

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



ISCAL

PLANO DE NEGÓCIO: CENTRO DE
DEPURAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE
MOLUSCOS BIVALVES VIVOS

Teresa Novais da Costa Ferreira Alfaiate

Lisboa, fevereiro de 2017

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

PLANO DE NEGÓCIO: CENTRO DE
DEPURAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE
MOLUSCOS BIVALVES VIVOS

Teresa Novais da Costa Ferreira Alfaiate

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.

Constituição do Júri:

Presidente – Especialista Carlos Nunes

Arguente – Doutor Rúben Raposo

Vogal – Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, fevereiro de 2017

“It’s time to farm the ocean as we farm the land.”

Jacques Cousteau

Agradecimentos

A concretização deste trabalho só foi possível com o apoio e colaboração de algumas pessoas às quais, pelo seu precioso contributo, exponho aqui os meus profundos e sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Moleiro Martins, por todo o seu apoio, dedicação e orientação do presente projeto, muitas vezes com uma palavra amiga, que incentivaram-me perante as dificuldades encontradas neste longo percurso, contribuindo decisivamente para a sua concretização.

Ao Professor Dr. Rui Dantas, pela sua valiosa ajuda na revisão do plano de negócio, com sugestões que proporcionaram melhorar a qualidade do mesmo, sempre com uma enorme disponibilidade.

Aos meus amigos, pela amizade e compreensão neste período mais ausente.

À minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão, pelo amor incondicional, pela amizade, absoluto apoio e confiança depositada em mim. Obrigada pelo incentivo constante, perante os desafios, de fazer mais e melhor. Espero que esta etapa, que agora termino, possa de alguma forma retribuir e compensar todo o vosso apoio e dedicação.

Ao homem que, sem ele, nada disto teria sido possível...A ti Marco...Talvez não exista palavras suficientes para expressar a gratidão que sinto por te ter ao meu lado. Como noivo, amigo, companheiro, tens sido incansável nesta jornada, ouvinte atento de todas as minhas dúvidas, de todos os meus desânimos e inquietações mas também de todos os sucessos. Obrigada por acreditares em mim, por todo o amor e carinho...Obrigada por tudo!!!

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo a criação de uma empresa no setor das Pescas, um Centro de Depuração e Expedição de moluscos bivalves vivos, sito na freguesia de Murtoza, distrito de Aveiro.

Atualmente Portugal dispõe de um leque de oportunidades para a criação de empresas, apesar da sua conjuntura económica adversa, porém, face ao setor das pescas, é emergente o seu reforço, não só devido à sua dependência externa no que diz respeito à importação de produtos da pesca, mas também quanto à necessidade de criar valor face às exportações, o que potencia assim a criação de empresas neste setor.

Partindo do conceito de empreendedorismo, da sua atual situação em Portugal e da análise ao setor das Pescas, procedeu-se à elaboração de um plano de negócio capaz de criar e desenvolver uma empresa de sucesso nesta área.

Neste sentido, o presente estudo encontra-se organizado em três fases fundamentais e sequenciais. Num primeiro momento é feito um enquadramento dos conceitos e teorias que fundamentam o projeto, do ponto de vista do empreendedorismo e da conceção de planos de negócios. Numa segunda parte é efetuada uma análise ao setor das Pescas, com especial destaque para Portugal, pormenorizando a região de Aveiro. Por último, apresenta-se o plano de negócio propriamente dito e o correspondente estudo de viabilidade económica e financeira, concluindo inequivocamente a sua viabilidade e o seu potencial de crescimento no futuro.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Empreendedor, Plano de Negócio, Moluscos Bivalves.

Abstract

The present work aims at the creation of an enterprise in the fisheries sector, a purification centre and shipment of live bivalve molluscs, in the parish of Murtosa, district of Aveiro.

Portugal currently has a range of opportunities for the creation of companies, despite their adverse economic situation, however, in relation to the fisheries sector, is emerging your backup, not only because of its external dependence as regards the import of fishery products, but also on the need to create value with regard to exports, thus boosting the creation of companies in this sector.

Starting from the concept of entrepreneurship, from its current situation in Portugal and the fisheries sector analysis, preparation of a business plan to create and develop a successful business in this area.

In this sense, the present study is organized into three fundamental phases and sequential. At first is made a framework of concepts and theories that underlie the project, from the point of view of entrepreneurship and the design of business plans. In a second part an analysis is performed to the fisheries sector, with particular focus on Portugal, detailing the region of Aveiro. Finally, it presents the business plan itself and the corresponding economic and financial feasibility study concluded unequivocally its viability and its growth potential in the future.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneur, business plan, Bivalve Molluscs.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1 Empreendedorismo	3
2.2 Tipos de Empreendedorismo.....	6
2.2.1 Intra-empreendedorismo.....	7
2.2.2 Empreendedorismo Social	10
2.2.3 Empreendedorismo Familiar	12
2.3 Empreendedor	17
2.4 Empreendedorismo em Portugal	21
2.5 Plano de Negócio	25
3. Setor das Pescas	29
3.1 A nível Mundial	29
3.2 A nível Europeu	31
3.3 A nível Nacional.....	34
4. Plano de Negócio: Centro de Depuração e Expedição de Moluscos Bivalves Vivos ..	43
4.1 Sumário Executivo	43
4.1.1 Visão.....	44
4.1.2 Missão	44
4.1.3 Objetivos	44
4.1.4 Fatores Chave de Sucesso	44
4.2 Empresa	45
4.2.1 Localização das Instalações.....	45
4.2.2 Espécies a laborar	48
4.2.2 Capacidades de Produção	48

4.2.3 Circuitos Tecnológicos.....	48
4.2.4 Água a utilizar	49
4.2.5 Características Estruturais	49
4.2.6 Descrição das Instalações de carácter social	50
4.3 Análise de Mercado.....	51
4.3.1 Concorrentes	51
4.3.2 Clientes	56
4.3.3 Fornecedores	57
4.4 Análise Estratégica	58
4.4.2 Análise PESTAL.....	58
4.4.3 Análise SWOT.....	60
4.4.4 Riscos Estratégicos	62
4.5 Estratégia de Marketing-Mix	63
4.5.1 Produto.....	64
4.5.2 Preço	66
4.5.3 Comunicação	67
4.5.4 Distribuição.....	67
5. Estudo de Viabilidade Económica e Financeira.....	68
5.1 Pressupostos.....	68
5.2 Vendas.....	69
5.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	71
5.4 Fornecimento e Serviços Externos	71
5.5 Gastos com Pessoal	73
5.6 Conta Estado e Outros Entes Públicos.....	75
5.7 Investimento	75
5.8 Financiamento	77

5.9 Ponto Critico Operacional Previsional.....	78
5.10 Demonstração de Resultados Previsional.....	79
5.11 Mapa de Cash Flows Operacionais.....	80
5.12 Balanço Previsional.....	80
5.13 Outros indicadores económicos e financeiros	82
6. Conclusão.....	83
Referências Bibliográficas.....	85
APÊNDICE 1: Circuitos Tecnológicos.....	92
APÊNDICE 2: Cálculo do preço médio dos produtos	96
APÊNDICE 3: Listagem das máquinas e equipamentos a utilizar	97
ANEXO 1: Plantas das instalações, à escala de 1: 100.....	98
ANEXO 2: Memória descritiva dos tanques	108
ANEXO 3: Informação financeira e de gestão FRANCISCO LOPES RESENDE, Lda	118
ANEXO 4: Informação financeira e de gestão ROSA PINHO & FILHAS, Lda.....	129
ANEXO 5: Imagens 3D do edifício.....	140
ANEXO 6: Plano Financeiro do Projeto	142

Índice de Quadros

Quadro 2.1 Definições de Empresa Familiar.....	13-14
Quadro 2.2 Características mais frequentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.....	18
Quadro 4.1 Análise PESTAL	59-60

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Capturas totais por Estado-Membro (2013).....	31
Tabela 3.2 Produção aquícola total por Estado-Membro (2013)	32
Tabela 3.3 Comércio de produtos da pesca e da aquacultura entre a União Europeia e países terceiros (2014)	33
Tabela 3.4 Importações e exportações de produtos da pesca e da aquacultura - Comércio extra-UE (2014).....	34
Tabela 3.5 Capturas nominais de moluscos por espécie (valor e peso) na Região do Centro (2015).....	41
Tabela 4.1 Concorrência por localização geográfica.....	51-52
Tabela 5.1 Pressupostos.....	69
Tabela 5.2 Mapa das vendas previsional	70
Tabela 5.3 Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas.....	71
Tabela 5.4 Fornecimento e serviços externos	72
Tabela 5.5 Quadro e gastos com pessoal.....	74
Tabela 5.6 Estado e outros entes públicos	75
Tabela 5.7 Investimento.....	77
Tabela 5.8 Financiamento.....	78
Tabela 5.9 Ponto crítico operacional.....	78
Tabela 5.10 Demonstração de resultados previsional.....	79
Tabela 5.11 Mapa cash flows	80

Tabela 5.12 Balanço Previsional.....	81
--------------------------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 Desenvolvimento médio por total da atividade empreendedora	23
Gráfico 2.2 Evolução dos nascimentos, encerramentos e insolvências de empresas e outras organizações 2010-2015.....	24
Gráfico 3.1 Produção mundial dos produtos da pesca e da aquicultura	30
Gráfico 3.2 Capturas totais e em pesqueiros externos	35
Gráfico 3.3 Capturas nominais de pescado fresco ou refrigerado, em portos nacionais	35
Gráfico 3.4 Produção de aquicultura	36
Gráfico 3.5 Estrutura do volume de capturas nominais por espécie (2014-2015)	36
Gráfico 3.6 Estrutura do volume de produção em aquicultura por espécie (2013-2014)	37
Gráfico 3.7 Comércio Internacional dos produtos da pesca ou relacionados com esta atividade.....	38
Gráfico 3.8 Valor das Importações por grupo de produtos (2015)	39
Gráfico 3.9 Valor das Exportações por grupo de produtos (2015)	39
Gráfico 3.10 Capturas nominais de moluscos em Portugal por Regiões (2015).....	40
Gráfico 3.11 Capturas nominais de moluscos na Região do Centro (2015).....	41
Gráfico 4.1 Número de Centros de Depuração e Expedição por cidade	53
Gráfico 4.2 Número de Centros de Depuração e Expedição por Região	53

Índice de Figuras

Figura 2.1 Modelo dos três círculos de uma empresa familiar	15
Figura 2.2 Perfil do País – Portugal	22
Figura 2.3 Construção de um plano de negócio	26
Figura 2.4 Qualidades de um plano de negócio.....	27

Figura 3.1 Principais produtores mundiais 2013 (capturas e aquicultura).....	30
Figura 4.1 Ilustração da Ria de Aveiro	46
Figura 4.2 Localização do Centro de Depuração e Expedição	47
Figura 4.3 Localização das Depuradoras concorrentes	54
Figura 4.4 Análise SWOT	61

Lista de Abreviaturas

AdC – Autoridade da Concorrência

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

ASAE – Autoridade de Segurança alimentar e Económica

CE – Comissão Europeia

CEE – Comunidade Económica Europeia

DGAV – Direcção-Geral de Alimentação e Veterinária

DGRM – Direcção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos

FEAMP – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

PCP – Política Comum das Pescas

PESTAL – Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

PROMAR – Programa Operacional Pesca 2007-2013

PME's – Pequenas e Médias Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TEA – Taxa de atividade empreendedora *Early-Stage* Total

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

VAL – Valor Atual Líquido

1. Introdução

Atualmente o setor das pescas tem merecido uma especial atenção, quer pela sua relevante fonte de alimentação, quer pelo fato de representar uma importante atividade económica e uma fonte de emprego com um peso social muito significativo.

Desta forma, a emergência em reforçar o setor das pescas torna-se fulcral, tendo em vista não só a diminuição da dependência externa de Portugal no que diz respeito à importação de produtos da pesca, mas também a necessidade de criar valor e aumentar a sua notoriedade face aos países clientes, contribuindo assim para um aumento das exportações o que coadjuvará para um equilíbrio da balança comercial deste setor, que desde há muito se encontra deficitária.

O presente trabalho projeto visa assim a concretização de um negócio neste setor, um Centro de Depuração e Expedição de Moluscos Bivalves Vivos.

Importa referir que o mesmo já detém as autorizações de instalação pela entidade competente, neste caso pela Direção Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM), processo esse burocrático e dispendioso que demorou mais de 2 anos, contudo, após obter as referidas licenças, não nos foi possível avançar mais com este projeto, nomeadamente quanto à intenção de concorrer aos fundos comunitários existentes na altura, o Programa Operacional Pesca 2007-2013 (PROMAR), visto estarem encerradas as candidaturas aquando da obtenção das referidas licenças. Atualmente, para o tipo de empresas que exercem esta atividade, temos disponível o programa operacional Mar 2020. No decorrer da elaboração do presente trabalho, apesar do referido programa ter sido aprovado pela Comissão Europeia através de Decisão de Execução em 30 de novembro de 2015, as candidaturas ainda não se encontravam disponíveis, não tornando possível a sua análise quanto à regulamentação do regime de apoio, não obstante, o presente trabalho terá como finalidade concorrer a um fundo comunitário que possibilite a sua concretização.

Este projeto está pensado e foi criado com intuito de crescer no futuro, desenhado de forma a poder alargar a sua atividade para outros tipos de produtos, como crustáceos – o que também já dispõe da referida licença de instalação – assim como pescado, sendo num futuro solicitadas também as referidas autorizações. Contudo, o *core business* desta empresa familiar é os moluscos bivalves, o que levou a que o presente trabalho apenas fosse concebido para este tipo de produto, podendo aferir se o mesmo é viável ou não somente a

laborar com o grupo de produtos mencionado. Cumulativamente, importa realçar a possibilidade de alargar a presente atividade a outras áreas de negócio, através de novas formas de comercialização dos produtos finais, convertendo este produto alimentar perecível num produto com maior vida útil e com novas opções de consumo, nomeadamente através da congelação, conservas e confeção.

Em suma, de realçar que todos os pressupostos apresentados partem de factos reais e verificáveis, demonstrando desta forma a intenção inequívoca de implementar e desenvolver o presente plano de negócio.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Empreendedorismo

Com os desafios impostos pela nova ordem mundial, em termos económicos, sociais e políticos, o empreendedorismo torna-se numa área central de análise em diversos campos de estudo, comumente aceite como um dos principais mecanismos para o desenvolvimento económico a nível mundial, desempenhando um papel estrutural e dinâmico no seu progresso.

Apesar do Empreendedorismo poder ser considerado um fenómeno contemporâneo, ganhando uma especial atenção nos anos 80, o seu conceito remonta alguns séculos atrás, podendo a génese da sua significância ser reportada à história da humanidade. Segundo a visão antropológica, as preambulares trocas de recursos alimentares em resposta às necessidades de sobrevivência, são tidas como as primeiras formas de atividade empresarial (Murphy, Liao e Welsch, 2006; Monteiro, 2010).

Em termos da definição do conceito de Empreendedorismo, podem ser apontados diferentes autores e perspetivas de análise. Não existe um quadro teórico consensual, pelo que se torna mais relevante em termos de análise considerar a evolução do termo a partir de alguns dos teóricos mais conhecidos e conceituados desta área de estudo.

De acordo com a literatura existente, o termo “empreendedorismo” deriva da palavra francesa *entrepreneur* (empreendedor), utilizado pela primeira vez em 1755 pelo economista francês Richard Cantillon. Considerado por muitos como o principal precursor desta teoria, este escritor e teórico da economia definiu empreendedorismo associando-o ao risco de comprar algo por um preço e vendê-lo num ambiente de incerteza. (Rodrigues, 2008; Hashimoto, 2009; Catessamo, 2014; Ferreira, 2015).

Adam Smith, ainda no século XVIII, também aborda o conceito de empreendedorismo relacionando-o com pessoas que convertem a procura em oferta, reagindo às alterações das economias (Ferreira, 2015; Portugal, 2015).

Em 1803 Jean-Baptiste Say, considerado por muitos como o “pai do empreendedorismo”, trás um enorme contributo para o desenvolvimento da teoria económica, enfatizando a

importância do empreendedor para o bom funcionamento do sistema económico. Na sua abordagem ao empreendedorismo, descreve o papel de empreendedor como agente que transfere recursos económicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevado e de maior rendimento, fazendo uma separação entre lucros do empreendedor e lucros do capital. Para este economista, os fatores centrais na função do empreendedor eram a coordenação e a distribuição do setor produtivo e, não tanto, o risco e a incerteza, conforme defendia Cantillon (Correia, 2012; Portugal, 2015).

Não obstante, a definição proposta por Richard Cantillon, apesar de elementar, é considerada por vários autores como «[...] a mais simples e provavelmente a mais abrangente, alguma vez apresentada na história do empreendedorismo.» (Etemed, 2004 *apud* Monteiro, 2010: 16), dando uma definição de empreendedorismo «[...] muito idêntica à noção conceptual dos tempos atuais.» (Portugal, 2015: 17).

Ainda no século XIX destacam-se estudiosos tais como Jonh Stuart Mill (1848) que, tendo em consideração a escassez de recursos, caracteriza o empreendedor como a pessoa que gere os recursos à sua disposição, tomando as necessárias decisões e assumindo os riscos inerentes. Também Carl Menger, em 1871 aborda o conceito de empreendedorismo na sua obra *Principles of Economics*, situando o papel do empreendedor como aquele que detém a capacidade de transformar recursos em produtos e serviços proveitosos, criando desta forma oportunidades que contribuem para o crescimento industrial (Dantas, 2008; Portugal, 2015).

A partir do século XX o estudo sobre o Empreendedorismo, consolidado por estes contributos pioneiros, desencadeia uma crescente onda de interesse e atenção em diversos campos de estudo, desde a economia à psicologia, numa tentativa de clarificar a variedade e amplitude do seu significado.

Joseph Schumpeter, economista e cientista político austríaco, contribui decisivamente para este fenómeno, integrando de certa forma as teorias psicológicas na teoria económica do empreendedorismo. Na sua obra “*The Theory of Economic Development*” em 1911, associa diretamente o empreendedorismo à inovação, definindo o empreendedor como um agente indutor de mudanças no sistema económico e social, no sentido em que a introdução de novos produtos/serviços no mercado, consubstancia-se numa alteração de comportamentos quer das empresas, quer dos consumidores (Sarkar, 2009; Monteiro, 2010; Correia, 2012).

Schumpeter (1934) define empreendedorismo como uma força de “destruição criativa”, onde os elementares esquemas de produção existentes são “destruídos” pela criação e implementação de invenções no mercado, enriquecendo desta forma a economia. Para o autor, o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no mercado, podendo a mesma ser implementada da seguinte forma:

- Introdução de um novo bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de novos mercados;
- Novas formas de aquisição de matérias-primas ou bens semi-manufaturados;
- A criação de uma empresa.

Torna-se assim evidente a importância que Schumpeter atribuiu à inovação como elemento fundamental no empreendedorismo, revelando-se fator chave no sucesso dos negócios na exploração das mudanças no mercado como oportunidades, para desenvolver novos produtos, novos processos ou novos negócios (Sarkar, 2009; Portugal, 2015).

Também Peter Drucker (1985), numa linha semelhante, centraliza o conceito de inovação na definição do empreendedorismo, considerando que as empresas empreendedoras são aquelas que criam algo novo ou diferente e que alteram comportamentos. Para este, a inovação é a procura constante dessas mudanças que geram oportunidades.

A oportunidade e a inovação são assim conceitos intrínsecos ao empreendedorismo, sendo estes fatores os principais impulsionadores para a conquista do sucesso de qualquer negócio, proporcionando a alteração de comportamentos e valores, com a criação de algo novo ou diferente.

Até aos dias de hoje, a discussão em torno deste fenómeno vem-se perpetuando com várias contribuições proporcionadas por diversas áreas de estudo, sendo certo que, apesar de aferirmos uma certa dificuldade em desassociar o empreendedor na definição do empreendedorismo, atualmente, verifica-se uma maior clarificação quanto à sua definição.

De acordo com Sharma e Chrisman (1999 *apud* Silva e Monteiro, 2014: 11) empreendedorismo é «[...] aquele fenómeno que abarca ou engloba atos de inovação, renovação ou criação organizacional e que ocorrem dentro ou fora da organização existente.»

Para Sarkar (2009: 47) «[...] empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.»

No GEM Portugal (2013: 3) empreendedorismo é definido como:

[...] qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.

Numa linha semelhante, Silva e Monteiro (2014: 14) referem que «[...] empreendedorismo é criarmos um negócio, ou seja, criar o nosso próprio emprego, mas correndo um risco calculado.»

Muitas outras definições ou tentativas de definição poderiam ser aqui elencadas, todavia não existe uma definição correta ou universalmente aceite de empreendedorismo, pois compete a cada investigador explicar claramente o que entende pelo termo.

De uma forma mais restrita, apesar da polissemia que o termo “empreendedorismo” veicula, restringindo-se para alguns à mera criação de negócios, aferimos que este fenómeno incorpora uma noção de início e fim de empresas, consubstanciado num processo de criar algo novo com valor, através da inovação e deteção de oportunidades. Não obstante, apesar de a sua definição poder estar conotada apenas com uma atividade de negócios com fins lucrativos, o conceito de empreendedorismo é muito mais lato, pois vários investigadores ao longo dos anos não só atribuíram um vasto leque de definições, como também descreveram inúmeros tipos de empreendedorismo, conforme será analisado no capítulo seguinte.

2.2 Tipos de Empreendedorismo

Com o desenvolvimento conceptual deste conceito, diferentes tipos de empreendedorismos foram identificados, consolidados nas diversidades da forma de atuação e nos objetivos pretendidos. De acordo com Saraiva (2015: 61) «O empreendedorismo contemporâneo abarca uma multiplicidade de contextos de aplicação, todos eles válidos.»

Seguidamente serão abordadas três formas de empreendedorismo, o intra-empendedorismo, o empreendedorismo social e o empreendedorismo familiar. Os dois primeiros referem-se a tipos de empreendedorismo que não consistem na criação de empresas *per se*, estando em voga a sua crescente importância fase à atualidade deste fenómeno. Por último, visto que o presente projeto incide num negócio familiar, considera-se necessário a abordagem a esta forma de empreender, incidindo na sua maioria a características, problemáticas e definições associadas a empresas familiares.

2.2.1 Intra-empendedorismo

O intra-empendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo, é considerado por vários como o fenómeno revolucionário que surgiu dentro das grandes organizações, com intuito de acelerar a criatividade e a inovação através do espírito empreendedor dos seus colaboradores.

Na década de 80, o termo *intraentrepreneurship* surge pela primeira vez através do autor Gifford Pinchot, retratando este fenómeno como um método que tem por objetivo estimular a criação de empreendedores dentro de uma organização (Dantas, 2008).

Miller (1983), contribui para o desenvolvimento deste conceito, destacando três fatores determinantes do empreendedorismo dentro das organizações: a personalidade do líder, a estruturada da organização e a importância da criação de estratégias, salientando que a influencia destes fatores vai depender sempre da natureza de cada organização.

Já Burgelman (1983) refere que o intra-empendedorismo é um processo multidisciplinar baseado em ações individuais, mais do que nos processos das organizações.

Ainda na mesma década, Burgelman e Sayles (1986), dividem o intra-empendedorismo entre formal e informal, sendo que no primeiro a organização facilita e motiva os seus colaboradores, proporcionando um clima favorável ao aparecimento de novas ideias para que os mesmos sintam a pertença à organização, tornando-se empreendedores da mesma. Em relação ao intra-empendedorismo informal, o aparecimento e a implementação de novas ideias pelo colaborador não são aceites e são restringidas pela organização, sendo este tipo de empreendedor uma mais-valia para as empresas porém, como consequência última, esta atitude de reprovação perante as suas ideias, poderá originar a sua saída.

O The American Heritage Dictionary (2016), em 1992 criou no seu dicionário o termo “*intrapreneur*” definindo este, ainda atualmente, como «*A person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable finished product through assertive risk taking and innovation.*»

Apesar da definição remeter para grandes organizações, existem autores que contrariam esta ideia, referindo que o intra-empendedorismo poderá acontecer também em pequenas e médias empresas.

Neste sentido, Carrier (1994) elaborou um estudo enfatizando este fenómeno em grandes e pequenas/médias empresas, concluindo que existem diferenças nas formas de empreender dentro destas organizações, derivado da sua estrutura, processos e satisfação dos colaboradores, porém, em ambas, existem vantagens significativas.

Também Antoncic e Hisrich (2001), no mesmo sentido estudaram o intra-empendedorismo entre estes dois tipos de empresas, concluindo que o espírito empreendedor é importante para o crescimento das empresas e que as organizações que implementam e apoiam este clima, são mais propensas ao sucesso, inovando e renovando-se continuamente.

Ainda de acordo Ferreira, Santos e Serra (2008) todas as empresas têm algum nível de empreendedorismo interno, sendo que, será a cultura da organização e o estilo de liderança os fatores que incentivam os seus colaboradores a empreenderem. Os mesmos distinguem empresas empreendedoras das empresas conservadoras, referindo-se às primeiras como inovadoras e que assumem riscos ao passo que as segundas tendem a seguir o caminho oposto.

Desta forma, depreende-se que as organizações necessitam de catalisar esforços no sentido de inculcar um espírito empreendedor na organização, integrando-o na missão, visão, valores, processos e estratégias por forma a desenvolver um comprometimento organizacional perante os seus colaboradores, pois, além de ser uma estrutura orgânica complexa, a organização é também uma estrutura aprendente, na medida em que o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores é feito na base de um compromisso conjunto que pressupõem a aceitação dos desafios inerentes à organização e às funções atribuídas.

A organização possui, assim, a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos que passam por ela, através de ações que promovam o envolvimento e a participação de todos

nos processos e mudanças. O envolvimento dos colaboradores implica conhecer as suas percepções, necessidades, desejos e expectativas para que, de uma forma assertiva, seja estimulada a sua participação nos objetivos da organização (Ruão, 1999; Bilhim, 2008).

Os processos de socialização têm sido bastante estudados no desenvolvimento do comprometimento organizacional, estando fortemente associados à componente afetiva e normativa, devendo ocorrer logo na fase de admissão do colaborador na organização, com a transmissão dos valores da organização, normas e procedimentos de trabalho (Meyer e Allen, 1997; Perrot, 2013).

«A socialização organizacional é um momento forte da construção identitária, durante o qual o indivíduo vai poder desenvolver um sentimento de pertença a diferentes grupos sociais (a sua equipa, a sua unidade, a sua rede profissional, etc).» (Perrot, 2013: 372). A socialização organizacional implica, assim, o processo de identificação com toda ou uma parte da organização e a adoção da cultura organizacional, portanto, quanto mais forte for o nível de identificação, mais importante será o nível de socialização da organização (Perrot, 2013; Nunes e Vala, 2007; Schein, 2004).

Advindo da socialização dos colaboradores internos na organização, surge o processo de identificação que se baseia na identidade social da organização. Por sua vez, o comprometimento organizacional traz benefícios para a organização, através do aumento do desempenho organizacional e para os trabalhadores porque relacionam-se de forma mais positiva, estando com maior disposição para a realização de tarefas. Os colaboradores comprometidos tendem a apresentar um melhor desempenho, uma vontade mais baixa de sair da organização, contribuindo para uma menor rotatividade e um aumento de produtividade (Bilhim, 2008; Meyer e Allen, 1997; Neves, 2007).

Assim sendo, o intra-empendedorismo não nasce de forma espontânea, deve sim fazer parte integrante da cultura das organizações, devendo o mesmo ser estimulado através de valores, atividades e iniciativas (Saraiva, 2015).

De acordo com Miguel Portugal (2015: 38) estas mudanças na cultura organizacional

[...] induzirão os seus colaboradores dentro das organizações a agirem de forma empreendedora, permitindo uma maior abertura à criatividade, onde se multiplicarão o número de ideias a serem exploradas possibilitando um aumento da quantidade e qualidade dos projetos que resultarão dessas propostas de inovação.

Em suma, as organizações detêm um papel primordial no que concerne ao desenvolvimento do intra-empendedorismo, influenciando as motivações dos seus colaboradores, o comprometimento e a pertença à organização através da sua cultura organizacional, permitindo assim a existência de um clima gerador de inovação, o que poderá seguramente fazer diferença na capacidade competitiva das empresas.

2.2.2 Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social é considerado um fenómeno atual e com uma crescente importância a nível global. Na última década tem-se assistido a uma acentuada preocupação e difusão de diversos problemas de ordem social tais como problemas ecológicos, direitos dos animais, discriminação social, fome, miséria, igualdade de direitos, entre outros. A urgência e magnitude destas realidades fomentaram o desenvolvimento de diversos projetos com intuito de melhorar e contribuir para a sua atenuação.

Ao invés do empreendedorismo económico, cujas teorias defendem que o objetivo principal do empreendedor consiste na criação de empresas e obtenção de lucro, o empreendedorismo social tem uma visão mais filantrópica acerca dos seus objetivos e da sua razão de existência.

De acordo com Dees (2001), o conceito de empreendedorismo social poderá acarretar alguma confusão na sua compreensão, uma vez que, para uns este fenómeno está intrinsecamente associado às organizações não lucrativas que dão início a atividades lucrativas, outros utilizam este conceito para descrever uma pessoa que funde uma organização sem fins lucrativos e ainda, há quem utilize este conceito para descrever a integração da responsabilidade social numa empresa com fins lucrativos.

O mesmo autor salienta a importância de não descurar a necessidade de associar neste tipo de empreendimento as regras aplicáveis aos empreendimentos económicos, ou seja, a utilização de recursos eficaz e eficientemente, referindo-se aos empreendedores sociais como «[...] *one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with a social mission.*» (Dees, 2001: 2). Na sua ótica, estes empreendedores adotam uma missão que crie valor social, através da procura constante da inovação, adaptação e aprendizagem, tendo os mesmos responsabilidades pelas pessoas e pelos resultados atingidos.

De acordo com Bessant e Tidd, o empreendedorismo social é cada vez mais uma componente de grande importância para as grandes organizações, no sentido em que, muitas destas empresas perceberam que só poderão obter uma licença para operar, caso demonstrem alguma preocupação para com a comunidade onde estão localizadas. Para este autor, «*Social entrepreneurship applying entrepreneurship to achieve social goals rather than (but not excluding) financial reward.*» (Bessant e Tidd, 2011: 73).

Depreende-se que a compreensão deste fenómeno implica conhecer as razões que levam o empreendedor a assumir os riscos relacionados com a conceção, construção e implementação destes projetos sociais (Bessant e Tidd 2011; Germak e Robinson 2013; Bernardino e Santos, 2015).

De acordo com Germak e Robinson (2013), a motivação poderá não ser o único elemento responsável pelo desenvolvimento de uma atitude socialmente empreendedora, porém este é sem dúvida um dos fatores principais de estudo para a compreensão deste fenómeno.

Tendo em consideração o estudo realizado por Miller, Grimes, McMullen e Vogus (2012), os mesmos sugerem que a decisão de iniciar um projeto por empreendedores sociais é especialmente motivada pela emoção e compaixão, tendo concluído que esta mesma compaixão desencadeia uma motivação social, promove mais processos de pensamento flexível e contribui para um maior compromisso para a ação.

Estamos, desta forma, perante um fenómeno controverso cuja análise se debruça sobre duas visões distintas. Segundo Gaspar (2010), o empreendedorismo social, para alguns autores prende-se com a utilização inovadora dos recursos, para que, de forma sustentável, se consiga colmatar necessidades sociais, enquanto outros distinguem este empreendedorismo do empreendedorismo económico tendo por base as oportunidades que se pretendem explorar.

De acordo com Lara Santos, o empreendedorismo social é um comportamento complexo que envolve três componentes similares às existentes no empreendedorismo, a inovação, a proatividade e gestão de risco, sugerindo que «[...] quando a exploração do empreendedorismo social se entende como estratégia organizacional, o seu impacto é mais significativo no desempenho da organização.» (Santos, 2010: 203).

Para Bernardino e Santos (2015), os três objetivos individuais que leva o empreendedor social a criar uma organização são: a determinação social, a afiliação para com uma determinada comunidade e o carácter pessoal dos objetivos. Na sua investigação, estes

autores concluem que, dos objetivos elencados, o que se verificou mais preponderante foi a determinação social, ou seja, o desejo de criar valor social. Apesar de existirem razões pessoais não pecuniárias, o empreendedorismo social não é visto exclusivamente como altruísta, existindo por vezes razões como a autorrealização ou uma grande afiliação ao próximo para o desenvolvimento de projetos sociais.

Já Miguel Portugal (2015) refere que os empreendedores sociais têm como foco central na sua missão as “causas sociais”, e que olham para as oportunidades de forma diferenciada pois o seu objetivo, ao contrário do empreendedorismo económico, é a geração de riqueza como um meio e não como um fim. Desta forma, sempre que estejamos perante a criação de uma empresa, podemos considerá-la como um empreendimento com fins lucrativos, contudo, o que distingue estes dois tipos de empreendedorismo é a aplicabilidade dos rendimentos obtidos.

Apesar da diversidade do conceito, torna-se unânime que o empreendedorismo social acarreta uma enorme importância para a sociedade, na medida em que, enquanto atenuadores de diversos problemas de ordem social e criadores de riqueza social, contribuem para um bem maior, preconizado dentro do possível numa melhoria e desenvolvimento sustentável da sociedade.

2.2.3 Empreendedorismo Familiar

Considerada como uma importante forma de organização empresarial em toda a economia mundial, as empresas familiares encontram-se presentes em praticamente todos os setores de atividade, detendo uma importância preponderante não só quanto a nível de agentes económicos mas também quanto à sua dinâmica de organização, o compromisso adotado, o empenho aplicado e a responsabilidade detida em perpetuar os valores com que se baseiam.

Estas não se limitam às pequenas e médias empresas, existindo também grandes empresas, algumas das maiores do mundo, dirigidas por famílias. Contudo, a sobreposição destas duas grandes instituições, família e empresa, atribui-lhe características específicas que as tornam únicas (Leal, 2011; Associação de Empresas Familiares, 2016).

Contrariamente ao que era comum pensar-se, que as empresas familiares eram uma figura social e económica em extinção, atualmente estas empresas estão cada vez mais presentes, não só em setores tradicionais mas também em domínios mais modernos da indústria e dos serviços. Desta forma, o fenómeno empreendedorismo e a sua manifestação em empresas familiares constituem atualmente um importantíssimo tema de pesquisa, tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista da prática organizacional, facultando assim o conhecimento de diversos aspetos vinculados às organizações de natureza familiar (Guerreiro, 1996; Borges, Lima, Andrade e Enoque, 2014).

De acordo com Bornholdt (2005), as empresas familiares detêm uma característica intrínseca que as distingue das demais organizações, os seus laços familiares. Para este autor, além do trabalho e do rendimento, o que une estas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários, estando os laços familiares aglutinados numa espiritualidade de crenças e valores. O mesmo refere que este tipo de organização aplica modelos de gestão específicos em relação aos recomendados pela literatura, por consequência de que além dos objetivos empresariais, as necessidades familiares também devem ser atendidas.

Como definição de empresa familiar é possível encontrar «[...] tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição.» (Ussman, 2004: 17).

Desta forma, encontram-se descritas no Quadro 2.1 algumas das definições atribuídas por diversos autores a empresas familiares.

Quadro 2.1 Definições de Empresa Familiar

Autor/Ano	Definição de empresa familiar
Gallo et al. (1996: 11)	Uma empresa é considerada familiar «[...] quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada.»
Guerreiro (1996: 29)	«[...] são empresas em que todos ou alguns dos sócios possuem entre si laços de parentesco.»

Sharma et al. (1997: 2)	Definem negócios de família como «[...] <i>as a business governed and/or managed on a sustainable, potentially crossgenerational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families.</i> »
James (1999: 47)	Define empresa familiar como «[...] uma empresa de capital fechado que depois do proprietário se retirar será herdada e controlada por um ou mais filhos.»
Chua et al. (1999: 25)	« <i>The family business is a business governed and / or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.</i> »
Ussman (2004: 20)	Define empresa familiar «[...] como aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar o grupo).»
Brenes et al. (2011: 280)	«A empresa familiar é uma empresa detida maioritariamente e gerida por uma única raiz familiar.»
Associação Portuguesa de empresas familiares (2016)	«As empresas familiares são aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.»

Fonte: adaptado de Lopes (2014: 22)

É de todo corroborado que o cerne do problema nas empresas familiares era, e continua a ser, a família, onde muitas vezes os membros são avaliados por aquilo que são e não por aquilo que fazem. Na empresa o que conta são os resultados, na família é o bem-estar de cada membro. De acordo com Ussman (2004: 17), a sobreposição destes dois grandes sistemas, a família e a empresa, apresentam «[...] objetivos e regras próprias para cada um, o que origina, com demasiada frequência conflitos, complexidade, desordem, etc.»

Como consequência desta realidade, vários estudos foram elaborados no sentido de perceber qual o funcionamento deste tipo de empresa, dando origem à formulação de um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, o modelo conceptual dos três círculos, referenciado por diversos autores da área (Ussman, 2004; Paulo, 2009; Leal, 2011).

