



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

## **Plano de Negócios**

# **O empreendedorismo e a sustentabilidade ambiental: construção de um plano de negócios na área dos resíduos industriais no concelho de Anadia**

**Nuno Alexandre Freire dos Santos**

**Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com a Orientação de:**

**Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques**

**Maio 2013**

<b>Índice</b>	
<b>RESUMO</b> .....	<b>4</b>
<b>PALAVRAS-CHAVE</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>KEY WORDS</b> .....	<b>5</b>
<b>ENTREPRENEURSHIP; SUSTAINABLE ENVIRONMENTAL; BUSINESS PLAN.</b>	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>1. EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>8</b>
1.1. O Empreendedor e o Empreendedorismo .....	8
1.2. Empreendedorismo e Inovação .....	10
1.3. Implementação do Empreendedorismo .....	11
1.4. Fomento do Empreendedorismo .....	14
1.5. O Plano de negócios .....	16
<b>2. SUSTENTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>17</b>
2.1. Ações Filantrópicas .....	17
2.2. Responsabilidade Social das Empresas .....	18
2.3. Impacto Climático .....	20
2.4. Respostas aos Problemas Ambientais .....	21
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>CAPITULO III – O PLANO DE NEGÓCIOS DA RESIPARK</b> .....	<b>26</b>
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>26</b>
<b>2. IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DA IDEIA</b> .....	<b>27</b>
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE GERAL E CONTEXTUAL</b> .....	<b>27</b>
<b>4. ESTRATÉGIA DE ENTRADA</b> .....	<b>32</b>
4.1. Investimentos .....	35
<b>5. PLANO OPERACIONAL</b> .....	<b>35</b>
<b>6. EXEQUIBILIDADE DE MARKETING</b> .....	<b>39</b>
6.1. Marketing Mix.....	39
6.1.1. Política de Produto/Serviço.....	39
6.1.2. Política de Preços .....	39
6.1.3. Política de Comunicação .....	40
6.1.4. Política de Distribuição .....	41
6.2. Planos de Ação .....	41

6.3. Previsão de Vendas .....	43
<b>7. PLANO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>44</b>
<b>8. PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO.....</b>	<b>45</b>
<b>9. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES .....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 1 – ANÁLISE CONCORRENCIAL .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO 2 - LOGOTIPO.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 3 – ANÁLISE ECONÓMICO - FINANCEIRA.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 4 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....</b>	<b>83</b>

## Índice de Tabelas

TABELA 1 - OPORTUNIDADES/AMEAÇAS .....	30
TABELA 2 - OPORTUNIDADES/AMEAÇAS (CONTINUAÇÃO) .....	31
TABELA 3 - ANÁLISE INTERNA.....	31
TABELA 4 - MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO .....	34
TABELA 5 - PREÇOS PARA AQUISIÇÃO DE RESÍDUOS .....	36
TABELA 6 - PREÇOS PARA ENCAMINHAMENTO PARA ELIMINAÇÃO DE RESÍDUOS .....	40
TABELA 7 - PREÇOS PARA ENCAMINHAMENTO PARA VALORIZAÇÃO DE RESÍDUOS.....	40
TABELA 8 - PLANO DE AÇÃO ANGARIAR CLIENTES/FORNECEDORES .....	41
TABELA 9 - PLANO DE AÇÃO CRIAR PÁGINA NA INTERNET .....	42
TABELA 10 - PLANO DE AÇÃO LOGÓTIPO .....	42
TABELA 11 - PREVISÃO DE VENDAS EM QUANTIDADE E VALOR PARA O 1.º ANO DE ATIVIDADE .....	43
TABELA 12 - SÍNTESE DE RESULTADOS OBTIDOS NA FOLHA <i>EXCEL</i> DO IAPMEI .....	46

