISBN 978-0-07-026362-8.
- KING, A.; LAKHANI, K. - Using Open Innovation to identify the best ideas. *MIT Sloan Management Review*. 55: 1 (2013) 41-48.

- KNIGHT, F. H. - **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: University of Chicago Press, 1921.
- KOH, C.; ANG, S.; YEO, G. - Does IT outsourcing create firm value?. Proceedings of the 2007 ACM SIIGMIS CPR Conference – The Global Information Technology Workforce. ISBN 978-1-59593-641-7. (2007) 87-91.
- KOTLER, P. - **Administração do Marketing**. 10.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. ISBN 9788587918017.
- KOTLER, P.; BES, F. – **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya Brasil, 2012. ISBN 978-856-306-695-4.
- KYRÖ, P. - The points of transition in reforming the understanding and meaning of entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship*. European Edition. 2: 1 (1996) 70-93.
- LACHMAN, R. - Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies. *Management International Review*. 20: 2 (1980) 108-116.
- LACITY, M.; HIRSCHHEIM, R. - The information systems outsourcing badwagon. *Sloan Management Review*. 35: 1 (1993) 73-86.
- LEITE, A. - A internacionalização da economia Portuguesa. *Relações Internacionais*. ISSN 1645-9199. 28 (2010) 119-132.
- LEMOS, P.; PINTO, F.; ZOTES, L.; FRIDMAN, S. – **Gestão Estratégica de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012. ISBN 978-85-225-1256-0.
- LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J. - **Mercator da língua Portuguesa Teoria e prática do marketing**. 16.<sup>a</sup> ed. Lisboa: D. Quixote, 2015. ISBN 978-972-20-5640-3.
- LUO, Y. - **Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion**. London: Greenwood Publishing Group, 1999. ISBN 1-56720-161-X.
- MACCORMACK, A.; MURRAY, F.; WAGNER, E. - Spurring Innovation through competitions. *MIT Sloan Management Review*. 55: 1 (2013) 25-32.
- MACHADO, L. – **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008. ISBN 978-85-225-0669-9.

- MACULUVE, P.; RODRIGUES, A. - **O outsourcing em projectos de desenvolvimento de sistemas de informação: conceitos, princípios e opinião.** *Sistemas de Informação*. 16 (2002) 31-40.
- MARQUES, P. – Entrevista à União de Cooperativas Agrícolas, UCRL. *Espaço Rural*. 105: Março-Abril (2015) 14-17.
- MARTINS, J. – **Internacionalização e Globalização de Empresas.** Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-637-3.
- MCCLELLAND, D. C. - Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*. 43: Nov-Dec (1965) 6-25.
- MCDONOUGH, E.; ZACH, M.; LIN, H.; BERDOW, I. - Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia. *MIT Sloan Management Review*. Jul-Set (2008) 2-10.
- NIELSEN, R. P.; PETERS, M. P.; HISRICH, R. D. - Entrepreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-profit, and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal*. 6: 2 (1985) 181-189.
- PAGELL, R.; HALPERIN, M. - **International Business Information: How to Find It, How to Use It.** 2.<sup>a</sup> ed. Chicago: Glenlake Publishing, 1999. ISBN 1-888998-83-0.
- PEREIRA, P. – **Portugal: Dívida Pública e o Défice Democrático.** Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016. ISBN 978-989-8819-62-8.
- PETERSON, R. - Raising Risk-takers. *Metropolitan Toronto Business Journal*. 75: 7 (1985) 30-34.
- PORTER, M. – What is Strategy?. *Harvard Business Review*. Novembro-Dezembro (1996) 61-78.
- PORTUGAL, M. – **Empreendedorismo: Gestão Estratégica.** Lisboa: Escolar editora, 2015. ISBN 978-972-592-465-5.
- PortugalFoods – Portal do PortugalFoods Atlantic Essence [Em linha]. Maia: PortugalFoods, 2016. [Consult. 23 Jun. 2016]. Disponível em <http://www.portugalfoods.org/quem-somos>.

- RIBEIRO, R. – **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. ISBN 978-85-387-3272-3.
- ROSCOE, J. - Can Entrepreneurship Be Taught?. *MBA Magazine*. June-July (1973).
- SANTOS, A. - **Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o século XXI**. Lisboa: Texto Editora, 1998. ISBN 9789724712697.
- SANTOS, F. F. M. – Portal PORDATA [Em linha]. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2015, atual. 26 Jun. 2015. [Consult. 26 Jul. 2016]. Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-1>.
- SANTOS, F. F. M. – Portal PORDATA [Em linha]. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2015a, atual. 26 Jun. 2015. [Consult. 26 Jul. 2016]. Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/N%C3%BAmero+de+indiv%C3%ADduos+em+idade+activa+por+idoso+segundo+os+Censos+-734>.
- SANTOS, F. F. M. – Portal PORDATA [Em linha]. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016, atual. 10 Fev. 2016. [Consult. 15 Jul. 2016]. Disponível em [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550).
- SANTOS, F. F. M. – Portal PORDATA [Em linha]. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016a, atual. 13 Mai. 2016. [Consult. 15 Jul. 2016]. Disponível em <http://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+desemprego++dos+15+aos+64+anos++por+grupo+et%C3%A1rio-1798>.
- SARAIVA, P.; DANTAS, F. – **Empreendedorismo na Prática**. Olinda: Livro Rápido, 2016. ISBN 978-85-406-0918-1.
- SARKAR, S. – **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN 9789725922095.
- SCHUMPETER, J. - **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SHANE, S. - **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2003.

SHAW, V.; DARROCH, J. - Barriers to internationalization: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*. ISSN 1570-7385. 2: 4 (2004) 327-343.

SIMÕES, V. - **A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas**. In Globalização – Documentos de suporte ao parecer “Globalização – Implicações para o desenvolvimento sustentável”. Lisboa: Conselho Económico e Social, 1997. 24-49.

STUART-MILL, J. - **The principles of Political Economy: with some of their applications to social philosophy**. London: Parker, 1848.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. - **Gestão da Inovação – Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais**. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, 2003. ISBN 972-9413-58-4.

TZU, S. – **A Arte da Guerra**. São Paulo: Editora Pensamento, 1988. ISBN 978-85-315-0814-1.

URABE, K.; CHILD, J.; KAGONO, T. - **Innovation and Management: International Comparisons**. Berlin: Walter de Gruyter, 1988.

DECRETO-LEI n.º 33/82. D.R. I Série. 27 (02-02-1982) 261-264.

DECRETO-LEI n.º 407/83. D.R. I Série. 267 (19-11-1983) 3851.

DECRETO-LEI n.º 343/88. D.R. I Série. 225 (28-09-1988) 3951-3956.

DECRETO-LEI n.º 1135/95. D.R. I Série-B. 214 (15-09-1995) 5836.

PORTARIA n.º 246/2000. D.R. I Série-B. 103 (04-05-2000) 1834-1836.

DECRETO-LEI n.º 16/2004. D.R. I Série-A. 11 (14-01-2004) 260-264.

DECRETO-LEI n.º 106/2005. D.R. 1.ª Série-A. 123 (29-05-2005) 4034-4042.