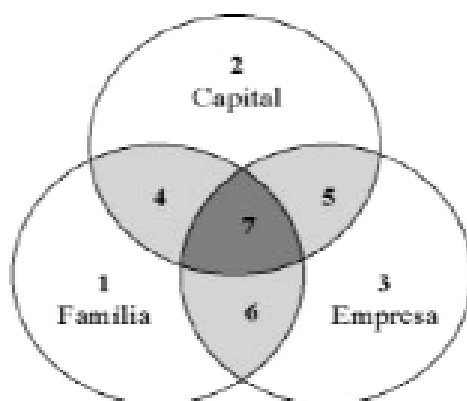


Figura 2.1 Modelo dos três círculos de uma empresa familiar

Fonte: Leal (2011: 06)

O sistema da empresa familiar é descrito neste modelo como três subsistemas independentes, mas sobrepostos: a família, a empresa e o capital. Cada membro da família pode ser enquadrado num dos sete números formados pela sobreposição dos subsistemas, o que possibilita verificar a complexidade existente na sua relação, correspondendo cada número às seguintes posições:

- 1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
- 2) Acionistas que não são membros da família e não trabalham na empresa;
- 3) Empregados que não são membros da família;
- 4) Membros da família que têm ações da empresa mas que não trabalham nela;
- 5) Acionista que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- 6) Membros da família que trabalham na empresa mas não têm ações;
- 7) Membros da família que têm ações da empresa e trabalham nela.

Através deste modelo é possível identificar quais as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e os limites da família na empresa, sendo que, a sobreposição destes três subsistemas, acarreta divergências nos intervenientes na empresa, os quais são influenciados por diversos fatores, entre os quais a cultura, a tradição, a religião e o direito sucessório (Paulo, 2009; Leal, 2011).

Não obstante, apesar de todas as características e problemáticas associadas à empresa familiar, o processo de sucessão assume-se como um dos temas mais críticos e enfatizados na literatura existente, pois é deste processo que depende a sobrevivência da empresa.

A sucessão não é mais que um processo complexo e dinâmico, onde se dá a substituição de uma geração para outra, tendo por objetivo a continuidade da empresa. Vários autores defendem mesmo que uma empresa só se torna familiar quando existe a passagem de poder para a segunda geração. Contudo, um dos aspetos mais críticos passa pelo facto dos proprietários não prepararem atempadamente e de forma correta a sua saída, derivado muito da sua resistência em aceitar a sua substituição, dos seus receios ou até mesmo por questões relacionadas com o aproximar da sua morte, o que prejudica em muito a empresa, visto não existir um sucessor bem preparado para dar continuidade à mesma (Guerreiro, 1996; Ussman, 2004; Paulo, 2009; Leal, 2011).

Desta forma, torna-se importante atempadamente e disponibilizar tempo para com esta realidade, adotando um plano que assegure ao sucessor capacidades necessárias para a persecução e conquista do sucesso na continuidade da empresa, salvaguardando assim acontecimentos drásticos que coloquem em causa não só a sobrevivência da empresa, mas também a relação com a família, pois em grande parte esta depende da boa performance da empresa.

Tais medidas, como por exemplo, o apoio prestado por consultadoria a empresas familiares, um planeamento que facilite a compreensão de questões associadas ao governo e sucessão de empresas, deverão ser consideradas preponderantes na continuidade da mesma, pois de acordo com Associação de Empresas Familiares (2016), estas empresas não só constituem pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, mas também, apesar das suas problemáticas, são empresas que detêm fatores de êxito que as diferencia e as eleva face a outras empresas não familiares, tais como a capacidade de transmitir valores familiares no âmbito da atividade empresarial, maior facilidade de comunicação entre os seus proprietários, possibilidade de poder contar com entes ajudas e apoios importantes em situações de crise ou em novas iniciativas, forte empenhamento não só nas atividades mas também nos objetivos da empresa, base de confiança entre os proprietários assentes nas relações de parentesco e na partilha de interesses e valores, e por fim, fortes capacidades de decisão, potenciadas por estes conjuntos de fatores que proporcionam obter maior qualidade dos produtos/serviços, maior capacidade de inovar e empreender, maior planificação a longo prazo e maior flexibilidade à mudança, tornando estas empresas indiscutivelmente uma mais-valia para a nossa economia, sendo certo que, caso o processo de sucessão não seja descurado, é possível construir projetos de empreendedorismo familiar que perduram, com imenso sucesso, ao longo do tempo.

2.3 Empreendedor

Muitas das definições de empreendedorismo apresentadas ao longo dos tempos possuem como elemento central a figura do empreendedor, aquele que reúne um conjunto de características e capacidades diferenciadoras que o distingue face aos restantes indivíduos, contudo, tendo em conta que o termo “empreendedorismo” não gera consenso na sua definição, enunciar uma definição de “empreendedor” torna-se também numa tarefa complexa (Ferreira, et al, 2008).

De acordo com Fillion (1999: 18) «Definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenómeno.»

A existência de duas correntes de pensamento quanto à abordagem teórica do empreendedor é implícita na literatura existente, evidenciado nas investigações pioneiras tidas pelos economicistas e pelas importantes contribuições descritas pelos comportamentalistas.

Os economicistas tinham como principal interesse compreender o papel do empreendedor enquanto motor do sistema económico e como tal, partindo desse ponto de vista, o empreendedor era tido como “detetor de oportunidades de negócios”, “criador de empreendimentos” ou “indivíduo que corre riscos” (Fillion, 1999).

Numa tentativa de resumir a visão do empreendedorismo nas principais correntes de pensamento económico, Baumol (1993) propôs duas categorias de empreendedores, “os organizadores de negócios”, definição clássica descrita por Say (1803), Knight (1921) e Kirzner (1983), e o empreendedor “inovador”, descrito por Shumpeter (1934).

Depreende-se que a introdução de elementos de racionalidade no comportamento do empreendedor não é tarefa fácil e, desta forma, apesar de pioneiros neste campo, contribuindo decisivamente para o conhecimento e desenvolvimento deste fenómeno, os economicistas são criticados unicamente pelo facto de não terem sido capazes de criar uma ciência do comportamento do empreendedor, sendo que a recusa por parte da ciência económica em aceitar modelos não quantificáveis, demonstra nitidamente limites na abordagem ao empreendedor (Fillion, 1999).

É neste sentido que surge um especial interesse por parte dos comportamentalistas em aprofundar o conhecimento sobre o empreendedor, contribuindo com diversas áreas de

estudo do comportamento humano, desde psicólogos, psicanalistas, socialistas entre outros, enriquecendo a compreensão do empreendedor à luz de inúmeras variáveis não quantificáveis.

David McClelland, psicólogo e teórico americano, é reconhecido como um dos principais autores que deu início às abordagens comportamentalistas do empreendedor. Na sua investigação pioneira realizada em 1961, distinguiu os empreendedores pelas suas necessidades de sucesso, capacidades de proatividade e orientação para o sucesso (Filion, 1999; Carvalho e Costa, 2015).

Segundo Filion (1999), os comportamentalistas, após esta abordagem de McClelland, dominaram o campo do empreendedorismo durante vários anos, na tentativa de definir o que são empreendedores e as suas características. Esta expansão teórica deu origem a inúmeras publicações, consubstanciando o aparecimento de diversas características atribuídas aos empreendedores, estando as mais frequentes descritas no Quadro 2.2.

Quadro 2.2 Características mais frequentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Adaptado de Hornaday (1982); Meredith, Nelson & Neck (1982); Timmons (1978) *apud* Filion (1999: 9)

Ainda em 1987, numa tentativa de compreender quais as características que permitem diferenciar um empreendedor com mais ou menos sucesso, McClelland faz uma distinção e elenca como características comuns transversais a todos os empreendedores: a autoconfiança, persistência, capacidade de persuasão, uso de estratégias de influência, perícia e procura de informações, mencionando que as características diferenciadoras que permite o empreendedor a ter menos ou mais sucesso são: a iniciativa, capacidade de comunicação, entendimento das oportunidades, orientação eficaz, preocupação com a qualidade do trabalho, planeamento sistemático, monitorização, cumprimento do contrato de trabalho e reconhecimento das relações nos negócios (Portugal, 2015).

Esta perspetiva afirmava que para ser empreendedor era necessário possuir características intrínsecas/genéticas, defendendo que se nasce (ou não) empreendedor, o que contraria muitas abordagens recentes que defendem existir outros fatores que condicionam este processo (Carvalho e Costa, 2015).

Dan Bricklin (2001), em resposta à pergunta “o empreendedor já nasce assim ou é formado?”, defende que é uma combinação de ambos, visto que um empreendedor não só necessita de possuir uma boa intuição no que diz respeito às tomadas de decisões, mas também, necessita de toda uma envolvente que lhe proporcione aplica-las. Para o autor, o empreendedor é fruto das suas vivências e do seu percurso, assim como dos seus dons naturais.

Apesar de esta conceção ainda defender que existe uma componente inata no indivíduo empreendedor, Girardi, Azevedo e Franklin (2001) referem que a personalidade empreendedora é passível de ser desenvolvida com a aprendizagem, logo, um indivíduo, através dos estímulos certos, pode ser empreendedor, bastando somente existir iniciativa, curiosidade, ambição e predisposição para aprender. Para estes autores «Empreendedor é quem tem impulso para melhorar e sobretudo fazer acontecer.» (Girardi et al, 2001: 58).

Neste sentido, como afirmam Ferreira et al (2008: 42), «Ninguém nasce empreendedor, nem com genes empreendedores.»

Miguel Portugal vai mais longe e refere que «Se é correto afirmar-se que ninguém nasce empreendedor, o contrário também o é – Ninguém nasce para NÃO ser empreendedor.» (Portugal, 2015: 50).

Num sentido mais lato e comumente aceite, as características empreendedoras vão sendo desenvolvidas ao longo da vida, sendo que o ambiente familiar, os amigos, a escola, os

colegas de trabalho, situações vividas, o ambiente social, as motivações pessoais e também fatores exógenos, tais como necessidade de ter rendimentos complementares ou uma situação de desemprego, influenciam e conduzem o indivíduo ao empreendedorismo (Ferreira et al, 2008; Gaspar; 2010; Portugal, 2015; Carvalho e Costa, 2015).

Em termos de definição do empreendedor, importa clarificar que não existe uma definição única, universalmente aceite. Para Fillion (1999: 19) «Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.»

De acordo com Chiavenato (2007: 3) «O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.»

Numa linha semelhante, a OCDE (2011) define empreendedores como « [...] aqueles que procuram gerar valor, através da criação ou expansão de atividade económica, da identificação e aproveitamento de novos produtos, processos ou mercados.» (Saraiva, 2015: 32).

Para Ferreira et al (2008: 42) os empreendedores são « [...] pessoas que perseguem oportunidades independentemente dos recursos que têm ao seu dispor e que controlam.»

Já Miguel Portugal define empreendedor sobretudo como um ser social, «[...] fruto da relação constante entre o talento, as características individuais e o meio em que vive [...]» (Portugal, 2015: 50).

Apesar de divergentes, todas as definições remetem para a ação do indivíduo empreendedor no seu contexto social. A interação com o seu meio envolvente, bem como as suas capacidades de aprendizagem, nomeadamente no processo de tomada de decisões como no processo de afetação de recursos, são alicerces que definem o empreendedor. Desta forma, é passível de se afirmar que certamente, não serão as características inatas dos indivíduos que definem se o mesmo é talhado, ou não, para a atividade empreendedora, mas sim, todo um leque de fatores externos que moldam e impulsionam um indivíduo a tornar-se empreendedor, sendo certo que a aprendizagem, em várias áreas do campo do saber, poderão estar na base de uma maior perceção das oportunidades, na capacidade para o seu desenvolvimento e na sua realização. Imaginar, desenvolver e concretizar visões, fazem do indivíduo um empreendedor.

2.4 Empreendedorismo em Portugal

Presentemente, Portugal atravessa uma acentuada crise económica, refletida em elevados níveis de desemprego que se traduz num reduzido poder de compra, deparando-se desta forma com grandes desafios no que concerne à capacidade de assegurar um crescimento sustentável e garantir o bem-estar da população.

É neste contexto que surge a preocupação de promover o empreendedorismo no nosso País, enquanto motor para a criação de riqueza, de novos negócios, de postos de trabalho, contribuindo desta forma para um célere processo de modernização e de crescimento económico em Portugal (Ferreira, et al, 2008; Gaspar 2010; Vasconcelos, 2012).

Se atendermos à informação disponibilizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*¹, cada País participante é classificado de acordo com a sua fase de desenvolvimento económico, dando lugar à constituição dos seguintes grupos de tipos de economia:

- Economia orientada por fatores de produção (*Factor-driven Economies*)
- Economia orientada para a eficiência (*Efficiency-driven Economies*)
- Economia orientada para a inovação (*Innovation-driven Economies*)

Neste estudo, Portugal encontra-se inserido no grupo de países cuja economia está orientada para a inovação (*Innovation-driven Economies*), sendo por isso importante avaliá-lo comparativamente com estes, bem como, no global dos países universo de estudo. O principal índice de comparação do GEM é a taxa de atividade empreendedora Early-Stage Total (TEA)², tendo Portugal registado em 2015, de acordo com o último estudo publicado pelo GEM (2015), uma taxa TEA de 9,5%, conforme se observa na Figura 2.2.

¹ O *Global Entrepreneurship Monitor* é o maior estudo independente sobre empreendedorismo a nível mundial, que tem por objetivo avaliar a atividade empreendedora nos vários países participantes, assim como, determinar as condições que favorecem e obstaculizam as dinâmicas empreendedoras.

² Taxa de atividade empreendedora Early-Stage Total (TEA), é o principal índice criado pelo estudo GEM que visa medir a proporção de indivíduos entre os 18 e os 64 anos, envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionam remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos).

▶ PORTUGAL



Population: 10.4 million (2014)

GDP: \$230.0 billion (2014)

GDP per capita: \$22,130 (2014)

SME contribution to GDP: 67% (2014)

World Bank Doing Business Rating:
78/100; **Rank:** 23/189

World Bank Starting a Business Rating:
96/100; **Rank:** 13/189

World Economic Forum Global Competitiveness Rating: 4.5/7; **Rank:** 38/140

Economic Development Phase:
Innovation-Driven

Self-Perceptions About Entrepreneurship

	Value %	Rank/60
Perceived opportunities	28.1	50
Perceived capabilities	48.9	29
+Fear of failure	40.8	43
*Entrepreneurial intentions	16.2	33

Activity

	Value %	Rank/60
Total Early-stage Entrepreneurial Activity		
TEA 2015	9.5	35
TEA 2014	10.0	n/a
TEA 2013	8.3	n/a
Established business ownership rate	7.0	28T
Entrepreneurial Employee Activity – EEA	4.0	22T

Motivational Index

	Value	Rank/60
Improvement-Driven Opportunity/Necessity Motive	1.5	42T

Gender Equity

	Value	Rank/60
Female/Male TEA Ratio	0.5	38T
Female/Male Opportunity Ratio	0.8	49T

Entrepreneurship Impact

	Value %	Rank/60
Job expectations (6+)	17.1	34
Innovation	2.6	34T
Industry (% in Business Services Sector)	18.5	27

Societal Value %s About Entrepreneurship

	Value %	Rank/60
High status to entrepreneurs	62.9	38
Entrepreneurship a good career choice	63.4	24

Figura 2.2 Perfil do País – Portugal

Fonte: GEM (2015: 98)

Isto refere que em cada 100 indivíduos em idade adulta cerca de nove são empreendedores *Early-Stage* (envolvidos em *start-ups* ou gestão de novos negócios), apresentando um decréscimo de meio ponto percentual face a 2014. Este resultado coloca o nosso País no 35º lugar do ranking dos 60 Países universo de estudo, ultrapassando, por exemplo, Países como a Alemanha que ocupa o 57º lugar deste ranking ou até Suíça que ocupa 44º lugar.

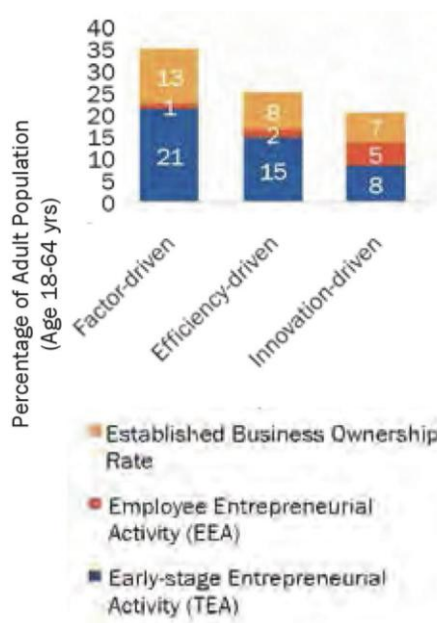
Uma melhor classificação de Portugal neste índice, face a países mais desenvolvidos, estará certamente ligada à dimensão económica de cada País, sendo que em países mais ricos, verifica-se um maior número de grandes empresas, um nível salarial mais elevado e, cumulativamente, uma maior abertura para o empreendedorismo dentro das organizações, não existindo por parte da população ativa a necessidade de criar o seu próprio negócio.

Acresce ainda mencionar que a taxa de desemprego, por norma, nestes países é relativamente reduzida, o que não acontece em Portugal.

No que diz respeito à taxa de negócios já estabelecidos, isto é, a proprietários ou indivíduos envolvidos em negócios com mais de três anos e meio, o valor situa-se nos 7%, não subsistindo uma grande discrepância entre ambos, o que por sua vez poderá significar que a maioria dos negócios consegue chegar até aos três anos e meio.

Quanto à atividade empreendedora do empregado, que poderá neste caso ser definido como intraempreendedorismo, a taxa situa-se nos 4%, estando cerca de 20% abaixo da média dos países com a economia orientada para a inovação (5%), o que demonstra talvez alguma distância face aos Países mais desenvolvidos, no que diz respeito à mentalidade das empresas e à sua abertura para a criação de um clima gerador de empreendedorismo dentro da própria organização.

Gráfico 2.1 Desenvolvimento médio por total da atividade empreendedora



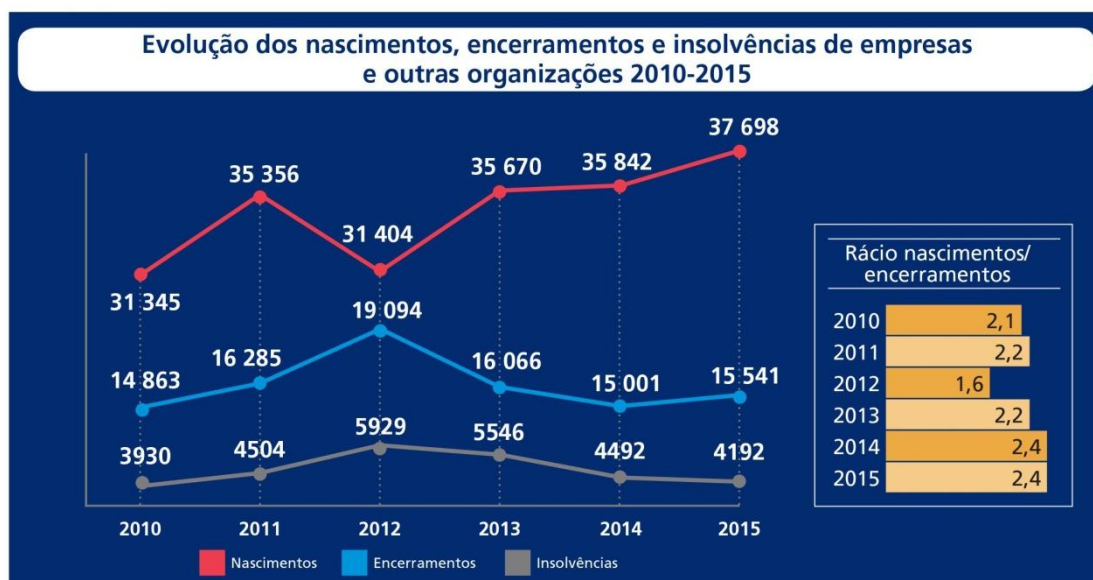
Fonte: GEM (2015: 19)

De acordo com o mesmo estudo, tendo em consideração o Gráfico 2.1, verifica-se que existe relativa semelhança entre os valores apresentados por Portugal nos três índices acima descritos e a média dos países que fazem parte das economias orientadas para a inovação.

Para além do relatório do GEM, que incide numa análise mundial comparativa, vários outros estudos são realizados frequentemente a nível nacional, no sentido de analisarem as dinâmicas do universo das empresas e de outras organizações.

De acordo com os dados do barómetro anual 2015 da Informa D&B, Portugal registou neste ano o seu maior número de nascimentos de empresas desde 2010.

Gráfico 2.2 Evolução dos nascimentos, encerramentos e insolvências de empresas e outras organizações 2010-2015



Fonte: Informa (2015: 04)

A observação do Gráfico 2.2, permite-nos aferir que o nascimento de novas empresas em Portugal aumentou mais de 20% face a 2010, sendo que comparativamente ao ano 2014 o acréscimo foi de 5,2%, ou seja, mais de 1800 empresas ou outras organizações criadas.

Da análise do mesmo, é possível verificar que o número de encerramentos de empresas é bastante inferior ao número de nascimentos, representando os encerramentos cerca de 40% face aos nascimentos. Por outras palavras, em Portugal, no ano de 2015, por cada 10 novas empresas criadas, 4 encerravam.

Salienta-se o facto do número de encerramentos e insolvências ter decrescido gradualmente desde o ano 2012 até 2015, depois de enormes crescimentos desde 2010. Este fenómeno poderá ser justificado pela conjuntura económica e a grave crise mundial de 2010 que teve repercussões em Portugal. A recuperação da retoma a partir do ano de 2012, demonstrada

pelo aumento exponencial dos nascimentos de empresas e redução dos encerramentos das mesmas, poderá estar intrinsecamente ligado ao programa de assistência económica e financeira do Banco Central Europeu e do Fundo Monetário Internacional, da elevada taxa de desemprego à data e, cumulativamente, uma utilização mais eficiente e célere dos recursos financeiros disponibilizados através dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento.

Os dados expostos demonstram que Portugal, no que concerne ao empreendedorismo, apresenta valores positivos, fruto de uma capacidade de resiliência, combatividade e persistência face aos obstáculos com que se vai deparando ao longo dos últimos anos.

Contudo, de acordo com Vasconcelos (2012), o desenvolvimento do empreendedorismo não acaba com a formação de novas empresas. Apesar desta visão tradicional, em que o fomento do empreendedorismo é medido através da criação de novas empresas, existe outros fatores tão importantes como a criação de comunidades empreendedoras e aceleração de empresas, cujo desenvolvimento de projetos em conjunto, como por exemplo a subcontratação pelas grandes empresas a empresas de menor dimensão, permitirá resolver problemas relacionados com inovação constante e aumentar assim as suas probabilidades de sucesso.

Apesar de nos encontrarmos ainda longe de garantir uma sustentabilidade económica, em recuperação da grave crise financeira e algo distante em relação a outros países mais desenvolvidos, os indicadores são motivadores e mostram que relativamente ao empreendedorismo, Portugal está num bom caminho.

2.5 Plano de Negócio

«What's wrong with most business plans? The answer is relatively straightforward. Most waste too much ink on numbers and devote too little to the information that really matters to intelligent investors.» (Sahlman, 1997: 98).

A afirmação de Sahlman demonstra, efetivamente, um dos maiores erros na criação, desenvolvimento e elaboração de um plano de negócio nos dias de hoje, perdendo-se muitas vezes demasiado tempo com as descrições pormenorizadas acerca do processo a implementar. Por dedução, poder-se-ia dizer que um plano de negócio deverá ser simples,

claro, preciso e conciso, não sendo a sua densidade, estrutura e pormenorização que definirão o sucesso do projeto.

De forma bastante simplista a Deloitte (2004) definiu um plano de negócios com um documento que define os planos da empresa, demonstra como esses planos podem ser alcançados e demonstra que os resultados alcançados vão de encontro com os requisitos do leitor.

Para estes, muitas vezes os investidores preferem investir num bom gestor do que num bom produto, ou seja, o fator mais importante que um investidor tem em consideração é o empreendedor. Esta afirmação é claramente demonstrada na expressão «*It is better to back good management with a bad product than a good product with bad management.*» (Deloitte, 2004: 13).

Para o autor David Gumpert (2002), um plano de negócio não aparece como ato isolado, sendo o mesmo o culminar de um processo construtivo e intuitivo por parte de um empreendedor. No início o mesmo vislumbra uma ideia, sendo a mesma associada a uma oportunidade, criando-se desta forma um modelo de negócio. Com a construção deste modelo e a sua validação com uma visão estratégica, está consubstanciada a possibilidade de elaboração do plano de negócio, conforme exposto na Figura 2.3.

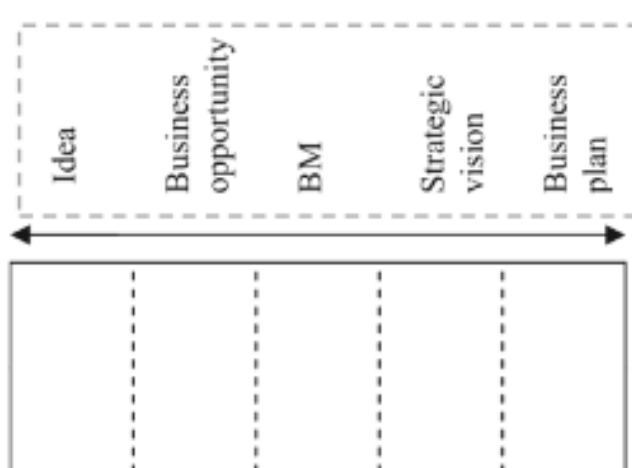


Figura 2.3 Construção de um plano de negócio

Fonte: Gumpert (2002: 124)

De acordo com Honig e Karlsson (2004), um plano de negócio é um documento escrito que descreve o estado presente e os pressupostos futuros de uma organização. Para estes,

os valores e efeitos positivos de um plano de negócio foram tomados como garantidos, em vez de serem estudados de forma crítica.

No que diz respeito aos planos de negócio, destacam-se três tipos diferentes, o Inicial (start-up), o de Crescimento e expansão e o de Reestruturação (Silva e Monteiro, 2014; ANJE, S/A).

Quanto à sua estrutura, existem distintas formas de apresentação e organização, sendo que de acordo com a ANJE, um plano de negócio deverá consubstanciar-se na seguinte formulação:

- Sumário executivo;
- Histórico da companhia e/ou dos promotores;
- Mercado subjacente;
- A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
- O projeto/ produto/ ideia;
- Estratégia comercial;
- Projeções financeiras;
- Gestão e controlo do negócio;
- Investimento necessário.

De acordo com o mesmo guia da ANJE, existem várias qualidades inerentes à criação de um bom plano de negócio, podendo as mesmas ser analisadas na Figura 2.4:



Figura 2.4 Qualidades de um plano de negócio

Fonte: ANJE (S/A: 2)

Um plano de negócio simples, objetivo, realista e completo, consolidado por ações corretas e precisas, poderá ser o garante para o alcançar dos objetivos da empresa. Apesar disso, é certo que as previsões são, na grande maioria das vezes, alvo de enorme subjetividade e difíceis de concretizar. Desta forma, é possível avaliar os resultados atingidos e compara-los com os propostos, sendo que, se necessário, terão de ser tomadas medidas de correção e afinação ao plano. Este procedimento poderá ser cíclico, contínuo e infundável.

Não existe uma fórmula “mágica” para transpor uma ideia de negócio para o papel. Não existe uma relação clara entre um bom plano de negócio e o sucesso de uma empresa ou organização. O que existe são diferentes formas para realizar um sonho, alcançar um objetivo ou concretizar uma ideia. Realça-se aqui, mais do que a importância do plano que sustenta um pensamento, a paixão e a perseverança do empreendedor, como fatores fundamentais e de relevo na estruturação e implementação de qualquer plano de negócio.

3. Setor das Pescas

O Setor das Pescas, integrando a captura, transformação e comercialização do pescado, detém uma importância fulcral em diversas regiões, constituindo-se como uma atividade cuja relevância transcende os aspetos puramente económicos, ostentando um inegável contributo social, para além de constituir uma importante fonte de subsistência.

Portugal, no quadro da União Europeia destaca-se pela sua localização periférica e pela vasta Zona Económica Exclusiva, resultante de uma extensa linha de costa continental e da natureza arquipelágica das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Com uma linha de costa de 2.830 km, e uma Zona Económica Exclusiva de 1.656 mil km² a qual compreende uma zona de Mar Territorial e Plataforma Continental de 64.145 km² e 20.141 km² respetivamente, leva a que o nosso País se encontre numa situação privilegiada. (Reis, 2010; Silva, 2013)

Nesta fase do projeto torna-se necessário perceber a importância deste setor para as economias nacionais, nomeadamente quanto ao seu volume e dimensão, bem como a sua evolução até aos dias de hoje. Desta forma, tendo por base um conjunto de indicadores, procurar-se-á dar a conhecer qual a situação atual, enquadrando o contexto mundial e europeu quanto à produção da pesca e da aquicultura e ao comércio externo de produtos da pesca, para posteriormente analisar o contexto português, com especial relevo ao grupo de moluscos, visto ser este o principal produto a comercializar no presente plano de negócio.

3.1 A nível Mundial

A produção mundial da Pesca e da Aquicultura vem registando aumentos significativos ao longo dos anos. De acordo com os últimos dados estatísticos disponibilizados pela Comissão Europeia em 2016, a EU-28 em 2013 foi o quinto maior produtor a nível mundial, produzindo 6.052.819 toneladas de produtos de pesca, representando cerca de 3.2% da produção total mundial, onde 80% da produção provém das capturas e 20% da aquicultura, conforme ilustra a Figura 3.1.

(volume em toneladas de peso vivo e em percentagem do total)

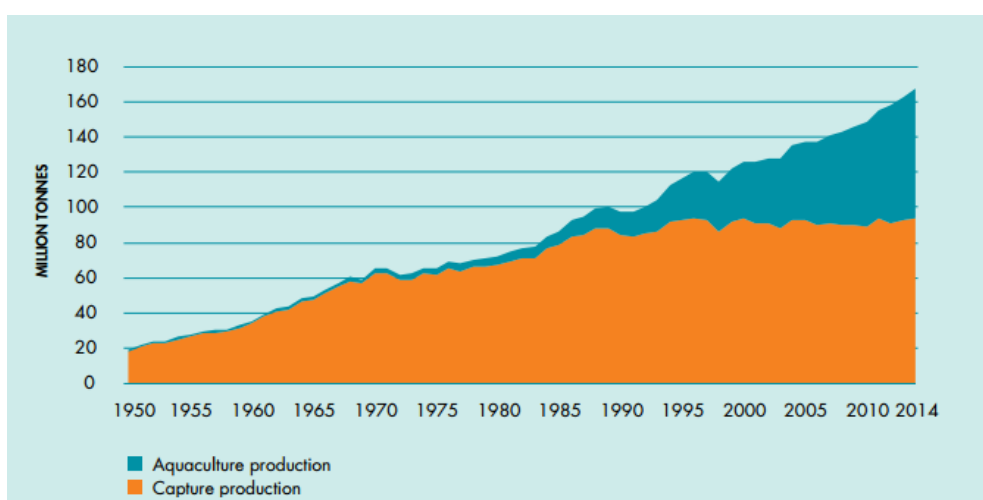
	 Capturas	 Aquicultura	Produção total	% Total
China	16 557 949	57 113 175	73 671 124	38,63%
Indonésia	6 120 137	13 147 297	19 267 434	10,10%
Índia	4 645 182	4 554 109	9 199 291	4,82%
Vietname	2 803 800	3 294 480	6 098 280	3,20%
UE-28	4 841 560	1 211 259	6 052 819	3,17%
Peru	5 876 322	125 693	6 002 015	3,15%
Estados Unidos	5 242 379	441 098	5 683 477	2,98%
Japão	3 741 959	1 027 185	4 769 144	2,50%
Mianmar/Birmânia	3 786 840	930 780	4 717 620	2,47%
Filipinas	2 335 404	2 373 386	4 708 790	2,47%
Rússia	4 351 209	155 540	4 506 749	2,36%
Noruega	2 228 513	1 247 865	3 476 378	1,82%
Bangladeche	1 550 446	1 859 808	3 410 254	1,79%
Chile	2 288 874	1 045 718	3 334 592	1,75%
Outros (*)	27 192 695	8 606 314	35 799 009	18,77%
Total	93 563 269	97 133 707	190 696 976	100,00%

Figura 3.1 Principais produtores mundiais 2013 (capturas e aquicultura)

Fonte: Comissão Europeia (2016: 19)

Contudo, verifica-se que existiu uma produção mundial de 190.696.976 toneladas, sendo a China o maior produtor mundial, representando 38,63% da produção total, o que diz muito da potência que emerge a nível global. Em segundo lugar encontra-se a Indonésia, com uma representação de 10,10% da produção total mundial.

Gráfico 3.1 Produção mundial dos produtos da pesca e da aquicultura



Fonte: FAO (2016: 03)

Através do Gráfico 3.1, verifica-se inequivocamente a evolução mundial das capturas dos produtos da pesca e da aquicultura, sendo o seu crescimento exponencial mais de 700%.

Importa ainda salientar a enorme evolução da produção aquícola, notando-se um desenvolvimento maior a partir dos anos 90. Apesar do crescimento notório das capturas mundiais dos produtos da pesca ao longo das últimas décadas, o crescimento da aquicultura também tem acompanhado essa evolução, atingindo cerca de 73.000.000 toneladas, sendo as capturas cerca de 93.400.000 toneladas, aferindo deste modo a colossal dimensão deste setor a nível mundial (FAO, 2016).

3.2 A nível Europeu

No que diz respeito ao desenvolvimento do setor das pescas no seio da União Europeia, o cenário não é diferente do resto do mundo. Apesar da crescente evolução do volume das capturas de produtos da pesca, a União Europeia representava em 2013 apenas 5,17% do volume total mundial, sendo estes números ainda mais representativos da reduzida dimensão neste setor quanto à aquicultura, onde a sua representatividade ronda cerca de 1,25% da produção mundial.

Tabela 3.1 Capturas totais por Estado-Membro (2013)

(volume em toneladas de peso vivo e em percentagem do total)

ES	904 126	18,67%
DK	668 338	13,80%
UK	617 592	12,76%
FR	528 732	10,92%
NL	324 370	6,70%
IE	246 240	5,09%
DE	219 001	4,52%
PL	195 477	4,04%
PT	194 610	4,02%
SE	176 789	3,65%
IT	172 907	3,57%
FI	144 297	2,98%
LV	115 759	2,39%
HR	75 267	1,55%
LT	74 803	1,55%
EE	66 763	1,38%
EL	63 638	1,31%
BE	25 377	0,52%
BG	9 535	0,20%
HU	6 472	0,13%
CZ	3 761	0,08%
MT	2 355	0,05%
SK	1 986	0,04%
RO	1 617	0,03%
CY	1 166	0,02%
AT	350	0,01%
SI	232	0,005%
Total UE-28	4 841 560	100,00%

Fonte: Comissão Europeia (2016: 21)

Neste contexto, os países com maior peso no volume total europeu são a Espanha, a Dinamarca e a Ucrânia, conforme demonstrado pela Tabela 3.1.

No que diz respeito à produção aquícola na União Europeia os países com maior dimensão em volume é a Espanha, Ucrânia e a França, sendo que quanto ao critério do valor as posições cimeiras eram preenchidas pela Ucrânia, França e Grécia, conforme demonstra a Tabela 3.2.

Tabela 3.2 Produção aquícola total por Estado-Membro (2013)

(valor em milhares de euros, volume em toneladas de peso vivo e em percentagem do total)

	valor	% valor	volume	% volume
UK	896 701	22,34%	203 263	16,78%
FR	693 087	17,26%	200 332	16,54%
EL	639 963	15,94%	145 373	12,00%
ES	429 438	10,70%	226 222	18,68%
IT	392 882	9,79%	140 879	11,63%
IE	114 185	2,84%	34 200	2,82%
NL	110 151	2,74%	46 605	3,85%
MT	105 865	2,64%	9 077	0,75%
DK	98 584	2,46%	31 790	2,62%
HR	78 946	1,97%	13 720	1,13%
PL	75 073	1,87%	31 258	2,58%
DE	70 525	1,76%	23 287	1,92%
PT	49 266	1,23%	7 874	0,65%
FI	47 921	1,19%	13 286	1,10%
SE	43 591	1,09%	13 366	1,10%
CZ	35 267	0,88%	19 360	1,60%
CY	29 214	0,73%	5 341	0,44%
HU	25 575	0,64%	14 383	1,19%
BG	23 027	0,57%	11 244	0,93%
RO	20 645	0,51%	10 146	0,84%
AT	16 528	0,41%	2 946	0,24%
LT	8 292	0,21%	3 812	0,31%
SK	3 164	0,08%	1 085	0,09%
SI	2 848	0,07%	1 084	0,09%
LV	1 617	0,04%	644	0,05%
EE	1 522	0,04%	509	0,04%
BE	749	0,02%	173	0,01%
UE-28	4 014 626	100,00%	1 211 259	100,00%

Fonte: Comissão Europeia (2016: 26)

Em termos de valor, é importante realçar que a União Europeia é o principal comerciante mundial, sendo que este comércio, entre importações e exportações ascendeu no ano de 2014 a quase 46 mil milhões de euros. Como principais fornecedores da UE encontra-se a Noruega, a China, o Equador e Marrocos e, por outro lado, como principais importadores os Estados Unidos da América, a Noruega, a Suíça e a China. Ressalvar aqui a posição quer da China quer dos Estados unidos como principais importadores e exportadores deste mercado (Comissão Europeia, 2016).