## Índice de Ilustrações

ILUSTRAÇÃO I - CADEIA DE VALOR .....	38
ILUSTRAÇÃO II - MAPA DE PROCESSOS .....	38
ILUSTRAÇÃO III - ORGANOGRAMA.....	44
ILUSTRAÇÃO IV – GRÁFICOS SÍNTESE DE RESULTADOS OBTIDOS NA FOLHA DE CÁLCULO <i>EXCEL</i> DO IAPMEI .....	46

## **Resumo**

No contexto atual, o empreendedorismo e a sustentabilidade ambiental configuram-se como grandes preocupações dos agentes económicos e sociais, no sentido de se otimizar os recursos naturais, fomentar o desenvolvimento económico e a criação de negócios numa base sustentável. O estudo desenvolve estes argumentos, propondo-se a construção de um plano de negócios de criação de uma nova empresa no concelho de Anadia, com vista à recolha, transporte e tratamento de resíduos industriais, económica, social e financeiramente viável no quadro legal português. A metodologia seguida foi essencialmente de natureza qualitativa, permitindo a caracterização da indústria de tratamento de resíduos industriais no distrito de Aveiro; a compreensão do quadro legal existente; traçando uma estratégia baseada na experiência dos promotores, em capital próprio disponível, e numa visão empreendedora; para além de desenhar o plano operacional, de marketing e financeiro. Conclui-se que o projeto construído é económica e financeiramente viável, constatando-se que tal iniciativa configura em primeiro lugar um projeto de natureza empresarial válido, o qual contribui para a sustentabilidade ambiental discutida. E só em segundo, um projeto de empreendedorismo baseado numa ideia empreendedora.

## **Palavras-chave**

Empreendedorismo; Sustentabilidade Ambiental; Plano de Negócios.

## **Abstract**

*Nowadays, entrepreneurship and sustainable environmental are one of the greatest economical and social concerns in the sense of optimize natural resources, promote economic development and create business on a sustainable basis. This study develop this arguments, which is main goal is the drawing of a business plan of a new company in Anadia that is designed to do collection, transport and treatment of industrial waste, in an economically, socially, financially and legal positive perspective. The followed methodology was mainly qualitative, which allowed: the characterization of the waste treatment industry in Aveiro; the understanding of the existing legal framework; the design of a strategy based on the promoter's experience, equity capital and on an entrepreneurial vision; plus the draw of a operational, marketing and financial plan. The main conclusions are that the desired project is economic and financially viable and that we are dealing with a project that represents a valid view of business nature in a first way, which contributes for the discussed environmental sustainability, and only in a second way an entrepreneurial project based on an entrepreneurial idea.*

## **Key words**

*Entrepreneurship; Sustainable Environmental; Business Plan.*

## Introdução

O presente trabalho insere-se no âmbito da parte não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial, na modalidade de Projeto - Plano de Negócios. O seu tema versa o “Empreendedorismo e a Sustentabilidade Ambiental: Construção de um plano de negócios na área de resíduos industriais no concelho de Anadia”, trata-se da criação de uma nova empresa a constituir de raiz.

A criação de uma nova empresa pode ou não estar associada a um verdadeiro processo de empreendedorismo (Cooper e DunKelberg, 1987). Pretende-se que a empresa a desenvolver seja um modelo de empreendedorismo que, de acordo com Hisrich *et al.* (2005), só o será se introduzir mudanças, inovações e despertar novas necessidades na sua área de atuação. Para Drucker (1985) apenas com inovação se consegue transformar mudanças em oportunidades.

Perante as alterações climáticas que o Mundo tem registado, devido essencialmente à má conduta humana, impõem-se a adoção de atitudes inteiramente responsáveis para com o meio ambiente no caminho da sustentabilidade ambiental, o que requer contenção e responsabilidade (Martin e Kemper, 2012). Assim, ambiciona-se que a empresa a implementar seja um exemplo de empreendedorismo do ponto de vista ambiental. Porter *et al.* (2007) referem a sustentabilidade ambiental como uma forma de empreender, uma oportunidade de excelência para uma empresa afirmar o seu posicionamento competitivo. Por seu turno, para a criação de uma empresa no âmbito da gestão de resíduos, além de aspetos inovadores, deve-se dar especial atenção a obtenção das diferentes licenças no contexto da estratégia nacional e comunitária de uma gestão adequada de resíduos.