DECRETO-LEI n.º 76/2010. D.R. 1.ª Série. 121 (24-06-2010) 2253-2256.

PLANO DE NEGÓCIO – Óleo Alimentar de Alto Rendimento

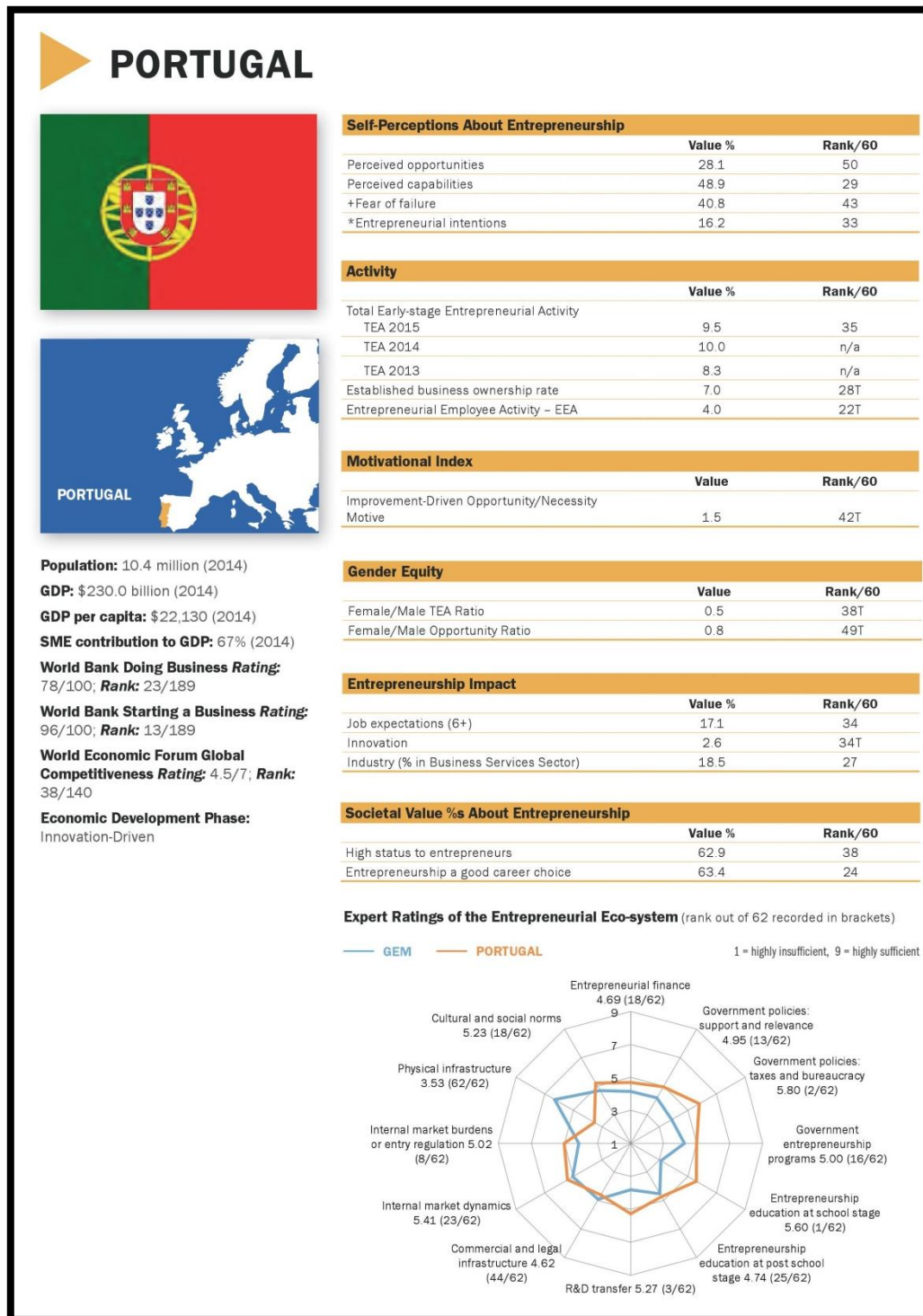
REGULAMENTO (CE) n.º 1019/2002 DA COMISSÃO. Jornal Oficial das Comunidades Europeias. (13-06-2002) L 155/27 - L 155/31.

REGULAMENTO (CE) n.º 1234/2007 DO CONSELHO. Jornal Oficial da União Europeia. (22-10-2007) L 299/1 - L 299/149.

## Anexos

### Anexo 1 – Perfil de Portugal (GEM 2015)

Figura 9 – Perfil de Portugal



## Anexo 2 – Tabelas de dados e comparação em relação aos países Europeus

Tabela 33 – Valores da sociedade sobre o empreendedorismo por região

Region	Economy	Entrepreneurship as a Good Career Choice		High Status to Successful Entrepreneurs		Media Attention for Entrepreneurship	
		Rank/54	Value	Rank/54	Value	Rank/54	Value
Europe	Belgium	38	54.2	46	54.5	39	54.7
	Bulgaria	34T	57.5	20	71.5	44	49.3
	Croatia	27	61.5	54	42.3	48	47.5
	Estonia	40	53.4	40	62.6	45	49.1
	Finland	53	33.2	2	84.9	16T	68.1
	Germany	44T	50.8	17	75.7	43	49.8
	Greece	29T	60.9	31	67.8	53	38.0
	Hungary	43	48.4	8	68.4	19T	33.4
	Ireland	47	52.6	30	80.3	54	67.4
	Italy	29T	60.9	28	69.0	46	48.5
	Latvia	34T	57.5	41	58.2	37T	54.8
	Luxembourg	48	44.1	29	68.8	50	44.0
	Macedonia	21	67.1	42	57.1	14	71.1
	Netherlands	2	79.2	36	64.5	36	57.7
	Norway		-		-		-
	Poland	31	60.5	44	55.7	42	51.5
	Portugal	24	63.4	38	62.9	13	71.6
	Romania	12	72.4	18	75.1	19T	67.4
	Slovakia	44T	50.8	37	64.2	40	54.0
	Slovenia	39	53.7	22	70.0	31	60.3
	Spain	41	53.2	51	48.4	49	46.9
	Sweden	42	52.7	23T	69.8	27	61.3
	Switzerland	49	40.0	33	66.5	33	59.5
	United Kingdom	33	57.8	12	79.2	28	61.1
	Total		55.9		66.0		55.1

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Tabela 34 – Classificação sobre a auto percepção empresarial