Atentando aos dados referidos, é extremamente pertinente perceber que do comércio total da união Europeia neste setor, quase 50% representam transações intra-comunitárias, representando cerca de 20,6 mil milhões de euros em 2014 (Comissão Europeia, 2016).

Tabela 3.3 Comércio de produtos da pesca e da aquacultura entre a União Europeia e países terceiros (2014)

(volume em toneladas e valor em milhares de euros)

	Importações		Exportações	
	toneladas	valor	toneladas	valor
Peixes pelágicos	1 057 615	3 226 300	1 118 369	1 372 097
Salmonídeos	837 320	4 429 927	117 676	702 642
Outros peixes	1 881 271	5 917 574	405 804	1 191 656
Crustáceos	621 184	4 474 711	66 816	311 198
Moluscos	614 215	1 997 959	46 291	225 477
Produtos não alimentares	936 103	914 014	390 213	518 314
Total UE-28	5 947 708	20 960 485	2 145 169	4 321 384

Fonte: Comissão Europeia (2016: 37)

A Europa, tendo em consideração os dados da Tabela 3.3, demonstra uma enorme incapacidade de fazer face às suas necessidades no que diz respeito aos produtos da pesca e da aquacultura, tendo um elevado défice comercial no balanço entre as importações e exportações deste tipo de produtos. Em 2014, em termos de valor, as importações ascenderam a quase 21 mil milhões de euros, sendo que as exportações apenas rondaram os 4,3 mil milhões de euros.

A Tabela 3.4 representa também o total em volume e em valor das importações e exportações extra-UE divididos por todos os Estados-Membros. Através destes dados é possível verificar que o peso das exportações sobre as importações não ultrapassa os 21%. Apesar disso, importa relevar o comportamento de Portugal neste setor, sendo também demonstrativo da sua dependência deste tipo de produtos relativamente ao mercado externo, mas em menor percentagem que a média Europeia, ou seja, em 2014 o peso das exportações nacionais face às importações foi de cerca de 45%.

Tabela 3.4 Importações e exportações de produtos da pesca e da aquacultura - Comércio extra-UE (2014)

	Importações		Exportações	
	toneladas	valor	toneladas	valor
BE	123 495	741 933	4 633	22 554
BG	9 186	13 853	3 270	11 460
CZ	15 394	42 655	2 718	8 686
DK	881 085	2 072 802	275 564	630 015
DE	674 650	1 963 153	143 050	299 755
EE	9 707	22 471	76 451	59 223
IE	48 647	28 566	158 976	180 225
EL	71 161	181 400	8 444	49 071
ES	1 040 637	3 395 282	445 728	765 957
FR	438 136	1 902 438	75 955	288 839
HR	8 564	22 279	14 104	46 217
IT	442 689	1 883 901	29 410	127 018
CY	7 828	29 044	3 021	19 264
LV	16 178	29 981	66 378	59 187
LT	53 105	109 351	22 749	32 955
LU	14	1 212	323	3 498
HU	3 022	5 757	1 002	2 838
MT	9 138	12 519	4 166	49 977
NL	509 313	1 892 037	514 189	591 627
AT	9 521	48 859	1 877	12 308
PL	174 389	369 908	26 817	93 495
PT	129 318	400 539	39 376	179 715
RO	16 617	33 241	795	3 196
SI	3 815	8 008	2 012	8 578
SK	5 968	9 991	341	893
FI	64 319	176 880	14 268	10 529
SE	661 651	3 174 285	17 205	57 362
UK	520 164	2 388 140	192 346	706 941
Total UE-28	5 947 708	20 960 485	2 145 169	4 321 384

Fonte: Comissão Europeia (2016: 41)

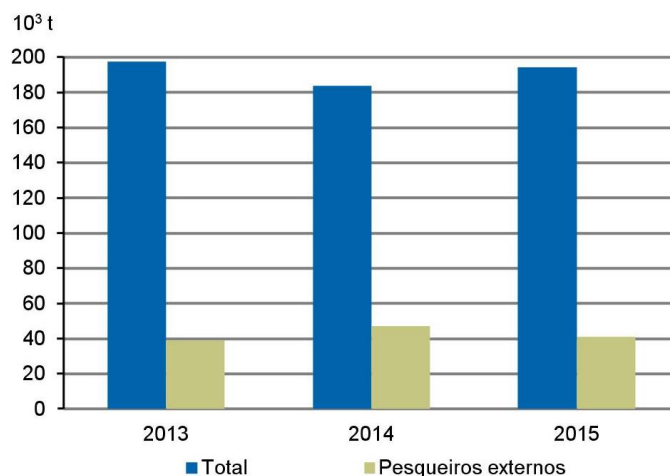
A presente análise demonstra efetivamente o papel preponderante deste setor dentro da União Europeia e a notória significância para a sua economia, apesar da grande dependência de importações de países terceiros. A situação de Portugal não se afigura diferente, continuando este sector ao longo dos últimos anos a ser deficitário, não obstante da melhor relação entre importações e exportações face à média Europeia.

3.3 A nível Nacional

No que concerne a Portugal, o Instituto Nacional de Estatísticas possibilita uma análise mais recente face às anteriormente analisadas, podendo o mesmo ser estudado com dados referentes ao ano transato.

Neste sentido, em 2015 foram capturados em Portugal um total de 194.164 toneladas de pescado, o que relativamente a 2014 representou um acréscimo de 5,6% na produção da pesca nacional. Através do Gráfico 3.2 é possível verificar que apesar da diminuição das capturas em pesqueiros externos³ (-12,7%), o maior volume de pesca em águas nacionais conduziu ao aumento global da captura de pescado. (INE, 2016a)

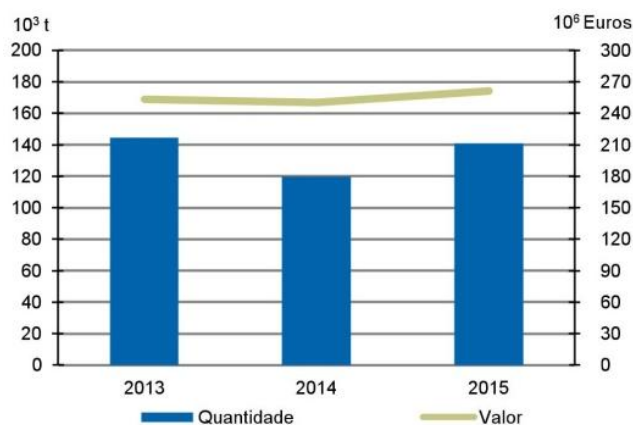
Gráfico 3.2 Capturas totais e em pesqueiros externos



Fonte: INE (2016a: 47)

Deste total capturado, 140.831 toneladas corresponderam a pescado fresco ou refrigerado transacionados em lota, no valor de 260 984 mil euros, representando um acréscimo de 17,5% em volume e 4,2% em valor comparativamente com 2014, conforme ilustra o Gráfico 3.3.

Gráfico 3.3 Capturas nominais de pescado fresco ou refrigerado, em portos nacionais

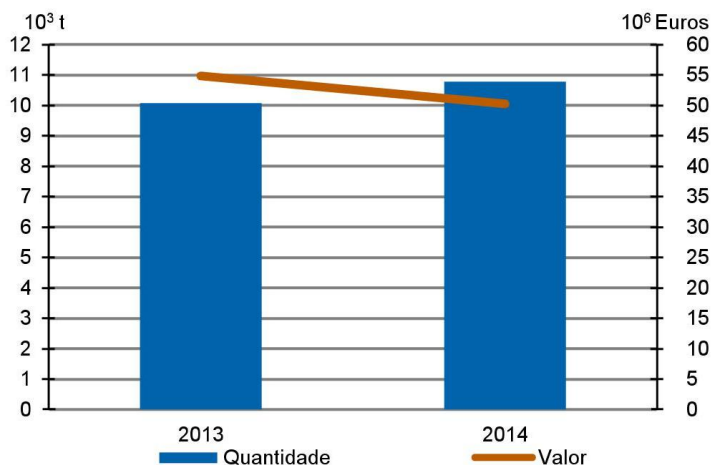


Fonte: INE (2016a: 47)

³ Pesqueiros externos são locais que possibilitam a pesca, como por exemplo rios, mares, lagos, entre outros, fora da zona económica exclusiva portuguesa.

Quanto à aquicultura, em 2014 (informação disponível mais recente), ouve uma produção de 10.791 toneladas, o que gerou uma receita de 50,3 milhões de euros. Analisando o Gráfico 3.4 verificamos que o mesmo traduz um aumento em quantidade de 7,2 % face a 2013, porém, face ao mesmo ano, existiu um decréscimo em valor de 8,3%. Este resultado justifica-se pela maior produção de certos produtos de pesca que obtiveram uma menor valorização no mercado em relação ao ano de 2013 (INE, 2016a).

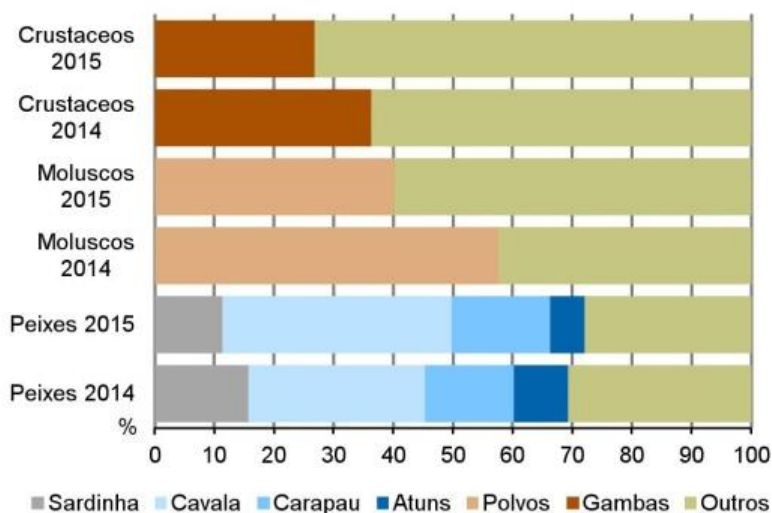
Gráfico 3.4 Produção de aquicultura



Fonte: INE (2016a: 75)

Relativamente às espécies capturadas (Gráfico 3.5), o aumento registado a nível nacional ficou a dever-se à maior captura de peixes marinhos.

Gráfico 3.5 Estrutura do volume de capturas nominais por espécie (2014-2015)

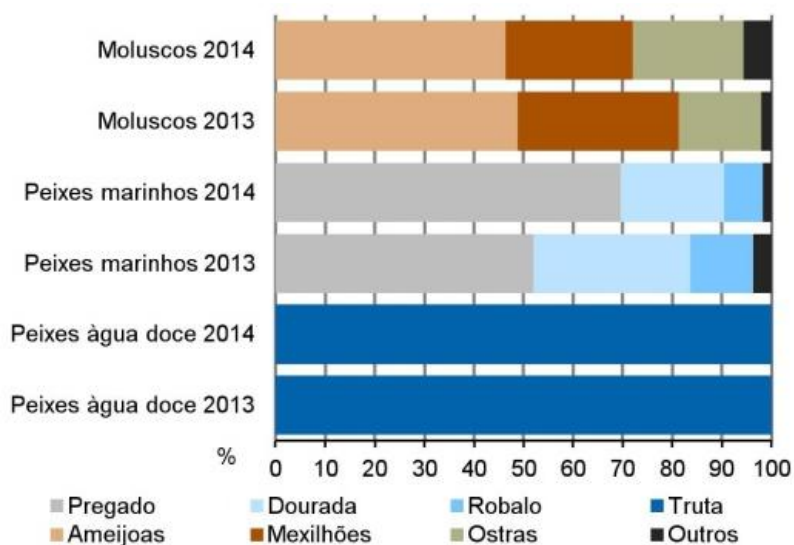


Fonte: INE (2016a: 47)

No que concerne a moluscos, visto que o presente projeto incide neste tipo de produtos, existiu um aumento de capturas de 3.6% mas um decréscimo do valor correspondente de 4% face ao ano de 2014. Estes resultados derivaram fundamentalmente de um aumento expressivo da quantidade de berbigão (+ 124,4%) e a uma menor quantidade de polvo (-28%), disponível em 2015. Como o berbigão é uma espécie menos valorizada no mercado comparada com o polvo, o resultado foi uma descida do valor global do grupo de moluscos (INE, 2016a).

Quanto às espécies produzidas em aquicultura, no Gráfico 3.6 verifica-se que as mais relevantes no nosso país são o pregado, a dourada, o robalo, a truta, a amêijoia, o mexilhão e a ostra. Relativamente aos moluscos bivalves, os mesmos representam 45% da produção total da aquicultura, mantendo-se as amêijoas como a espécie mais relevante (2.251 toneladas), seguida dos mexilhões (1.547 toneladas), que registaram reduções de produção de 3,3% e 19,6%, respetivamente. Quanto à produção de ostras (1.085 toneladas), existiu um aumento de 36,6% em 2014, estando este aumento relacionado com um novo paradigma de investimentos que se têm vindo a verificar de norte a sul do país, em viveiros e em espaços que anteriormente se destinavam apenas à produção de peixe (INE, 2016a).

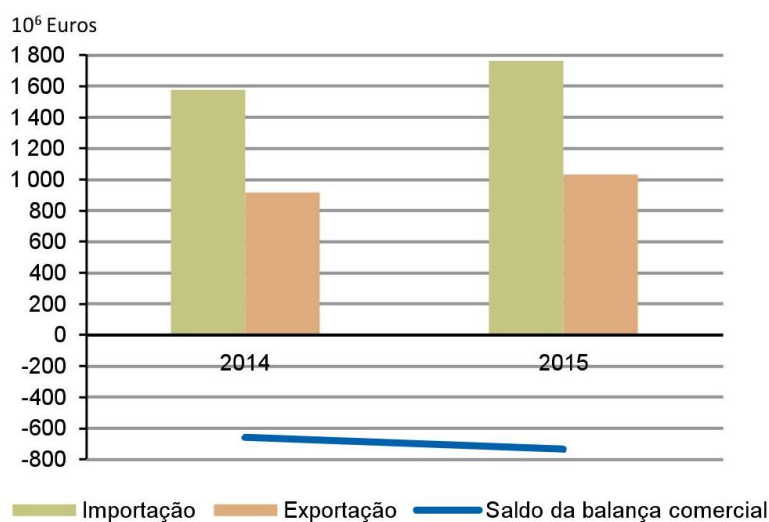
Gráfico 3.6 Estrutura do volume de produção em aquicultura por espécie (2013-2014)



Fonte: INE (2016a: 75)

No que concerne ao comércio Internacional, Portugal registou em 2015 um aumento das importações de produtos de pesca ou relacionados com esta atividade, atingindo um valor de 1,766 mil milhões de euros, o que corresponde a um acréscimo de 187,5 milhões de euros (+11,9%) face ao ano de 2014. Quanto às exportações, este setor registou um valor de 1,031 mil milhões de euros, correspondendo também a um aumento, comparativamente a 2014, de 112 milhões de euros (+12,2%) (INE, 2016a).

Gráfico 3.7 Comércio Internacional dos produtos da pesca ou relacionados com esta atividade



Fonte: INE (2016a: 89)

A análise do Gráfico 3.7 possibilita-nos verificar que o saldo da balança comercial dos produtos da pesca foi deficitário, atingindo um valor de 735 milhões de euros em 2015, sendo que em 2014 o valor situava-se nos 659,6 milhões de euros, registando assim um aumento de 75,4 milhões de euros, o que corresponde a um agravamento bastante significativo da balança comercial neste setor. Este comportamento justifica-se pelo facto do aumento das importações ter sido superior ao crescimento registado nas exportações, com uma taxa de cobertura de 58,8%, correspondendo a um aumento de 0,2% face a 2014 (INE, 2016a).

Quanto aos produtos da pesca mais importados, apesar da sua evolução ser generalizada à maioria dos produtos, destaca-se o aumento nos “peixes congelados exceto filetes”, com um peso de 23,3% no valor global das importações (Gráfico 3.8), correspondendo a um aumento em valor de 69,1 milhões de euros em relação a 2014. Relativamente à classe de

moluscos, os mesmos representam 12,5% no valor global das importações, representando um aumento 34,7 milhões de euros face a 2014.

Em 2015 Espanha permaneceu como o principal fornecedor de produtos da pesca a Portugal, exceto no que diz respeito aos “peixes secos, salgados e fumados”, sendo esse lugar ocupado pela Suécia e quanto aos moluscos, cujo principal fornecedor de Portugal foi o Vietname (INE, 2016a).

Gráfico 3.8 Valor das Importações por grupo de produtos (2015)



Fonte: INE (2016a: 89)

Gráfico 3.9 Valor das Exportações por grupo de produtos (2015)



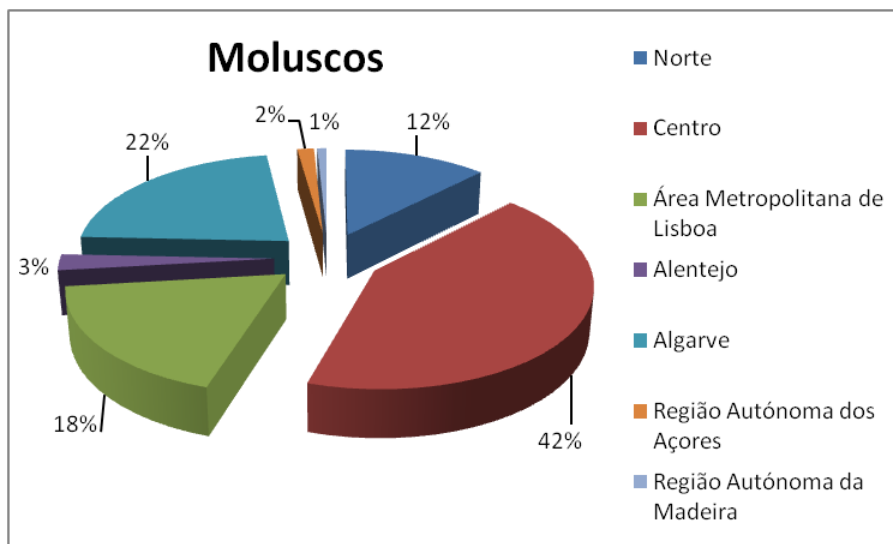
Fonte: INE (2016a: 90)

Relativamente aos produtos de pesca mais exportados, conforme demonstra o Gráfico 3.9, tal como o produto mais importado, também os “peixes congelados exceto filetes” foram dos produtos mais exportados, detendo um peso de 19,4% no valor global das exportações, com um aumento de 0,4% face a 2014. Curiosamente, pela primeira vez este foi o principal grupo de produtos exportados, sendo que esta posição tradicionalmente vinha sendo ocupada pela “preparações e conservas de peixe”.

Relativamente aos moluscos, este grupo encontra-se em 2ª posição com um peso de 19,2% no valor global das exportações, registando o segundo maior acréscimo das exportações em valor, com um aumento de 31,7 milhões de euros comparativamente com 2014.

Quanto ao país de destino, Espanha foi o principal cliente de Portugal no que diz respeito aos produtos da pesca, sendo que, relativamente ao grupo de moluscos, em 2015 mais de 80% foi exportado para Espanha, seguindo-se a Itália (7,1%) e os Estados Unidos (5,5%). (INE, 2016a)

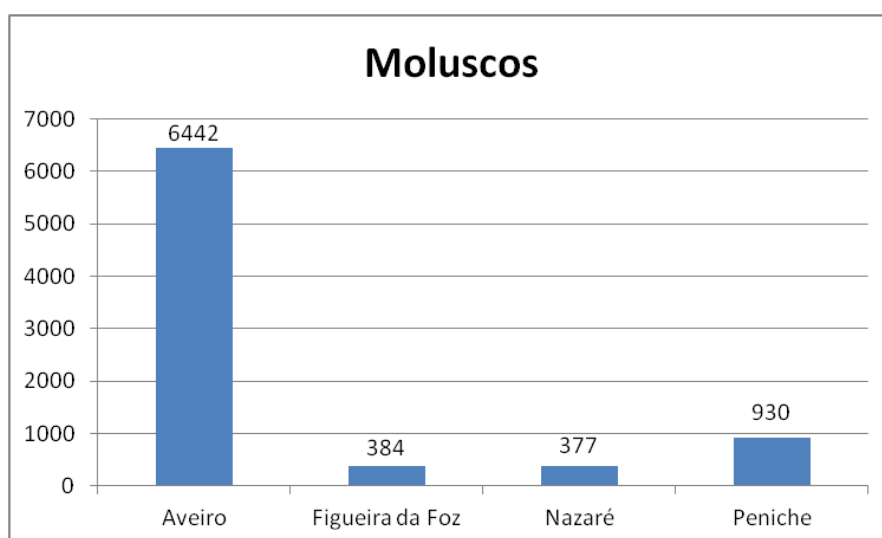
Gráfico 3.10 Capturas nominais de moluscos em Portugal por Regiões (2015)



Fonte: Elaboração própria

A nível de capturas de moluscos, Portugal no ano de 2015, e de acordo com os dados do INE (2016b), efetuou capturas destas espécies superiores a 19 mil toneladas (Gráfico 3.10), sendo que deste total o Centro representou a região do país com maior percentagem, cerca de 42%, seguida do Algarve com 22% e da área metropolitana de lisboa com quase 20% das capturas totais.

Gráfico 3.11 Capturas nominais de moluscos na Região do Centro (2015)



Fonte: Elaboração própria

É importante salientar os dados do Gráfico 3.11, sendo que do total de capturas de moluscos na região Centro, 8.133 toneladas, quase 80% são efetuadas na região de Aveiro. Estes valores representam efetivamente a importância desta região, da sua imensa ria e da sua comunidade piscatória no desenvolvimento do setor das pescas nacional. Quando analisado o peso da região de Aveiro no total de capturas de moluscos em Portugal, o valor é demonstrativo, cerca de 34%, ou seja, mais de um terço da produção total de moluscos neste país é realizada pela região de Aveiro, sendo este valor bastante expressivo.

Tabela 3.5 Capturas nominais de moluscos por espécie (valor e peso) na Região do Centro (2015)

Espécie	Aveiro		Figueira da Foz		Nazaré		Peniche	
	€ (milhares)	t	€ (milhares)	t	€ (milhares)	t	€ (milhares)	t
Ameijoas	281,00 €	79	0,00 €	0			757,00 €	112
Berbigão	4.261,00 €	4661	74,00 €	58			50,00 €	55
Buzios			0,00 €	0				
Choco	1.564,00 €	435	56,00 €	15	52,00 €	13	106,00 €	24
Longueirões	48,00 €	20	0,00 €	0	0,00 €	0	2,00 €	1
Lulas	1.295,00 €	177	438,00 €	62	465,00 €	62	177,00 €	22
Polvos	1.453,00 €	538	821,00 €	232	1.449,00 €	289	3.290,00 €	666
Potas	35,00 €	16	24,00 €	17	17,00 €	12	19,00 €	10
Ostras	0,00 €	0	0,00 €	0			0,00 €	0
Mexilhão	66,00 €	186	0,00 €	0			33,00 €	35
Conquilha	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0
Diversos	823,00 €	330	0,00 €	0	0,00 €	0	17,00 €	5
Total Moluscos	9.825,00 €	6442	1.413,00 €	384	1.984,00 €	377	4.453,00 €	930

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos valores, verifica-se na Tabela 3.5 que a região de Aveiro movimentou em 2015 um valor total de moluscos de 9,825 milhões de euros, destacando-se das restantes regiões (INE, 2016b). Contudo, importa referir que estes valores reportam-se aos primeiros de mercado. Por exemplo, quanto ao berbigão, uma das espécies mais capturadas em Aveiro, verificamos que o preço médio por Kg deste produto rondou os 0,91 €. Contudo, este tipo de produtos é alvo de aumentos progressivos e exponenciais até chegar ao consumidor final, sendo que, tendo por exemplo a depuração, este tipo de produto após depurado poderá sofrer um aumento do seu valor comercial que rondará os 200% a 300%.

Também deveremos ter em conta uma realidade bem presente, que se refere à pesca ilegal, não declarada e não regulamentada que, logicamente, interfere com todos os dados disponíveis. De acordo com a Comissão Europeia (2016), estima-se que são capturados ilegalmente entre 11 a 26 milhões de toneladas por ano deste tipo de produtos, o que corresponde a pelo menos 15% das capturas mundiais.

Não obstante, todos os dados descritos neste capítulo atestam a grande importância que este setor representa para as várias economias nacionais, nomeadamente para Portugal, sendo certo que, a pesca e as suas atividades subsidiárias, tais como a transformação e comercialização dos produtos da pesca, apresentam-se como domínios de ação estratégicos indispensáveis para a promoção do desenvolvimento sustentável deste setor, com enorme tradição em Portugal e com um peso social e económico muito significativo.

4. Plano de Negócio: Centro de Depuração e Expedição de Moluscos Bivalves Vivos

“O mar sem fim é português.”

Fernando Pessoa

4.1 Sumário Executivo

O objetivo final deste trabalho consiste na criação de um Centro de Depuração e Expedição de Moluscos Bivalves Vivos, sito na freguesia de Murtosa, distrito de Aveiro.

Atualmente Portugal dispõe de um leque de oportunidades para a criação de empresas, apesar da sua conjuntura económica adversa, todavia, no que diz respeito ao setor das pescas, é emergente o seu reforço, não só devido à dependência externa no que diz respeito à importação de produtos da pesca, mas também quanto à necessidade de criar valor face às exportações, o que potencia assim a criação de empresas nesta área. É neste contexto que a empresa ESTRELAS DO OCEANO, Lda, se constituirá num Centro de Depuração e Expedição de Moluscos Bivalves Vivos, pretendendo, à sua escala, contribuir significativamente para um maior equilíbrio da balança comercial neste setor.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 293/98 de 18 de setembro, os centros de depuração são estabelecimentos licenciados que dispõem de tanques alimentados por água do mar limpa, nos quais os moluscos bivalves vivos são colocados durante o tempo necessário para reduzir a contaminação, por forma a torná-los próprios para consumo humano. Já os centros de expedição são estabelecimentos terrestres ou flutuantes reservados à receção, acabamento, lavagem, limpeza, calibragem, acondicionamento e à embalagem destes produtos vivos próprios para consumo humano.

O projeto já se encontra licenciado para laborar com diferentes espécies, contudo, os moluscos bivalves serão os predominantes, nomeadamente a amêijoia e o berbigão. Estes serão adquiridos pela empresa a diversos produtores, podendo depois ter dois destinos diferentes: depuração e expedição como produto depurado ou expedição como produto não depurado. O mercado de referência será Espanha, isto é, o grosso da sua produção destinar-se-á a abastecer esse mercado, contudo, a empresa ESTRELAS DO OCEANO, Lda terá também por objetivo chegar ao mercado nacional, através da conquista de um espaço nos distribuidores do canal grossista.

4.1.1 Visão

A ESTRELAS DO OCEANO, Lda tem como visão ser uma empresa de referência na comercialização de moluscos bivalves vivos de melhor qualidade, conquistando a preferência dos clientes e aumentando conseqüentemente a sua quota de mercado.

4.1.2 Missão

A ESTRELAS DO OCEANO, Lda tem como missão promover os mais criteriosos padrões de qualidade e rastreabilidade na seleção e frescura dos moluscos bivalves, contribuindo para a satisfação dos clientes sempre com produtos de excelência.

4.1.3 Objetivos

Como objetivos principais deste plano de negócio, tendo em consideração todo o risco associado, a incerteza do mercado e a sazonalidade do mesmo, destaca-se os seguintes:

- Financeiros

- Volume de vendas
2017 – **1.095.000€**
2018 – **1.150.407€**
- Resultado Líquido do Exercício
2017 – **133.874€**
2018 – **149.650€**

- Não Financeiros

- Aumentar a satisfação dos clientes
- Aumentar a notoriedade da marca junto dos clientes
- Garantir uma elevada satisfação dos colaboradores
- Criação de Postos de trabalho

4.1.4 Fatores Chave de Sucesso

Da análise realizada, foram identificados 2 fatores chave de sucesso para o presente projeto. O primeiro é referente à localização privilegiada onde este centro de depuração e expedição será instalado, estando este fator detalhado no ponto 4.2.1. No subcapítulo 4.3.1

a análise é relativamente mais profunda, comparando a localização do presente projeto com os centros de depuração mais próximos geograficamente.

O segundo fator chave de sucesso identificado é o número de marítimos licenciados na região de Aveiro, mais especificamente na região da Murtosa. Segundo dados do INE relativamente ao ano de 2015, apesar de uma ligeira descida do número de pescadores apanhados e apanhadores de animais marinhos em relação ao ano de 2014, a capitania de Aveiro é a região do país com maior número de licenciados, com 207 pescadores, correspondendo a cerca de 43% da região do centro e mais de 17% a nível nacional (INE, 2016b).

4.2 Empresa

As Estrelas do Oceano, Lda, é uma empresa familiar constituída por três sócios. Apesar da sua constituição ser recente (2013), a nossa atividade nesta área, desde a apanha de moluscos bivalves até à compra e venda como intermediários, já perdura desde há muito. Todos os sócios são marítimos, devidamente licenciados e autorizados pela DGRM para a apanha de animais marinhos, cuja sócia gerente já possui esta licença desde 1990, o que diz muito relativamente à experiência e conhecimento nesta área.

O conceito inicial de negócio prende-se com a depuração de moluscos bivalves vivos, sendo que a mesma também já possui licença para a instalação de um depósito de crustáceos, o que futuramente estará assegurado a laboração com este tipo de espécies.

A forma jurídica da constituição da empresa é a de sociedade unipessoal por quotas, com um capital social inicial de 1500€.

4.2.1 Localização das Instalações

A localização é apontada como um dos fatores críticos de sucesso, daí que o presente projeto teve em conta a proximidade de vários locais de captura bem como cais de embarque e desembarque de produtores, constituindo-se sem dúvida um fator preponderante no sucesso desta empresa.

A Figura 4.1 representa a dimensão da Ria de Aveiro, sendo uma das maiores do nosso país.

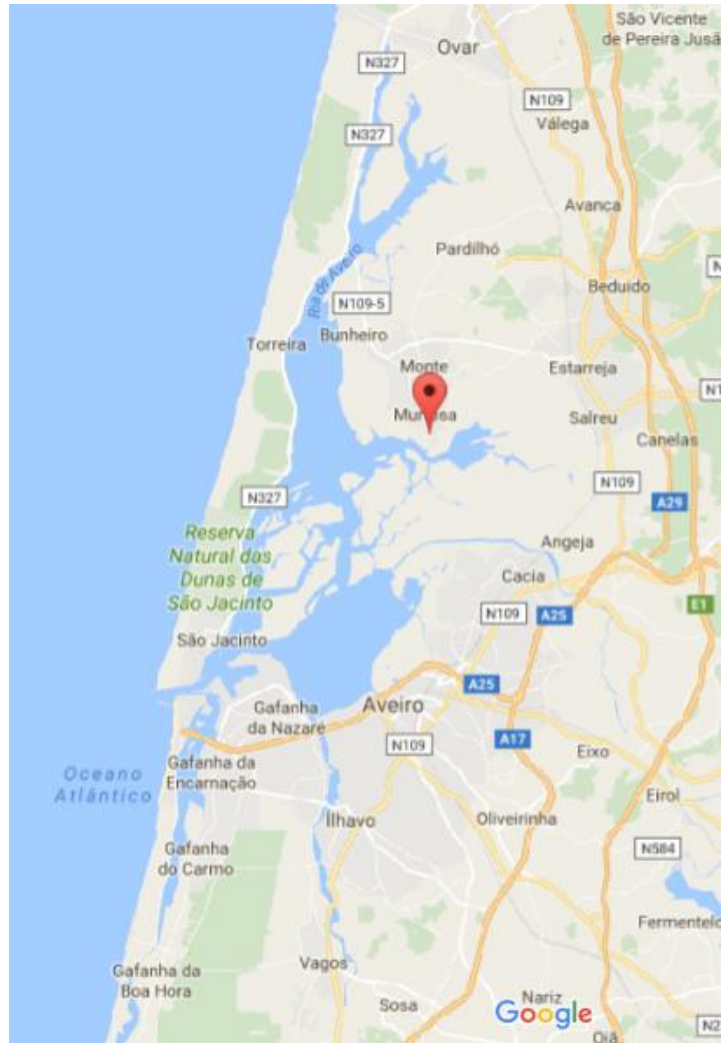


Figura 4.1 Ilustração da Ria de Aveiro

Fonte: Google Maps

A Ria de Aveiro é também a foz do Rio Vouga, com uma extensão de cerca de 45km e uma largura de aproximadamente 11km. Esta foz tem uma dimensão de cerca de 11 mil hectares, sendo que cerca de 6 mil hectares encontram-se permanentemente submersos de água. É sem dúvida o equilíbrio perfeito entre as águas doces do Rio Vouga e as águas salgadas do Oceano Atlântico, permitindo desta forma criar condições de excelência para a reprodução da diversa fauna que aí coabita, nomeadamente os moluscos bivalves.

Por forma a explicar melhor a questão da localização, o mapa seguinte tem como objetivo demonstrar o quão próximo este estabelecimento se encontra de diversos locais de embarque e desembarque.



Figura 4.2 Localização do Centro de Depuração e Expedição

Fonte: Elaboração própria

A mesma localiza-se na zona denominada por Sobreiro e confina em lados opostos com vias públicas infraestruturadas, mais precisamente com a Rua D. Dinis e com a Rua dos Pocinhos. A unidade ocupará uma área aproximada de 500 m², sendo que o terreno onde se pretende instalar este centro de depuração e expedição pertence à sócia gerente. O local de implantação do edifício terá acessos rodoviários de boa qualidade, possibilitando a fácil receção e expedição de moluscos bivalves e a zona envolvente será pavimentada com manta asfáltica. O edifício não estará sujeito a inundações em condições normais de maré-cheia, nem a escoamento proveniente em zonas adjacentes.

4.2.2 Espécies a laborar

As principais espécies a laborar em início de atividade serão as seguintes:

Moluscos bivalves: berbigão, amêijoa-macha, amêijoa-boa e amêijoa-japonesa.

Contudo, importa novamente referir que a mesma dispõe de licença para laborar com outras espécies, tais como outros moluscos bivalves: amêijoa-branca, berbigão real, lambujinha, ameijola, pé-de-burro, ostra, mexilhão, longueirão, navalha, lapas e vieira.

Crustáceos: sapateira, lagosta, lavagante, cavaco, caranguejo e navalheira.

Para além destes grupos poderão também ser recebidos, em quantidade residual, alguns moluscos gastrópodes (ex: burrié) e pectinídeos (ex: percebes).

4.2.2 Capacidades de Produção

No que se refere às capacidades produtivas, estima-se os seguintes valores diários:

- Depuração de bivalves: 3.000 kg
- Depósito de crustáceos e outros: 2.000 kg

4.2.3 Circuitos Tecnológicos

Relativamente aos circuitos tecnológicos, os mesmos encontram-se descritos no Apêndice 1, nomeadamente os seguintes:

- a) Circuito de moluscos bivalves;
- b) Circuito dos crustáceos e moluscos gastrópodes;
- c) Circuito do pessoal;
- d) Circuito do material de acondicionamento/embalamento;
- e) Circuito de subprodutos, efluentes e resíduos.

Para uma melhor interpretação dos mesmos, no Anexo 1 encontram-se as cópias da planta das instalações, à escala de 1: 100, com a indicação dos circuitos referidos, tendo sido estas plantas solicitadas pela Sócia Gerente da ESTRELAS DO OCEANO, Lda a uma empresa especializada nestes tipos de projetos, a empresa Alicontrol, tecnologia e controlo de alimentos, Lda.

4.2.4 Água a utilizar

O estabelecimento utilizará água doce e água salgada em circuitos independentes. A água doce destinar-se-á à limpeza de instalações, equipamentos, instalações sanitárias e higiene do pessoal, e será fornecida pela Câmara Municipal da Murtosa. A rede disporá de circuitos de água quente e fria, abastecendo as instalações sanitárias e todas as torneiras da zona de laboração.

A água salgada será captada do mar, sofrendo o tratamento adequado antes da sua utilização. Para o efeito, foi efetuado à Agência Portuguesa do Ambiente o respetivo pedido de utilização dos recursos hídricos, o qual obteve autorização favorável.

A empresa disporá de um tanque de armazenamento de água, antes da mesma dar entrada nos tanques. Os tanques de depuração serão independentes uns dos outros, com entrada de água a nível superior e saída a nível inferior. Toda a água utilizada nos tanques será previamente filtrada, esterilizada e arrefecida e terá valores de temperatura, salinidade e oxigénio apropriados à vida dos moluscos bivalves e crustáceos.

4.2.5 Características Estruturais

4.2.5.1 Instalações

De um modo geral as instalações serão de boa construção, com ventilação suficiente, concebidas de modo adequado para evitar a contaminação dos produtos por resíduos, água suja, ou outras sujidades ou ainda por roedores ou outros animais. As paredes interiores serão lisas, resistentes, impermeáveis e fáceis de limpar. Os pavimentos das áreas de laboração serão impermeáveis, de fácil limpeza e desinfeção e permitirão o escoamento fácil da água. O teto será fácil de limpar.