Aspirando o desenvolvimento de um plano que permita a prestação organizada de serviços de gestão de resíduos abrangendo as operações de recolha, transporte, tratamento e valorização (encaminhamento ao destino final apropriado), e assumindo a existência de empresas concorrentes no âmbito da gestão de resíduos em Portugal, e, ainda, a desfavorável condição económico-financeira que o país vive, pretende-se com este trabalho responder à seguinte questão:

- No contexto atual nacional, um novo projeto de gestão de resíduos industriais não perigosos é económica e socialmente viável?

O presente projeto é composto por 4 capítulos. O capítulo I, de natureza teórica, introduz o conceito de empreendedor, a noção de empreendedorismo e os aspetos ligados à sua implementação. Aborda a questão da sustentabilidade ambiental e como o empreendedorismo importa para a mesma. O capítulo II elenca os

objetivos específicos e descreve a metodologia seguida para os atingir. O capítulo III compreende o objetivo geral deste trabalho (plano de negócios da *start up*), dar a conhecer a empresa a constituir, no fundo delinear o que será o seu primeiro referencial dos objetivos a atingir. Por último, o capítulo IV expõe as conclusões do trabalho e a resposta à questão de investigação.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

Este capítulo intenta no seu primeiro ponto abordar a temática do empreendedorismo, sua origem, propósitos e suas implicações diretas em sentido lato. O segundo ponto centra-se no empreendedorismo do ponto de vista ambiental bem como nos determinantes da sustentabilidade ambiental, dado que o negócio a criar se focará na promoção de soluções de valorização de resíduos em Portugal.

### 1. Empreendedorismo

#### 1.1. O Empreendedor e o Empreendedorismo

*“Por volta de 1800 um economista francês J. B. Say definiu um empreendedor (Entrepreneur) como alguém que muda os seus recursos económicos de uma área de baixa produtividade e rendimento para uma área de rendimento e produtividade elevada”* (Drucker, 1985, 19). Ainda de acordo com Drucker (1985), um empreendedor vê as mudanças de forma saudável, como algo normal, alguém que encara a mudança ativamente pois procura a mudança, responde à mudança e explora-a como uma oportunidade na senda de inovação. Assim, na opinião deste autor, atitudes empreendedoras não resultam de mera sorte mas sim de trabalho e, como tal, deverão ser disciplinadas para que possam ser efetivas em mercados extremamente competitivos.

Gartner (2008) defende que é através das nossas ações que podemos condicionar o nosso futuro, independentemente das circunstâncias do momento. A ação tem no empreendedorismo um papel fundamental, deste modo, *“so let us begin”* (Gartner, 2008, 360).

Gartner (2008), tal como Cooper e Dunkelberg (1987), referem como principais características dos empreendedores: uma grande vontade de realização pessoal; uma mentalidade independente; insatisfação com o trabalho anterior; e, os próprios pais serem empreendedores. Os mesmos autores além de reconhecerem muita diversidade no conceito de empreendedorismo consideram que empreendedores são indivíduos que, com base em escolhas e ações próprias, atingem os seus objetivos com resultados tangíveis e imediatos.

Hisrich *et al.* (2005) referem que para um economista um empreendedor é alguém que transforma recursos, trabalho, materiais, entre outros ativos em diferentes combinações, criando com os mesmos um valor superior ao percecionado antes da

sua ação. É alguém que introduz mudanças, inovações, despertando novas necessidades. Os mesmos autores afirmam que na visão de um psicólogo um empreendedor é movido por um conjunto de forças intrínsecas baseadas na vontade de conseguir algo, de ter novas experiências, estabelecer novos compromissos ou, até mesmo, para escapar à autoridade de outros. Consideram, por último, na ótica de um empresário que um empreendedor é algo ambíguo, pois para uns pode representar uma ameaça - um concorrente direto – e para outros um aliado - um fornecedor e/ou cliente.