Region	Economy	Perceived Opportunities		Perceived Capabilities		*Fear of Failure		*Entrepreneurial Intentions	
		Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value
Europe	Belgium	36T	40.3	54	31.9	3	48.5	44T	10.9
	Bulgaria	58	15.8	53	35.2	38	33.3	59	5.3
	Croatia	56	22.3	33	47.5	33	34.4	30	17.2
	Estonia	15T	51.4	41T	44.0	24	39.3	31T	16.7
	Finland	21	48.6	50	37.4	41	32.6	44T	10.9
	Germany	40	38.3	52	36.2	13	42.3	54	7.2
	Greece	60	14.2	34	46.8	6	46.9	51	8.3
	Hungary	38	25.3	40	38.7	17	41.8	35	14.8
	Ireland	54	39.4	48	45.0	14	40.9	36	14.6
	Italy	53	25.7	56	30.5	2	57.5	52T	8.2
	Latvia	43	34.7	28	49.1	26	38.6	24	22.2
	Luxembourg	23	48.2	41T	44.0	12	42.6	40	13.5
	Macedonia	41T	37.8	22	54.4	34	34.3	22	23.3
	Netherlands	22	48.4	47	40.6	39T	33.2	47	9.4
	Norway	3	68.9	55	30.8	37	33.4	60	4.8
	Poland	46	32.9	20	55.9	4T	47.8	27	20.0
	Portugal	50	28.1	29	48.9	18	40.8	33	16.2
	Romania	45	33.3	35	46.3	19	40.5	16	29.0
	Slovakia	51	26.4	23	52.4	36	33.7	34	15.7
	Slovenia	57	20.5	30	48.6	42	32.4	49	9.1
	Spain	52	26.0	39	45.3	25	39.2	57T	5.6
	Sweden	1	70.2	51	36.7	29T	36.5	50	8.4
	Switzerland	32	41.8	41T	44.0	35	33.8	55	7.0
	United Kingdom	33	41.6	44	43.6	32	34.9	52T	8.2
	Total		36.7		43.1		39.1		12.8

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Tabela 35 – Classificação sobre as 6 etapas da atividade empresarial por região

Region	Economy	Nascent Entrepreneurship Rate		New Business Ownership Rate		Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)		EEA		Established Business Ownership Rate		Discontinuation of Businesses (% adult population)	
		Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60*	Value
Europe	Belgium	43T	4.5	56	2.0	51	6.2	12	6.1	52	3.8	51T	1.9
	Bulgaria	57	2.0	60	1.5	59	3.5	55T	0.4	39	5.4	58	1.4
	Croatia	39	5.1	53T	2.6	42	7.7	16	4.9	57	2.8	37	2.9
	Estonia	16	8.7	28	4.7	22	13.1	10T	6.3	23T	7.7	49T	2.0
	Finland	46T	4.0	48T	2.8	50	6.6	13	5.8	14	10.2	39T	2.7
	Germany	53	2.8	57T	1.9	57	4.7	18	4.5	45T	4.8	53T	1.8
	Greece	49	3.9	48T	2.8	49	6.7	43T	1.0	11	13.1	30T	3.4
	Hungary	29T	5.3	45T	2.7	36T	7.9	5	2.1	32T	6.5	35T	2.8
	Ireland	37	6.5	52	3.0	41	9.3	33	6.6	37	5.6	38	3.1
	Italy	50T	3.2	59	1.7	56	4.9	36T	1.4	48	4.5	51T	1.9
	Latvia	17	8.6	19	6.0	19	14.1	25T	3.3	16T	9.6	30T	3.4
	Luxembourg	25	7.1	40T	3.2	32	10.2	8T	6.4	54	3.3	23	4.2
	Macedonia	52	3.0	44	3.1	52	6.1	29T	2.3	34T	5.9	43T	2.3
	Netherlands	45	4.3	45T	3.0	46T	7.2	10T	6.3	15	9.9	48	2.1
	Norway	55	2.3	39	3.3	54T	5.7	1	9.9	32T	6.5	56T	1.6
	Poland	33	5.7	36	3.5	38T	9.2	22T	4.0	34T	5.9	39T	2.7
	Portugal	34	5.6	30T	4.0	35	9.5	22T	4.0	28T	7.0	34	3.2
	Romania	31T	6.1	23	5.1	30T	10.8	17	4.6	25	7.5	33	3.3
	Slovakia	29T	6.5	37T	3.4	34	9.6	24	3.6	36	5.7	17	5.4
	Slovenia	50T	3.2	48T	2.8	53	5.9	14	5.6	49T	4.2	53T	1.8
	Spain	56	2.1	35	3.6	54T	5.7	41T	1.1	23T	7.7	56T	1.6
	Sweden	41	4.8	53T	2.6	46T	7.2	8T	6.4	41T	5.2	39T	2.7
	Switzerland	42	4.6	48T	2.8	44T	7.3	6T	6.5	13	11.3	55	1.7
	United Kingdom	46T	4.0	47	2.9	48	6.9	20T	4.1	40	5.3	43T	2.3
	Total		4.8		3.1		7.8		4.5		6.6		2.6

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Tabela 36 – Classificação sobre as motivações empresariais

Region	Economy	Early-stage Entrepreneurial Activity (% of TEA)		Necessity-driven (% of TEA)		Opportunity-driven (% of TEA)		Improvement-driven Opportunity (% of TEA)		Motivational Index*	
		Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value
Europe	Belgium	51	6.2	20T	27.5	54	60.2	37	44.3	38T	1.6
	Bulgaria	59	3.5	10	33.4	47	66.6	58	29.0	55T	0.9
	Croatia	42	7.7	6	40.1	55	59.2	41T	40.9	54	1.0
	Estonia	22	13.1	52T	13.7	6	84.8	15	57.0	10T	4.2
	Finland	50	6.6	48	15.0	15	80.4	10	63.0	10T	4.2
	Germany	57	4.7	45T	17.1	17	80.2	8	64.2	14T	3.7
	Greece	49	6.7	36	22.3	24	75.4	53	34.4	42T	1.5
	Hungary	41	7.9	35	23.2	18	71.6	30	50.5	23	2.2
	Ireland	37	9.3	37	19.3	37	79.8	46	38.5	27	2.0
	Italy	56	4.9	41	18.7	25	74.7	57	30.0	38T	1.6
	Latvia	19	14.1	45T	17.1	14	80.5	26	51.4	18T	3.0
	Luxembourg	32	10.2	59	9.3	2	86.2	24	52.2	4	5.6
	Macedonia	52	6.1	1	52.1	60	42.1	59	26.7	60	0.5
	Netherlands	46T	7.2	50	14.7	8	81.8	7	65.3	8	4.5
	Norway	54T	5.7	57	10.6	9	81.5	4	66.4	2	6.3
	Poland	38T	9.2	19	28.1	38T	69.3	34	46.4	33T	1.7
	Portugal	35	9.5	31	24.5	28	73.8	51	35.9	42T	1.5
	Romania	30T	10.8	20T	27.5	38T	69.3	56	33.2	49	1.2
	Slovakia	34	9.6	13	31.1	43	68.4	27	51.3	33T	1.7
	Slovenia	53	5.9	34	23.7	32	73.0	35	44.9	28T	1.9
	Spain	54T	5.7	30	24.8	31	73.5	36	44.5	31T	1.8
	Sweden	46T	7.2	60	9.2	23	76.7	23	52.6	3	5.7
	Switzerland	44T	7.3	58	10.1	3	85.4	6	65.8	1	6.5
	United Kingdom	48	6.9	33	23.9	27	74.3	28	51.2	25T	2.1
	Total		7.8		22.4		73.7		47.5		2.8