No que se refere à qualidade dos materiais de construção a aplicar, acabamentos e revestimentos, os mesmos deverão ser de primeira qualidade, de modo a garantir a durabilidade do edifício e a reduzida manutenção do mesmo, assegurando sempre o cumprimento das regras de higiene aplicáveis ao setor.

4.2.5.2 Tanques

Os tanques destinados aos moluscos e crustáceos serão em polietileno. Este material é inodoro, duradouro e impermeável. As paredes dos tanques são lisas, de fácil lavagem e desinfecção. Os fundos dispõem de um declive no sentido da descarga, permitindo assim a drenagem total da água.

Os tanques da zona dos bivalves estarão agrupados em três blocos: - um bloco com 2 tanques para bivalves e um tanque com o sistema de filtração - um bloco com 2 tanques para bivalves e um tanque com o sistema de filtração - um bloco com 3 tanques para bivalves e um tanque com o sistema de filtração.

Os tanques da zona dos crustáceos estarão agrupados em dois blocos: - um bloco com 2 tanques para crustáceos e um tanque com o sistema de filtração - um bloco com 2 tanques para crustáceos e um tanque com o sistema de filtração.

Os circuitos de entrada de água nos tanques serão independentes dos circuitos de saída, ficando assim garantido que nos tanques só entrará água filtrada e esterilizada. Não existe igualmente comunicação entre os tanques, pelo que a água não passa de uns tanques para os outros. Em Anexo 2 encontra-se uma memória descritiva dos tanques.

4.2.6 Descrição das Instalações de carácter social

O estabelecimento irá dispor, no primeiro piso, de vestiários para os trabalhadores, separados por sexo. Os vestiários estão dimensionados para alojar 10 mulheres e 20 homens.

Nos vestiários existirão chuveiros, lava-mãos equipados com dispensadores de sabonete líquido, toalhas descartáveis e cacifos. No primeiro piso existe igualmente uma sala de descanso e de refeições para os trabalhadores. À saída dos vestiários existe uma zona de higienização, composta pelos seguintes equipamentos: - lava-mãos - lava-botas - lava-aventais - cabides para aventais - cabides para botas.

Na zona de higienização estará disponível um armário de primeiros socorros. O serviço de medicina do trabalho será assegurado por contrato com uma empresa da especialidade.

4.3 Análise de Mercado

4.3.1 Concorrentes

Em Portugal estão constituídas legalmente cerca de 24 empresas cujo objetivo é a depuração e expedição de moluscos bivalves vivos. Este é o número que a empresa ESTRELAS DO OCEANO, Lda terá que considerar como concorrência ao desenvolvimento da sua atividade.

A Tabela 3.6 representa todas as empresas desta área por cidade e região do país.

Tabela 4.1 Concorrência por localização geográfica

N.º	Concorrentes	Local	Região
1	Ancora Mar, Mariscos, S.A.	Vila Praia de Âncora	Norte
2	Falcamar, Lda	Labruge	Norte
3	Companhia das Pescarias do Algarve	Olhão	Sul
4	Depuradora de Ovar	Ovar	Centro- Norte
5	Centro de Depuração e Expedição Francisco Resende	Torreira	Centro- Norte
6	Decomar - Depuração e Comércio de Mariscos, Lda	Foz do Arelho	Centro
7	Maquipeixe, Lda	Óbidos	Centro
8	Depuradora S.C. - Viveiros Portugal, Lda	Caldas da Rainha	Centro
9	Centro de Depuração e Expedição "Frutos do Mar"	Lourinhã	Centro
10	Aki-D'El-Mar, Lda	Caldas da Rainha	Centro
11	Martróia	Setúbal	Centro
12	Centro de Depuração e Expedição Barrosinho	Setúbal	Centro
13	Centro de Depuração Manuel Fernandes	Setúbal	Centro
14	Centro de Expedição e Depuração - José Manuel Prata	Olhão	Sul
15	Centro de Depuração e Expedição Flávio Guerreiro	Olhão	Sul
16	Centro de Depuração e Expedição "Gualter Mariscos"	Olhão	Sul

17	Centro de Depuração e Expedição Pinguinha	Olhão	Sul
18	Centro de Depuração e Expedição "Edgar Mariscos, Lda"	Olhão	Sul
19	Centro de Depuração e Expedição de Maria Libânia	Faro	Sul
20	Centro de Depuração e Expedição "Mariscos Campo, Lda"	Lagos	Sul
21	Centro de Depuração e Expedição Sucomar, Lda	Sines	Sul
22	Centro de Depuração e Expedição Mecomar, Lda	Sesimbra	Centro
23	Centro de Depuração e Expedição Paraíso do Marisco	Sines	Sul
24	PMA Aquacultura, Lda	Luz de Tavira	Sul

Fonte: Elaboração própria

A mesma foi construída através dos dados recolhidos no sítio da internet da Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM). A informação recolhida data de 2015, não existindo mais dados no que concerne à possível criação ou extinção de empresas durante o corrente ano económico.

Apesar do número de concorrentes ser relativamente elevado a verdade é que uma das particularidades deste tipo de negócio é a regionalidade, sendo certo que os produtores/apanhadores da região de Aveiro não efetuam entregas em Setúbal ou em Olhão, até porque, a sua grande maioria tem de declarar diariamente as quantidades e espécies capturadas na lota mais próxima.

Neste sentido, tendo em consideração que a Ria de Aveiro é dos locais nacionais com maiores quantidades de apanha efetuadas, os concorrentes diretos deste negócio são aqueles que efetivamente laboram na região centro-norte, sendo que neste caso apenas existem 2 concorrentes, a Depuradora de Ovar e o Centro de Depuração e Expedição Francisco Resende.

O Gráfico 4.1 representa o número de centros de depuração e expedição por cidade, e o Gráfico 4.2 representa as mesmas empresas mas distribuídas pelas regiões geográficas do país.

Gráfico 4.1 Número de Centros de Depuração e Expedição por cidade



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4.2 Número de Centros de Depuração e Expedição por Região



Fonte: Elaboração própria

Desta forma, é importante ter consciência que apesar de existir concorrência a mesma não acarretará, em princípio, consequências nefastas para o desenvolvimento da atividade da empresa ESTRELAS DO OCEANO, Lda, não deixando de ser um fator crítico que se deve ter sempre em atenção.

Assim sendo, importa abordar de forma mais concreta e profunda os 2 concorrentes que mais poderão influenciar o crescimento e evolução da empresa em análise.

Geograficamente, apesar destes centros de depuração e expedição serem praticamente na sua totalidade abastecidos por produtos da Ria de Aveiro, as distâncias entre os mesmos são relativamente grandes para conseguir angariar produtores mais próximos, conforme demonstra a Figura 4.3.

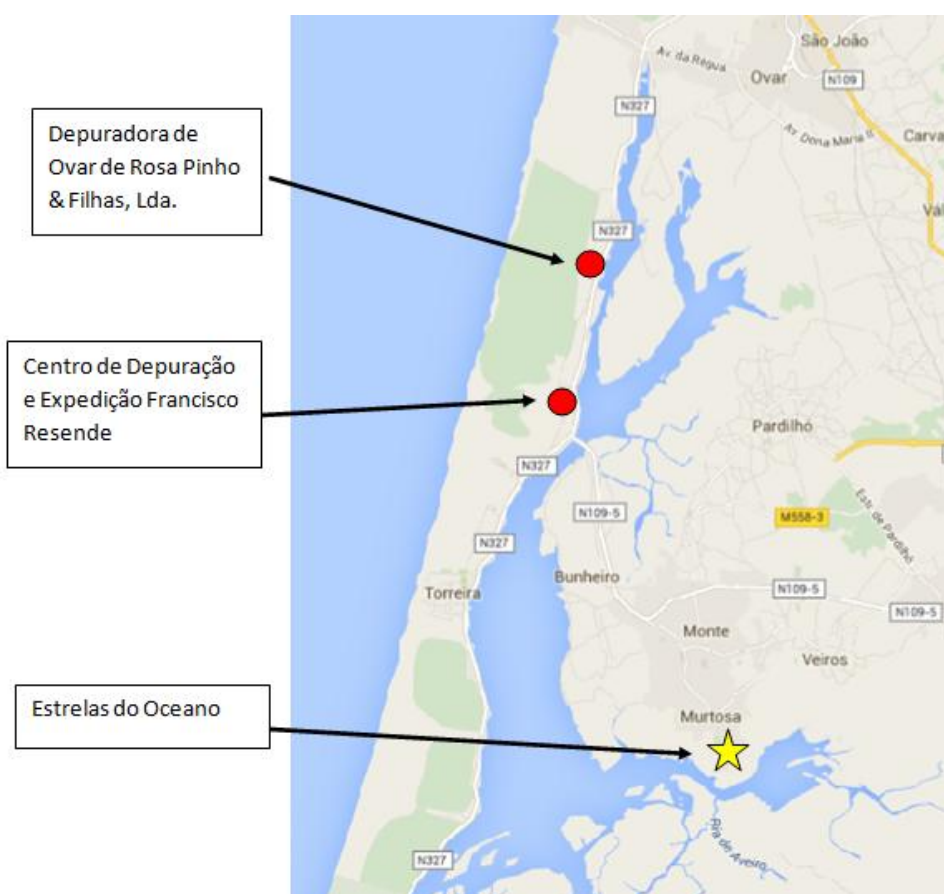


Figura 4.3 Localização das Depuradoras concorrentes

Fonte: Elaboração própria

Na figura supra é perceptível a distância que separa a depuradora a instalar e as duas concorrentes já em funcionamento, sendo que até ao Centro de Depuração e Expedição

Francisco Resende distam cerca de 10km e até à Depuradora de Ovar a distância supera os 12km.

Conforme já mencionado, a distância e neste caso a proximidade aos produtores/apanhadores é sem dúvida uma mais-valia nesta área de negócio, sendo que existe uma vasta área e inúmeros produtores que facilmente esta empresa poderá angariar como seus fornecedores.

O site eInforma permite ter acesso a várias informações empresariais de todas as empresas registadas em Portugal, nomeadamente informação financeira e de gestão. Desta forma, verificou-se alguns dados que se consideram relevantes em relação aos dos concorrentes diretos, designadamente a empresa Depuradora de Ovar de Rosa Pinho & Filhas, Lda e Centro de Depuração e Expedição de Francisco Lopes Resende, Lda.

O resumo de toda a informação requerida encontra-se nos Anexos 3 e 4, contudo julga-se pertinente resumir alguns dos dados mais relevantes.

Depuradora de Ovar de Rosa Pinho & Filhas, Lda

Apesar de um pequeno decréscimo entre 2013 e 2014, no ano de 2015 as vendas cresceram mais de 60% face ao ano económico anterior: (2013 - **1.411.848,28 €**; 2014 - **1.322.315,40 €**; 2015 - **2.174.297,20 €**).

Durante o ano de 2013 a empresa não atingiu resultados positivos, tendo quase 11.000€ de prejuízos. Em 2014 o resultado líquido de exercício ultrapassou os 100.000€, sendo que no último ano económico esse valor quase triplicou, ficando próximo dos 300.000€.

Importa ainda mencionar que na avaliação do risco comercial efetuado pela eInforma, esta empresa encontra-se com um risco reduzido.

Centro de Depuração e Expedição Francisco Lopes Resende, Lda

Apesar de um pequeno decréscimo entre 2013 e 2014, no ano de 2015 as vendas cresceram mais de 90% face ao ano económico anterior: (2013 - **1.887.030,74 €**; 2014 - **1.672.332,64 €**; 2015 - **3.208.110,26 €**).

Durante os anos de 2013 e 2014 a empresa não atingiu resultados positivos, tendo cerca de 130.000€ e 27.000€ de prejuízos, respetivamente. Em 2015 o resultado líquido de exercício atingiu um lucro de quase 230.000€.

Importa ainda mencionar que na avaliação do risco comercial efetuado pela eInforma, esta empresa encontra-se com um risco reduzido.

4.3.2 Clientes

Após análise concorrencial, é necessário perceber quais os principais clientes do presente plano de negócio. No que concerne aos moluscos bivalves vivos **não depurados**, os mesmos serão comercializados a centros de depuração e expedição da região da Galiza – Espanha e à indústria transformadora de produtos da pesca também localizados na região da Galiza – Espanha. Por questão de sigilo empresarial não serão reveladas as identificações das empresas mencionadas.

É importante referir desde já que estes não serão, inevitavelmente, os nossos principais clientes, facilmente perceptível pelo *core business* desta empresa. Estes clientes apenas absorverão as quantidades excedentárias da produção quando não exista capacidade instalada para garantir com qualidade e tempestividade suficiente o processo de depuração.

Por conseguinte, e no que diz respeito aos moluscos bivalves vivos **depurados**, os nossos principais clientes passam a ser apenas centros de expedição, empresas cujo *core business* reside na aquisição e comercialização destes produtos já depurados destinados ao consumidor final. Desta forma, vários contactos já foram previamente estabelecidos, sendo que primordialmente os potenciais clientes residem na região da Galiza – Espanha, Andaluzia – Espanha e sul de França.

Apesar das decisões supra mencionadas, não existe a intenção de descurar qualquer possibilidade futura de crescimento, não ficando de todo excluída a conquista de um espaço no mercado nacional, nomeadamente nos distribuidores do canal grossista.

Tendo em consideração todas as possibilidades de desenvolvimento do presente projeto, não só ao nível da expansão para novos mercados até agora pouco explorados, nomeadamente África e Ásia, é importante aqui salientar a diversidade de produtos finais decorrentes da transformação dos moluscos bivalves vivos, que poderão assumir diferentes formas de comercialização e, por conseguinte, diferentes tipos de clientes.

Convém ainda mencionar que as instalações projetadas incluem uma loja de venda direta ao público, tendo como principal objetivo não só fazer face às necessidades da população local, como também disponibilizar o produto ao setor da restauração e hotelaria, sendo certo que, os resultados esperados a este tipo de clientes será evidentemente mais reduzido face aos restantes, derivado das quantidades em questão.

Apesar da ligeira limitação aos clientes já existentes acima mencionado, o presente plano não se coaduna somente com esta realidade, sendo certo que a expectativa de crescimento passa por expandir a carteira de clientes para outros mercados ainda pouco explorados.

4.3.3 Fornecedores

Quanto aos fornecedores, estes são na sua maioria produtores devidamente licenciados e autorizados pela DGRM para a apanha de animais marinhos e pesca apeada, contudo, em termos de aquisição dos produtos, a mesma pode tomar três formas distintas: aquisição em lota mediante sistema de leilão; aquisição a produtores com autorização para 1ª venda fora de lota e aquisição a produtores através da elaboração de contrato de abastecimento.

Importa então fazer um breve enquadramento legal para uma melhor interpretação quanto às formas acima mencionadas:

O Decreto-Lei n.º 81/2005 de 20 de abril estabelece o regime de primeira venda do pescado fresco em lota, mediante o sistema de leilão. Este regime prevê a entrega do pescado fresco pelo produtor a uma lota, em que o produto é posteriormente vendido em sistema de leilão a entidades que tenham acesso a esta primeira venda e autorização na intervenção no leilão, tais como comerciantes ou industriais de produtos da pesca, possibilitando assim as empresas deste setor adquirirem os produtos através desta via.

O diploma prevê, no entanto, situações em que a transmissão ou entrega do pescado pode ser isenta do sistema de leilão, entre as quais se destaca a celebração de contrato de abastecimento de pescado e a autorização para 1ª venda fora de lota.

Relativamente aos contratos de abastecimento, os mesmos encontram-se espelhados no art.º 8.º do citado Decreto-Lei, que, resumidamente, são contratos elaborados entre os produtores e os comerciantes ou industriais de produtos da pesca. Estes contratos são elaborados através das OP (Organizações de Produtores), garantindo um preço mínimo dos produtos e uma ligação a um comprador, neste caso a um operador de centro de

depuração e expedição que, por sua vez, este garante o escoamento do produto. Importa ainda referir que este processo de transação comercial é efetuado nas instalações da lota, não obstante, este tipo de contrato torna-se muito vantajoso para a Empresa na medida em que garante uma estabilidade nas quantidades recebidas dos moluscos bivalves.

Por fim, a outra forma de aquisição incide nos produtores com autorização para 1.^a venda fora de lota. Estes são regulados pela Portaria n.º 197/2006 de 23 de fevereiro, que veio possibilitar os titulares de licença de apanhadores marinhos e pesca apeada, de realizarem a venda do pescado capturado diretamente a estabelecimentos que laborem produtos da pesca, ou seja, serão produtores que efetuarão a transação comercial diretamente no centro de depuração e expedição.

Apesar de distintas e de acordo com a Legislação Nacional, estas são as possíveis formas que estão disponíveis para a aquisição de pescado fresco, neste caso específico de moluscos bivalves vivos, e que serão tidas pela empresa Estrelas do Oceano, Lda. Contudo, importa novamente referir que a distância e neste caso a proximidade aos produtores/apanhadores é sem dúvida uma mais-valia nesta área de negócio, possibilitando à empresa facilmente angariar inúmeros produtores como seus fornecedores, nomeadamente através da elaboração de contratos de abastecimento.

4.4 Análise Estratégica

4.4.2 Análise PESTAL

A análise PESTAL surge como uma ferramenta fulcral na elaboração de um plano de negócio. Este modelo assenta em seis dimensões de análise (Política, Económica, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) e permite observar fatores externos suscetíveis de influenciar, de forma direta ou indireta, a atividade da empresa (Silva e Monteiro, 2014).

Desta forma, no Quadro 4.1 encontram-se elencadas as variáveis consideradas mais importantes para cada dimensão de análise, possibilitando uma melhor compreensão do ambiente onde a mesma irá atuar.

Quadro 4.1 Análise PESTAL

<p>Fatores Políticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aparente estabilidade Política e incentivo ao Empreendedorismo, Inovação e Competitividade empresarial; • Políticas Fiscais com taxas demasiado penalizadoras para as empresas; • Forte controlo do comércio, através de organismos como a ASAE, DGAV ou a Autoridade da Concorrência (AdC); • Visível preocupação e intervenção do Estado sobre a sustentabilidade do setor das pescas em Portugal, através da Política Comum das Pescas (PCP); • Criação do MAR 2020, possibilitando medidas de apoio enquadradas no Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP).
<p>Fatores Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recente crescimento favorável do PIB em Portugal; • Taxa de desemprego elevada; • Dificuldades por parte das empresas em obter financiamento junto das instituições bancárias; • Saldo da balança comercial dos produtos da pesca deficitário, com uma acentuada dependência de Portugal quanto às importações.
<p>Fatores Sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de natalidade reduzida e uma população mais envelhecida; • Alteração do comportamento dos consumidores, atualmente mais informados quanto ao setor; • Alterações do estilo de vida, hábitos e valores; • Elevado hábito de consumo de produtos da pesca em Portugal. • País com longa tradição ligada às artes da pesca; • Forte ligação das populações costeiras à atividade marítima, com comunidades piscatórias que dedicam-se “em exclusividade” à atividade piscatória; • Atitude favorável à valorização de produtos nacionais, contudo, face ao facto do valor ser por norma superior, optam por produtos importados de valor mais baixo.
<p>Fatores Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com acesso a uma boa rede de infraestruturas no geral; • População propensa à utilização das tecnologias de informação e comunicação; • Aposta focalizada em I&D para promover o conhecimento e a competitividade nas atividades económicas marítimas; • Acesso a uma excelente rede de infraestrutura de comunicação, possibilitando às empresas a divulgação e promoção dos produtos/serviços em plataformas <i>online</i>.
<p>Fatores Ambientais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente preocupação ambiental com a criação de diversos diplomas referentes à Utilização dos Recursos Hídricos, à Lei da Água, ao Ordenamento do Espaço Marítimo e à Avaliação do Impacto Ambiental • Alterações climáticas que afetam a atividade piscatória; • Impactos ambientais da Pesca que poderão culminar na redução de espécies devido a fatores como a sobrepesca e a poluição marinha, podendo provocar a extinção de algumas espécies e contribuir para um aumento das taxas de mortalidade das mesmas. • Interdições temporárias da apanha e captura de moluscos bivalves impostas pelo IPMA, devido à presença de toxinas marinhas ou de níveis de toxinas ou de contaminação microbiológica acima dos valores regulamentares.

Fatores Legais

- Forte regulamentação da atividade;
- Elevada segurança e controlo sanitário;
- Decreto Regulamentar n.º 14/2000, de 21 de setembro – Define os requisitos e condições relativos à instalação e exploração dos estabelecimentos de culturas marinhas e conexas, à atribuição de autorizações e licenças e as condições da sua transmissão e cessação, remetendo as condições técnicas das instalações destes Centros para o Decreto-Lei n.º 293/98, de 18 de Setembro.
- Decreto-Lei n.º 113/2006, de 12 de junho - Assegura a execução e garante o cumprimento, no ordenamento jurídico nacional, das obrigações 852/2004 e 853/2004, ambos do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, relativos à higiene dos géneros alimentícios e às regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal, respetivamente.
- Portaria n.º 1421/2006, de 21 de dezembro - Estabelece regras de produção e comercialização de moluscos bivalves, equinodermes, tunicados e gastrópodes marinhos vivos, complementares aos Regulamentos (CE) 852/2004 e 853/2004, de 29 Abril.
- Portaria n.º 1102-B/2000, de 22 de novembro, republicada pela Portaria n.º 1228/2010, de 06 de dezembro – Aprova o Regulamento da apanha e estabelece as principais regras do exercício da pesca, entre os quais os limites máximos de capturas diárias por espécie no continente.
- Portaria n.º 563/90, de 19 de julho, alterada pela Portaria n.º 575/2006, de 19 de junho – Regulamenta a Pesca na Ria de Aveiro;
- Portaria n.º 1026/2004, de 09 de agosto – Fixa limites máximos diários de captura de bivalves na Ria de Aveiro.

Fonte: Elaboração própria

4.4.3 Análise SWOT

Após realizada a análise externa referida no ponto anterior, procedemos à análise SWOT. Esta ferramenta de análise pressupõe o diagnóstico das Forças (*Strengths*); Fraquezas (*Weaknesses*); Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), tratando-se de um cruzamento entre a análise do ambiente externo e interno de uma empresa. De acordo com os autores Silva e Monteiro (2014), esta ferramenta de análise detém uma grande importância num plano de negócio, na medida em que auxilia na formação de opções estratégicas, possibilitando elencar ações que permitam manter ou replicar os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças. No quadro seguinte são apresentados os elementos a considerar em cada diagnóstico, decorrentes da análise pela confluência de observações anotadas anteriormente.



Figura 4.4 Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Importa seguidamente analisar de que modo as oportunidades podem gerar mais-valias para a oferta comercial apresentada e de que modo as ameaças podem ser colmatadas pelas oportunidades e pelos pontos fortes. Para tal, procurou-se descrever algumas ações a seguir pela empresa, decorrentes do levantamento de alguns riscos estratégicos com que a mesma se irá debater, como forma de minimizar o impacto negativo das fraquezas e ameaças,

aproveitando as oportunidades de modo a que, nesse ambiente favorável, se possam incrementar os pontos fortes associados à oferta.

Seguidamente são apresentadas algumas opções para os principais riscos estratégicos identificados, com vista ao sucesso da Empresa.

4.4.4 Riscos Estratégicos

- **Elevado valor inicial de investimento:** este é efetivamente o ponto fraco que não possibilitou, no seu tempo, a continuação deste projeto. Não obstante, acreditamos que o mesmo será colmatado com a oportunidade atribuída a empresas neste setor através das Medidas de apoio enquadradas no FEAMP, sendo que a principal finalidade do presente trabalho prende-se em concorrer a um fundo comunitário que possibilite a sua concretização.
- **Negócio pouco propenso à fidelização quer de clientes, quer de fornecedores:** esta é uma realidade associada a este negócio que a empresa conhece bem e que não pode descurar. Quanto aos clientes a Estrelas do Oceano, Lda terá como principal missão a sua satisfação, tendo por base uma boa política de confiança, respeito pelos prazos de entrega, boa gestão de *stocks* por forma a satisfazer a totalidade dos pedidos de encomendas, alinhados com a entrega de produtos de excelência, promovendo os mais criteriosos padrões de qualidade e rastreabilidade na seleção e frescura dos moluscos bivalves. Este tipo de atuação permitirá que a empresa não perca os seus clientes quando ocorram situações impossíveis de controlar por parte da mesma, tais como condições atmosféricas adversas ou interdições periódicas de apanha, o que leva a que muitas vezes não seja possível satisfazer a totalidade dos pedidos de encomendas. Nestes casos, a empresa fará de tudo para encontrar soluções com o cliente, propondo, caso seja possível, outro tipo de espécies que permita colmatar a inexistente. Este tipo de atuação já é tido pela Empresa e tem proporcionado manter relações de há mais de 10 anos com diversos clientes. Relativamente aos fornecedores, a estratégia passa por elaborar o maior número de contratos de abastecimento. Estes contratos, conforme já referido, são vantajosos não só para o produtor, na medida em que assegura um preço mínimo e o escoamento do produto proporcionando uma estabilidade de trabalho, mas também para a empresa, pois o mesmo impõe a obrigatoriedade do produtor entregar

todo o seu produto, assegurando-se assim matérias-primas para a empresa laborar. Estes contratos têm a duração de um ano e importa por isso garantir a sua renovação. Para tal, torna-se necessário desenvolver uma política de proximidade com estas comunidades piscatórias, proporcionando condições de segurança e estabilidade, garantindo pagamentos atempados e pedidos de encomendas diários.

- **Demasiada burocracia na atribuição de autorizações e licenças:** Esta ameaça, apesar de poder ocorrer num futuro próximo, atualmente a mesma já foi suprida pelo facto deste negócio já ter as autorizações necessárias para iniciar a sua instalação, bem como, pelo facto do terreno ser posse da Sócia-Gerente da empresa também promotora deste negócio.
- **Sazonalidade do setor derivado das condições meteorológicas adversas e de interdições periódicas de apanha e captura de bivalves declaradas pelo IPMA:** Esta realidade é inequívoca e impossível de ser ultrapassada. Apesar disso, existe a possibilidade de mitigar esta ameaça, no sentido em que este tipo de produtos pode ser comercializado de várias formas, sendo esta uma das estratégias futuras da empresa, de alargar para novas atividades, nomeadamente congelação, conserva e confeção.
- **A sobrepesca e a poluição marinha:** Sendo a sustentabilidade das espécies marinhas e da poluição temas bastante atuais e de realce, esta empresa quer ser socialmente responsável, promovendo desta forma ações de esclarecimento e informação junto dos produtores através da solicitação de parcerias à DGRM e à DGAV. Apostar na formação dos mariscadores, dotando-os de conhecimento sobre o funcionamento do ecossistema, por exemplo, poderá revelar-se saudável para a correta gestão deste recurso, tornando este negócio viável no tempo.

4.5 Estratégia de Marketing-Mix

Este modelo denominado 4P's refere-se a alguns conceitos essenciais da ação do marketing, nomeadamente: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Comunicação (*Promotion*) e Distribuição (*Placement*), permitindo obter uma ação integrada para criar, comunicar e entregar os seus produtos aos clientes. Depois de clarificadas as diversas opções a desenvolver pela empresa, é o momento de transferir a sua estratégia para as adequadas variáveis operacionais que compõem o Marketing *Mix*.

4.5.1 Produto

O produto a comercializar encontra-se na categoria de produtos alimentares perecíveis, mais especificamente moluscos bivalves vivos.

Em início de atividade os produtos a comercializar pela Empresa Estrelas do Oceano, Lda são os seguintes:



Ameijoa-macha (*venerupis corrugata*)



Ameijoa-japonesa (*ruditapes philippinarum*)



Ameijoa-boa (*ruditapes decussatus*)



Berbigão (*Cerastoderma*)

Estes produtos poderão ser comercializados de duas formas distintas: produto depurado e produto não depurado. Neste caso, o tipo de embalagem será diferente.

Para produtos **não depurados** estes serão armazenados em sacos de rede em malha ou sacos de monofilamento, garantindo as melhores condições de vitalidade. Este tipo de produto não carece de rótulo (é acompanhado por documento de registo) ou qualquer tipo de aperfeiçoamento de embalagem, pois o mesmo ainda irá entrar no circuito comercial e sofrer o devido tratamento para se tornar próprio para consumo humano.

Relativamente aos **produtos depurados**, aqui a embalagem primária a ser utilizada não só exercerá uma função técnica na conservação do produto mas também a função de comunicação através do rótulo, criando um impacto visual ao consumidor.

Estes produtos depurados são comercializados em embalagens unitárias de sacos de rede extrudida, garantindo uma melhor conservação e durabilidade dos mesmos. Serão munidos de um rótulo, de acordo com a legislação em vigor, que permitirá não só atestar a sua

depuração mas também dar a conhecer a marca da empresa, possuindo as seguintes informações:

- A marca Estrelas do Oceano, Lda com o seu logotipo;
- O endereço das instalações;
- A marca de identificação Oval (com indicação do número de controlo veterinário);
- Nome da espécie;
- Período de depuração;
- Data de embalagem;
- Data limite de consumo ou a menção: “estes animais devem encontrar-se vivos no momento da compra”;

Futuramente a empresa pretende diferenciar-se dos restantes concorrentes através da embalagem. Uma das apostas prende-se com um tipo de embalagem diferenciadora das que existe atualmente no mercado, a embalagem a vácuo. A comercialização deste tipo de produtos tem, obrigatoriamente, que seguir diversas regras impostas pelas Entidades reguladoras contudo, relativamente à embalagem, a mesma não é explícita quanto ao tipo de material ou constituição, referindo apenas que deverá assegurar a sua conservação. Desta forma, será posteriormente solicitados estudos para aferir se este produto vivo embalado a vácuo com água do mar, possuiu características de durabilidade superiores às embalagens usadas atualmente. Acreditamos que o mesmo é possível, até porque, após análise aos regulamentos da CE que estabelecem as regras específicas de higiene aplicáveis a este tipo de géneros alimentícios, deparamo-nos com uma alteração efetuada em 2003 da Comissão das Comunidades Europeias⁴, onde a menção a este tipo de embalagem é referido:

Todos os invólucros de acondicionamento de **moluscos bivalves vivos**, incluindo o acondicionamento **no vácuo em água do mar**, devem ser fechados e permanecer fechados desde o centro de expedição até à entrega ao consumidor ou ao retalhista.

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0033:FIN:PT:PDF> – Esta menção encontra-se no n.º 2 do Cap. V da secção VII do Anexo II do referido Diploma. (pág. 90)

Apesar da legislação em vigor, nomeadamente o Regulamento CE n.º 853/2004 de 29 de abril não mencionar nada nomeadamente quanto à possibilidade de este produto poder, ou não, ser embalado vivo a vácuo, certo é que a sua possibilidade já foi levantada e equacionada.

Importa assim perceber se o mesmo é realizável e, caso seja, aferir quanto à sua durabilidade relativamente à embalagem tradicional face ao acréscimo de custos.

4.5.2 Preço

A determinação do preço em qualquer tipo de produto é certamente um dos maiores desafios com que os promotores se deparam. O preço é fator determinante no posicionamento estratégico de um produto ou marca, sendo que o mesmo deve ser coerente com o plano desenvolvido e o público-alvo que se pretende atingir.

Apesar da importância acima mencionada, neste tipo de negócio não existe uma formulação constante e determinística dos preços, sendo que anualmente existem variações quase diárias quer dos preços de compra quer dos preços de venda, estando assim, este mercado, sujeito de forma constante, aos preços “determinados” pela lei da oferta e da procura.

No que diz respeito aos preços de venda os mesmos variam consoante a procura, tendo por norma variações bastante positivas na época de verão, mas também em períodos festivos, nomeadamente na Páscoa e no Natal, sendo que a oferta também influencia a determinação do preço final.

Apesar de todas as inconstâncias na determinação de um preço de venda, económica e financeiramente existe a certeza que o mesmo deve cobrir todos os custos associados ao mesmo, custo de aquisição, manutenção, depuração, transporte e acondicionamento, bem como os custos indiretos associados, encargo com as instalações, pessoal operacional e pessoal administrativo, não descurando uma margem de lucro que garanta sustentabilidade à empresa, geração de fluxos de caixa e capacidade para assegurar investimento futuro.

4.5.3 Comunicação

De forma bastante clara e pragmática, a comunicação desta empresa irá efetuar-se através da marca presente no rótulo das nossas embalagens, através da identificação em todas as viaturas afetas à empresa, comunicação institucional *on-line* através da utilização das tecnologias de informação (*site, facebook*, entre outros), através da oferta de amostras do nosso portefólio de produtos junto de novos clientes, bem como, pela comunicação que esperamos que ocorra de forma informal por parte dos mesmo.

4.5.4 Distribuição

Torna-se cada vez mais evidente, devidamente comprovado pelos inúmeros estudos e conclusões das mais altas entidades no ramo da gestão, que a especialização é atualmente uma das formas mais seguras das empresas garantirem dedicação em exclusivo ao *core business*, redistribuindo de forma mais eficiente os escassos recursos e, por conseguinte, não despenderem dos mesmos em atividades que não criam valor acrescentado ao produto e à empresa.

Apesar das evidências, este negócio detém algumas particularidades e especificidades difíceis de ultrapassar, nomeadamente a ligação forte com os clientes, a proximidade com os mesmos, o facto de trabalharem com produtos perecíveis e, não menos importante, as horas da apanha que variam todos os dias, especificamente por conta das horas das marés.

Desta forma, o presente negócio ainda é baseado através da existência de uma frota própria, sendo a recolha dos moluscos bivalves e posterior entrega aos clientes, da responsabilidade da empresa. Apesar de não existir grande valor acrescentado nesta atividade, a tempestividade na entrega e condições de conservação são fatores essenciais para a consolidação de uma relação de confiança com os clientes.

Tendo em consideração que este negócio é suportado pelo fator quantidade, não é de todo descartada a hipótese de subcontratar o serviço de transporte, tal como já efetuado em anos anteriores, sendo certo que esta solução só é viável através da contratação de um serviço denominado como “carro dedicado”, o que impossibilita a utilização do mesmo para pequenas quantidades.

5. Estudo de Viabilidade Económica e Financeira

A análise económica e financeira é uma ferramenta fundamental e extremamente poderosa na concretização de qualquer plano de negócio, tendo em consideração a informação relevante que deste método advém, particularmente quanto à sua viabilidade financeira.

A presente análise permitirá perceber, para além da viabilidade financeira da empresa em análise, se o caminho traçado e descrito através de todo o trabalho empírico é realmente consistente e exequível.

O modelo utilizado como base de análise do presente projeto é uma ferramenta de avaliação de projetos de investimento (5 anos de exploração), disponibilizado no sítio do IAPMEI, no campo do apoio empresarial e formação. Pela qualidade do mapa em questão, complexidade e quantidade de informação disponibilizada, bem como todos os indicadores de medida e rácios financeiros que apresenta, julgou-se como a tabela de cálculos mais interessante e intuitiva a utilizar.

5.1 Pressupostos

A Tabela 5.1, identifica os pressupostos em que o presente projeto assenta, nomeadamente os prazos médios (de recebimento, de pagamento e de stockagem), as taxas de IVA associadas às diversas atividades da empresa, as taxas associadas à questão remuneratória dos colaboradores e dos órgãos sociais, bem como outras informações relevantes para o desenvolvimento financeiro do projeto.

É importante nesta fase identificar um dos maiores pressupostos deste plano, a identificação de apenas 2 tipos de produtos, a amêijoa e o berbigão, sabendo de antemão que esta empresa tem a capacidade e está autorizada a laborar com inúmeras outras espécies. Tendo em consideração os estudos efetuados e a experiência dos promotores neste setor, no produto amêijoa apenas foram consideradas a amêijoa-japonesa, a amêijoa-macha e a amêijoa-boia, sendo certo que as mesmas são as predominantes da Ria de Aveiro. Mais ainda, a intenção de prever um menor número de produtos a laborar e por conseguinte uma menor quantidade, teve como principal intenção garantir mais alguma fiabilidade ao estudo, representando desta forma o prior cenário possível quanto ao contexto em que a empresa poderá laborar.

Tabela 5.1 Pressupostos

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	7
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	4
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	2
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	6,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	6,00%
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

5.2 Vendas

As vendas previsionais da empresa ESTRELAS DO OCEANO, Lda têm por base um histórico de alguns anos de atividade, visto que a mesma foi criada e tem como início de atividade o ano de 2013. Apesar disso, nestes primeiros anos esta empresa apenas trabalhou como intermediário de compra e venda de moluscos bivalves vivos não depurados, tendo os mesmos como destino final enumeras depuradoras da região da Galiza – Espanha.

No mapa das vendas previsionais o primeiro dado com que nos deparamos é com a taxa de variação dos preços, sendo os mesmos tremendamente voláteis tendo em consideração inúmeros fatores, nomeadamente a ocorrência de eventos ou épocas festivas, a existência de uma maior ou menor procura, a falta ou excesso de oferta e as interdições

recorrentemente declaradas pelo IPMA derivado de excesso de toxinas encontradas nos moluscos bivalves.

No que diz respeito às quantidades previstas para o produto A (amêijoas), é necessário tornar bem claro que nos diversos locais de apanha (águas interiores marítimas, águas interiores não marítimas e águas oceânicas) as espécies mais capturadas são a amêijoia-japonesa (*ruditapes philippinarum*), a amêijoia-macha (*venerupis corrugata*) e a amêijoia-boia (*ruditapes decussatus*). Desta forma, as quantidades consideradas para este tipo de produto incluem todas estas espécies, bem como os diferentes tipos de tamanho pelo qual as mesmas são comercializadas.