Para Hisrich *et al.* (2005) as anteriores definições de empreendedorismo contêm termos em comum, tais como: novidade, organização, criatividade, riqueza e risco. Contudo, consideram que cada definição de empreendedorismo é restrita a ciência ou técnica que aborda. Assim, para incluir diferentes comportamentos empreendedores desenvolveram a seguinte definição de empreendedorismo: “*Entrepreneurship is the process of creating something new with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risks, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence*” (Hisrich *et al.*, 2005, 8). Esta definição foca quatro aspetos essenciais relacionados com o fato de se ser um empreendedor. Primeiro, o empreendedorismo implica um processo criativo/inovador que deve conceber valor acrescentado para o empreendedor bem como para os segmentos de mercado onde se focaliza. Segundo, a prática do empreendedorismo requer tempo e elevados níveis de dedicação/concentração – sem querer, um verdadeiro empreendedor nunca deixa de pensar no seu projeto em desenvolvimento. Terceiro aspeto, a recompensa por se ser empreendedor, ou seja, a independência, a satisfação pessoal e o retorno financeiro associado. A predisposição para assumir o risco é o quarto aspeto salientado pela definição de empreendedor destes autores, onde o empreendedor perante a incerteza deverá ser capaz de delinear ações contingentes na prossecução dos seus intentos.

Para Drucker (1985; 23) “*Entrepreneurship rests on a theory of economy and society. The Theory sees change as normal and indeed as healthy. And it sees the major task in society – and especially in the economy – as doing something different rather than doing better what is already being done.*” Deste modo, para Drucker (1985), é preciso inovar pois criar apenas uma empresa não significa empreendedorismo, e, dá o seguinte exemplo: se um casal americano abrisse um restaurante mexicano nos subúrbios de uma grande cidade com certeza que incorreriam em riscos mas não seriam empreendedores, estariam apenas a fazer o que já fora feito por outros. Contribuiriam para o aumento da oferta na área onde escolheriam abrir mas não

criariam novas necessidades pelo lado da procura. Contudo, este autor considera que o McDonald's é um bom exemplo de empreendedorismo. O seu produto não é mais do que o oferecido ao longo dos anos por outro restaurante Americano mas aplicando diferentes conceitos e técnicas de gestão (questionando, o que cria valor para o cliente), estandardizando o produto, criando novos processos de conceção mediante novas ferramentas, analisando a formação de trabalho necessária e implementando-a adequadamente. Desta forma, conseguiu maximizar os seus retornos financeiros perante os recursos aplicados e criar um novo mercado bem como um novo tipo de cliente tratando-se, claramente, de empreendedorismo

## **1.2. Empreendedorismo e Inovação**

Para Drucker (1985) empreendedorismo e inovação são, hoje, palavras muito em voga. Empreender/Inovar é a única forma de converter mudanças em oportunidades. Na opinião de Drucker (1985), Hisrich *et al.* (2005) e Sarkar (2010) existe uma relação simbiótica entre empreendedorismo e inovação. Para estes autores inovação é muito mais que crescer, é procurar manter a posição no mercado, é como introduzir novos produtos ou processos ou romper com os existentes no mercado.

Tal como para Drucker (1985), também para Sarkar (2010), empreendedorismo e inovação são palavras que estão na moda. Contudo, julga que por estarem tanto em voga correm o risco de se transformar em meros clichés que não terão impacto no problema fundamental.