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Tabela 37 – Classificação sobre a distribuição por género

Region	Economy	Male TEA (% of Adult Male Population)		Female TEA (% of Adult Female Population)		Male TEA Opportunity (% of TEA Males)		Female TEA Opportunity (% of TEA Females)		Male TEA Necessity (% of TEA Males)		Female TEA Necessity (% of TEA Females)	
		Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value
Europe	Belgium	52T	7.5	45T	5.0	44	70.5	58	44.6	31T	20.9	10	37.5
	Bulgaria	59	4.0	58T	2.9	54	64.8	33T	69.0	7	35.2	23	31.0
	Croatia	44T	9.7	41	5.7	55	62.3	54	53.9	6	36.5	6	46.1
	Estonia	19	16.6	25	9.7	10	83.6	3	86.7	47	15.2	56	11.2
	Finland	49	8.9	50	4.2	9	84.5	29	71.6	54	12.2	39T	21.2
	Germany	57T	6.1	55T	3.3	12	82.5	21	76.1	44	16.0	45	19.3
	Greece	52T	7.5	38T	6.0	26T	77.5	26	72.6	30	21.1	34	23.8
	Hungary	30T	10.4	40	5.5	22	78.7	2	58.6	24	19.4	24	30.3
	Ireland	42	13.0	42	5.8	30T	75.9	50	88.3	36	24.1	59	8.8
	Italy	55	6.9	58T	2.9	42	71.5	8T	82.1	35	20.0	49	15.6
	Latvia	16	18.6	24	9.8	15	80.9	13	79.8	40	17.0	46	17.4
	Luxembourg	36T	11.6	29	8.7	4	87.0	6	85.1	60	7.6	55	11.6
	Macedonia	50	8.6	53T	3.5	60	42.6	60	41.0	1	50.2	1	56.7
	Netherlands	40	10.9	53T	3.5	24	78.5	1	92.1	42	16.8	60	7.9
	Norway	52T	7.5	51	3.8	20	79.0	5	86.3	55T	11.2	58	9.5
	Poland	33	12.5	38T	6.0	38T	72.1	45	63.5	18T	26.3	21	31.6
	Portugal	34	12.4	36	6.7	18	79.6	44	63.7	38	18.4	13	35.1
	Romania	27	14.2	33	7.5	49T	67.6	27	72.4	14T	28.2	32	26.4
	Slovakia	30T	13.0	37	6.5	46	69.8	41	65.7	10T	30.2	19	32.8
	Slovenia	51	8.4	55T	3.3	36	73.3	28	72.0	27	23.2	33	24.9
	Spain	56	6.4	45T	5.0	32	75.8	31	70.6	25T	23.3	31	26.7
	Sweden	47	9.4	48T	4.8	26T	77.5	25	74.9	58	8.8	57	10.1
	Switzerland	46	9.5	44	5.1	2T	87.3	10T	81.7	59	8.4	52	13.2
	United Kingdom	48	9.1	48T	4.8	38T	72.1	15	78.4	20T	25.4	39T	21.2
	Total		10.1		5.4		74.8		72.1		21.5		23.7

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Tabela 38 – Classificação da atividade empresarial por grupos de idade

Region	Economy	18 - 24 Years		25 -34 Years		35 - 44 Years		45 -54 Years		55 -64 Years	
		Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value	Rank/60	Value
Europe	Belgium	52T	3.4	43	9.9	43	9.0	53T	5.0	53	2.9
	Bulgaria	50	4.4	59	3.8	59	4.9	58	3.8	59	0.9
	Croatia	36	8.0	41	10.8	37	10.5	47	6.4	52	3.0
	Estonia	16	14.7	15	21.5	19	17.1	43T	7.3	41T	4.6
	Finland	48	5.2	49	8.6	39T	9.7	52	5.2	43T	4.4
	Germany	49	4.6	56	6.3	58	5.0	50	5.4	56T	2.0
	Greece	55T	2.9	51T	7.3	53	6.9	31	9.9	36	5.7
	Hungary	31T	6.7	42	10.3	41	9.2	23	7.8	24T	5.0
	Ireland	40T	9.0	50	8.4	42	9.1	41	12.5	39	7.6
	Italy	45	5.9	55	6.8	57	5.1	57	3.9	50	3.4
	Latvia	14	16.0	14	22.3	18	17.6	32	9.6	46T	4.2
	Luxembourg	31T	9.0	35	12.1	33T	11.4	30	10.0	27	7.2
	Macedonia	47	5.3	47	9.1	47	8.7	51	5.3	60	0.7
	Netherlands	39	7.3	44T	9.7	50	7.8	45	7.2	46T	4.2
	Norway	60	0.0	51T	7.3	56	6.4	42	7.6	38	5.2
	Poland	29T	9.9	32	13.1	35T	10.6	36	8.3	48	3.9
	Portugal	38	7.5	34	12.2	33T	11.4	34	9.0	33T	6.0
	Romania	18	14.2	31	13.6	29	14.0	48	6.0	31T	6.2
	Slovakia	21T	12.1	33	12.7	30	12.8	43T	7.3	49	3.5
	Slovenia	57	2.8	38T	11.4	54	6.8	53T	5.0	56T	2.0
	Spain	52T	3.4	54	7.1	48	8.4	53T	5.0	55	2.2
	Sweden	46	5.6	46	9.3	52	7.3	46	7.0	33T	6.0
	Switzerland	54	3.1	48	8.8	39T	9.7	39T	7.9	40	4.9
	United Kingdom	51	3.9	51T	7.3	44T	8.9	39T	7.9	37	5.4
	Total		6.9		10.4		9.5		7.1		4.2

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

Tabela 39 – Nível de inovação

Region	Economy	Innovation (product is new to all or some customers AND few/no businesses offer the same product)	
		Rank/60	Value
Europe	Belgium	5	39.7
	Bulgaria	59	8.6
	Croatia	48	16.9
	Estonia	6	39.5
	Finland	40T	19.7
	Germany	13	34.2
	Greece	33	24.0
	Hungary	43	18.6
	Ireland	4	44.8
	Italy	25	28.0
	Latvia	30	26.3
	Luxembourg	3	48.5
	Macedonia	47	17.0
	Netherlands	29	26.4
	Norway	53	14.0
	Poland	35	22.4
	Portugal	27	27.2
	Romania	22	30.0
	Slovakia	38	20.7
	Slovenia	20	30.7
Spain	34	23.9	
Sweden	14	32.7	
Switzerland	7	38.5	
United Kingdom	11T	36.0	
	Total		27.9

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2015

**Anexo 3 – Projeções financeiras – Mercado Nacional**

**Pressupostos Gerais**

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4
A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir 4 = trim; 1 = mensal		
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%	
Taxa de IVA - FSE	23,00%	
Taxa de IVA - Investimento	23,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função da Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:
Prémio de risco de mercado = (Rm-Rf) ou p <sup>o</sup>	10,00%	Um valor para o prémio de risco (p <sup>o</sup> ) adequado ao projecto
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.

\* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

**Métodos de avaliação considerados:**
**Free Cash Flow to Firm**

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).  $FCFF = CFL = EBIT(1-t) + Amortiz - Investimento$  (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).

**Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.**

**AVALIAÇÃO DO PROJETO:**  $FCFF = CFL = EBIT(1-t) + Amortiz - Investimento$  (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)

1. **Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é = 100% Cap Próprio** a tx de utilização  $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$ .

2. **Na análise pós-financiamento, considerando os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização**,

utiliza-se a seguinte fórmula:  $R = Rf + Bu*(Rm - Rf) + Bt*(1-t)*(CA/CP)$  em que  $Rm = Rf + Rm^o$ ;  $Bt = Bu*(1-t)*(CA/CP)$ ;  $CA = CP$  de capital

3. **Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)**

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

**Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:**

$FCFET = Result. Líquido + Amortiz t - Investimento t$  (Cap Fixo e FMN) + Financiamento alheio t (CA) - Reembolsos Financiamento t.

em que a taxa de utilização  $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$

**Vendas + Prestações de Serviços**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Taxa de variação dos preços</b>		0,00%	2,00%	0,00%	2,00%	0,00%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)</b>	810.000	850.500	884.860	902.557	939.021	957.801
Quantidades vendidas	45.000	47.250	48.195	49.159	50.142	51.145
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	18,00	18,00	18,36	18,36	18,73	18,73
<b>Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)</b>	100.000	100.000	102.000	102.000	104.040	104.040
Quantidades vendidas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,00	10,20	10,20	10,40	10,40
<b>Produto C *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto D *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>	<b>1.061.841</b>

<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produto A *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto B *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

**NOTA:** Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Serviço A</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço B</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço C</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço D</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Vendas + Prestações de Serviços**

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Serviço A</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço B</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço C</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço D</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>	<b>1.061.841</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>	<b>1.061.841</b>
<b>IVA VENDAS</b>	<b>23,00%</b>	<b>209.300</b>	<b>218.615</b>	<b>226.978</b>	<b>231.048</b>	<b>244.223</b>

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	<b>23,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>	<b>1.061.841</b>
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------

<b>IVA</b>	<b>209.300</b>	<b>218.615</b>	<b>226.978</b>	<b>231.048</b>	<b>239.904</b>	<b>244.223</b>
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>1.119.300</b>	<b>1.169.115</b>	<b>1.213.838</b>	<b>1.235.606</b>	<b>1.282.965</b>	<b>1.306.065</b>
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>Perdas por imparidade</b>	<b>%</b>	<b>2,00%</b>	<b>22.386</b>	<b>23.382</b>	<b>24.277</b>	<b>24.712</b>	<b>25.659</b>	<b>26.121</b>
------------------------------	----------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MERCADO NACIONAL</b>							
<b>Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)</b>	45,00%	505.500	527.775	547.873	557.607	578.885	589.215
<b>Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)</b>	40,00%	445.500	467.775	486.673	496.407	516.461	526.791
Produto C *		60.000	60.000	61.200	61.200	62.424	62.424
Produto D *							
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>505.500</b>	<b>527.775</b>	<b>547.873</b>	<b>557.607</b>	<b>578.885</b>	<b>589.215</b>
<b>IVA</b>	23,00%	116.265	121.388	126.011	128.250	133.144	135.519
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>621.765</b>	<b>649.163</b>	<b>673.884</b>	<b>685.856</b>	<b>712.029</b>	<b>724.734</b>

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nº Meses</b>	12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%								
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%		100,0%	750,00	9.000,00	9.180,00	9.363,60	9.550,87	9.741,89	9.936,73
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%		100,0%	150,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	1.987,35
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%		100,0%	150,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	1.987,35
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	50,0%	50,0%	4.224,00	50.688,00	51.701,76	52.735,80	53.790,51	54.866,32	55.963,65
Combustíveis	23,0%		100,0%	360,00	4.320,00	4.406,40	4.494,53	4.584,42	4.676,11	4.769,63
Água	6,0%	50,0%	50,0%	450,00	5.400,00	5.508,00	5.618,16	5.730,52	5.845,13	5.962,04
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%		100,0%	250,00	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30	3.312,24
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		240,00	2.880,00	2.937,60	2.996,35	3.056,28	3.117,40	3.179,75
Seguros		100,0%								
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		275,00	3.300,00	3.366,00	3.433,32	3.501,99	3.572,03	3.643,47
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>82.188,00</b>	<b>83.831,76</b>	<b>85.508,40</b>	<b>87.218,56</b>	<b>88.962,93</b>	<b>90.742,19</b>

<b>FSE - Custos Fixos</b>	<b>34.224,00</b>	<b>34.908,48</b>	<b>35.606,65</b>	<b>36.318,78</b>	<b>37.045,16</b>	<b>37.786,06</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>	<b>47.964,00</b>	<b>48.923,28</b>	<b>49.901,75</b>	<b>50.899,78</b>	<b>51.917,78</b>	<b>52.956,13</b>
<b>TOTAL FSE</b>	<b>82.188,00</b>	<b>83.831,76</b>	<b>85.508,40</b>	<b>87.218,56</b>	<b>88.962,93</b>	<b>90.742,19</b>
<b>IVA</b>	<b>16.301,64</b>	<b>16.627,67</b>	<b>16.960,23</b>	<b>17.299,43</b>	<b>17.645,42</b>	<b>17.998,33</b>
<b>FSE + IVA</b>	<b>98.489,64</b>	<b>100.459,43</b>	<b>102.468,62</b>	<b>104.517,99</b>	<b>106.608,35</b>	<b>108.740,52</b>

**Gastos com o Pessoal**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	2	2	2	2	2	2
Produção / Operacional	4	4	4	4	4	4
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

<b>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	12	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing	12	12	12	12	12	12
Produção / Operacional	12	12	12	12	12	12
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base mensal</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	950	979	1.008	1.038	1.069	1.101
Comercial / Marketing	1.550	1.597	1.644	1.694	1.745	1.797
Produção / Operacional	850	876	902	929	957	985
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	13.300	13.699	14.110	14.533	14.969	15.418
Comercial / Marketing	43.400	44.702	46.043	47.424	48.847	50.313
Produção / Operacional	47.600	49.028	50.499	52.014	53.574	55.181
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>104.300</b>	<b>107.429</b>	<b>110.652</b>	<b>113.972</b>	<b>117.391</b>	<b>120.912</b>

<b>Outros Gastos</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%					
Pessoal	23,75%	24.771	25.514	26.280	27.068	27.880
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	1.043	1.074	1.107	1.140	1.174
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	110,00	8.470	8.470	8.470	8.470	8.470
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>34.284</b>	<b>35.059</b>	<b>35.856</b>	<b>36.678</b>	<b>37.524</b>	<b>38.396</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	<b>138.584</b>	<b>142.488</b>	<b>146.509</b>	<b>150.650</b>	<b>154.915</b>	<b>159.308</b>

<b>QUADRO RESUMO</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações		IAPMEI				
Órgãos Sociais						