Em relação à amêijoia, o preço de venda está estipulado como sendo de 10,50€, sendo este uma média entre os três tipos de amêijoia e os três tipos de calibre que a mesma comporta. Em relação ao produto B (berbigão – *cerastoderma*) a quantificação do mesmo encontra-se também relacionado com os dados históricos já existentes, sendo esta espécie capturada em maiores quantidades que o produto A.

Seguindo a mesmas orientações da amêijoia relativamente aos diferentes calibres, o preço médio de venda do berbigão é de 4,50€. O cálculo do preço medio unitário para cada um dos produtos encontra-se demonstrado no Apêndice 2.

Este preço de venda tem por base o conhecimento e a experiência de vários anos neste setor de atividade por parte dos promotores do projeto, sendo certo que, o mesmo peca por defeito, apenas utilizado como margem de segurança e salvaguarda da viabilidade do presente plano de negócio.

Tabela 5.2 Mapa das vendas previsionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
VENDAS - EXPORTAÇÃO						
Produto A - Amêijoia	420.000	441.252	463.579	487.036	511.681	537.572
Quantidades vendidas	40.000	41.200	42.436	43.709	45.020	46.371
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário	10,50	10,71	10,92	11,14	11,37	11,59
Produto B - Berbigão	675.000	709.155	745.038	782.737	822.344	863.954
Quantidades vendidas	150.000	154.500	159.135	163.909	168.826	173.891
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário	4,50	4,59	4,68	4,78	4,87	4,97
TOTAL	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
TOTAL VENDAS	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
IVA VENDAS	6,00%	0	0	0	0	0
Perdas por imparidade	%	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

5.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

No que concerne à margem bruta a retirar das vendas, a mesma rondará os 55% para a amêijoia e os 45% para o berbigão.

Neste negócio, a grande mais-valia e vantagem em relação aos demais compradores, como por exemplo aqueles que trabalham apenas como intermediários, é a possibilidade de inflacionar consideravelmente o preço de compra aos produtores, no sentido de que o preço após depuração é notavelmente superior ao preço antes de depuração. Desta forma, a presente empresa ganhará facilmente inúmeros produtores na sua lista de fornecedores.

Tabela 5.3 Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL		560.250	588.599	618.382	649.672	682.545	717.082
Produto A - Amêijoia	55,00%	189.000	198.563	208.611	219.166	230.256	241.907
Produto B - Berbigão	45,00%	371.250	390.035	409.771	430.505	452.289	475.175
Produto C *							
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A - Amêijoia							
Produto B - Berbigão							
TOTAL CMVMC		560.250	588.599	618.382	649.672	682.545	717.082
IVA	6,00%	33.615	35.316	37.103	38.980	40.953	43.025
TOTAL CMVMC + IVA		593.865	623.915	655.485	688.652	723.498	760.107

Fonte: Elaboração própria

5.4 Fornecimento e Serviços Externos

O fornecimento e serviços externos integram a conta 62 do plano de contas do sistema de normalização contabilística (SNC). Esta conta permite demonstrar todos os custos fixos e variáveis agregados à atividade da empresa, como demonstra a Tabela 5.4.

Resumidamente, a tabela infra apresenta as despesas, quer sejam fixas e variáveis, que a empresa ESTRELAS DO OCEANO, Lda terá que suportar no exercício da sua atividade, tais como, a conservação e reparações quer dos diversos equipamentos colocados nas instalações da empresa, quer na sua própria estrutura física ou na sua frota automóvel; o material de escritório que será necessário utilizar no quotidiano na área administrativa; os encargos inerentes à contratação do sistema HACCP e da aquisição de serviços de contabilidade; os encargos com as instalações, nomeadamente a eletricidade e a água, bem

como o combustível para deslocação da frota automóvel; os serviços de comunicação indispensáveis para a gestão da empresa e os serviços de limpeza da mesma.

Tabela 5.4 Fornecimento e serviços externos

					2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos										
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Publicidade e propaganda	23%	100%								
Vigilância e segurança	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%		100%	200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%		100%	300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	50%	50%	1.500,00	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16	20.866,93
Combustíveis	23%	50%	50%	2.500,00	30.000,00	30.900,00	31.827,00	32.781,81	33.765,26	34.778,22
Água	6%	50%	50%	250,00	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53	3.477,82
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%		100%	1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%		100%	400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	100%		350,00	4.200,00	4.326,00	4.455,78	4.589,45	4.727,14	4.868,95
Seguros		100%		250,00	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53	3.477,82
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%								
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%		100%	400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					94.200,00	97.026,00	99.936,78	102.934,88	106.022,93	109.203,62
FSE - Custos Fixos					41.100,00	42.333,00	43.602,99	44.911,08	46.258,41	47.646,16
FSE - Custos Variáveis					53.100,00	54.693,00	56.333,79	58.023,80	59.764,52	61.557,45
TOTAL FSE					94.200,00	97.026,00	99.936,78	102.934,88	106.022,93	109.203,62
IVA					9.702,00	9.993,06	10.292,85	10.601,64	10.919,69	11.247,28
FSE + IVA					103.902,00	107.019,06	110.229,63	113.536,52	116.942,62	120.450,89

Fonte: Elaboração própria

Importa ainda referir a contabilização de um valor estimado anual para a utilização de serviços de transportes de mercadorias externo. Apesar da existência de viaturas afetas à empresa que estarão destinadas ao transporte das mercadorias vendidas, tendo em consideração a capacidade restrita das viaturas a considerar, não tendo nesta fase do projeto a intenção de incluir veículos pesados na frota da empresa, e sabendo de antemão que periodicamente poderá haver a necessidade de transportar pesos superiores aos permitidos

por lei para viaturas ligeiras de transporte de mercadorias, achou-se por bem considerar esta despesa previsível mas não certa.

5.5 Gastos com Pessoal

A Tabela 5.5 apresenta os recursos humanos que se julgam convenientes para o desenrolar normal das operações da empresa.

Em relação à administração/direção da empresa, sendo a mesma uma empresa de cariz familiar, estão incluídos todos os sócios que fizeram parte da constituição da empresa em 2013.

Julgou-se conveniente incluir a contratação de 1 funcionário para a função administrativa e financeira, sendo um cargo de enorme responsabilidade derivado da enxada burocracia existente e da necessidade de manter registos fidedignos das entradas e saídas dos produtos em armazém.

No que diz respeito ao quadro de pessoal afeto à área de produção/operacional, do número de recursos estimados 1 deles obrigatoriamente terá de ser condutor, sendo o mesmo aquele que efetuará o transporte e a entrega aos clientes do produto devidamente acondicionado. Os restantes 3 recursos humanos deverão ser funcionários multitarefas, pela diversidade de etapas e tarefas inerentes ao ciclo de produção/depuração, nomeadamente as seguintes:

- Receção dos produtos: análise primária dos produtos e dos documentos que os acompanham;
- Pesagem e lavagem: é necessário pesar o produto e verificar a sua conformidade com a documentação recebida do produtor;
- Triagem: através do processo de crivo (separação por tamanhos/calibre);
- Depuração: colocação dos bivalves nos respetivos tanques de depuração;
- Acondicionamento/embalamento: processo de escolha, acondicionamento em sacos de rede, pesagem e rotulagem dos mesmos.

Como é possível verificar nas descrições supra, o processo é moroso e com várias etapas, pelo que os recursos humanos a contratar devem ser expeditos, eficazes e organizados.

Apesar de não se tratar de trabalho qualificado, o mesmo pode ser considerado como especializado, no sentido que devem conhecer o funcionamento de enxada maquinaria e equipamentos, bem como distinguir corretamente os produtos.

Importa novamente mencionar que um dos objetivos da empresa prende-se com a criação de postos de trabalho, desta forma o presente estudo prevê um aumento de contratação dos operacionais em 50%.

Quanto às remunerações, tendo em consideração tudo aquilo que foi atrás mencionado, as mesmas são acima da média para trabalho não qualificado.

Tabela 5.5 Quadro e gastos com pessoal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)						
Administração / Direcção	3	3	3	3	3	3
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	4	4	5	5	5	6
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	8	8	9	9	9	10
Remuneração base mensal						
Administração / Direcção	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463	1.507
Administrativa Financeira	850	876	902	929	957	985
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	750	773	796	820	844	869
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
Administração / Direcção	54.600	56.238	57.925	59.663	61.453	63.297
Administrativa Financeira	11.900	12.257	12.625	13.003	13.394	13.795
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	42.000	43.260	55.698	57.369	59.090	73.035
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	108.500	111.755	126.248	130.035	133.936	150.127
QUADRO RESUMO						
Remunerações						
Órgãos Sociais	54.600	56.238	57.925	59.663	61.453	63.297
Pessoal	53.900	55.517	68.322	70.372	72.483	86.830
Encargos sobre remunerações	25.769	26.542	29.984	30.883	31.810	35.655
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	2.170	2.235	2.525	2.601	2.679	3.003
Gastos de acção social	8.712	8.712	9.801	9.801	9.801	10.890
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	145.151	149.244	168.557	173.320	178.226	199.675

Fonte: Elaboração própria

5.6 Conta Estado e Outros Entes Públicos

A apresentação da conta estado e outros entes públicos neste plano apenas serve para demonstrar mais uma das valias do presente projeto, as exportações. Esta tem sido a única fonte de rendimento da empresa desde que a mesma foi constituída, sendo a mesma indispensável para a sua sustentabilidade, no sentido em que os preços praticados em Espanha são evidentemente superiores aos praticados no nosso país.

Apesar disso, não está de todo colocado de parte a possibilidade desta empresa realizar operações internas, sempre que possível e de forma a aproveitar a capacidade instalada sobranete.

Na Tabela 5.6 é possível verificar que a conta do estado é sempre negativa ao longo dos primeiros anos de exploração, ou seja, os pagamentos ao estado por conta da Segurança Social e do IRS dos colaboradores e dos órgãos sociais é repetidamente inferior ao valor a receber da conta do IVA.

Tabela 5.6 Estado e outros entes públicos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ESTADO	-16.432	-7.356	-7.363	-7.775	-9.531	-8.233
SS	2.693,13	2.773,92	3.133,64	3.227,66	3.324,49	3.726,36
IRS	1.162,50	1.197,38	1.352,65	1.393,23	1.435,03	1.608,50
IVA	-20.288,00	-11.327,24	-11.848,94	-12.395,49	-14.290,60	-13.568,05

Fonte: Elaboração própria

5.7 Investimento

Quanto ao investimento necessário para levar a cabo este projeto, o mesmo é apresentado na Tabela 5.7, sendo a necessidade em ativos fixos tangíveis a seguinte:

- Terrenos e Recursos Naturais: o investimento no terreno de instalação já foi efetuado em 2013 pela Sócia Gerente, através da aquisição de 2 lotes de terrenos adjacentes, um com 1.040m² e outro com 1.350m². Desta forma, caso o presente projeto se concretize, a propriedade dos terrenos mencionados passará a ser da empresa a um valor estimado de 40.000€.

- Edifícios e outras construções: o valor estimado para a construção propriamente dita teve como base a necessidade de criar uma boa estrutura de alicerces, visto que o terreno encontra-se bastante próximo da ria de Aveiro e poderá haver infiltrações e águas subterrâneas, assim, existe a necessidade de emanilhamento da linha de água que se

encontra ao longo de uma das extremidades do terreno, conforme parecer técnico da Câmara Municipal da Murtosa, o arruamento e todas as áreas adjacente ao edifício a construir e a própria edificação do mesmo. Neste sentido, e após avaliação das necessidades de construção e tendo em consideração alguns orçamentos já solicitado, o valor de 500.000€ julga-se adequado aos trabalhos a realizar.

- Equipamento básico: dentro desta componente de investimento encontram-se todos os equipamentos, maquinarias, tanques e demais materiais indispensáveis ao processo de depuração, nomeadamente:

- 7 Tanques isotérmicos destinados à depuração;
- Tanques isotérmicos para filtragem biológica;
- Sistemas de refrigeração e bombas de circulação de água;
- Mesas de apoio e mesas de lavagem;
- Crivo elétrico;
- Empilhador elétrico;
- Várias balanças e de diferentes pesos;
- Vários lava-mãos, cacifos e bancos;
- Máquinas de ensacar e agrafar sacos;
- Máquina de gelo;
- Arca refrigeradora de conservação.

Todos os materiais acima mencionados, entre outros, conforme Apêndice 3, fazem parte dos vários orçamentos já solicitados para a aquisição dos mesmos, sendo que o valor estimado na totalidade ascende aos 150.000€.

Também é certo que nesta primeira fase de desenvolvimento do projeto, caso não exista a possibilidade financeira para um investimento desta dimensão, a operação da atividade não estaria colocada de parte se alguns dos materiais identificados ficasse em carteira para aquisição num futuro próximo.

Tabela 5.7 Investimento

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	40.000					
Edifícios e Outras Construções	500.000					
Equipamento Básico	150.000				20.000	
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	12.000				3.000	
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	702.000				23.000	
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2.500					
Total Investimento	704.500				23.000	
IVA	23%	37.835			5.290	

Fonte: Elaboração própria

5.8 Financiamento

O mapa do financiamento representa perfeitamente as necessidades de recursos financeiros da empresa nos primeiros anos de exploração entre capitais próprios e capitais alheios. Tendo em consideração o elevado investimento inicial necessário para iniciar a exploração, foi considerado a possibilidade de recorrer a um empréstimo bancário na ordem dos 500.000€, sendo que, estima-se a existência de um capital próprio, à data de início de exploração, de 150.000€.

Ainda não está descartada a possibilidade de concorrer/candidatar o presente projeto a financiamento através dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) mais especificamente o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) do Portugal 2020.

Apesar disso, tendo em consideração que o presente plano de negócio deverá integrar o Programa Operacional MAR2020 e o mesmo ainda não foi desbloqueado para efeitos de candidatura, achou-se mais razoável acrescentar nesta análise económica e financeira um financiamento bancário como alavanca inicial, acreditando-se que caso o mesmo seja aceite para financiamento europeu o seu valor reduzirá substancialmente.

Tabela 5.8 Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	737.584	-8.210	918	1.370	25.763	-239
Margem de segurança	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Necessidades de financiamento	774.500	-8.600	1.000	1.400	27.100	-300
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	231.181	246.216	250.197	266.518	284.627	289.641
Capital	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	500.000					
Subsídios						
TOTAL	881.181	246.216	250.197	266.518	284.627	289.641
N.º de anos reembolso	5,00					
Taxa de juro associada	6,60%					
N.º anos de carência						
2017						
Capital em dívida (início período)	500.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	33.000	33.000	26.400	19.800	13.200	6.600
Reembolso Anual		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Imposto Selo (0,4%)	132	132	106	79	53	26
Serviço da dívida	33.132	133.132	126.506	119.879	113.253	106.626
Valor em dívida	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	

Fonte: Elaboração própria

5.9 Ponto Critico Operacional Previsional

O ponto crítico operacional é aquele que equaciona as vendas previsionais e os custos fixos totais, sendo que a margem de contribuição é representada pela subtração ao volume total de vendas dos custos variáveis totais, ou seja, é o volume de capital que sobra após pagar os custos variáveis para suportar os custos fixos.

Neste caso específico, verifica-se que a margem de contribuição é suficiente para a empresa pagar os custos fixos, bem como, relativamente ao ponto crítico, o mesmo é bastante inferior ao volume de vendas previsionais, o que atesta mais uma vez a viabilidade do negócio.

Tabela 5.9 Ponto crítico operacional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	1.095.000,00	1.150.407,00	1.208.617,59	1.269.773,64	1.334.024,19	1.401.525,81
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	560.250,00	588.598,65	618.381,74	649.671,86	682.545,25	717.082,04
FSE Variáveis	53.100,00	54.693,00	56.333,79	58.023,80	59.764,52	61.557,45
Margem Bruta de Contribuição	481.650,00	507.115,35	533.902,06	562.077,98	591.714,42	622.886,32
Ponto Crítico	587.078,42	597.894,64	643.228,33	653.732,44	673.498,99	718.150,36

Fonte: Elaboração própria

5.10 Demonstração de Resultados Previsional

A demonstração de resultados é um relatório puramente financeiro de resumo que detalha os proveitos e os gastos de determinada empresa durante um período estabelecido, neste caso por ano económico.

Da análise da demonstração de resultados previsional apresentada na Tabela 5.10, e tendo em consideração os dados de base estimados, é perceptível a apresentação de resultados líquidos dos exercícios sempre positivos desde o ano inicial de exploração, o que torna este investimento bastante apetecível e tendencialmente fiável. É certo que não nos podemos esquecer que os dados apresentados, na sua maioria, não são mais que estimativas e previsões, podendo os mesmos ser falíveis. Apesar disso, a margem de segurança utilizada no carregamento dos dados, principalmente dos dois principais fatores (compras e vendas), a não corresponderem totalmente à realidade, os mesmos foram apresentados por defeito nas vendas e por excesso nas compras, prevendo o pior cenário, garantindo desta forma uma maior confiança e fiabilidade nos resultados apurados.

Não é possível também deixar de notar a progressividade dos resultados líquidos dos exercícios, sendo que o mesmo quase duplica num prazo de 6 anos de exploração.

Importa ainda mencionar que foram contabilizadas imparidades de 2% do volume de vendas por perdas de inventários, tendo em consideração a perecibilidade do produto, conferindo assim uma maior realidade e fiabilidade ao estudo.

Tabela 5.10 Demonstração de resultados previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	560.250	588.599	618.382	649.672	682.545	717.082
Fornecimento e serviços externos	94.200	97.026	99.937	102.935	106.023	109.204
Gastos com o pessoal	145.151	149.244	168.557	173.320	178.226	199.675
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	21.900	23.008	24.172	25.395	26.680	28.031
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	273.499	292.530	297.570	318.452	340.550	347.535
Gastos/reversões de depreciação e amortização	71.983	71.983	71.983	71.150	74.250	71.850
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	201.516	220.547	225.586	247.302	266.300	275.685
Juros e rendimentos similares obtidos	1.077	2.015	2.948	4.060	5.167	6.521
Juros e gastos similares suportados	33.132	33.132	26.506	19.879	13.253	6.626
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	169.461	189.430	202.029	231.483	258.214	275.579
Imposto sobre o rendimento do período	35.587	39.780	42.426	48.611	54.225	57.872
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	133.874	149.650	159.603	182.872	203.989	217.708

Fonte: Elaboração própria

5.11 Mapa de Cash Flows Operacionais

Julgou-se pertinente abordar a questão dos cash flows gerados pela empresa, através da Tabela 5.11, pois a mesma representa as entradas e saídas líquidas de capital da empresa.

No ano de 2017, como seria de esperar e óbvio, por conta do investimento inicial, o fluxo é negativo. Logo no ano imediatamente seguinte a empresa passa a ter cash flows positivos sempre superiores a 200.000€/ano, apesar de apenas conseguir cobrir o cash flow acumulado do primeiro ano de exploração no ano de 2020.

Tabela 5.11 Mapa cash flows

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	159.198	174.232	178.213	195.368	210.377	217.791
Depreciações e amortizações	71.983	71.983	71.983	71.150	74.250	71.850
Provisões do exercício						
	231.181	246.216	250.197	266.518	284.627	289.641
Investim./Desinvest. em Fundo Manéio						
Fundo de Manéio	-33.084	8.210	-918	-1.370	-2.763	239
CASH FLOW de Exploração	198.097	254.426	249.279	265.149	281.864	289.880
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-704.500				-23.000	
Free cash-flow	-506.403	254.426	249.279	265.149	258.864	289.880
CASH FLOW acumulado	-506.403	-251.977	-2.698	262.451	521.314	811.194

Fonte: Elaboração própria

5.12 Balanço Previsional

O balanço é sem dúvida uma eficaz e importante ferramenta de gestão. Comumente aceite, este mapa é designado como a “fotografia” de uma empresa num determinado momento. Desta forma, os balanços previsionais aqui apresentados podem ser considerados como as “fotografias futuras” da empresa à data de 31 de dezembro de cada ano económico em análise.

Os balanços apresentados representam convenientemente o equilíbrio económico da empresa em análise, sendo recorrente um valor do ativo sempre superior ao valor do passivo.

O passivo da empresa é consistentemente inferior de ano para ano, principalmente por dois motivos, a amortização por pagamento do financiamento obtido no primeiro ano até à sua liquidação total no ano de 2021, bem como derivado dos curtos prazos de pagamento a fornecedores, fator quase indispensável e preponderante neste tipo de negócio.

Apesar de se perceber que a existência de prazos efetivamente distintos entre os recebimentos e os pagamentos torna a empresa e os seus recursos de capital a sua própria financiadora, não existe outra forma de garantir a captação de fornecedores/produtores pela grande instabilidade dos mesmos e persistência no que se refere à irredutibilidade de receber logo após o momento da entrega.

Tabela 5.12 Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	632.517	560.533	488.550	417.400	366.150	294.300
Activos fixos tangíveis	630.850	559.700	488.550	417.400	366.150	294.300
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1.667	833				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	198.553	324.864	459.998	620.744	782.161	976.386
Inventários	3.113	3.270	3.435	3.609	3.792	3.984
Clientes	21.292	22.369	23.501	24.690	25.939	27.252
Estado e Outros Entes Públicos	20.288	11.327	11.849	12.395	14.291	13.568
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	153.861	287.898	421.212	580.050	738.139	931.582
TOTAL ACTIVO	831.070	885.397	948.548	1.038.144	1.148.311	1.270.686
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		133.874	283.524	443.127	625.999	829.988
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	133.874	149.650	159.603	182.872	203.989	217.708
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	283.874	433.524	593.127	775.999	979.988	1.197.696
PASSIVO						
Passivo não corrente	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	47.195	51.873	55.420	62.146	68.323	72.990
Fornecedores	7.753	8.121	8.508	8.913	9.338	9.784
Estado e Outros Entes Públicos	39.442	43.752	46.912	53.232	58.984	63.207
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	547.195	451.873	355.420	262.146	168.323	72.990
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	831.070	885.397	948.548	1.038.144	1.148.311	1.270.686

Fonte: Elaboração própria

5.13 Outros indicadores económicos e financeiros

De toda a análise económica e financeira apresentada através dos diversos mapas figurados, torna-se possível obter uma ideia geral, concreta e bastante pormenorizada da realidade que se pretende atingir, bem como das mais-valias do negócio e do potencial de crescimento que o mesmo poderá alcançar.

Mais ainda, julga-se de todo conveniente abordar mais alguns indicadores que apresentam dados relevantes para a análise do presente plano de negócio, nomeadamente os seguintes:

- **Valor Atual Líquido (VAL)** – este é um indicador utilizado na avaliação da rentabilidade de determinado projeto de investimento. Este valor no ano de 2023 ascende aos **540.887€**, sendo este um valor surpreendentemente positivo e favorável para a possibilidade de se conseguir um investidor, caso não seja possível recorrer ao empréstimo bancário tradicional.

- **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)** – tal como o VAL, esta taxa é um instrumento de gestão utilizado para medir a rentabilidade dos projetos. Neste caso, a TIR atinge **44,57%**.

- **Pay Back Period** – este indicador permite medir o tempo esperado em que o projeto consegue superar e liquidar o valor do investimento. Neste plano, **3 anos** será o tempo necessário estimado para cobrir o investimento inicial. Para um projeto desta dimensão o período apresentado é efetivamente encorajador e favorável a este investimento.

6. Conclusão

Como reflexo da atual conjuntura económica e financeira do País, fruto da recente recessão financeira com repercussões negativas em todos os agentes económicos, emerge a necessidade de criar condições propícias e centradas na promoção do crescimento económico, nomeadamente através do apoio ao empreendedorismo e à criação de emprego.

Tendo em consideração os diversos conceitos e desenvolvimentos do termo empreendedorismo, face ao estado da arte, este não se restringe à mera criação de negócios, mas sim, incorpora toda uma envolvente consubstanciada no vislumbre de oportunidades, contribuindo desta forma para um célere processo de modernização e de crescimento económico.

Neste contexto, o setor primário em Portugal tem merecido uma especial atenção, nomeadamente a área das Pescas, com uma grande tradição no nosso país e com um peso social e económico muito significativo. Também de evidenciar que, apesar de territorialmente pequeno, Portugal possui uma enorme zona económica exclusiva, o que favorece o desenvolvimento deste setor e a sua competitividade externa.

Relativamente à espécie moluscos bivalves, tendo em consideração os dados históricos, Portugal encontra-se ainda dependente das importações para fazer face às necessidades de consumo. Mesmo com o aumento gradual das exportações neste setor, as importações sofrem igualmente um acréscimo, o que dificulta o equilíbrio da balança comercial neste setor.

Com efeito, no sentido de atingir este desiderato, novas políticas de apoio à criação de empresas e crescimento deste setor têm surgido, advindo principalmente da Comunidade Europeia, cujo apoio tem sido manifestamente imprescindível.

O plano de negócio apresentado é fruto da larga experiência neste setor dos seus promotores, adquirida ao longo de vários anos, garantindo desta forma *know how* suficiente para detetar esta oportunidade. Esse conhecimento foi preponderante na identificação, deteção e avaliação da referida oferta comercial.

Desta forma, e após planificação financeira do presente projeto, confirma-se efetivamente a sua viabilidade, principalmente tendo em consideração os principais indicadores analisados, o VAL, a TIR e o *Pay Back Period*. Os resultados atingidos corroboram a validade e

confiança neste negócio. Apesar do grande investimento inicial e da relativa instabilidade deste setor de atividade, o risco associado é evidentemente reduzido para os resultados estimados, existindo desta forma um conforto renovado na concretização e desenvolvimento deste centro de depuração e expedição.

Não seria totalmente fiável e adequado acreditar num negócio isento de riscos, sendo certo que, tal como qualquer empresa, esta componente encontra-se sempre presente, não devendo ser descurada. Desta forma, é necessário evidenciar algumas das limitações ao estudo, sendo a estimativa das vendas a principal e aquela que poderá sofrer mais variações, não obstante, a previsão de vendas considerada foi tida por defeito, tentando aumentar a fiabilidade ao estudo. As restantes limitações já foram identificadas, nomeadamente as interdições de apanha por parte das entidades fiscalizadoras e as condições meteorológicas adversas, não sendo de todo possível prever estes acontecimentos.

Contudo, importa novamente sublinhar a intenção inequívoca de implementar e desenvolver este projeto, vislumbrando num futuro o seu crescimento e expansão para outras atividades subsidiárias. Com absoluto empenho e dedicação, o verdadeiro sucesso pode ser alcançado.

Referências Bibliográficas

- ANJE - **Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projecto de sucesso.** Anje, S/A. [Consult. 30 Jun. 2016]. Disponível em: <http://www.anje.pt/system/files/items/66/original/GuiaPraticoPlanoNegocios.pdf>
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert – Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. ISSN 0883-9026. 16: 5 (2001) 495-527.
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES – **O que é uma empresa familiar.** Portal da empresa familiar, 2016. [Consult. 10 Ago. 2016]. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>
- BAUMOL, William - Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of Business Venturing*. ISSN 0883-9026. 8: 3 (1993) 197-210.
- BERNARDINO, Susana; SANTOS, José - Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. ISSN 2183-3826. 1: 2 (2015) 31-55.
- BESSANT, John; TIDD, Joe - **Innovation and Entrepreneurship**. 2.^a ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-71144-6.
- BILHIM, João - **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 6.^a ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008. ISBN 978-972-8726-75-1.
- BORGES, Alex; LIMA, Juvêncio; ANDRADE, Daniela; ENOQUE, Alessandro - Práticas de Empreendedorismo em Empresas Familiares Empreendedoras. In **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado, 2014. [Consult. 11 Ago. 2016]. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2014/2014_EnEO323.pdf
- BORNHOLDT, Werner – **Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. ISBN 85-363-0456-1.
- BRICKLIN, Dan - Natural-Born Entrepreneur. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 79: 8 (2001) 53- 59.

- BURGELMAN, Robert - Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*. ISSN 0025-1909. 29: 12 (1983) 1349-1364.
- BURGELMAN, Robert; SAYLES, Leonard – **Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills**. New York: The Free Press, 1986. ISBN 0-02-904341-7.
- CARRIER, Camille – Intrepreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. *International Small Business Journal*. ISSN 0266-2426. 12: 3 (1994) 54-61.
- CARVALHO, Luísa; COSTA, Teresa – **Empreendedorismo - Uma visão global e integradora**. Lisboa: Edições Silabo, 2015. ISBN 978-972-618-793-6.
- CATESSAMO, Malundo Fausto Congo - **Contribuições da Inovação e do Empreendedorismo para o desempenho da PME Angolanas: Evidência Imprórica da Cidade de N`dalatando - Kwanza Norte (Angola)**. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2014. Tese de Mestrado
- CHIAVENATO, Idalberto – **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2.^a ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. ISBN 978-85-02-06433-2.
- CORREIA, Patrícia Liliane da Silva – **Gestão de Processos de Empreendedorismo na JADRC**. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2012. Tese de Mestrado.
- COMISSÃO EUROPEIA - **Factos e números sobre a política comum das pescas: Dados estatísticos de base 2016**. Comissão Europeia, 2016 [Consult. 23 Ago. 2016]. Disponível em: http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/pcp_pt.pdf
- DANTAS, Edmundo – Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo. É preciso aprender a voar com os pés no chão. *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*. ISSN 1646-3137. (2008) 2-27.
- DEES, Gregory – *The Meaning of “Social Entrepreneurship”* [em linha]. Durham: Duke University’s Fuqua School of Business, 2001. [Consult. 04 Abr. 2016]. Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

- DELOITTE – **The Business Plan: Our guide to writing a successful business plan.** Corporate Finance Deloitte, 2004. [Consult. 30 Jun. 2016]. Disponível em: http://gbds.us/clientuploads/downloads/Deloitte_on_Business_Plan.pdf
- DRUCKER, Peter – **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship) - Práticas e Princípios.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1985. ISBN 978-85-221-0859-6.
- FAO - **The State of World Fisheries and Aquaculture 2016.** FAO, 2016 [Consult. 23 Ago. 2016]. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-i5555e.pdf>
- FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando – **Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa.** Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-505-5.
- FERREIRA, Paulo – **Empreendedorismo - Uma Abordagem Sintética.** Faro: Sílabas e Desafios, 2015. ISBN 978-989-993-104-6
- FILION, Louis – Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração, São Paulo.* 34: 2 (1999) 5-28.
- GASPAR, Fernando - **O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso.** 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-601-4.
- GEM – **GEM Portugal 2013.** Uma década de empreendedorismo em Portugal, 2013. [Consult. 7 Abr. 2016]. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8058>
- GEM - **Global Entrepreneurship Monitor.** Global Report, 2015. [Consult. 14 Abr. 2016]. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/report/49480>
- GERMAK, Andrew; ROBINSON, Jeffrey - Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship.* ISSN 1942-0676. 5: 1 (2013) 5-21.
- GIRARDI, Benur; AZEVEDO, Luiz; FRANKLIN, Tulio – Empreendedorismo e a pequena Empresa: Riscos e Estratégias. In **XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia COBENGE 2001.** Rio Grande do Sul, 2001. [Consult. 19 Mar. 2016]. Disponível em: <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>
- GUERREIRO, Maria – **Famílias na atividade empresarial: PME em Portugal.** Oeiras: Celta Editora, 1996. ISBN 972-8027-42-7.

- GUMPERT, David - **Burn Your Business Plan! What Investors Really Want Entrepreneurs**. Needham: Lawson Publishing, 2002. ISBN 0-9701-1815-5.
- HASHIMOTO, Marcos - **Organizações Intra-empendedoras: Construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2009. Tese de Doutorado
- HONIG, Benson; KARLSSON, Tomas - Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*. ISSN 0149-2063. 30: 1 (2004) 29-48.
- INE – **Estatísticas da Pesca 2015**. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2016a. ISBN 978-989-25-0354-7.
- INE – **Capturas nominais de pescado por Porto de descarga e Espécie; Anual 2015**. INE, 2016b [Consult. 28 Ago. 2016]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=180&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true
- INFORMA – **Nascimentos, Encerramentos e Insolvências no Universo de Empresas e Outras Organizações**. Barómetro informa anual, 2015. [Consult. 15 Abr. 2016]. Disponível em: http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/barometro_anual2015.pdf
- LEAL, Joana Silva – **Empresa Familiares-Reflexão sobre o seu Governo e Sucessão**. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2011. Tese de Mestrado
- LOPES, António – **Business Model Canvas: O caso da “ARTSOF- Empresa de perfumes e cosméticos, SA ”**. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, 2014. Tese de Mestrado
- MEYER, John; ALLEN, Natalie - **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. ISBN 0-7619-0104-3.
- MILLER, Dany - The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*. ISSN 0025-1909. 29: 7 (1983) 770–791.
- MILLER, Toyah; GRIMES, Matthew; MCMULLEN, Jeffery; VOGUS, Timothy - Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425. 37: 4 (2012) 616–640.

- MONTEIRO, Marco Nobre - **O empreendedorismo e a criação de negócios: O caso da empresa....** Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2010. Tese de Mestrado
- MURPHY, Patrick; LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold - A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of management history*. ISSN 1751-1348. 12: 1 (2006) 12-35.
- NEVES, J. - Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas (Cap. I). In CAETANO, António; VALA, Jorge - **Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e Técnicas**. 3.^a ed. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-15-4. pp. 3-30.
- NUNES, F.; VALA, J. - Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos (Cap. V). In CAETANO, António; VALA, Jorge - **Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e Técnicas**. 3.^a ed. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-15-4. pp. 119-150.
- PAULO, Diana Narciso Alves – **Empresas Familiares em Portugal: “Sucessão Competente”**. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009. Tese de Mestrado
- PERROT, Serge - Prolongamentos Teóricos e Práticos da Socialização Organizacional e Individual. In DELOBBE, N.; HERRBACH, O.; LACAZE, D.; MIGNONAC, K. - **Comportamento Organizacional, Volume 1 – Contrato Psicológico, Emoções no Trabalho, Socialização Organizacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 2013. ISBN 978-989-659-121-2. pp. 369-383.
- PORTUGAL, Miguel – **Empreendedorismo: Gestão Estratégica**. Lisboa: Escolar Editora, 2015. ISBN 978-972-592-465-5.
- REIS, Joaquim Lino da Silva - **A Importância das Pescas para a Economia Nacional: uma análise exploratória**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2010. Tese de Mestrado.
- RODRIGUES, Sofia - Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”. *Ferramentas para o Empreendedor* [em linha]. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, 2008. [Consult. 22 Mar. 2016]. Disponível em:

<http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>

- RUÃO, Teresa – A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade. *Comunicação e Sociedade 1, cadernos do noroeste*. ISSN 0870-9874. 12: 1-2 (1999) 179-194.
- SAHLMAN, William - How to write a great business plan. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 75: 4 (1997) 98-108.
- SANTOS, Lara - Empreendedorismo social e desempenho organizacional: um estudo aplicado às organizações sem fins lucrativos. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. ISSN 1646-0480. 1: 7 (2010) 196-206.
- SARAIVA, Pedro – **Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor**. 3.^a ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015. ISBN 978-989-26-0990-4.
- SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e Inovação**. 2.^a ed. Lisboa: Escolar Editora, 2009. ISBN 978-972-592-269-9.
- SCHEIN, Edgar - **Organizational Culture and Leadership**. 3.^a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.
- SILVA, Eduardo; MONTEIRO, Fátima – **Empreendedorismo e Plano de Negócio**. 2.^a ed. Porto: Vida Económica, 2014. ISBN 978-989-768-012-0.
- SILVA, Fernando - **Emprego Seguro nas Pescas Tradicionais Portuguesas: Factor de Desenvolvimento Sustentável dos Aglomerados Piscatórios**. Lisboa: Aditec, 2013. ISBN 978-989-98367-0-9.
- THE AMERICAN Heritage Dictionary – *Intrapreneur* [em linha] United States: Houghton Mifflin Harcourt, 2016. [Consult. 18 Abr. 2016]. Disponível em: <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneur&submit.x=68&submit.y=13>
- USSMAN, Ana – **Empresas Familiares**. Lisboa: Edições Silabo, 2004. ISBN 978-972-618-338-9.
- VASCONCELOS, José – Empreendedorismo e Competitividade. *Revista Dirigir & Formar*. ISSN 2182-7532. N.º 1 (2012) 29-32.

DECRETO-LEI n.º 293/98. D.R. I Série-A. 216 (18-09-1998) 4828-4838.

DECRETO-LEI n.º 113/2006 D.R. I Série-A. 113 (12-06-2006) 4143-4148.

PORTARIA n.º 563/90. D.R. I Série 165 (19-07-1990) 3019-3021.

PORTARIA n.º 1102-B/2000. D.R. I Série-B 270 (22-11-2000) 6692-(4)-6692-(9).

PORTARIA n.º 1026/2004. D.R. I Série-B 186 (09-08-2004) 5153.

PORTARIA n.º 575/2006. D.R. I Série-B 116 (19-06-2006) 4334-4336.

PORTARIA n.º 1421/2006. D.R. 1.ª Série 244 (21-12-2006) 8519-8520.

PORTARIA n.º 1228/2010. D.R. 1.ª Série 235 (06-12-2010) 5471-5477.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 14/2000. D.R. I Série-B. 219 (21-09-2000) 5061-5068.

REGULAMENTO (CE) n.º 852/2004 do PARLAMENTO EUROPEU E DO CONCELHO. Jornal Oficial da União Europeia.(29-04-2004) L 139/1.