Sarkar (2010) e Drucker (1985) referem o economista Joseph Schumpeter como um dos primeiros académicos a desenvolver teorias sobre empreendedorismo ligado à inovação. Para Schumpeter (1954) a inovação deverá ser aplicada como ferramenta do empreendedorismo, no contexto dos negócios e, por sua vez, pode tomar várias formas: (1) Introdução de um novo produto; (2) Introdução de um novo método de produção; (3) Abertura de um novo mercado; (4) A aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais; e (5) A criação de uma nova empresa. Em qualquer uma das formas, incorrendo riscos, criando novas necessidades ou novos consumidores, ou seja, criando impacto na economia.

Sendo empreendedorismo e inovação dois termos intrinsecamente ligados, subsistem para Drucker (1985) três condições fundamentais afetas à inovação que influenciam diretamente a iniciativa empreendedora nos seus resultados finais:

1. Inovação é trabalho. Requer talento e criatividade;

2. Para se ser bem-sucedido, dever-se-á investir em áreas do domínio cognitivo. Requer conhecimento;
3. A inovação deverá produzir efeitos na economia e na sociedade em geral. Deverá alterar o comportamento dos consumidores ou as formas de produção.

A inovação é considerada como o motor da economia moderna, transformando ideias e conhecimentos em produtos e serviços (Marques, 2010). Assim, inovar é a tarefa mais difícil e, também, a mais importante para um empreendedor aquando da implementação do seu projeto (Drucker, 1985).

### **1.3. Implementação do Empreendedorismo**

Drucker (1985) explica que um processo de empreendedorismo deverá começar ávido de novidades e simultaneamente pequeno, simples, para que haja um elevado controlo sobre todas as variáveis. Para este autor, empreendedorismo aplicado numa grande empresa existente ou na criação de um novo negócio obedece basicamente às mesmas regras. Dever-se-á questionar constantemente os produtos, os processos, a tecnologia utilizada, os mercados e os canais de distribuição de forma a não existir desperdício de recursos e maximizar os resultados financeiros.

Para Hisrich *et al.* (2005), um empreendedor deverá ser capaz de identificar, avaliar e desenvolver oportunidades na implementação de um novo negócio. Contudo, antes de identificar a oportunidade um empreendedor deverá ter uma ideia geral do que pretende concretizar. Identificada a oportunidade há que proceder à sua avaliação, isto é: qual a tecnologia associada; quais as mudanças de mercado na sua génese; eventual concorrência e eventuais mudanças nas regulamentações governamentais. Posto isto, estimativas relativas ao mercado, à sua dimensão e durabilidade, podem ser feitas com mais facilidade e fiabilidade. É de elevada importância que a ideia inicial assente nas capacidades e objetivos pessoais do empreendedor. Aquando da avaliação da oportunidade devem ser identificados os recursos necessários e como obtê-los ao menor custo possível de modo a maximizar os proveitos financeiros.

Wickham (2006), complementam o preconizado por Hisrich *et al.* (2005) no sentido em que identificada a oportunidade há que relacionar a mesma com a atividade das empresas estabelecidas no mercado e verificar se existem lacunas, ou seja, “espaços”, em inglês *gaps*, por explorar - por exemplo, existirem necessidades dos clientes e da sociedade por satisfazer. Este processo é denominado pelo autor

como posicionamento da *start up*, permitindo à nova empresa encontrar o *gap* de mercado e explorá-lo de forma rentável mediante o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Para Wickham (2006), existem duas abordagens distintas acerca do posicionamento mas que promovem percepções complementares: o posicionamento estratégico e o posicionamento de mercado. No que concerne à determinação do posicionamento estratégico Wickham (2006) considera que a *start up* deverá definir o seu espaço competitivo. Segundo Derek Abell, citado por Wickham (2006), este espaço competitivo pode ser definido ao longo de quatro dimensões:

- **O lugar que ocupa na cadeia de valor:** desde a sua produção ou extração até chegar ao consumidor final um produto passa por vários agentes (cadeia de valor), sendo *output* para uns e *input* para outros. O empreendedor deve identificar em que nível da cadeia se encontra, podendo produzir os seus *inputs* ou adquiri-los, bem como vender os seus *outputs* para um processo produtivo posterior ou para o cliente final. Tudo isto, em concordância com as competências do negócio e recursos na senda de vantagens competitivas.
- **A satisfação das necessidades dos clientes:** no geral, são variadas e complexas as necessidades dos consumidores. É difícil para uma empresa satisfazê-las na sua totalidade. O empreendedor deve identificar qual a necessidade que pretende satisfazer de modo a conseguir fidelizar o cliente.
- **A segmentação de mercado:** A força de um negócio reside na sua capacidade de atender um grupo específico de clientes - a segmentação de clientes - pois permite concentrar recursos e esforços bem como facilita a defesa de ataques concorrenciais. A segmentação pode atender a critérios geográficos, demográficos, psicográficos e, ainda, a critérios relacionados com o setor industrial e formas de compra.
- **Meios para a satisfação das necessidades:** decidido qual o grupo de clientes e as necessidades a satisfazer, o empreendedor tem que definir como o irá concretizar, por exemplo, qual a tecnologia a utilizar e como. Tendo presente que inovação não se refere apenas à utilização de novas tecnologias. Muitas vezes, trata-se exclusivamente de reajustar tecnologias existentes de forma profícua.

Wickham (2006) considera que, definidas estas quatro dimensões o empreendedor se encontra em condições de apurar os seus concorrentes diretos e de que forma o são - posicionamento estratégico.

De acordo com o mesmo autor, o posicionamento de mercado respeita aos outputs do negócio, produtos ou serviços e na forma como são percebidos no mercado relativamente aos concorrentes. O empreendedor só terá sucesso se tiver condições para oferecer aos consumidores algo diferente e de modo mais atrativo que os seus principais concorrentes. Isto significa criar valor adequando-se mais e melhor às necessidades percebidas dos consumidores ou, oferecer o mesmo grau de benefícios a preços mais baixos. De modo geral, os fatores que influenciam o posicionamento de mercado são: o preço; a qualidade percebida; performance; número e tipo de características; imagem da marca; serviço e assistência após venda; relações com os fornecedores; e, aspetos demográficos afetos ao mercado.

Deste modo, na opinião de Wickham (2006) a importância do posicionamento é evidente no seu objetivo de reduzir no consumidor a ideia de que um produto ou serviço pode ser substituível pela concorrência. O posicionamento representa um fator crítico de sucesso para o empreendedor e uma ferramenta necessária para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Assim, um verdadeiro empreendedor tende a ser exclusivo. Para Liang e Dunn (2008) a maneira de pensar e agir nos seus projetos, tornam único o empreendedor. Afirmam que são muitos os que são obrigados a recomeçar. As principais alterações que tendem a fazer quando recomeçam prendem-se com questões financeiras e de marketing. De tal sorte, devem procurar melhor aconselhamento e formação. O sucesso de um projeto empreendedor depende da natureza do risco das decisões e de como estas são implementadas. Para Liang e Dunn (2008) é de extrema importância a forma como o empreendedor avalia e aceita o risco, onde as suas características pessoais fazem a diferença. Nomeadamente, se é uma pessoa otimista, realista ou se tem um pouco de ambos os traços. Uma visão realista procura aumentar as probabilidades de ocorrerem perdas indesejadas, enquanto que uma posição otimista enfatiza os sentimentos positivos – tudo correrá, eternamente bem! Apesar de não existir uma fronteira bem definida entre o positivismo e o realismo numa perspetiva psicológica, e de existirem diferentes óticas otimistas que interagem com realistas e vice-versa, Liang e Dunn (2008) afirmam, com base no seu estudo de caso, que os empreendedores são mais realistas do que otimistas. Acreditam que empreendedores realistas pendem a ter mais sucesso e empreendedores otimistas que vingam no mercado tendem a tornar-se realistas.