**Gastos com o Pessoal**

Pessoal	104.300	107.429	110.652	113.972	117.391	120.912
Encargos sobre remunerações	24.771	25.514	26.280	27.068	27.880	28.717
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.043	1.074	1.107	1.140	1.174	1.209
Gastos de acção social	8.470	8.470	8.470	8.470	8.470	8.470
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>138.584</b>	<b>142.488</b>	<b>146.509</b>	<b>150.650</b>	<b>154.915</b>	<b>159.308</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%						
Outro Pessoal	11,00%	11.473	11.817	12.172	12.537	12.913	13.300
Retenção IRS Colaborador	15,00%	15.645	16.114	16.598	17.096	17.609	18.137
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>27.118</b>	<b>27.932</b>	<b>28.770</b>	<b>29.633</b>	<b>30.522</b>	<b>31.437</b>

**Investimento**

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	320.000					
Equipamento de Transporte	40.000					40.000
Equipamento Administrativo	4.200			1.500		
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>364.200</b>			<b>1.500</b>		<b>40.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>2.500</b>					
<b>Total Investimento</b>	<b>366.700</b>			<b>1.500</b>		<b>40.000</b>

<b>IVA</b>	23%	75.141		345		
------------	-----	--------	--	-----	--	--

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Equipamento de Transporte	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	80.000
Equipamento Administrativo	4.200	4.200	4.200	5.700	5.700	5.700
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>364.200</b>	<b>364.200</b>	<b>364.200</b>	<b>365.700</b>	<b>365.700</b>	<b>405.700</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>
<b>Total</b>	<b>366.700</b>	<b>366.700</b>	<b>366.700</b>	<b>368.200</b>	<b>368.200</b>	<b>408.200</b>

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333% * nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,33%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%
N.º meses actividade primeiro ano	12
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>51.673      51.673      51.673      51.140      41.140      50.300</b>

**Financiamento**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Investimento</b>	416.912	-17.231	1.370	2.146	1.366	40.596
Margem de segurança	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>437.800</b>	<b>-18.100</b>	<b>1.400</b>	<b>2.300</b>	<b>1.400</b>	<b>42.600</b>

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	138.311	147.540	155.179	156.392	162.404	165.762
Capital	50.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	320.000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>508.311</b>	<b>147.540</b>	<b>155.179</b>	<b>156.392</b>	<b>162.404</b>	<b>165.762</b>

N.º de anos reembolso	3,00
Taxa de juro associada	6,60%
N.º anos de carência	

**2017**

Capital em dívida (início período)	320.000	320.000	213.333	106.667		
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	21.120	21.120	14.080	7.040		
Reembolso Anual		106.667	106.667	106.667		
Imposto Selo (0,4%)	84	84	56	28		
Serviço da dívida	21.204	127.871	120.803	113.735		
Valor em dívida	320.000	213.333	106.667			

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

**2018**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

**2019**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

**2020**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

**2021**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	

**Financiamento**

N.º anos de carência

**2022**

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

<b>Capital em dívida</b>	320.000	213.333	106.667		
--------------------------	---------	---------	---------	--	--

<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	21.204	21.204	14.136	7.068	
<b>Reembolso</b>		106.667	106.667	106.667	

**Demonstração de Resultados Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	910.000	950.500	986.860	1.004.557	1.043.061	1.061.841
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	505.500	527.775	547.873	557.607	578.885	589.215
Fornecimento e serviços externos	82.188	83.832	85.508	87.219	88.963	90.742
Gastos com o pessoal	138.584	142.488	146.509	150.650	154.915	159.308
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	22.386	23.382	24.277	24.712	25.659	26.121
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>161.342</b>	<b>173.023</b>	<b>182.693</b>	<b>184.370</b>	<b>194.638</b>	<b>196.455</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	51.673	51.673	51.673	51.140	41.140	50.300
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>109.668</b>	<b>121.350</b>	<b>131.020</b>	<b>133.230</b>	<b>153.498</b>	<b>146.155</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	815	1.293	1.750	2.244	3.613	4.688
Juros e gastos similares suportados	21.204	21.204	14.136	7.068		
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>89.279</b>	<b>101.439</b>	<b>118.633</b>	<b>128.406</b>	<b>157.111</b>	<b>150.843</b>
Imposto sobre o rendimento do período	18.749	21.302	24.913	26.965	32.993	31.677
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>70.530</b>	<b>80.136</b>	<b>93.720</b>	<b>101.441</b>	<b>124.118</b>	<b>119.166</b>

**Balanço Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>315.027</b>	<b>263.353</b>	<b>211.680</b>	<b>162.040</b>	<b>120.900</b>	<b>110.600</b>
Activos fixos tangíveis	313.360	262.520	211.680	162.040	120.900	110.600
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1.667	833				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>208.378</b>	<b>258.385</b>	<b>303.917</b>	<b>351.956</b>	<b>526.709</b>	<b>656.618</b>
Inventários	21.063	21.991	22.828	23.234	24.120	24.551
Clientes	70.889	51.658	31.108	8.210	-13.503	-37.699
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	116.426	184.736	249.981	320.513	516.091	669.766
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>523.405</b>	<b>521.738</b>	<b>515.597</b>	<b>513.996</b>	<b>647.609</b>	<b>767.218</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		70.530	150.667	244.387	345.828	469.945
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	70.530	80.136	93.720	101.441	124.118	119.166
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>120.530</b>	<b>200.667</b>	<b>294.387</b>	<b>395.828</b>	<b>519.945</b>	<b>639.112</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>320.000</b>	<b>213.333</b>	<b>106.667</b>			
Provisões						
Financiamentos obtidos	320.000	213.333	106.667			
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>82.874</b>	<b>107.738</b>	<b>114.543</b>	<b>118.168</b>	<b>127.663</b>	<b>128.106</b>
Fornecedores	60.021	62.469	64.696	65.865	68.220	69.456
Estado e Outros Entes Públicos	22.853	45.269	49.847	52.304	59.444	58.650
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>402.874</b>	<b>321.071</b>	<b>221.210</b>	<b>118.168</b>	<b>127.663</b>	<b>128.106</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>523.405</b>	<b>521.738</b>	<b>515.597</b>	<b>513.996</b>	<b>647.609</b>	<b>767.218</b>

**Anexo 4 – Projeções financeiras – Internacionalização**

**Pressupostos Gerais**

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4
A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir 4 = trim; 1 = mensal		
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%	
Taxa de IVA - FSE	23,00%	
Taxa de IVA - Investimento	23,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função da Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:
Prémio de risco de mercado = (Rm-Rf) ou p <sup>o</sup>	10,00%	Um valor para o prémio de risco (p <sup>o</sup> ) adequado ao projecto
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.

\* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

**Métodos de avaliação considerados:**
**Free Cash Flow to Firm**

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).  $FCFF = CFL = EBIT \times (1-t) + \text{Amortiz} - \text{Investimento}$  (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).

**Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.**

**AVALIAÇÃO DO PROJETO:**  $FCFF = CFL = EBIT \times (1-t) + \text{Amortiz} - \text{Investimento}$  (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)

1. **Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é = 100% Cap Próprio** a tx de utilização  $R = R_f + B_u \times (R_m - R_f)$ .