REGULAMENTO (CE) n.º 853/2004 do PARLAMENTO EUROPEU E DO CONCELHO. Jornal Oficial da União Europeia.(29-04-2004) L 226/22- L 226/81.

REGULAMENTO (CE) n.º 854/2004 do PARLAMENTO EUROPEU E DO CONCELHO. Jornal Oficial da União Europeia.(29-04-2004) L 139/206.

APÊNDICE 1: Circuitos Tecnológicos

A) CIRCUITOS DOS MOLUSCOS BIVALVES

1- Bivalves não depurados (zonas B)

Os bivalves não depurados entram pela área de recepção (1), onde se procede à verificação de documentos de acompanhamento.

Os bivalves são de seguida pesados (4.2) e lavados (4.1). Após a lavagem, os bivalves são colocados num crivo elétrico (4.4), onde se efetua a sua separação por tamanhos. Os bivalves não depurados poderão ter dois destinos diferentes:

- Depuração e expedição como produto depurado;
- Expedição como produto não depurado.

No primeiro caso, os bivalves são acondicionados em cestos de plástico perfurados e encaminhados para a sala de depuração (5), onde são colocados nos tanques de depuração (5.1). Cada tanque tem capacidade para aproximadamente 500 kg de produto.

A altura dos tanques permitirá a sobreposição de cestos perfurados, sem impedir a abertura das conchas dos bivalves, necessária para o processo de depuração.

Os bivalves permanecem nestes tanques o tempo necessário (validado pela empresa) até serem considerados aptos para consumo.

Concluída a depuração, os bivalves são encaminhados para a sala de acondicionamento/embalamento (7) onde sofrem uma escolha (7.1), antes de serem acondicionados em redes, as quais são agrafadas (7.2). De seguida os produtos são pesados e rotulados (7.3).

Os moluscos bivalves serão acondicionados em boas condições de higiene. O material utilizado nas embalagens não alterará as características organoléticas dos bivalves, não transmitirá substâncias nocivas para a saúde humana e assegurará proteção eficaz dos moluscos bivalves.

O produto pode então ser imediatamente expedido pelo cais de expedição (9), ou aguardar expedição na câmara de conservação de refrigerados (C3).

Caso os bivalves tenham como destino a sua venda como produto não depurado, após a sua receção (1) são pesados e acondicionados em sacos de rede (4.5), identificados como produto não depurado e expedidos pelo cais de receção (1).

A instalação terá capacidade para depurar cerca de 3 000 Kgs em cada ciclo de depuração. Estima-se que o tempo de depuração será entre 36 e 48 horas.

2- Bivalves depurados (zonas A)

Os bivalves provenientes de zonas A e que estão aptos para consumo, são rececionados pelo cais de receção (9). Se necessário, são colocados num tanque exclusivo para este efeito (5.2), onde efetuam o seu acabamento (limpeza de areia). Se não houver necessidade de efetuar esta operação, os produtos poderão seguir imediatamente para a sala de acondicionamento/embalamento (7) onde sofrem uma escolha (7.1), antes de serem acondicionados em redes, as quais são agrafadas (7.2). De seguida os produtos são pesados e rotulados (7.3).

Os produtos podem então ser imediatamente expedidos pelo cais de expedição (9), ou aguardar expedição na câmara de conservação de refrigerados (C3).

B) CIRCUITOS DOS CRUSTÁCEOS E MOLUSCOS GASTRÓPODES

Os crustáceos e moluscos gastrópodes são rececionados pelo cais de receção (9) e armazenados na câmara de conservação de refrigerados (C3), onde aguardam até ao momento da sua expedição (9).

C) CIRCUITO DO PESSOAL

O estabelecimento trabalhará num turno diário. O número máximo de trabalhadores será de 5 homens e 3 mulheres.

Os trabalhadores da empresa sobem a escada exterior e entram para o corredor (23). De seguida, dirigem-se aos respetivos vestiários (16 e 17), onde trocam de roupa. Posteriormente dirigem-se à zona de higienização (15), onde colocam o avental, lavam as botas no lava-botas (15.3) e as mãos no lava-mãos (15.1).

Ao saírem desta zona descem as escadas e dirigem-se para os seus postos de trabalho. No final do trabalho ou nos intervalos, os trabalhadores fazem o trajeto inverso, passando

novamente pela zona de higienização, onde lavam as botas (15.3), os aventais (15.4), ficando os aventais suspensos no cabide (15.5), encaminhando-se em seguida para os vestiários (16 e 17), onde trocam de roupa.

As botas ficarão colocadas nos suportes (15.2). Os fardamentos sujos serão colocados num cesto existente à saída dos vestiários, para serem recolhidos por uma empresa de lavagem de roupa.

D) CIRCUTO DO MATERIAL DE ACONDICIONAMENTO/EMBALAMENTO

O material de acondicionamento e embalagem entrará pela porta 1 (receção/expedição) e será transportado através do monta-cargas (2.1) para o armazém de embalagens (14), no piso 1.

A partir desse armazém o material seguirá pelo monta-cargas (2.1) para as várias salas, onde irá ser utilizado.

E) CIRCUTO DE SUBPRODUTOS, EFLUENTES E RESÍDUOS

No processo de laboração poderão gerar-se subprodutos. Estes subprodutos, essencialmente constituídos por restos de cascas, moluscos e crustáceos mortos, serão colocados em sacos de plástico, os quais serão acondicionados numa arca de congelados (4.3), situada na zona de receção de bivalves não depurados. Periodicamente os subprodutos serão entregues a uma empresa devidamente autorizada para o seu encaminhamento.

Os efluentes consistem essencialmente nas águas provenientes da lavagem das instalações e nas águas sanitárias.

A instalação terá uma rede de esgotos para as águas negras das instalações sanitárias, outra para as águas industriais e outra para as águas pluviais.

A recolha das águas residuais nos locais de trabalho faz-se por ralos e caleiras sifonados. As caleiras são protegidas por grelhas em inox.

As águas residuais serão encaminhadas para os esgotos camarários.

A quantidade de água salgada dos tanques que será enviada para o exterior da instalação, será residual, dado que a mesma está em contante recirculação.

No que se refere aos resíduos (cartão, plástico), não serão gerados em quantidades significativas. No entanto, os mesmos, caso existam, serão colocados nos respectivos ecopontos, ou serão entregues a uma empresa que os tratará de acordo com a legislação em vigor.

APÊNDICE 2: Cálculo do preço médio dos produtos

PREÇO MÉDIO UNITÁRIO DOS PRODUTOS A - AMÊIJOA

Produto A	Quantidade Depurada	Quantidade Não Depurada	Preço Venda Depurada	Preço de Venda Não Depurada	Preço Total	Preço Médio Unitário
Amêijoa-japonesa grande	1500	1500	7,00 €	5,00 €	18.000,00 €	10,50 €
Amêijoa-japonesa média	5000	5000	6,00 €	4,00 €	50.000,00 €	
Amêijoa-japonesa pequena	3500	3500	5,00 €	3,00 €	28.000,00 €	
Amêijoa-boa grande	750	750	29,00 €	24,00 €	39.750,00 €	
Amêijoa-boa média	1500	1500	25,00 €	19,00 €	66.000,00 €	
Amêijoa-boa pequena	1500	1500	22,50 €	17,00 €	59.250,00 €	
Amêijoa-macha grande	1250	1250	17,00 €	14,00 €	38.750,00 €	
Amêijoa-macha média	2250	2250	15,00 €	11,50 €	59.625,00 €	
Amêijoa-macha pequena	2750	2750	13,00 €	9,00 €	60.500,00 €	
TOTAIS	20000	20000			419.875,00 €	

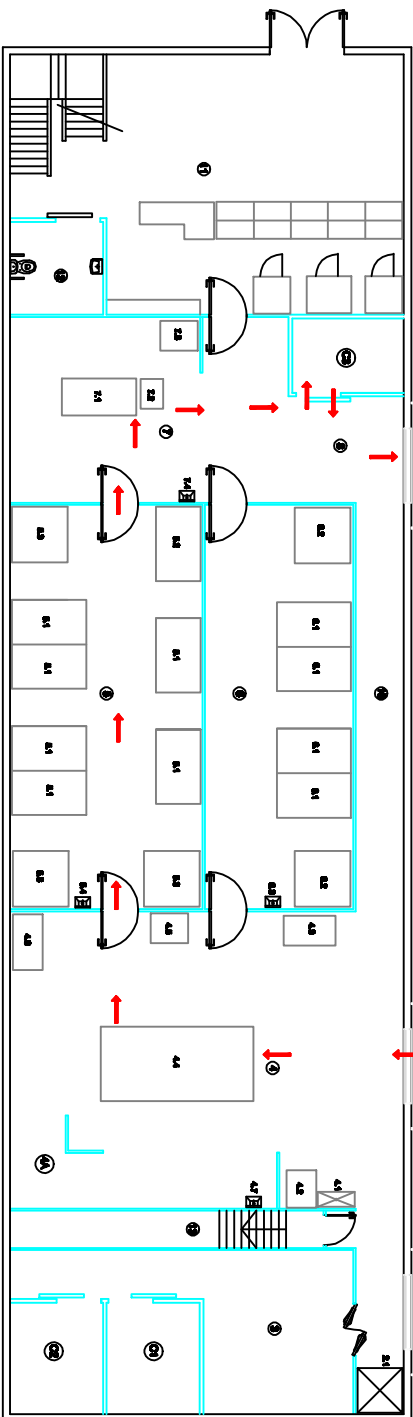
PREÇO MÉDIO UNITÁRIO DOS PRODUTOS B - BERBIGÃO

Produto B	Quantidade Depurada	Quantidade Não Depurada	Preço Venda Depurada	Preço de Venda Não Depurada	Preço Total	Preço Médio Unitário
Berbigão Extra	10000	10000	8,00 €	5,00 €	130.000,00 €	4,50 €
Berbigão Grande	10000	10000	7,00 €	4,00 €	110.000,00 €	
Berbigão Médio	25000	25000	6,00 €	3,00 €	225.000,00 €	
Berbigão Pequeno	30000	30000	5,00 €	2,00 €	210.000,00 €	
TOTAIS	75000	75000			675.000,00 €	

APÊNDICE 3: Listagem das máquinas e equipamentos a utilizar


Ref.	Descrição	Quant.
4-Sala de triagem de bivalves não depurados		
4.1	Mesa de lavagem	1
4.2	Balança de chão	1
4.3	Arca de subprodutos	1
4.4	Crivo elétrico	1
4.5	Mesa com balança	1
4.6	Bancada de trabalho	1
4.7	Lava-mãos	1
5-Sala de tanques de bivalves		
5.1	Tanques para bivalves destinados a depuração (zonas B)	6
5.2	Tanques para bivalves depurados (zonas A)	1
5.3	Tanques com o sistema de tratamento da água	3
6-Sala de tanques de crustáceos		
6.1	Tanques para bivalves	4
6.2	Tanques com o sistema de tratamento da água	2
6.3	Lava-mãos	1
7-Sala de acondicionamento de bivalves depurados e crustáceos		
7.1	Bancada de escolha com balança	1
7.2	Agrafadora de sacos	1
7.3	Bancada com balança etiquetadora	1
7.4	Lava-mãos	1
15-Zona de higienização		
15.1	Lava-mãos	1
15.2	Cabides para botas	1
15.3	Lava-botas	1
15.4	Lava-aventais	1
15.5	Cabides para aventais	1
16-Vestiários Femininos		
16.1	Cacifos	3
16.2	Banco	1
16.3	Lava-mãos	1
17-Vestiários Masculinos		
17.1	Cacifos	5
17.2	Banco	1
17.3	Lava-mãos	2

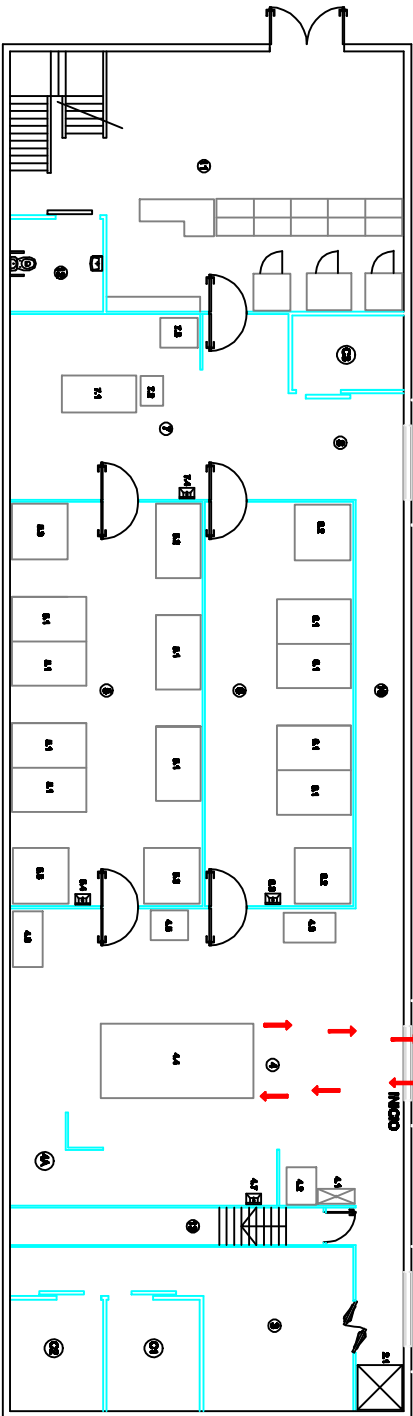
ANEXO 1: Plantas das instalações, à escala de 1: 100



LEYENDA

- 1- INSTALACIONES DE EVALUACION DE RENDIMIENTOS
 - 2- INSTALACIONES DE MONITOREO E INSTRUMENTACION DE ACONDICIONAMIENTO TERMICO
 - 3- SALA DE PREPARACION DE MUESTRAS
 - 4- SALA DE TRATAMIENTO DE MUESTRAS
 - 5- SALA DE TRATAMIENTO DE MUESTRAS
 - 6- SALA DE TRATAMIENTO DE MUESTRAS
 - 7- SALA DE ACONDICIONAMIENTO DE MUESTRAS
 - 8- ZONA DE PREPARACION DE MUESTRAS
 - 9- DISTRIBUCION DE MUESTRAS
 - 10- DISTRIBUCION DE MUESTRAS
 - 11- DISTRIBUCION DE MUESTRAS
 - 12- DISTRIBUCION DE MUESTRAS
 - 13- DISTRIBUCION DE MUESTRAS
 - 14- DISTRIBUCION DE MUESTRAS
 - 15- ALMACEN
- CIRCUITO


 alicontrol TECNOLOGIA E CONTROL DE ALIMENTOS S.A.		Ruta Nacional 104, Lote 10-3 Montevideo, Uruguay Tel: +598 9199 7000 Email: info@alicontrol.uy	
		CREDITO DOS AGENCIAS EVALUADORAS PARA SERVICIOS TECNICO-ASISTENCIALES	
EQUIPAMIENTO SISTEMAS DE MONITOREO E INSTRUMENTACION	CLIENTE NAVIA DE LANCHAS PSEVERINA	CANTIDAD 0000000002	VALOR 1 / 100
PROYECTO MONITOREO E INSTRUMENTACION	DESCRIPCION MONITOREO E INSTRUMENTACION	CANTIDAD 0000000002	VALOR 1 / 100
INTERNO A LA VEZ VALOR INTERVENIENTE	CREDITO DOS AGENCIAS EVALUADORAS PARA SERVICIOS TECNICO-ASISTENCIALES	CANTIDAD 0000000002	VALOR 1 / 100

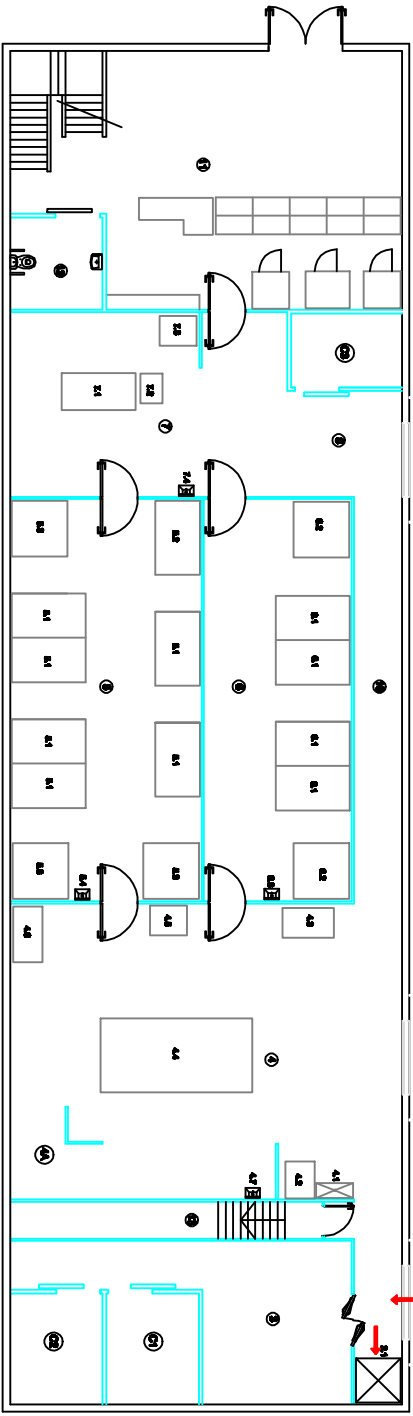


LEGENDA

- 1- IDENTIFICACION DEL INVALUADO Y/O DESVALUADOS
- 2- IDENTIFICACION DEL PASADIZO E INICIAL DEL ACORDADO ALIADO / DESVALUADO
- 3- SALA DE PREPARACION DEL PASADIZO
- 4- SALA DE TRABAJO DE DESVALUADO INVALUADO
- 5- SALA DE TRABAJO DE DESVALUADO INVALUADO
- 6- SALA DE TRABAJO DE DESVALUADO INVALUADO
- 7- SALA DE ALMACENAMIENTO DE INVALUADOS DESVALUADOS E INICIALIZADOS
- 8- ZONA DE PREPARACION DE INVALUADOS
- 9- DISTRIBUCION DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS
- 10- DISTRIBUCION DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS
- 11- SALA DE ALMACENAMIENTO DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS
- 12- SALA DE ALMACENAMIENTO DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS
- 13- SALA DE ALMACENAMIENTO DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS
- 14- SALA DE ALMACENAMIENTO DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS
- 15- ALMACENAMIENTO PASADIZO 1

→ CIRCUITO

 alicontrol TECNOLOGIA E CONTROL DE ALIMENTOS, S.A.		Ruta Nacional Via, Lote 10-3 Santo Domingo, D.R. Tel: +52 99 919 1190 Fax: +52 99 919 1191 Email: info@alicontrol.com	
EQUIPAMIENTO SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL DE ALIMENTOS	CLIENTE NAVIA DE LANCHAS PUNTAENA	PROYECTO CONTROL DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS	FECHA 1 / 100
INDICADOR 000000000002	CLIENTE NAVIA DE LANCHAS PUNTAENA	PROYECTO CONTROL DE INVALUADOS DESVALUADOS E IDENTIFICACION/EXPOSICION DE RESULTADOS	FECHA 1 / 100



LEGENDA

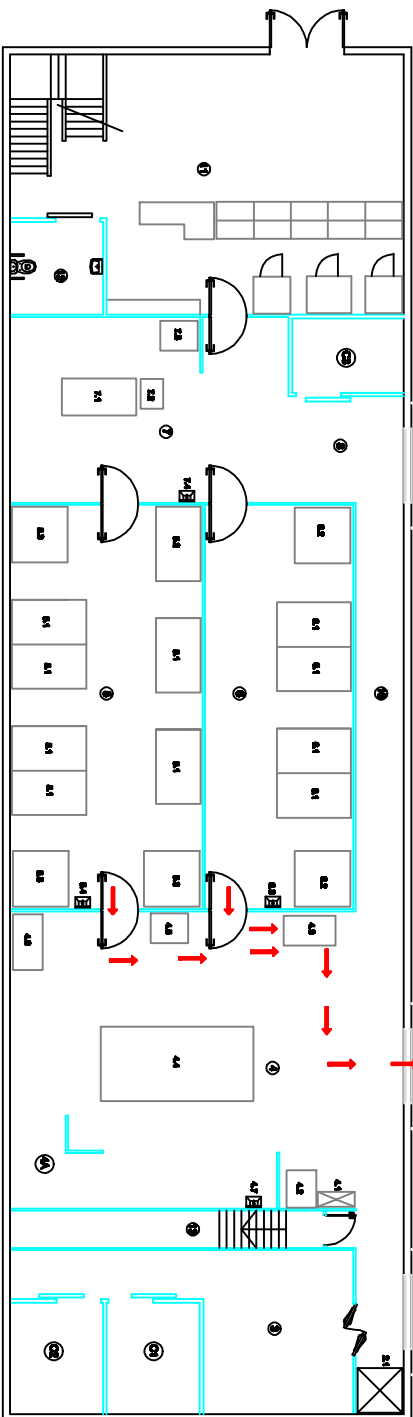
- 1- RECORRIDO DE PASADIZO DE ENTRADA HASTA RECEPCION
 - 2- RECORRIDO DE PASADIZO E MATERIAL DE ACCIONAMIENTO / DESPLAZAMIENTO
 - 3- SALA DE RECORRIDO DE PASADIZO
 - 4- SALA DE TRANSFERENCIA DE MATERIAL Y DESPACHOS
 - 5- SALA DE TRANSFERENCIA DE MATERIAL
 - 6- SALA DE TRANSFERENCIA DE OBJETOS
 - 7- SALA DE ACCIONAMIENTO DE MATERIAL DEPARTAMENTOS E OBJETIVOS
 - 8- ZONA DE RECORRIDO DE EMERGENCIAS
 - 9- RECORRIDO DE MATERIAL DEPARTAMENTOS E RECORRIDO/ OBJETIVOS
 - 10- OBJETIVOS DE PASADIZO
 - 11- LOMA DE VEREDA AO PASADIZO
 - 12- L. B. LOMA
 - 13- ACCESO AO PASO 1
- CORRIDO

alicontrol
TECNOLOGIA E CONTROLO DE ALIMENTAÇÃO.

Equipamento	GRÁFICO	MTR	MMS
Produção	0	0	0
Estorno à S.M.A.	0	0	0
TOTAL ESTORNO	0	0	0
Estado do Material de Accionamento/Desplazamiento	1 / 100		
TOTAL ESTORNO	1 / 100		

Este Programa tem, também, a
 versão em Língua Portuguesa
 794.21.794.1199 - Portugal
 email: geral@alicontrol


Este documento é propriedade de Alicontrol, e é distribuído gratuitamente, desde que não seja usado para fins comerciais. Qualquer violação desta política de distribuição será punida.

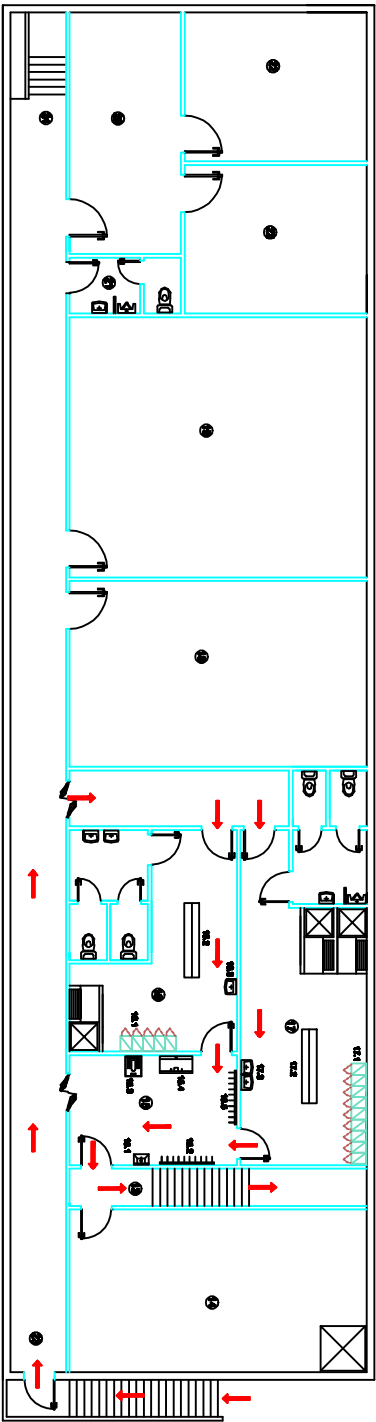


LEGENDA

- 1- IDENTIFICACION DEL INVALUADO
- 2- IDENTIFICACION DEL INVALUADO Y MATERIAL DE APOYO
- 3- SALA DE PREPARACION DE INVALUADOS
- 4- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 5- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 6- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 7- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 8- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 9- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 10- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 11- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 12- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 13- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 14- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 15- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 16- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 17- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 18- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 19- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 20- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 21- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 22- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 23- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 24- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 25- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 26- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 27- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 28- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 29- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 30- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 31- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 32- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 33- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 34- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 35- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 36- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 37- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 38- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 39- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 40- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 41- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 42- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 43- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 44- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 45- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 46- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 47- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 48- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 49- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 50- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 51- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 52- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 53- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 54- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 55- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 56- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 57- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 58- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 59- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 60- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 61- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 62- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 63- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 64- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 65- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 66- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 67- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 68- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 69- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 70- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 71- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 72- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 73- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 74- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 75- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 76- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 77- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 78- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 79- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 80- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 81- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 82- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 83- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 84- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 85- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 86- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 87- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 88- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 89- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 90- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 91- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 92- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 93- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 94- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 95- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 96- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 97- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 98- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 99- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS
- 100- SALA DE TRABAJO DE INVALUADOS




 alicontrol TECNOLOGIA E CONTROLO DE ALIMENTAÇÃO, Lda.		Rua Francisco Vitor, Lote 10-13 4400-010 VILA VERDE T: +351 251 9190 Fax: +351 251 919000 Email: info@alicontrol.pt	
Equipamento Sistema de Gestão de Alimentos	Cliente NAVIA DE LANCHES FERREIRA	Quantidade 0000000002	Valor 1 / 100
Produto Sistema de Gestão de Alimentos	Localização Centro de Operações	Quantidade 0000000002	Valor 1 / 100
Referência NAVIA FERREIRA	Referência NAVIA FERREIRA	Quantidade 0000000002	Valor 1 / 100



LEGENDA

- 14 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 15 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 16 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 17 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 18 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 19 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 20 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 21 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 22 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 23 - ANEXO DE LOS TRABAJO
- 24 - ANEXO DE LOS TRABAJO

→ CONCIERTO

 alicontrol TECNOLOGIA E CONTROL DE ALIMENTOS S.A. Calle 10 de Agosto 100		Calle 10 de Agosto 100 No. 10 de Agosto 100 No. 10 de Agosto 100	
EQUIPAMIENTO DESCRIPCION MARCA	CANTIDAD 0000000002	PROCESO DESCRIPCION MARCA	CANTIDAD 1 / 100
REPOSICION A LA VEZ VALOR ESTIMADO	REPOSICION A LA VEZ VALOR ESTIMADO	REPOSICION A LA VEZ VALOR ESTIMADO	REPOSICION A LA VEZ VALOR ESTIMADO

ANEXO 2: Memória descritiva dos tanques

MEMÓRIA DESCRITIVA DOS TANQUES

3 Depuradoras independentes com capacidade total de depuração de 3000 kg

2 Sistemas para armazenamento de crustáceos independentes

Cliente: MARIA DE LURDES FERREIRA

Rua dos Pocinhos

Murtosa

Portugal

Toda a tecnologia cumpre as seguintes disposições da Lei:

Diretiva Comunidade Europeia 1998/37/CE- sobre segurança da Máquina

Diretiva Comunidade Europeia 2004/108/CE- sobre compatibilidade Eletromagnética

Diretiva Comunidade Europeia 2006/95/CE- sobre material elétrico de baixa tensão

Decretos Nacionais que adotem as Diretivas Comunitárias Europeias

Lista dos Regulamentos Técnicas aplicadas, Normativa Máquinas:

EN 12100-1:2005 – Segurança das Máquinas

EN 12100-2:2005 – Segurança das Máquinas

EN 60204-1:2005 – Equipamentos Elétricos das Máquinas

EN 61000-4:2006 – Compatibilidade Eletromagnética – Emissões Ambientais Industriais

EN 61000-6:2006 – Compatibilidade Eletromagnética – Imunidade Ambiental Industrial

CARACTERISTICAS GERAIS DA INSTALAÇÃO

A instalação em questão, é constituída por 3 depuradoras, 2 depuradoras modelo AT BINS 1000, e 1 depuradora modelo AT BINS 1500. Serão ainda instalados 2 AT BINS 1000 para armazenamento de crustáceos.



BERLENGAFRIO

MODELO AT BINS 1000

Cada instalação deste tipo é constituída por:

- 2 Tanques isotérmicos de dimensões 2000x1200x900mm, para produto
- 1 Tanque isotérmico de dimensões 1150x1150x900mm, para filtração biológica
- 1 Sistema de refrigeração constituído por 1refrigerador em titânio de 2HP
- 1 Bomba de circulação da água
- 1 Filtro piscina com carvão ativo
- 1 Ozonizador 500 gr
- 1 Espumador automáticos retangular feito em PVC
- 1 Sistema de esterilização por UV (só para a depuradora moluscos)
- 1 Quadro elétrico de controlo e proteção

A maquinaria será colocada em cima do tanque da filtração biológica, em cima de uma estrutura de inox. Nesta estrutura será colocada a bomba, o refrigerador, o filtro de carvão ativo, o ozonizador, o UV e o quadro elétrico.

MODELO AT BINS 1500

Cada instalação deste tipo é constituída por:

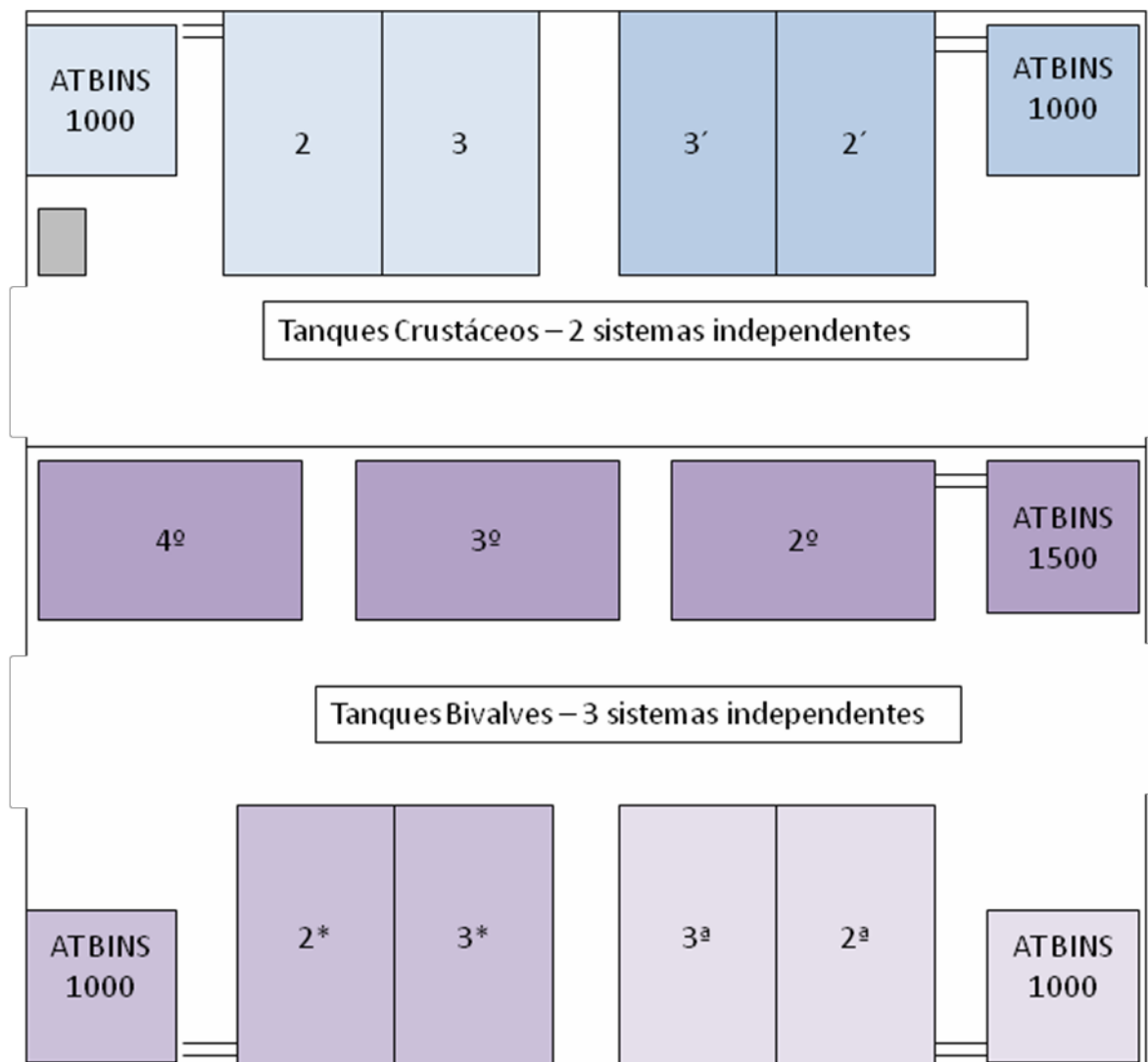
- 3 Tanques isotérmicos de dimensões 2000x1200x900mm, para produto
- 1 Tanque isotérmico de dimensões 1150x1150x900mm, para filtração biológica
- 1 Sistema de refrigeração constituído por 1refrigerador em titânio de 2HP
- 1 Bomba de circulação da água
- 1 Filtro piscina com carvão ativo
- 1 Ozonizador 500 gr
- 1 Espumador automáticos retangular feito em PVC
- 1 Sistema de esterilização por UV (só para a depuradora moluscos)
- 1 Quadro elétrico de controlo e proteção

A diferença entre o sistema AT BINS 1000 e o sistema AT BINS 1500 é que a de 1500 é constituída por mais um tanque. Uma vez que os refrigeradores estão sobredimensionados para o sistema AT BINS 1000, neste sistema AT BINS 1500 é instalado também um refrigerador de 2HP.



BERLENGAFRIO

Esquema da disposição dos tanques e respectivas maquinarias



CARACTERÍSTICAS DA INSTALAÇÃO

OS TANQUES (BINS)

Os tanques a serem instalados são idênticos ou iguais a estes na foto em baixo. Têm de dimensões 2000x1200x900 mm, são isotérmicos e de parede dupla, de grande resistência e de fácil limpeza.



BERLENGAFRIO



Características dos tanques

Dimensões exteriores: comprimento 2000 mm, largura 1200 mm e altura 900 mm

Todas as esquinas e cantos são arredondados

Suportes laterais

Perfeita recirculação

Cor azul especial

Máxima higiene

Capacidade máxima por tanques: 500 kg mexilhão, 600 kg ameijoas (isto se for a granel)

Perfeita circulação por todo o tanque

Oxigenação a 100%

Perfeito para circuito fechado

Superfícies lisas, fáceis de limpar

Mais resistentes e robustos, a golpes e roturas

Tampões rápidos de descarga, grande comodidade

Polietileno de qualidade alimentaria homologado

CIRCUITO DA ÁGUA

Quando os tanques (bins) onde são armazenados o produto atinge um certo nível próximo do cheio, a água rica em substâncias orgânicas e inorgânicas do produto vivo presente na instalação durante o



BERLENGAFRIO

processo de depuração, flui por gravidade para o tanque onde está a filtragem mecânica, os espumadores e o filtro biológico.

A água passa então na pré-filtragem onde são retidas as partículas maiores, depois passa no filtro biológico. Depois e através de uma bomba a água é enviada ao filtro de pressão, onde é novamente filtrada. Daqui, uma parte da água é enviada para o refrigerador, permutador em titânio onde é arrefecida, a outra parte é enviada para os espumadores. Toda a água passa depois no circuito de esterilização UV antes de ser enviada para os tanques.

A bomba centrífuga, de potência calculada para a dimensão de cada instalação, está unida lateralmente ao sistema de alimentação.

O volume de água derivado da ação centrífuga da bomba está calculado para assegurar o fluxo adequado dos depósitos e as distintas estações da instalação, filtro de pressão, espumadores, refrigeração e esterilização, sendo controlado através de válvulas de modo a que estes caudais sejam adequados.

Mediante este sistema estamos a reciclar a água continuamente, através de um circuito fechado com total reutilização da água e sem perdas, à exceção de insignificantes quantidades causadas pela manipulação dos moluscos e a evaporação.

A HIDRAULICA

A hidráulica, feita em PVC, permite uma eficácia constante no tempo, graças à utilização de tubos e válvulas sobredimensionados, minimizando assim qualquer possibilidade de obstrução e eventuais perdas de carga.

A REGULAÇÃO DE TEMPERATURA

Considerando as áreas de procedência dos moluscos e dos diversos períodos do ano, o controlo da temperatura da água é uma característica essencial para manter o produto vivo e em boas condições.

O controlo do sistema de refrigeração e da temperatura pretendida é feito através de um termóstato de qualidade industrial e com sondas de temperatura em diversos pontos da instalação. O uso do permutador em titânio é indispensável, não só devido à sua boa eficiência de transferência de calor/frio, como também à sua resistência a ambientes salinos, faz com que seja resistente á corrosão, tendo um longo tempo de vida.