2. **Na análise pós-financiamento, considerando os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização**,

utiliza-se a seguinte fórmula:  $R = R_f + B_u \times (R_m - R_f) + B_u \times (1-t) \times (CA/CP)$  em que  $R_m = R_f + R_p \times (R_m - R_f)$   $R_p = R_f + (1-t) \times (CA/CP)$  com CA e CP da equação

3. **Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)**

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

**Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:**

$FCFET = \text{Result. Líquido} + \text{Amortiz} - \text{Investimento} - t \times (\text{Cap Fixo} + \text{FMN}) + \text{Financiamento alheio} - t \times (\text{CA}) - \text{Reembolsos Financiamento} - t \times (\text{CA})$

em que a taxa de utilização  $R = R_f + B_u \times (R_m - R_f)$

**Vendas + Prestações de Serviços**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Taxa de variação dos preços</b>		0,00%	2,00%	0,00%	2,00%	0,00%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)</b>	810.000	850.500	884.860	902.557	939.021	957.801
Quantidades vendidas	45.000	47.250	48.195	49.159	50.142	51.145
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	18,00	18,00	18,36	18,36	18,73	18,73
<b>Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)</b>	100.000	100.000	102.000	102.000	104.040	104.040
Quantidades vendidas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,00	10,20	10,20	10,40	10,40
<b>Produto C *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto D *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>	<b>1.061.841</b>

<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)</b>	0	0	500.000	500.000	510.000	510.000
Quantidades vendidas		0	25.000	25.000	25.000	25.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	20,00	20,00	20,40	20,40
<b>Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)</b>	0	0	60.000	60.000	61.200	61.200
Quantidades vendidas		0	5.000	5.000	5.000	5.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	12,00	12,00	12,24	12,24
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>560.000</b>	<b>560.000</b>	<b>571.200</b>	<b>571.200</b>

\* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

**NOTA:** Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Serviço A</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço B</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço C</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço D</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Vendas + Prestações de Serviços**

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>986.860</b>	<b>1.004.557</b>	<b>1.043.061</b>	<b>1.061.841</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>560.000</b>	<b>560.000</b>	<b>571.200</b>	<b>571.200</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>1.546.860</b>	<b>1.564.557</b>	<b>1.614.261</b>	<b>1.633.041</b>
<b>IVA VENDAS</b>	<b>23,00%</b>	<b>209.300</b>	<b>218.615</b>	<b>226.978</b>	<b>231.048</b>	<b>244.223</b>

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	<b>23,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>910.000</b>	<b>950.500</b>	<b>1.546.860</b>	<b>1.564.557</b>	<b>1.614.261</b>	<b>1.633.041</b>
---------------------------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>IVA</b>	<b>209.300</b>	<b>218.615</b>	<b>226.978</b>	<b>231.048</b>	<b>239.904</b>	<b>244.223</b>
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>1.119.300</b>	<b>1.169.115</b>	<b>1.773.838</b>	<b>1.795.606</b>	<b>1.854.165</b>	<b>1.877.265</b>
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>Perdas por imparidade</b>	<b>%</b>	<b>2,00%</b>	<b>22.386</b>	<b>23.382</b>	<b>35.477</b>	<b>35.912</b>	<b>37.083</b>	<b>37.545</b>
------------------------------	----------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MERCADO NACIONAL</b>							
		505.500	527.775	547.873	557.607	578.885	589.215
Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)	45,00%	445.500	467.775	486.673	496.407	516.461	526.791
Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)	40,00%	60.000	60.000	61.200	61.200	62.424	62.424
Produto C *							
Produto D *							
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
				311.000	311.000	317.220	317.220
Produto A - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (10 litros)	45,00%			275.000	275.000	280.500	280.500
Produto B - Óleo Alimentar de Alto Rendimento (5 litros)	40,00%			36.000	36.000	36.720	36.720
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>505.500</b>	<b>527.775</b>	<b>858.873</b>	<b>868.607</b>	<b>896.105</b>	<b>906.435</b>
<b>IVA</b>	<b>23,00%</b>	<b>116.265</b>	<b>121.388</b>	<b>126.011</b>	<b>128.250</b>	<b>133.144</b>	<b>135.519</b>
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>621.765</b>	<b>649.163</b>	<b>984.884</b>	<b>996.856</b>	<b>1.029.249</b>	<b>1.041.954</b>

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nº Meses</b>	12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%								
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%		100,0%	750,00	9.000,00	9.180,00	9.363,60	9.550,87	9.741,89	9.936,73
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%		100,0%	150,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	1.987,35
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%		100,0%	150,00	1.800,00	1.836,00	2.500,00	2.550,00	2.601,00	2.653,02
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	50,0%	50,0%	4.224,00	50.688,00	51.701,76	90.000,00	91.800,00	93.636,00	95.508,72
Combustíveis	23,0%		100,0%	360,00	4.320,00	4.406,40	4.494,53	4.584,42	4.676,11	4.769,63
Água	6,0%	50,0%	50,0%	450,00	5.400,00	5.508,00	9.500,00	9.690,00	9.883,80	10.081,48
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%		100,0%	250,00	3.000,00	3.060,00	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%					12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		240,00	2.880,00	2.937,60	2.996,35	3.056,28	3.117,40	3.179,75
Seguros		100,0%								
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		275,00	3.300,00	3.366,00	3.433,32	3.501,99	3.572,03	3.643,47
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>82.188,00</b>	<b>83.831,76</b>	<b>142.160,52</b>	<b>145.003,73</b>	<b>147.903,81</b>	<b>150.861,88</b>

<b>FSE - Custos Fixos</b>	<b>34.224,00</b>	<b>34.908,48</b>	<b>68.179,67</b>	<b>69.543,27</b>	<b>70.934,13</b>	<b>72.352,81</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>	<b>47.964,00</b>	<b>48.923,28</b>	<b>73.980,85</b>	<b>75.460,46</b>	<b>76.969,67</b>	<b>78.509,07</b>
<b>TOTAL FSE</b>	<b>82.188,00</b>	<b>83.831,76</b>	<b>142.160,52</b>	<b>145.003,73</b>	<b>147.903,81</b>	<b>150.861,88</b>
<b>IVA</b>	<b>16.301,64</b>	<b>16.627,67</b>	<b>25.908,18</b>	<b>26.426,34</b>	<b>26.954,87</b>	<b>27.493,97</b>
<b>FSE + IVA</b>	<b>98.489,64</b>	<b>100.459,43</b>	<b>168.068,70</b>	<b>171.430,07</b>	<b>174.858,67</b>	<b>178.355,85</b>

**Gastos com o Pessoal**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	2	2	2	2	2	2
Produção / Operacional	4	4	5	5	5	5
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

<b>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	12	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing	12	12	12	12	12	12
Produção / Operacional	12	12	12	12	12	12
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base mensal</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	950	979	1.008	1.038	1.069	1.101
Comercial / Marketing	1.550	1.597	1.644	1.694	1.745	1.797
Produção / Operacional	850	876	902	929	957	985
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	13.300	13.699	14.110	14.533	14.969	15.418
Comercial / Marketing	43.400	44.702	46.043	47.424	48.847	50.313
Produção / Operacional	47.600	49.028	63.124	65.017	66.968	68.977
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>104.300</b>	<b>107.429</b>	<b>123.277</b>	<b>126.975</b>	<b>130.784</b>	<b>134.708</b>