BERLENGAFRIO

FILTRAÇÃO

FILTRAÇÃO MECÂNICA

O método aplicado na instalação é o sistema de filtragem mediante telas de nylon estratificado, com uma espessura e compactação apropriadas, colocadas sobre o material de filtração biológica no tanque onde está o filtro biológico. Desta forma as partículas maiores são retidas nestes filtros.

O tempo de utilização deste filtro depende do grau de saturação do mesmo. Em média dura cerca de 2 meses mas depende da quantidade de moluscos a depurar ou de crustáceos a armazenar. Depois deverá ser substituído por um novo filtro. Este cuidado é importante para que a circulação da água se faça bem e para que a maior parte das partículas fiquem retidas neste filtro.

FILTRAÇÃO QUÍMICA

Este filtro externo contém uma certa quantidade de carvão ativo. Por cima do filtro existe uma válvula de seleção com as seguintes funções: lavagem, filtração, recirculação, descarga, enxaguamento e fechado. Isto permite fazer várias operações entre as quais a lavagem do carvão ativo.

O carvão ativo dada a sua constituição porosa, é constituído por uma grande quantidade de capilares, finas condutas, que fazem com que o processo de absorção que ocorre nestes filtros tenha uma área média estimada de 900 a 1000 mm² por grama de carvão ativo.

Por força da atracção eléctrica, este filtro faz a absorção de substâncias orgânicas e por outro lado tem funções importantes em eliminar qualquer presença de ozono na água.

FILTRAÇÃO BIOLÓGICA

Numa instalação de depuração em circuito fechado, pretende-se reproduzir o melhor possível as condições similares às existentes na natureza.

Neste tipo de instalação o ciclo do nitrogénio está incompleto, por falta de organismos vegetais, em consequência, temos um aumento progressivo da concentração de nitritos como produto intermédio e de nitratos como resultado da progressiva degradação das substâncias orgânicas e amoniacais. Todo o processo de nitrificação deve ocorrer num ambiente separado dos depósitos onde se põem os moluscos numa instalação em circuito fechado. O processo ocorre no filtro biológico.

Ora, o principal objetivo do filtro biológico, é a transformação das substâncias potencialmente tóxicas produzidas no metabolismo dos animais, em substâncias menos nocivas e quimicamente menos desestabilizantes. Este é constituído por um material de suporte, que, além disso, tem uma



BERLENGAFRIO

função ativa, e de um componente bacteriológico autotrófico, responsável por os processos de nitrificação.

Este filtro biológico constituído por uma alga calcária, a *Lithotamnium calcareum*, composta por Carbonato de Cálcio e Magnésio e de uns 30 oligoelementos. A sua estrutura física muito particular, constituída por muito micro canais, ambiente ideal para criação da flora bacteriana. A alga comporta-se, graças à sua composição química, como regulador da alcalinidade (pH), evitando a excessiva diminuição do pH gerada pelas ações catabólicas dos moluscos. Além disso liberta contextualmente oligoelementos indispensáveis o manutenção ótima dos organismos marinos.

As bactérias que formam parte do filtro biológico pertencem o género *Nitrosomonas* e *Nitrobacter*, as primeiras transformam o Amónio em Nitrito (NO_2) composto mais estável e menos nocivo e as segundas degradam os Nitritos em Nitratos (NO_3).

O filtro biológico é, em consequência, uma tecnologia que tem uma importância de primeiro plano na economia do sistema depurativo e está suportado por bombas adequadas, por forma a permitir um bom fluxo de água através dos materiais filtrantes e, em consequência, permitir a nitrificação que é um processo aeróbico.

SISTEMA DE ESTERIZAÇÃO OU DESINFEÇÃO DA ÁGUA

OZONIZADOR

Utiliza-se o ozono uma vez que depois do flúor (não pode ser utilizado dado o seu poder tóxico) e o cloro, não altera o sabor nem a estabilidade biológica do sistema e é também o mais potente oxidante, com uma ação particularmente eficaz perante os microrganismos patogénicos.

O ozono quebra as ligações das moléculas orgânicas sem que se formem subprodutos nocivos, como ocorre por vezes com a decomposição bacteriológica.

Esta molécula produz-se artificialmente em um aparato que produz descargas elétricas e, em presença de suficiente oxigénio, produz a molécula triatómica.

Neste tipo de instalação, o ozono mistura-se com o ar introduzido no espumador, (não se injeta diretamente na água), e oxida-se totalmente no espumador e finalmente é eliminado para o exterior através do fluxo de espuma.

UV – C

Os raios UV têm a característica de esterilizar de forma muito eficaz a água que passa por o invólucro onde está a lâmpada UV. A lâmpada utilizada nesta instalação está conforme as normativas CE, em



BERLENGAFRIO

termos de qualidade e segurança e foram provadas para a emissão de uma longitude de onda correta, tanto em termos quantitativos como qualitativos. É utilizada a potência adequada para cada máquina e tem uma duração limitada de 9999 horas.

O tubo interno é em quartzo, para uma permeabilidade dos raios UV muitas vezes superior a outros materiais tais como, plásticos transparentes e tem também uma resistência física à pressão muito maior que outros materiais. Só é utilizado o UV nas depuradoras, nos sistemas para armazenamento de crustáceos não é necessário.

O ESPUMADOR

A água juntamente com ar e o ozono, numa percentagem de 1:3, com a ajuda de um injector venturi, é injetada através de uma de grande débito nesta câmara (espumador), onde se faz uma separação física entre as substâncias orgânicas e a água. A água é obrigada a sair pela parte inferior do espumador enquanto que as substâncias orgânicas, principalmente a albumina, que se oxidam por acção do ozono, saem pela parte superior sob a forma de espuma, e são conduzidas através de um tubo para o exterior da instalação.

Esta espuma que é enviada para o exterior, faz a eliminação de muitas substâncias contaminantes, ajudando e aligeirando o trabalho do filtro biológico. Ao mesmo tempo obtém-se um efeito germicida muito grande graças ao efeito da introdução do ozono.

LAVAGEM DO FILTRO MECÂNICO OU FILTRO DE PRESSÃO

Proporcionalmente à quantidade de trabalho realizado, deve proceder-se à lavagem periódica deste filtro. Inicialmente o indicador de pressão está no verde mas depois e à medida que vai ficando saturado o indicador está já numa escala a amarelo, sinal que deve ser feita esta operação de lavagem deste filtro. Nunca deixar que o indicador chegue á escala a vermelho, sinal que a pressão está demasiado alta e o filtro está demasiado saturado. Podem originar várias avarias em especial da bomba. Esta operação de lavagem faz a inversão do ciclo, fazendo com a grande parte de partículas sejam expulsas para o exterior.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Tipo	Nº Tanques	Nº tanques filtragem	Volume de água	Consumo em W	Capacidade Bivalves	Corrente
------	------------	----------------------	----------------	--------------	---------------------	----------



BERLENGAFRIO

AT BINS 1000	2	1	2.800	2.500	1.000 Kg	Monofásica
AT BINS 1500	3	1	4.200	3.200	1.500 Kg	Monofásica



BERLENGAFRIO

ANEXO 3: Informação financeira e de gestão
FRANCISCO LOPES RESENDE, Lda

FRANCISCO LOPES RESENDE, LDA

NIF 506537803 | DUNS@ 450223370
RUA DOS MARGIDOS , 13 , 3870-303 TORREIRA
TEL.: 234 838 959 | FAX: 234 831 228

AVALIAÇÃO DO RISCO COMERCIAL

Semáforo de risco



Risco Reduzido

Conheça em detalhe a Avaliação de Risco

- Indicador de risco, Rating Informa, Failure Score, etc.
- Limite de crédito mensal
- Análise de pagamentos
- Detalhes de incidentes
 - Processos judiciais intentados contra e pela entidade
 - Processos de insolvência e trâmites correspondentes
 - Processo especial de revitalização
 - Situação contributiva

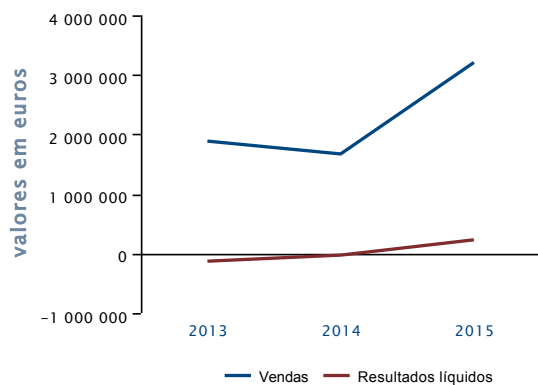
[Consultar a Avaliação de Risco](#)

As informações indicadas estão presentes no relatório quando disponíveis para a empresa em questão.

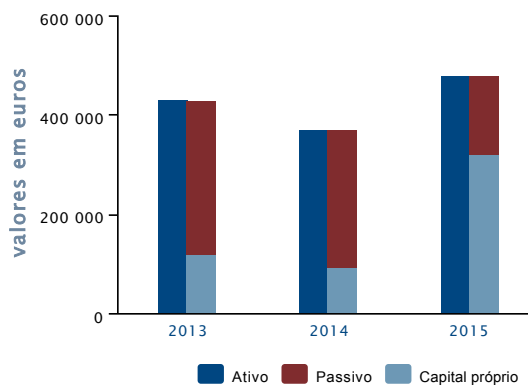
INFORMAÇÃO FINANCEIRA E DE GESTÃO

Evolução

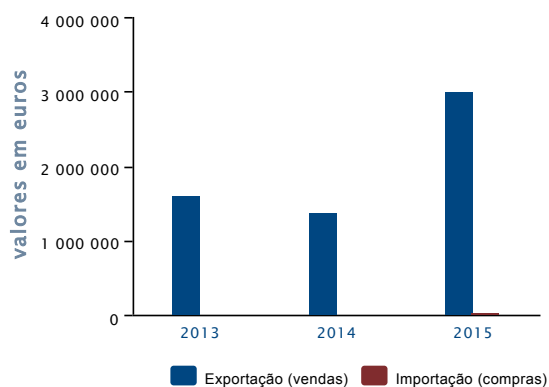
Evolução das vendas e dos resultados líquidos



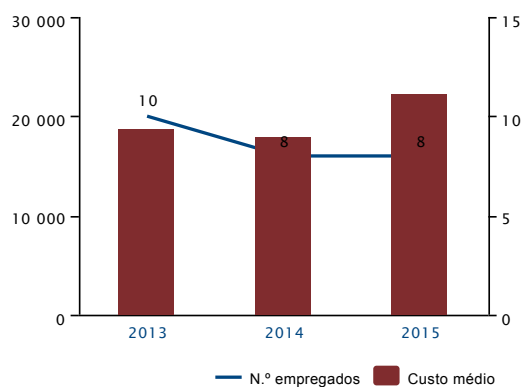
Evolução do ativo, passivo e capital próprio



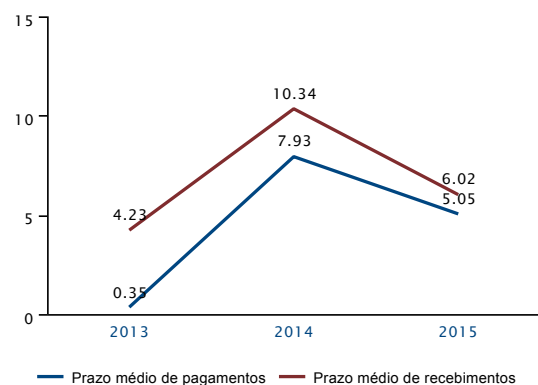
Evolução das exportações e importações



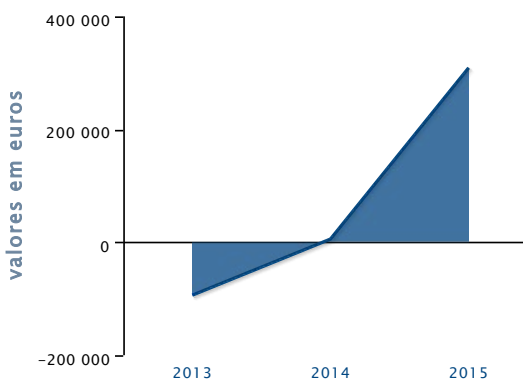
Evolução do número de empregados e do custo por empregado



Prazos médios de pagamentos e recebimentos (dias)



Evolução do EBITDA



Informação financeira

Todos os valores estão em euros, exceto onde expressamente indicado.

Balanco			
	2015	2014	
A contabilidade encontra-se organizada conforme		NCFR-PE	NCFR-PE
Rubricas	2015	2014	Var. 2015/2014
Ativo			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	243 463,93	274 890,00	-11%
Propriedades de investimento	0,00	0,00	-
Goodwill	0,00	0,00	-
Ativos intangíveis	0,00	0,00	-
Ativos biológicos	0,00	0,00	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	0,00	0,00	-
Participações financeiras - outros métodos	0,00	0,00	-
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	-
Ativos por impostos diferidos	0,00	0,00	-
Investimentos financeiros	35,16	0,00	-
Total do ativo não corrente	243 499,09	274 890,00	-11%
Ativo corrente			
Inventários	1 797,58	2 325,37	-23%
Ativos biológicos	0,00	0,00	-
Clientes	52 883,85	47 369,45	12%

Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	-
Estado e outros entes públicos	38 368,22	23 612,76	62%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Outras contas a receber	1 133,00	950,20	19%
Diferimentos	0,00	0,00	-
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	-
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	-
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	-
Outros ativos correntes	0,00	0,00	-
Caixa e depósitos bancários	142 471,03	18 791,30	658%
Total do ativo corrente	236 653,68	93 049,08	154%
Total do ativo	480 152,77	367 939,08	30%

Capital próprio e passivo

Capital próprio

Capital realizado	50 000,00	50 000,00	0%
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00	-
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00	-
Prêmios de emissão	0,00	0,00	-
Reservas legais	10 000,00	10 000,00	0%
Outras reservas	246 738,30	246 738,30	0%
Resultados transitados	-215 852,38	-187 971,20	-15%
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00	-
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	-
Outras variações no capital próprio	0,00	0,00	-
Soma	90 885,92	118 767,10	-23%
Resultado líquido do período	229 401,78	-27 881,18	923%
Dividendos antecipados	0,00	0,00	-
Total do capital próprio	320 287,70	90 885,92	252%

Passivo

Passivo não corrente

Provisões	0,00	0,00	-
Financiamentos obtidos	91 618,38	91 598,38	0%
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	-
Passivos por impostos diferidos	0,00	0,00	-
Outras contas a pagar	0,00	0,00	-
Total do passivo não corrente	91 618,38	91 598,38	0%

Passivo corrente

Fornecedores	8 648,19	63 651,53	-86%
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	-
Estado e outros entes públicos	30 965,29	6 803,25	355%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Financiamentos obtidos	0,00	115 000,00	-100%
Outras contas a pagar	28 633,21	0,00	-
Diferimentos	0,00	0,00	-
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	-
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	-
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	-
Outros passivos correntes	0,00	0,00	-100%
Total do passivo corrente	68 246,69	185 454,78	-63%
Total do passivo	159 865,07	277 053,16	-42%
Total do capital próprio e do passivo	480 152,77	367 939,08	30%

Rendimentos e gastos	2015	2014	Var. 2015/ 2014
Vendas e serviços prestados	3 208 110,26	1 672 332,64	92%
Subsídios à exploração	0,00	0,00	-
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, assoc. e emp. conj.	0,00	0,00	-
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	-
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2 392 254,99	1 311 505,37	82%
Fornecimentos e serviços externos	222 739,71	164 819,55	35%
Gastos com o pessoal	178 918,50	143 198,82	25%
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Provisões (aumentos / reduções)	0,00	0,00	-
Imparidade investimentos n/ deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Outras imparidades (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00	-
Outros rendimentos e ganhos	415,43	17 356,59	-98%
Outros gastos e perdas	105 891,97	64 587,37	64%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	308 720,52	5 578,12	5 434%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	41 956,07	21 052,81	99%
Imparidade invest. deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	266 764,45	-15 474,69	1 824%
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	-
Juros e gastos similares suportados	11 234,02	12 406,49	-9%
Resultado antes de impostos	255 530,43	-27 881,18	1 016%
Imposto sobre o rendimento do período	26 128,65	0,00	-
Resultado líquido do período	229 401,78	-27 881,18	923%
Resultado das atividades descontinuadas (líquidas de impostos) incluído no resultado líquido do período	0,00	0,00	-

Demonstração de fluxos de caixa			
Rubricas	2015	2014	Var. 2015/ 2014
Fluxos de caixa das atividades operacionais			
Recebimentos de clientes	-	-	-
Pagamentos a fornecedores	-	-	-
Pagamentos ao pessoal	-	-	-
Caixa gerada pelas operações	0,00	0,00	-
Pagamento / recebimento do imposto sobre o rendimento	-	-	-
Outros recebimentos / pagamentos	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades operacionais (A)	0,00	0,00	-
Fluxos de caixa das atividades de investimento			
Pagamentos respeitantes a:			
Ativos fixos tangíveis	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-
Investimentos financeiros	-	-	-
Outros ativos	-	-	-
Recebimentos provenientes de:			
Ativos fixos tangíveis	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-
Investimentos financeiros	-	-	-
Outros ativos	-	-	-
Subsídios ao investimento	-	-	-
Juros e rendimentos similares	-	-	-
Dividendos	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de investimento (B)	0,00	0,00	-

Fluxos de caixa das atividades de financiamento**Recebimentos provenientes de:**

Financiamentos obtidos	-	-	-
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio	-	-	-
Cobertura de prejuízos	-	-	-
Doações	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-

Pagamentos respeitantes a:

Financiamentos obtidos	-	-	-
Juros e gastos similares	-	-	-
Dividendos	-	-	-
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-

Fluxos de caixa das atividades de financiamento (C)	0,00	0,00	-
Variação de caixa e seus equivalentes (A+B+C)	0,00	0,00	-
Efeito das diferenças de câmbio	-	-	-
Caixa e seus equivalentes no início do período	-	-	-
Caixa e seus equivalentes no fim do período	-	-	-

Anexo - Fluxos de caixa

Rubricas	2015	2014	Var. 2015/2014
----------	------	------	----------------

Quantia escriturada e movimentos do período

Caixa	0,00	0,00	-
Depósitos à ordem	141 471,03	17 791,30	695%
Outros depósitos bancários	1 000,00	1 000,00	0%
Total de caixa e depósitos bancários	142 471,03	18 791,30	658%
Depósitos bancários no exterior	0,00	0,00	-

Outra Informação

Recebimentos provenientes de:

Indemnizações de seguros não vida	-	-	-
Subsídios à exploração	-	-	-
Imposto sobre o rendimento	-	-	-
Multas e outras penalidades contratuais (decisão do tribunal)	-	-	-

Pagamentos provenientes de:

Imposto sobre o rendimento	-	-	-
Multas e outras penalidades contratuais (decisão do tribunal)	-	-	-
Caixa e seus equivalentes não disponíveis para uso	-	-	-

Rácios

	2015	2014	Var. 2015/2014
--	------	------	----------------

Estrutura / Endividamento

Autonomia financeira (%)	66,71	24,70	42,01 p.p.
Solvabilidade (%)	200,35	32,80	167,55 p.p.
Endividamento (%)	33,29	75,30	-42,01 p.p.
Vendas e serviços prestados / Capital próprio (%)	1 001,63	1 840,03	-838,40 p.p.
Ativos não correntes / Capital próprio (%)	76,03	302,46	-226,43 p.p.
Débitos correntes / Capital próprio (%)	21,31	204,05	-182,74 p.p.
Débitos correntes / Inventários e ativos biológicos (%)	3 796,59	7 975,28	-4 178,69 p.p.
Ativo não corrente / (Capital próprio + Passivo não corrente) (%)	59,12	150,64	-91,52 p.p.
Capacidade de endividamento a médio e longo prazo (%)	77,76	49,80	27,96 p.p.
EBITDA / Passivo líquido (%)	1 774,86	2,16	1 772,70 p.p.
Dividas de médio longo prazo / Ativos fixos (%)	37,63	33,32	4,31 p.p.
Passivo / Capital próprio (%)	49,91	304,84	-254,93 p.p.

Estrutura de endividamento (%)	42,69	66,94	-24,25 p.p.
Funcionamento			
Rotação de inventários	1 784,68	719,17	148,16%
Prazo médio de recebimentos (dias)	6,02	10,34	-41,78%
Prazo médio de pagamentos (dias)	5,05	7,93	-36,32%
Rotação do ativo (%)	668,14	454,51	213,63 p.p.
Liquidez			
Liquidez reduzida	3,44	0,49	602,04%
Liquidez geral	3,47	0,50	594,00%
Liquidez imediata	2,09	0,10	1 990,00%
Fundo de manei	168 406,99	-92 405,70	282,25%
Rentabilidade económica			
Rentabilidade do ativo (%)	47,78	-7,58	55,36 p.p.
Resultados antes de impostos / Ativo (%)	53,22	-7,58	60,80 p.p.
Vendas e serviços prestados por empregado	401 013,78	209 041,58	91,83%
Resultado líquido do período por empregado	28 675,22	-3 485,15	922,78%
Ativo / Vendas e serviços prestados (%)	14,97	22,00	-7,03 p.p.
Valor acrescentado bruto (VAB)	593 115,56	196 007,72	202,60%
Vab por vendas (%)	18,49	11,72	6,77 p.p.
Rentabilidade económica (%)	55,56	-4,21	59,77 p.p.
Rentabilidade do investimento (%)	62,04	-15,28	77,32 p.p.
Rentabilidade líquida do ativo (%)	62,35	-6,51	68,86 p.p.
Gastos com o pessoal / Vendas e serviços prestados (%)	5,58	8,56	-2,98 p.p.
Gasto médio por empregado	22 364,81	17 899,85	24,94%
Gastos com o pessoal / EBIT (%)	67,07	-925,37	992,44 p.p.
Custo líquido de financiamento	11 234,02	12 406,49	-9,45%
EBITDA	308 720,52	5 578,12	5 434,49%
EBIT	266 764,45	-15 474,69	1 823,88%
Margem EBIT (%)	8,32	-0,93	9,25 p.p.
Rentabilidade financeira			
Rentabilidade das vendas e serviços prestados (%)	7,15	-1,67	8,82 p.p.
Rentabilidade do capital próprio (%)	71,62	-30,68	102,30 p.p.
Rentabilidade dos capitais permanentes (%)	55,69	-15,28	70,97 p.p.
Passivo / Vendas e serviços prestados (%)	4,98	16,57	-11,59 p.p.
Passivo / Custo das vendas (%)	6,68	21,12	-14,44 p.p.
Vendas / Ativo corrente (%)	1 355,61	1 797,26	-441,65 p.p.
Juros e gastos similares suportados / Vendas e serv.prestados (%)	0,35	0,74	-0,39 p.p.
Fundo de manei / Vendas e serviços prestados (%)	5,25	-5,53	10,78 p.p.
Juros e gastos similares suportados / EBITDA (%)	3,64	222,41	-218,77 p.p.
Margem EBITDA(%)	9,62	0,33	9,29 p.p.
Cobertura do ativo não corrente (%)	169,16	66,38	102,78 p.p.

Informação financeira adicional

Aprovação e certificação legal de contas (+)

Deliberação de aprovação de contas				
Data	Aprovação	Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital subscrito com direito de voto	Contas aprovadas	Formato contas
31-03-2016	Unanimidade	100%	Em assembleia universal	POC/SNC/NCM
31-03-2015	Unanimidade	100%	Em assembleia universal	POC/SNC/NCM
31-03-2014	Unanimidade	100%	Em assembleia universal	POC/SNC/NCM

Relatório de gestão e parecer do órgão de fiscalização

Ano	Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício/período	O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinadas por todos os membros da gerência / administração	A entidade dispõe de órgãos de fiscalização	Foi emitido o parecer pelo órgão de fiscalização	O órgão de fiscalização pronunciou-se:
2015	Sim	Sim	Não	--	--
2014	Sim	Sim	Não	--	--
2013	Sim	Sim	Não	--	--

Certificação legal de contas

Ano	A entidade está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC	Identificação ROC/SROC	Foi nomeado ROC /SROC	Certificação legal de contas foi emitida
2015	Não	--	Não	
2014	Não	--	--	
2013	Não	--	Não	

Aplicação dos resultados, conforme deliberação que aprovou as contas do exercício

	2015	2014	2013
1. Resultados transitados	13 549,40€	-215 852,38€	-187 971,20€
2. Resultados atribuídos / lucros disponíveis			
Resultados atribuídos / lucros disponíveis a entidades residentes:			
Empresas (financeiras e não financeiras)			
Particulares			
Instituições particulares sem fins lucrativos			
Fundos de investimento, de pensões e outros fundos			
Entidades de Administração Pública			
Outras entidades			
Resultados atribuídos / lucros disponíveis a entidades não residentes			
3. Percentagens ou gratificações a corpos gerentes			
4. Idem ao pessoal			
5. Reservas	71 506,42€		
6. Cobertura de prejuízos			
7. Outros			
8. Saldo	-57 957,02€	-215 852,38€	-187 971,20€

Fornecimentos e serviços externos (+)
Fornecimentos e serviços externos

Exercício referente a:	2015	2014	Var. 2015/ 2014
Subcontratos	5 078,06	1 475,00	244%
Serviços especializados	50 675,77	39 367,20	29%
Trabalhos especializados	17 776,63	15 434,26	15%
Dos quais: pagamentos a trabalhadores colocados através de agências	-	-	-
Publicidade e propaganda	-	1 457,77	-
Vigilância e segurança	71,40	507,43	-86%
Honorários	353,67	-	-
Comissões	-	-	-
Conservação e reparação	32 425,87	21 927,74	48%
Outros	48,20	40,00	21%
Materiais	6 664,49	4 584,89	45%
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	-	26,00	-
Livros e documentação técnica	-	-	-
Material de escritório	6 264,49	4 558,89	37%
Artigos de oferta	400,00	-	-

Outros	-	-	-
Energia e fluidos	95 071,84	70 845,43	34%
Eletricidade	12 617,47	10 543,98	20%
Combustíveis	80 288,78	58 561,29	37%
Água	2 154,45	1 740,16	24%
Outros	11,14	-	-
Deslocações, estadas e transportes	37 523,20	24 499,10	53%
Deslocações e estadas	29 753,00	24 499,10	21%
Transportes de pessoal	-	-	-
Transportes de mercadorias	7 770,20	-	-
Outros	-	-	-
Serviços diversos	27 726,35	24 047,93	15%
Rendas e alugueres	14 681,10	12 000,00	22%
Dos quais: rendas de terrenos	0,00	0,00	-
Rendas de terrenos sem edifícios implantados	-	-	-
Rendas de terrenos com edifícios implantados	-	-	-
Comunicação	5 739,68	4 577,76	25%
Seguros	5 231,50	5 920,07	-12%
Royalties	-	-	-
Contencioso e notariado	-	98,27	-
Despesas de representação	-	-	-
Limpeza, higiene e conforto	2 074,07	1 451,83	43%
Outros serviços	-	-	-
TOTAL	222 739,71	164 819,55	35%

Informação histórica dos últimos 3 anos (quando disponível) (+)

Evolução do Balanço nos últimos 3 anos

Rubricas	PERÍODOS		
	2015 (dados da titular)	2014 (dados da titular)	2013 (dados da titular)
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR-PE	NCFR-PE	NCFR-PE

Ativo

Ativo não corrente

Ativos fixos tangíveis	243 463,93	274 890,00	286 475,54
Propriedades de investimento	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00
Ativos intangíveis	0,00	0,00	0,00
Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00
Particip. financ. método da equivalência patrimonial	0,00	0,00	0,00
Participações financeiras - outros métodos	0,00	0,00	0,00
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Ativos por impostos diferidos	0,00	0,00	0,00
Investimentos financeiros	35,16	0,00	0,00
Total do ativo não corrente	243 499,09	274 890,00	286 475,54

Ativo corrente

Inventários	1 797,58	2 325,37	1 599,39
Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00
Clientes	52 883,85	47 369,45	21 872,33
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00

Estado e outros entes públicos	38 368,22	23 612,76	45 106,90
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Outras contas a receber	1 133,00	950,20	678,92
Diferimentos	0,00	0,00	0,00
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00
Outros ativos correntes	0,00	0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	142 471,03	18 791,30	72 303,46
Total do ativo corrente	236 653,68	93 049,08	141 561,00
Total do ativo	480 152,77	367 939,08	428 036,54

Capital próprio e passivo

Capital próprio

Capital realizado	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00	0,00
Prêmios de emissão	0,00	0,00	0,00
Reservas legais	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Outras reservas	246 738,30	246 738,30	246 738,30
Resultados transitados	-215 852,38	-187 971,20	-57 957,02
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	0,00
Outras variações no capital próprio	0,00	0,00	0,00
Soma	90 885,92	118 767,10	248 781,28
Resultado líquido do período	229 401,78	-27 881,18	-130 014,18
Dividendos antecipados	0,00	0,00	0,00
Total do capital próprio	320 287,70	90 885,92	118 767,10

Passivo

Passivo não corrente

Provisões	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	91 618,38	91 598,38	91 598,38
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos	0,00	0,00	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00
Total do passivo não corrente	91 618,38	91 598,38	91 598,38

Passivo corrente

Fornecedores	8 648,19	63 651,53	569,24
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	30 965,29	6 803,25	8 711,51
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	0,00	115 000,00	175 042,35
Outras contas a pagar	28 633,21	0,00	33 347,96
Diferimentos	0,00	0,00	0,00
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	0,00
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00
Outros passivos correntes	0,00	0,00	0,00
Total do passivo corrente	68 246,69	185 454,78	217 671,06
Total do passivo	159 865,07	277 053,16	309 269,44
Total do capital próprio e do passivo	480 152,77	367 939,08	428 036,54

Evolução da demonstração de resultados por natureza dos últimos 3 anos

PERÍODOS

Rubricas	2015 (dados da titular)	2014 (dados da titular)	2013 (dados da titular)
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR-PE	NCFR-PE	NCFR-PE
Vendas e serviços prestados	3 208 110,26	1 672 332,64	1 887 030,74
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00
Ganhos / perdas imputados subs., assoc. e emp. conj.	0,00	0,00	0,00
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2 392 254,99	1 311 505,37	1 499 487,34
Fornecimentos e serviços externos	222 739,71	164 819,55	193 682,74
Gastos com o pessoal	178 918,50	143 198,82	187 712,93
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Provisões (aumentos / reduções)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de invest. n/ deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Outras imparidades (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	415,43	17 356,59	1 679,74
Outros gastos e perdas	105 891,97	64 587,37	101 595,89
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	308 720,52	5 578,12	-93 768,42
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	41 956,07	21 052,81	29 385,99
Imparidade de invest. depreciáveis/amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	266 764,45	-15 474,69	-123 154,41
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	11 234,02	12 406,49	6 859,77
Resultado antes de impostos	255 530,43	-27 881,18	-130 014,18
Imposto sobre o rendimento do período	26 128,65	0,00	0,00
Resultado líquido do período	229 401,78	-27 881,18	-130 014,18
Resultado das atividades descontinuadas (líquidas de impostos) incluído no resultado líquido do período	0,00	0,00	0,00

SOBRE O PRESENTE RELATÓRIO DA EINFORMA

Última alteração: 13-07-2016

Última consulta aos dados sobre esta empresa: 28-09-2016

N.º de consultas nos últimos 12 meses: 435

Serviço de apoio ao cliente

Telefone: 707 20 11 21

E-mail: clientes@informa.pt

A **eInforma** é uma marca licenciada da Informa D&B

Rua Barata Salgueiro, 28, 3.º

1250-044 Lisboa

O presente relatório é para uso interno e não pode ser reproduzido, publicado ou redistribuído, na íntegra ou parcialmente, a título gratuito ou oneroso, sem o prévio consentimento por escrito da Informa D&B. Devido à grande quantidade de fontes de informação consultadas para a elaboração do presente relatório, a Informa D&B não garante a exatidão absoluta da informação nem se responsabiliza pela sua adequação a um determinado fim, pelo que o presente relatório não deverá ser o único elemento a considerar para fundamentar as suas decisões. A Informa D&B não poderá ser responsabilizada pelos erros vertidos no presente relatório sempre que os mesmos não resultem de dolo ou culpa grave da Informa D&B ou sempre que os mesmos resultem das fontes consultadas. A informação sobre pessoas singulares contida no presente relatório resulta exclusivamente da sua atividade empresarial e profissional e deve ser utilizada exclusivamente por referência à empresa que representam ou em que prestam os seus serviços.

2016, Informa D&B, Lda.

**ANEXO 4: Informação financeira e de gestão ROSA
PINHO & FILHAS, Lda**

ROSA PINHO & FILHAS, LDA

NIF 503389250 | DUNS@ 455251553

AVENIDA DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS DO PORTO , PRAIA DO FURADOURO , 3880-352 OVAR

TEL.: 256 591 126 | FAX: 256 592 885

AVALIAÇÃO DO RISCO COMERCIAL

Semáforo de risco



Risco Reduzido

Conheça em detalhe a Avaliação de Risco

- Indicador de risco, Rating Informa, Failure Score, etc.
- Limite de crédito mensal
- Análise de pagamentos
- Detalhes de incidentes
 - Processos judiciais intentados contra e pela entidade
 - Processos de insolvência e trâmites correspondentes
 - Processo especial de revitalização
 - Situação contributiva

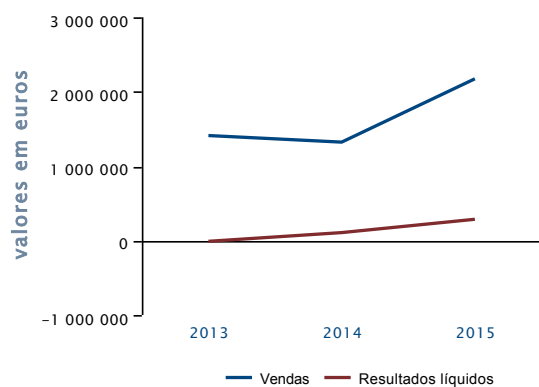
[Consultar a Avaliação de Risco](#)

As informações indicadas estão presentes no relatório quando disponíveis para a empresa em questão.

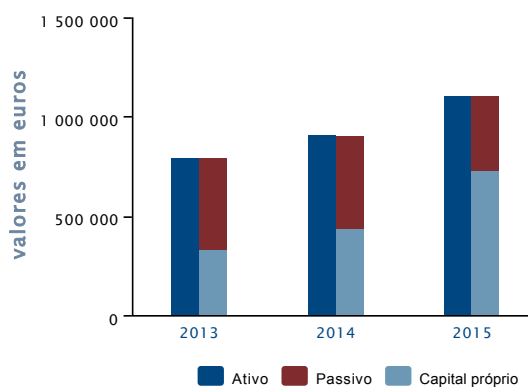
INFORMAÇÃO FINANCEIRA E DE GESTÃO

Evolução

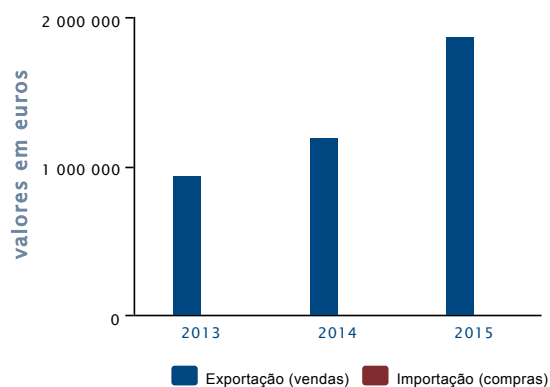
Evolução das vendas e dos resultados líquidos



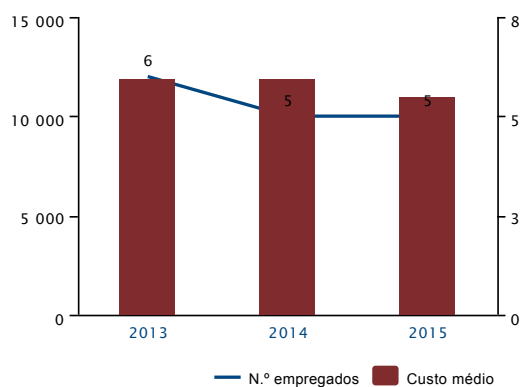
Evolução do ativo, passivo e capital próprio



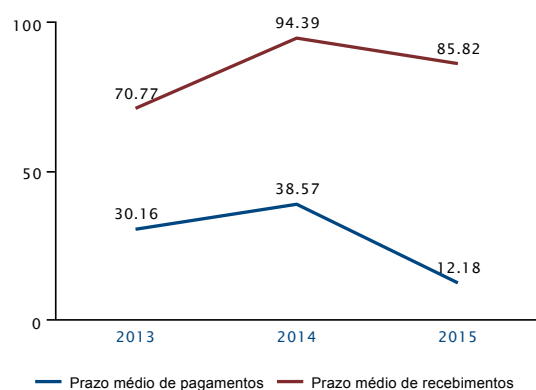
Evolução das exportações e importações



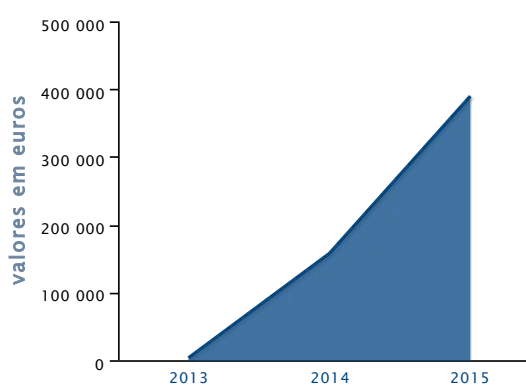
Evolução do número de empregados e do custo por empregado



Prazos médios de pagamentos e recebimentos (dias)



Evolução do EBITDA



Informação financeira

Todos os valores estão em euros, exceto onde expressamente indicado.

Balanzo

	2015	2014
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR-PE	NCFR-PE

Rubricas	2015	2014	Var. 2015/2014
Ativo			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	371 402,87	367 447,77	1%
Propriedades de investimento	0,00	0,00	-
Goodwill	0,00	0,00	-
Ativos intangíveis	0,00	0,00	-
Ativos biológicos	0,00	0,00	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	0,00	0,00	-
Participações financeiras - outros métodos	0,00	0,00	-
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	-
Ativos por impostos diferidos	0,00	0,00	-
Investimentos financeiros	0,00	0,00	-
Total do ativo não corrente	371 402,87	367 447,77	1%
Ativo corrente			
Inventários	0,00	86,50	-100%
Ativos biológicos	0,00	0,00	-
Clientes	511 245,41	341 948,40	50%

Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	-
Estado e outros entes públicos	169 105,69	146 590,01	15%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Outras contas a receber	0,00	1 460,78	-100%
Diferimentos	0,00	0,00	-
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	-
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	-
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	-
Outros ativos correntes	0,00	0,00	-
Caixa e depósitos bancários	52 221,01	47 190,93	11%
Total do ativo corrente	732 572,11	537 276,62	36%
Total do ativo	1 103 974,98	904 724,39	22%

Capital próprio e passivo

Capital próprio

Capital realizado	150 000,01	150 000,01	0%
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00	-
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00	-
Prêmios de emissão	0,00	0,00	-
Reservas legais	1 103,79	1 103,79	0%
Outras reservas	18 334,56	18 334,56	0%
Resultados transitados	268 908,88	160 942,94	67%
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00	-
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	-
Outras variações no capital próprio	0,00	0,00	-
Soma	438 347,24	330 381,30	33%
Resultado líquido do período	286 951,91	107 965,94	166%
Dividendos antecipados	0,00	0,00	-
Total do capital próprio	725 299,15	438 347,24	65%

Passivo

Passivo não corrente

Provisões	0,00	0,00	-
Financiamentos obtidos	0,00	0,00	-
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	-
Passivos por impostos diferidos	0,00	0,00	-
Outras contas a pagar	0,00	0,00	-
Total do passivo não corrente	0,00	0,00	-

Passivo corrente

Fornecedores	1 026,10	113 881,42	-99%
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	-
Estado e outros entes públicos	59 876,72	34 722,72	72%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Financiamentos obtidos	317 449,51	317 449,51	0%
Outras contas a pagar	323,50	323,50	0%
Diferimentos	0,00	0,00	-
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	-
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	-
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	-
Outros passivos correntes	0,00	0,00	-100%
Total do passivo corrente	378 675,83	466 377,15	-19%
Total do passivo	378 675,83	466 377,15	-19%
Total do capital próprio e do passivo	1 103 974,98	904 724,39	22%

Rendimentos e gastos	2015	2014	Var. 2015/ 2014
Vendas e serviços prestados	2 174 297,20	1 322 315,40	64%
Subsídios à exploração	0,00	0,00	-
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, assoc. e emp. conj.	0,00	0,00	-
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	-
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	1 480 312,59	910 385,89	63%
Fornecimentos e serviços externos	241 470,10	174 581,18	38%
Gastos com o pessoal	54 920,72	59 397,58	-8%
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Provisões (aumentos / reduções)	0,00	0,00	-
Imparidade investimentos n/ deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Outras imparidades (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00	-
Outros rendimentos e ganhos	1 283,54	264,04	386%
Outros gastos e perdas	9 219,94	20 731,22	-56%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	389 657,39	157 483,57	147%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	18 021,04	12 452,50	45%
Imparidade invest. deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	371 636,35	145 031,07	156%
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	-
Juros e gastos similares suportados	2 151,30	2 029,84	6%
Resultado antes de impostos	369 485,05	143 001,23	158%
Imposto sobre o rendimento do período	82 533,14	35 035,29	136%
Resultado líquido do período	286 951,91	107 965,94	166%
Resultado das atividades descontinuadas (líquidas de impostos) incluído no resultado líquido do período	0,00	0,00	-

Demonstração de fluxos de caixa			
Rubricas	2015	2014	Var. 2015/ 2014
Fluxos de caixa das atividades operacionais			
Recebimentos de clientes	2 030 033,60	1 252 578,06	62%
Pagamentos a fornecedores	1 896 456,61	1 057 946,84	79%
Pagamentos ao pessoal	39 056,19	40 628,87	-4%
Caixa gerada pelas operações	94 520,80	154 002,35	-39%
Pagamento / recebimento do imposto sobre o rendimento	-57 570,07	15 241,88	-478%
Outros recebimentos / pagamentos	-	-136 786,56	-
Fluxos de caixa das atividades operacionais (A)	36 950,73	32 457,67	14%
Fluxos de caixa das atividades de investimento			
Pagamentos respeitantes a:			
Ativos fixos tangíveis	27 030,65	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-
Investimentos financeiros	-	-	-
Outros ativos	-	-	-
Recebimentos provenientes de:			
Ativos fixos tangíveis	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-
Investimentos financeiros	-	-	-
Outros ativos	-	-	-
Subsídios ao investimento	-	-	-
Juros e rendimentos similares	-	-	-
Dividendos	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de investimento (B)	-27 030,65	0,00	-

Fluxos de caixa das atividades de financiamento

Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos	-	-	-
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio	-	-	-
Cobertura de prejuízos	-	-	-
Doações	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos	-	-	-
Juros e gastos similares	4 890,00	-	-
Dividendos	-	-	-
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (C)	-4 890,00	0,00	-
Variação de caixa e seus equivalentes (A+B+C)	5 030,08	32 457,67	-85%
Efeito das diferenças de câmbio	-	-	-
Caixa e seus equivalentes no início do período	47 190,93	14 733,26	220%
Caixa e seus equivalentes no fim do período	52 221,01	47 190,93	11%

Anexo - Fluxos de caixa

Rubricas	2015	2014	Var. 2015/2014
----------	------	------	----------------

Quantia escriturada e movimentos do período

Caixa	137,30	0,00	-
Depósitos à ordem	52 083,71	47 190,93	10%
Outros depósitos bancários	0,00	0,00	-
Total de caixa e depósitos bancários	52 221,01	47 190,93	11%
Depósitos bancários no exterior	0,00	0,00	-

Outra Informação

Recebimentos provenientes de:			
Indemnizações de seguros não vida	-	-	-
Subsídios à exploração	-	-	-
Imposto sobre o rendimento	-	-	-
Multas e outras penalidades contratuais (decisão do tribunal)	-	-	-
Pagamentos provenientes de:			
Imposto sobre o rendimento	-	-	-
Multas e outras penalidades contratuais (decisão do tribunal)	-	-	-
Caixa e seus equivalentes não disponíveis para uso	-	-	-

Rácios

	2015	2014	Var. 2015/2014
Estrutura / Endividamento			
Autonomia financeira (%)	65,70	48,45	17,25 p.p.
Solvabilidade (%)	191,54	93,99	97,55 p.p.
Endividamento (%)	34,30	51,55	-17,25 p.p.
Vendas e serviços prestados / Capital próprio (%)	299,78	301,66	-1,88 p.p.
Ativos não correntes / Capital próprio (%)	51,21	83,83	-32,62 p.p.
Débitos correntes / Capital próprio (%)	52,21	106,39	-54,18 p.p.
Débitos correntes / Inventários e ativos biológicos (%)	-	539 164,34	-
Ativo não corrente / (Capital próprio + Passivo não corrente) (%)	51,21	83,83	-32,62 p.p.
Capacidade de endividamento a médio e longo prazo (%)	100,00	100,00	0,00 p.p.
EBITDA / Passivo líquido (%)	119,36	37,57	81,79 p.p.
Dividas de médio longo prazo / Ativos fixos (%)	0,00	0,00	0,00 p.p.
Passivo / Capital próprio (%)	52,21	106,39	-54,18 p.p.

Estrutura de endividamento (%)	100,00	100,00	0,00 p.p.
Funcionamento			
Rotação de inventários	-	15 286,88	-
Prazo médio de recebimentos (dias)	85,82	94,39	-9,08%
Prazo médio de pagamentos (dias)	12,18	38,57	-68,42%
Rotação do ativo (%)	196,95	146,16	50,79 p.p.
Liquidez			
Liquidez reduzida	1,93	1,15	67,83%
Liquidez geral	1,93	1,15	67,83%
Liquidez imediata	0,14	0,10	40,00%
Fundo de manei	353 896,28	70 899,47	399,15%
Rentabilidade económica			
Rentabilidade do ativo (%)	25,99	11,93	14,06 p.p.
Resultados antes de impostos / Ativo (%)	33,47	15,81	17,66 p.p.
Vendas e serviços prestados por empregado	434 859,44	264 463,08	64,43%
Resultado líquido do período por empregado	57 390,38	21 593,19	165,78%
Ativo / Vendas e serviços prestados (%)	50,77	68,42	-17,65 p.p.
Valor acrescentado bruto (VAB)	452 514,51	237 348,33	90,65%
Vab por vendas (%)	20,81	17,95	2,86 p.p.
Rentabilidade económica (%)	33,66	16,03	17,63 p.p.
Rentabilidade do investimento (%)	50,94	32,62	18,32 p.p.
Rentabilidade líquida do ativo (%)	31,72	13,63	18,09 p.p.
Gastos com o pessoal / Vendas e serviços prestados (%)	2,53	4,49	-1,96 p.p.
Gasto médio por empregado	10 984,14	11 879,52	-7,54%
Gastos com o pessoal / EBIT (%)	14,78	40,96	-26,18 p.p.
Custo líquido de financiamento	2 151,30	2 029,84	5,98%
EBITDA	389 657,39	157 483,57	147,43%
EBIT	371 636,35	145 031,07	156,25%
Margem EBIT (%)	17,09	10,97	6,12 p.p.
Rentabilidade financeira			
Rentabilidade das vendas e serviços prestados (%)	13,20	8,16	5,04 p.p.
Rentabilidade do capital próprio (%)	39,56	24,63	14,93 p.p.
Rentabilidade dos capitais permanentes (%)	39,56	24,63	14,93 p.p.
Passivo / Vendas e serviços prestados (%)	17,42	35,27	-17,85 p.p.
Passivo / Custo das vendas (%)	25,58	51,23	-25,65 p.p.
Vendas / Ativo corrente (%)	296,80	246,11	50,69 p.p.
Juros e gastos similares suportados / Vendas e serv.prestados (%)	0,10	0,15	-0,05 p.p.
Fundo de manei / Vendas e serviços prestados (%)	16,28	5,36	10,92 p.p.
Juros e gastos similares suportados / EBITDA (%)	0,55	1,29	-0,74 p.p.
Margem EBITDA(%)	17,92	11,91	6,01 p.p.
Cobertura do ativo não corrente (%)	195,29	119,30	75,99 p.p.

Informação financeira adicional

Aprovação e certificação legal de contas (+)

Deliberação de aprovação de contas				
Data	Aprovação	Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital subscrito com direito de voto	Contas aprovadas	Formato contas
31-03-2016	Maioria	100%	Por deliberação unânime por escrito	POC/SNC/NCM
31-03-2015	Unanimidade	100%	Por deliberação unânime por escrito	POC/SNC/NCM
31-03-2014	Unanimidade	100%	Por deliberação unânime por escrito	POC/SNC/NCM

Relatório de gestão e parecer do órgão de fiscalização

Ano	Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício/período	O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinadas por todos os membros da gerência / administração	A entidade dispõe de órgãos de fiscalização	Foi emitido o parecer pelo órgão de fiscalização	O órgão de fiscalização pronunciou-se:
2015	Sim	Sim	Não	--	--
2014	Sim	Sim	Não	--	--
2013	Sim	Sim	Não	--	--

Certificação legal de contas

Ano	A entidade está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC	Identificação ROC/SROC	Foi nomeado ROC /SROC	Certificação legal de contas foi emitida
2015	Não	--	Não	
2014	Não	--	Não	
2013	Não	--	Não	

Aplicação dos resultados, conforme deliberação que aprovou as contas do exercício

	2015	2014	2013
1. Resultados transitados	555 860,79€	268 908,88€	160 942,94€
2. Resultados atribuídos / lucros disponíveis	0,00€		
Resultados atribuídos / lucros disponíveis a entidades residentes:	0,00€		
Empresas (financeiras e não financeiras)			
Particulares			
Instituições particulares sem fins lucrativos			
Fundos de investimento, de pensões e outros fundos			
Entidades de Administração Pública			
Outras entidades			
Resultados atribuídos / lucros disponíveis a entidades não residentes			
3. Percentagens ou gratificações a corpos gerentes			
4. Idem ao pessoal			
5. Reservas			
6. Cobertura de prejuízos			
7. Outros			
8. Saldo	555 860,79€	268 908,88€	160 942,94€

Fornecimentos e serviços externos (+)
Fornecimentos e serviços externos

Exercício referente a:	2015	2014	Var. 2015/ 2014
Subcontratos	-	-	-
Serviços especializados	128 386,64	76 134,88	69%
Trabalhos especializados	-	-	-
Dos quais: pagamentos a trabalhadores colocados através de agências	-	-	-
Publicidade e propaganda	-	62,50	-
Vigilância e segurança	250,00	-	-
Honorários	10 495,00	11 530,00	-9%
Comissões	-	-	-
Conservação e reparação	23 383,85	11 494,62	103%
Outros	94 257,79	53 047,76	78%
Materiais	23 907,17	12 280,59	95%
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	21 769,80	10 493,42	107%
Livros e documentação técnica	694,04	423,75	64%
Material de escritório	1 443,33	1 363,42	6%
Artigos de oferta	-	-	-

Outros	-	-	-
Energia e fluidos	52 361,75	50 944,50	3%
Eletricidade	17 053,91	13 218,00	29%
Combustíveis	33 587,40	35 481,35	-5%
Água	544,36	911,83	-40%
Outros	1 176,08	1 333,32	-12%
Deslocações, estadas e transportes	2 236,15	303,46	637%
Deslocações e estadas	479,15	297,00	61%
Transportes de pessoal	-	6,46	-
Transportes de mercadorias	1 757,00	-	-
Outros	-	-	-
Serviços diversos	34 578,39	34 917,75	-1%
Rendas e alugueres	11 985,61	13 157,27	-9%
Dos quais: rendas de terrenos	0,00	0,00	-
Rendas de terrenos sem edifícios implantados	-	-	-
Rendas de terrenos com edifícios implantados	-	-	-
Comunicação	5 800,89	6 667,07	-13%
Seguros	14 239,29	12 941,89	10%
Royalties	-	-	-
Contencioso e notariado	1 202,33	1 112,44	8%
Despesas de representação	-	-	-
Limpeza, higiene e conforto	1 350,27	1 039,08	30%
Outros serviços	-	-	-
TOTAL	241 470,10	174 581,18	38%

Informação histórica dos últimos 3 anos (quando disponível) (+)

Evolução do Balanço nos últimos 3 anos

Rubricas	PERÍODOS		
	2015 (dados da titular)	2014 (dados da titular)	2013 (dados da titular)
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR-PE	NCFR-PE	NCFR-PE

Ativo

Ativo não corrente

Ativos fixos tangíveis	371 402,87	367 447,77	379 660,69
Propriedades de investimento	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00
Ativos intangíveis	0,00	0,00	0,00
Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00
Particip. financ. método da equivalência patrimonial	0,00	0,00	0,00
Participações financeiras - outros métodos	0,00	0,00	0,00
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Ativos por impostos diferidos	0,00	0,00	0,00
Investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00
Total do ativo não corrente	371 402,87	367 447,77	379 660,69

Ativo corrente

Inventários	0,00	86,50	30,00
Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00
Clientes	511 245,41	341 948,40	273 736,59
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00

Estado e outros entes públicos	169 105,69	146 590,01	122 228,53
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Outras contas a receber	0,00	1 460,78	1 460,78
Diferimentos	0,00	0,00	0,00
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00
Outros ativos correntes	0,00	0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	52 221,01	47 190,93	14 733,26
Total do ativo corrente	732 572,11	537 276,62	412 189,16
Total do ativo	1 103 974,98	904 724,39	791 849,85

Capital próprio e passivo

Capital próprio

Capital realizado	150 000,01	150 000,01	150 000,01
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00	0,00
Prêmios de emissão	0,00	0,00	0,00
Reservas legais	1 103,79	1 103,79	1 103,79
Outras reservas	18 334,56	18 334,56	18 334,56
Resultados transitados	268 908,88	160 942,94	171 917,95
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	0,00
Outras variações no capital próprio	0,00	0,00	0,00
Soma	438 347,24	330 381,30	341 356,31
Resultado líquido do período	286 951,91	107 965,94	-10 975,01
Dividendos antecipados	0,00	0,00	0,00
Total do capital próprio	725 299,15	438 347,24	330 381,30

Passivo

Passivo não corrente

Provisões	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	0,00	0,00	0,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos	0,00	0,00	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00	323,50
Total do passivo não corrente	0,00	0,00	323,50

Passivo corrente

Fornecedores	1 026,10	113 881,42	115 403,85
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	59 876,72	34 722,72	2 917,18
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	317 449,51	317 449,51	308 555,95
Outras contas a pagar	323,50	323,50	34 268,07
Diferimentos	0,00	0,00	0,00
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	0,00
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00
Outros passivos correntes	0,00	0,00	0,00
Total do passivo corrente	378 675,83	466 377,15	461 145,05
Total do passivo	378 675,83	466 377,15	461 468,55
Total do capital próprio e do passivo	1 103 974,98	904 724,39	791 849,85

Evolução da demonstração de resultados por natureza dos últimos 3 anos

PERÍODOS

Rubricas	2015 (dados da titular)	2014 (dados da titular)	2013 (dados da titular)
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR-PE	NCFR-PE	NCFR-PE
Vendas e serviços prestados	2 174 297,20	1 322 315,40	1 411 848,28
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00
Ganhos / perdas imputados subs., assoc. e emp. conj.	0,00	0,00	355,38
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	1 480 312,59	910 385,89	1 110 789,48
Fornecimentos e serviços externos	241 470,10	174 581,18	195 502,67
Gastos com o pessoal	54 920,72	59 397,58	71 228,72
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Provisões (aumentos / reduções)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de invest. n/ deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Outras imparidades (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	1 283,54	264,04	6 430,81
Outros gastos e perdas	9 219,94	20 731,22	37 665,76
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	389 657,39	157 483,57	3 447,84
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	18 021,04	12 452,50	13 679,44
Imparidade de invest. depreciáveis/amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	371 636,35	145 031,07	-10 231,60
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	2 151,30	2 029,84	743,41
Resultado antes de impostos	369 485,05	143 001,23	-10 975,01
Imposto sobre o rendimento do período	82 533,14	35 035,29	0,00
Resultado líquido do período	286 951,91	107 965,94	-10 975,01
Resultado das atividades descontinuadas (líquidas de impostos) incluído no resultado líquido do período	0,00	0,00	0,00

SOBRE O PRESENTE RELATÓRIO DA EINFORMA

Última alteração: 17-09-2016

Última consulta aos dados sobre esta empresa: 02-10-2016

N.º de consultas nos últimos 12 meses: 243

Serviço de apoio ao cliente

Telefone: 707 20 11 21

E-mail: clientes@einforma.pt

A **eInforma** é uma marca licenciada da Informa D&B

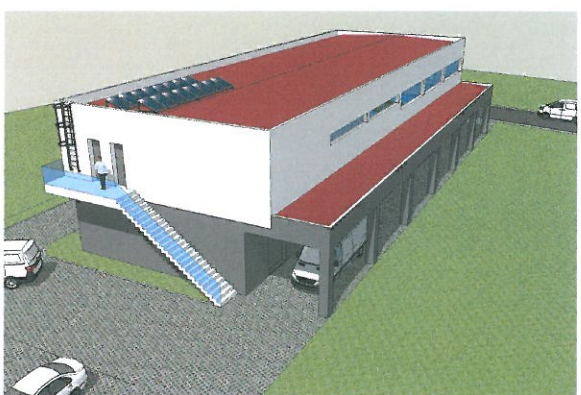
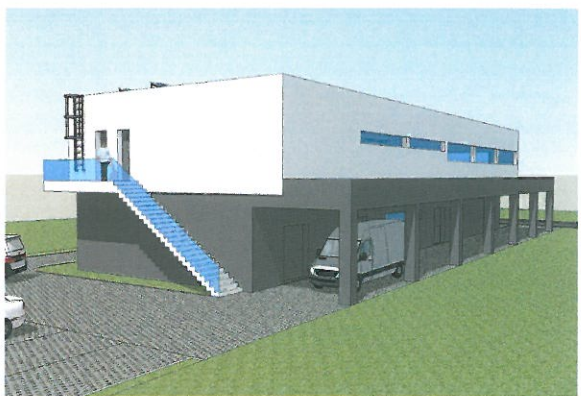
Rua Barata Salgueiro, 28, 3.º

1250-044 Lisboa

O presente relatório é para uso interno e não pode ser reproduzido, publicado ou redistribuído, na íntegra ou parcialmente, a título gratuito ou oneroso, sem o prévio consentimento por escrito da Informa D&B. Devido à grande quantidade de fontes de informação consultadas para a elaboração do presente relatório, a Informa D&B não garante a exatidão absoluta da informação nem se responsabiliza pela sua adequação a um determinado fim, pelo que o presente relatório não deverá ser o único elemento a considerar para fundamentar as suas decisões. A Informa D&B não poderá ser responsabilizada pelos erros vertidos no presente relatório sempre que os mesmos não resultem de dolo ou culpa grave da Informa D&B ou sempre que os mesmos resultem das fontes consultadas. A informação sobre pessoas singulares contida no presente relatório resulta exclusivamente da sua atividade empresarial e profissional e deve ser utilizada exclusivamente por referência à empresa que representam ou em que prestam os seus serviços.

2016, Informa D&B, Lda.

ANEXO 5: Imagens 3D do edifício



ANEXO 6: Plano Financeiro do Projeto

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)	7	0,2	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	4	0,1	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	2	0,1	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	6,00%		Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	6,00%		
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 pº	10,00%		Um valor para o prémio de risco (pº) 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 FCFE (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). $FCFF = CFL = EBIT(1-t) - \text{Amortiz} - \text{Investimento} (\text{Capital Fixo} - \text{Fundo de Maneio Necessário})$.

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

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

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 o **wacc (empr)** = $R = Rf + Bu*(Rm - Rf) + Bp*(1-t)*(CA/(CA+CP))$ em que $Bp = Rf + Rm*(Pm - Pk)$ $Bu = Rf*(1-t)*(CA/(CA+CP))$ com CA e CP do projeto

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:

$FCFET = \text{Result. Líquido} + \text{Amortiz} - \text{Investimento } t (\text{Cap Fixo e FMN}) + \text{Financiamento alheio } t (CA) - \text{Reembolsos Financiamento } t$
 em que a taxa de utilização $R = Rf + Bu*(Rm - Rf) + Bp*(1-t)*(CA/(CA+CP))$

Vendas + Prestações de Serviços

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Produto A - Amêijoá	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
Produto B - Berbigão	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
Produto C *	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
Produto D *	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
TOTAL	0	0	0	0	0	0

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Produto A - Amêijoá	420.000	441.252	463.579	487.036	511.681	537.572
Quantidades vendidas	40.000	41.200	42.436	43.709	45.020	46.371
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário	10,50	10,71	10,92	11,14	11,37	11,59
Produto B - Berbigão	675.000	709.155	745.038	782.737	822.344	863.954
Quantidades vendidas	150.000	154.500	159.135	163.909	168.826	173.891
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário	4,50	4,59	4,68	4,78	4,87	4,97
TOTAL	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526

* 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".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	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						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

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						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
TOTAL VENDAS	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
IVA VENDAS 6,00%	0	0	0	0	0	0

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 23,00%	0	0	0	0	0	0

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

IVA	0	0	0	0	0	0
------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Perdas por imparidade %	0	0	0	0	0	0
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL							
Produto A - Amêijoia	55,00%	189.000	198.563	208.611	219.166	230.256	241.907
Produto B - Berbigão	45,00%	371.250	390.035	409.771	430.505	452.289	475.175
Produto C *							
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A - Amêijoia							
Produto B - Berbigão							
TOTAL CMVMC		560.250	588.599	618.382	649.672	682.545	717.082
IVA	6,00%	33.615	35.316	37.103	38.980	40.953	43.025
TOTAL CMVMC + IVA		593.865	623.915	655.485	688.652	723.498	760.107

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
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%								
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%		100,0%	200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%		100,0%	300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	50,0%	50,0%	1.500,00	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16	20.866,93
Combustíveis	23,0%	50,0%	50,0%	2.500,00	30.000,00	30.900,00	31.827,00	32.781,81	33.765,26	34.778,22
Água	6,0%	50,0%	50,0%	250,00	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53	3.477,82
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%		100,0%	1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%		100,0%	400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		350,00	4.200,00	4.326,00	4.455,78	4.589,45	4.727,14	4.868,95
Seguros		100,0%		250,00	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53	3.477,82
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%	400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					94.200,00	97.026,00	99.936,78	102.934,88	106.022,93	109.203,62
FSE - Custos Fixos					41.100,00	42.333,00	43.602,99	44.911,08	46.258,41	47.646,16
FSE - Custos Variáveis					53.100,00	54.693,00	56.333,79	58.023,80	59.764,52	61.557,45
TOTAL FSE					94.200,00	97.026,00	99.936,78	102.934,88	106.022,93	109.203,62
IVA					9.702,00	9.993,06	10.292,85	10.601,64	10.919,69	11.247,28
FSE + IVA					103.902,00	107.019,06	110.229,63	113.536,52	116.942,62	120.450,89

Gastos com o Pessoal

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

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	3	3	3	3	3	3
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	4	4	5	5	5	6
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	8	8	9	9	9	10

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

Remuneração base mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463	1.507
Administrativa Financeira	850	876	902	929	957	985
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	750	773	796	820	844	869
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	54.600	56.238	57.925	59.663	61.453	63.297
Administrativa Financeira	11.900	12.257	12.625	13.003	13.394	13.795
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	42.000	43.260	55.698	57.369	59.090	73.035
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	108.500	111.755	126.248	130.035	133.936	150.127

Outros Gastos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	12.968	13.357	13.757	14.170	15.033
Pessoal	23,75%	12.801	13.185	16.227	16.713	20.622
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	2.170	2.235	2.525	2.601	3.003
Subsidio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsidio/dia	99,00	8.712	8.712	9.801	9.801	10.890
N.º meses subsidio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	36.651	37.489	42.310	43.285	44.290	49.548

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	145.151	149.244	168.557	173.320	178.226	199.675
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

QUADRO RESUMO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		IAPMEI				

Gastos com o Pessoal

Remunerações						
Órgãos Sociais	54.600	56.238	57.925	59.663	61.453	63.297
Pessoal	53.900	55.517	68.322	70.372	72.483	86.830
Encargos sobre remunerações	25.769	26.542	29.984	30.883	31.810	35.655
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	2.170	2.235	2.525	2.601	2.679	3.003
Gastos de acção social	8.712	8.712	9.801	9.801	9.801	10.890
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	145.151	149.244	168.557	173.320	178.226	199.675

Retenções Colaboradores		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	6.006	6.186	6.372	6.563	6.760	6.963
Outro Pessoal	11,00%	5.929	6.107	7.515	7.741	7.973	9.551
Retenção IRS Colaborador	15,00%	16.275	16.763	18.937	19.505	20.090	22.519
TOTAL Retenções		28.210	29.056	32.824	33.809	34.823	39.033

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes	21.292	22.369	23.501	24.690	25.939	27.252
Inventários	3.113	3.270	3.435	3.609	3.792	3.984
Estado	20.288	11.327	11.849	12.395	14.291	13.568
*						
*						
TOTAL	44.692	36.966	38.785	40.695	44.022	44.804
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	7.753	8.121	8.508	8.913	9.338	9.784
Estado	3.856	3.971	4.486	4.621	4.760	5.335
*						
TOTAL	11.609	12.093	12.994	13.534	14.098	15.119
Fundo Maneio Necessário	33.084	24.873	25.791	27.161	29.924	29.685
Investimento em Fundo de Maneio	33.084	-8.210	918	1.370	2.763	-239

* A considerar caso seja necessário

Investimento

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	40.000					
Edifícios e Outras Construções	500.000					
Equipamento Básico	150.000				20.000	
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	12.000				3.000	
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	702.000				23.000	
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2.500					
Total Investimento	704.500				23.000	

IVA	23%	37.835			5.290	
------------	-----	---------------	--	--	--------------	--

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Edifícios e Outras Construções	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Equipamento Básico	150.000	150.000	150.000	150.000	170.000	170.000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	12.000	12.000	12.000	12.000	15.000	15.000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	702.000	702.000	702.000	702.000	725.000	725.000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Total	704.500	704.500	704.500	704.500	727.500	727.500

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
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%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,33

N.º meses actividade primeiro ano	12
-----------------------------------	----

Total Depreciações & Amortizações	71.983	71.983	71.983	71.150	74.250	71.850
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	737.584	-8.210	918	1.370	25.763	-239
Margem de segurança	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Necessidades de financiamento	774.500	-8.600	1.000	1.400	27.100	-300

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	231.181	246.216	250.197	266.518	284.627	289.641
Capital	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	500.000					
Subsídios						
TOTAL	881.181	246.216	250.197	266.518	284.627	289.641

N.º de anos reembolso	5,00
Taxa de juro associada	6,60%
N.º anos de carência	

2017

Capital em dívida (início período)	500.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	33.000	33.000	26.400	19.800	13.200	6.600
Reembolso Anual		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Imposto Selo (0,4%)	132	132	106	79	53	26
Serviço da dívida	33.132	133.132	126.506	119.879	113.253	106.626
Valor em dívida	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	

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						

Financiamento

 N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada
 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						

Capital em dívida	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	
Juros pagos com Imposto Selo incluído	33.132	33.132	26.506	19.879	13.253	6.626
Reembolso		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	1.095.000,00	1.150.407,00	1.208.617,59	1.269.773,64	1.334.024,19	1.401.525,81
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	560.250,00	588.598,65	618.381,74	649.671,86	682.545,25	717.082,04
FSE Variáveis	53.100,00	54.693,00	56.333,79	58.023,80	59.764,52	61.557,45
Margem Bruta de Contribuição	481.650,00	507.115,35	533.902,06	562.077,98	591.714,42	622.886,32
Ponto Crítico	587.078,42	597.894,64	643.228,33	653.732,44	673.498,99	718.150,36

Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	1.095.000	1.150.407	1.208.618	1.269.774	1.334.024	1.401.526
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	560.250	588.599	618.382	649.672	682.545	717.082
Fornecimento e serviços externos	94.200	97.026	99.937	102.935	106.023	109.204
Gastos com o pessoal	145.151	149.244	168.557	173.320	178.226	199.675
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	21.900	23.008	24.172	25.395	26.680	28.031
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	273.499	292.530	297.570	318.452	340.550	347.535
Gastos/reversões de depreciação e amortização	71.983	71.983	71.983	71.150	74.250	71.850
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	201.516	220.547	225.586	247.302	266.300	275.685
Juros e rendimentos similares obtidos	1.077	2.015	2.948	4.060	5.167	6.521
Juros e gastos similares suportados	33.132	33.132	26.506	19.879	13.253	6.626
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	169.461	189.430	202.029	231.483	258.214	275.579
Imposto sobre o rendimento do período	35.587	39.780	42.426	48.611	54.225	57.872
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	133.874	149.650	159.603	182.872	203.989	217.708

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	159.198	174.232	178.213	195.368	210.377	217.791
Depreciações e amortizações	71.983	71.983	71.983	71.150	74.250	71.850
Provisões do exercício						
	231.181	246.216	250.197	266.518	284.627	289.641
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-33.084	8.210	-918	-1.370	-2.763	239
CASH FLOW de Exploração	198.097	254.426	249.279	265.149	281.864	289.880
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-704.500				-23.000	
Free cash-flow	-506.403	254.426	249.279	265.149	258.864	289.880
CASH FLOW acumulado	-506.403	-251.977	-2.698	262.451	521.314	811.194

Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	273.499	292.530	297.570	318.452	340.550	347.535
Capital Social (entrada de fundos)	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	500.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		8.210				239
Proveitos Financeiros	1.077	2.015	2.948	4.060	5.167	6.521
Total das Origens	924.576	302.756	300.518	322.512	345.717	354.295
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	704.500				23.000	
Inv Fundo de Maneio	33.084		918	1.370	2.763	
Imposto sobre os Lucros		35.587	39.780	42.426	48.611	54.225
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Encargos Financeiros	33.132	33.132	26.506	19.879	13.253	6.626
Total das Aplicações	770.716	168.719	167.204	163.675	187.628	160.851
Saldo de Tesouraria Anual	153.861	134.037	133.315	158.837	158.089	193.444
Saldo de Tesouraria Acumulado	153.861	287.898	421.212	580.050	738.139	931.582
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	153.861	287.898	421.212	580.050	738.139	931.582
Soma Controlo						

Acerto do modelo

Balço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	632.517	560.533	488.550	417.400	366.150	294.300
Activos fixos tangíveis	630.850	559.700	488.550	417.400	366.150	294.300
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1.667	833				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	198.553	324.864	459.998	620.744	782.161	976.386
Inventários	3.113	3.270	3.435	3.609	3.792	3.984
Clientes	21.292	22.369	23.501	24.690	25.939	27.252
Estado e Outros Entes Públicos	20.288	11.327	11.849	12.395	14.291	13.568
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	153.861	287.898	421.212	580.050	738.139	931.582
TOTAL ACTIVO	831.070	885.397	948.548	1.038.144	1.148.311	1.270.686
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		133.874	283.524	443.127	625.999	829.988
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	133.874	149.650	159.603	182.872	203.989	217.708
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	283.874	433.524	593.127	775.999	979.988	1.197.696
PASSIVO						
Passivo não corrente	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	47.195	51.873	55.420	62.146	68.323	72.990
Fornecedores	7.753	8.121	8.508	8.913	9.338	9.784
Estado e Outros Entes Públicos	39.442	43.752	46.912	53.232	58.984	63.207
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	547.195	451.873	355.420	262.146	168.323	72.990
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	831.070	885.397	948.548	1.038.144	1.148.311	1.270.686

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		5%	5%	5%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	12%	13%	13%	14%	15%	16%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	16%	17%	17%	18%	18%	17%
Rendibilidade do Activo	24%	25%	24%	24%	23%	22%
Rotação do Activo	132%	130%	127%	122%	116%	110%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	47%	35%	27%	24%	21%	18%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	34%	49%	63%	75%	85%	94%
Solvabilidade Total	152%	196%	267%	396%	682%	1741%
Cobertura dos encargos financeiros	608%	666%	851%	1244%	2009%	4160%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	4,21	6,26	8,30	9,99	11,45	13,38
Liquidez Reduzida	4,14	6,20	8,24	9,93	11,39	13,32

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	440.550	464.782	490.299	517.167	545.456	575.240
Grau de Alavanca Operacional	219%	211%	217%	209%	205%	209%
Grau de Alavanca Financeira	119%	116%	112%	107%	103%	100%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-506.403	254.426	249.279	265.149	258.864	289.880	166.662
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	11,60%	11,63%	11,66%	11,70%	11,73%	11,77%	11,80%
Factor de actualização	1,00	1,116	1,247	1,392	1,556	1,739	-
Fluxos actualizados	-506.403	227.915	199.978	190.432	166.397	166.717	95.851
Fluxos actualizados acumulados	-506.403	-278.488	-78.510	111.922	278.318	445.035	540.887
Valor Actual Líquido (VAL)	540.887						
Taxa Interna de Rentabilidade	44,57%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	3 Anos						

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-506.403	254.426	249.279	265.149	258.864	289.880	99.272
WACC	12,57%	15,79%	18,74%	21,43%	23,75%	25,68%	25,68%
Factor de actualização	1	1,158	1,375	1,670	2,066	2,597	-
Fluxos actualizados	-506.403	219.732	181.312	158.816	125.289	111.633	38.230
Fluxos actualizados acumulados	-506.403	-286.671	-105.359	53.457	178.746	290.379	328.609
Valor Actual Líquido (VAL)	328.609						
Taxa Interna de Rentabilidade	43,70%						
Pay Back period	3 Anos						

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity	-39.535	121.294	122.773	145.270	145.611	183.254	616.111
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,63%	1,66%	1,70%	1,73%	1,77%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	11,60%	11,63%	11,66%	11,70%	11,73%	11,77%	11,80%
Factor actualização	1	1,116	1,247	1,392	1,556	1,739	-
Fluxos Actualizados	-39.535	108.655	98.492	104.334	93.598	105.394	354.340
Fluxos actualizados acumulados	-39.535	69.120	167.612	271.946	365.544	470.937	825.278
Valor Actual Líquido (VAL)	825.278						
Taxa Interna de Rentabilidade	312,01%						
Pay Back period	1 Anos						