<b>Outros Gastos</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%					
Pessoal	23,75%	24.771	25.514	29.278	30.157	31.061
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	1.043	1.074	1.233	1.270	1.308
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	110,00	8.470	8.470	9.680	9.680	9.680
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>34.284</b>	<b>35.059</b>	<b>40.191</b>	<b>41.106</b>	<b>42.049</b>	<b>43.020</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>138.584</b>	<b>142.488</b>	<b>163.468</b>	<b>168.082</b>	<b>172.833</b>	<b>177.728</b>
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>QUADRO RESUMO</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações		IAPMEI				
Órgãos Sociais						

**Gastos com o Pessoal**

Pessoal	104.300	107.429	123.277	126.975	130.784	134.708
Encargos sobre remunerações	24.771	25.514	29.278	30.157	31.061	31.993
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.043	1.074	1.233	1.270	1.308	1.347
Gastos de acção social	8.470	8.470	9.680	9.680	9.680	9.680
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>138.584</b>	<b>142.488</b>	<b>163.468</b>	<b>168.082</b>	<b>172.833</b>	<b>177.728</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%						
Outro Pessoal	11,00%	11.473	11.817	13.560	13.967	14.386	14.818
Retenção IRS Colaborador	15,00%	15.645	16.114	18.492	19.046	19.618	20.206
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>27.118</b>	<b>27.932</b>	<b>32.052</b>	<b>33.014</b>	<b>34.004</b>	<b>35.024</b>

**Investimento**

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	320.000					
Equipamento de Transporte	40.000					40.000
Equipamento Administrativo	4.200			1.500		
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>364.200</b>			<b>1.500</b>		<b>40.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>2.500</b>					
<b>Total Investimento</b>	<b>366.700</b>			<b>1.500</b>		<b>40.000</b>

<b>IVA</b>	23%	75.141		345		
------------	-----	--------	--	-----	--	--

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Equipamento de Transporte	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	80.000
Equipamento Administrativo	4.200	4.200	4.200	5.700	5.700	5.700
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>364.200</b>	<b>364.200</b>	<b>364.200</b>	<b>365.700</b>	<b>365.700</b>	<b>405.700</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>
<b>Total</b>	<b>366.700</b>	<b>366.700</b>	<b>366.700</b>	<b>368.200</b>	<b>368.200</b>	<b>408.200</b>

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333% * nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,33%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%
N.º meses actividade primeiro ano	12
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>51.673      51.673      51.673      51.140      41.140      50.300</b>

**Financiamento**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Investimento</b>	416.912	-17.231	31.400	2.068	1.961	40.515
Margem de segurança	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>437.800</b>	<b>-18.100</b>	<b>33.000</b>	<b>2.200</b>	<b>2.100</b>	<b>42.500</b>

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	138.311	147.540	284.888	284.833	293.304	295.335
Capital	50.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	320.000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>508.311</b>	<b>147.540</b>	<b>284.888</b>	<b>284.833</b>	<b>293.304</b>	<b>295.335</b>

N.º de anos reembolso

3,00

Taxa de juro associada

6,60%

N.º anos de carência

**2017**

Capital em dívida (início período)	320.000	320.000	213.333	106.667		
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	21.120	21.120	14.080	7.040		
Reembolso Anual		106.667	106.667	106.667		
Imposto Selo (0,4%)	84	84	56	28		
Serviço da dívida	21.204	127.871	120.803	113.735		
Valor em dívida	320.000	213.333	106.667			

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência

**2018**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência

**2019**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência

**2020**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência

**2021**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**Financiamento**

N.º anos de carência

**2022**

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

<b>Capital em dívida</b>	320.000	213.333	106.667		
--------------------------	---------	---------	---------	--	--

<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	21.204	21.204	14.136	7.068	
<b>Reembolso</b>		106.667	106.667	106.667	

**Demonstração de Resultados Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	910.000	950.500	1.546.860	1.564.557	1.614.261	1.633.041
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	505.500	527.775	858.873	868.607	896.105	906.435
Fornecimento e serviços externos	82.188	83.832	142.161	145.004	147.904	150.862
Gastos com o pessoal	138.584	142.488	163.468	168.082	172.833	177.728
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	22.386	23.382	35.477	35.912	37.083	37.545
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>161.342</b>	<b>173.023</b>	<b>346.882</b>	<b>346.953</b>	<b>360.335</b>	<b>360.471</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	51.673	51.673	51.673	51.140	41.140	50.300
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>109.668</b>	<b>121.350</b>	<b>295.208</b>	<b>295.813</b>	<b>319.195</b>	<b>310.171</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	815	1.293	2.775	4.257	6.640	8.725
Juros e gastos similares suportados	21.204	21.204	14.136	7.068		
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>89.279</b>	<b>101.439</b>	<b>283.846</b>	<b>293.002</b>	<b>325.836</b>	<b>318.897</b>
Imposto sobre o rendimento do período	18.749	21.302	59.608	61.530	68.425	66.968
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>70.530</b>	<b>80.136</b>	<b>224.239</b>	<b>231.471</b>	<b>257.410</b>	<b>251.928</b>

**Balanço Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>315.027</b>	<b>263.353</b>	<b>211.680</b>	<b>162.040</b>	<b>120.900</b>	<b>110.600</b>
Activos fixos tangíveis	313.360	262.520	211.680	162.040	120.900	110.600
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1.667	833				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>208.378</b>	<b>258.385</b>	<b>498.725</b>	<b>676.743</b>	<b>986.254</b>	<b>1.248.866</b>
Inventários	21.063	21.991	35.786	36.192	37.338	37.768
Clientes	70.889	51.658	66.575	32.477	273	-35.347
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	116.426	184.736	396.364	608.075	948.643	1.246.445
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>523.405</b>	<b>521.738</b>	<b>710.405</b>	<b>838.783</b>	<b>1.107.154</b>	<b>1.359.466</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		70.530	150.667	374.906	606.377	863.787
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	70.530	80.136	224.239	231.471	257.410	251.928
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>120.530</b>	<b>200.667</b>	<b>424.906</b>	<b>656.377</b>	<b>913.787</b>	<b>1.165.715</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>320.000</b>	<b>213.333</b>	<b>106.667</b>			
Provisões						
Financiamentos obtidos	320.000	213.333	106.667			
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>82.874</b>	<b>107.738</b>	<b>178.833</b>	<b>182.407</b>	<b>193.367</b>	<b>193.750</b>
Fornecedores	60.021	62.469	96.079	97.357	100.342	101.692
Estado e Outros Entes Públicos	22.853	45.269	82.753	85.049	93.024	92.058
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>402.874</b>	<b>321.071</b>	<b>285.499</b>	<b>182.407</b>	<b>193.367</b>	<b>193.750</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>523.405</b>	<b>521.738</b>	<b>710.405</b>	<b>838.783</b>	<b>1.107.154</b>	<b>1.359.466</b>