Cooper e DunKelberg (1987), tendo como suporte o estudo de um caso, procuraram aclarar dois aspetos relacionados com a implementação do empreendedorismo – as características de um empreendedor e a forma como as

organizações por onde passaram contribuíram para a implementação do seu projeto. Para se entender a razão da sua implementação, importa compreender as características associadas a um empreendedor (suporte familiar; educação/formação; área geográfica onde se insere; ser bio-psico-social). Entender como diferem os empreendedores da população em geral e, ainda, como se formam os diferentes grupos de empreendedores. Assim, a mentalidade empreendedora está relacionada com: os valores e a forma como são apreendidos/incutidos; existência na família de tradição de negócio; famílias com altos níveis de formação académica; por fim, a vontade de não trabalhar sob as ordens de outros. No seu estudo concluíram que a maioria dos novos empreendimentos estavam diretamente relacionados com as capacidades adquiridas e desenvolvidas em experiências profissionais anteriores, e que a diversidade é a característica central quando se estuda atividades empreendedoras bem como os grupos que as espoletam.

A implementação do empreendedorismo é vulgarmente associada a um enorme risco cujo significado difere de pessoas para pessoas com diferentes perspetivas conceptuais. Hisrich *et al.* (2005), com base nas diferentes definições de empreendedorismo que estudaram, concordaram que o desenvolvimento do empreendedorismo engloba em qualquer circunstância: (1) tomada de iniciativa, (2) capacidade de organizar e reorganizar mecanismos económicos e sociais para conseguir aplicar recursos e situações oportunas em proveito pessoal, e (3) aceitação do risco, isto é, a possibilidade de fracassar.

O desenvolvimento do empreendedorismo é, sem dúvida, um método dinâmico de criar riqueza para um país, daí a importância do seu fomento. Riqueza, essa, criada por indivíduos, como já referido, que assumem riscos com base em objetivos equitativos, temporais, profissionais. Procurando introduzir novos produtos ou serviços no mercado. O produto ou serviço introduzido pode não ser totalmente novo ou único mas deve acrescentar valor ao que já existia, como resultado da reutilização de recursos e capacidades (Hisrich *et al.* 2005).

#### **1.4. Fomento do Empreendedorismo**

Wennekers *et al.* (2005) e Gupta (2008) afirmam que o fomento do empreendedorismo é, em certa medida, regido pelo desenvolvimento económico de um país. Nível de desenvolvimento económico esse que interessa para a avaliação da dinâmica empresarial.

Para Wennekers *et al.* (2005), o impacto do empreendedorismo no crescimento económico é considerado menor em países em desenvolvimento do que em economias altamente desenvolvidas. Deste modo, consideram que países com índice de desenvolvimento económico baixo não devem encarar a criação de novas empresas como uma prioridade das suas políticas. Devem, sim, investir na formação das suas populações e procurar atrair o investimento direto estrangeiro. Por outro lado, países economicamente desenvolvidos devem, prioritariamente, fomentar o investimento em investigação e desenvolvimento e estimular a promoção do empreendedorismo. Contudo, para estes autores não é só o desenvolvimento económico que tem influência direta no fomento do empreendedorismo, mas também fatores demográficos, culturais e institucionais, ou seja, os determinantes de natureza estrutural.

Wennekers *et al.* (2005) consideram também que a curto prazo é grande a influência dos Governos no que respeita ao fomento do empreendedorismo. E que no longo prazo são igualmente as opções políticas que terão impacto no seu impulso, através de uma evolução gradual da cultura e das instituições. Pois segundo Bosma *et al.*, citados por Wennekers *et al.* (2005), o caminho para uma sociedade verdadeiramente empreendedora é longo.

Para Sarkar (2010) o fomento do empreendedorismo não é, apenas uma opção mas, sim, uma necessidade primordial dado que para este autor existe uma relação direta entre criação de empresas e crescimento económico. Na sua opinião o empreendedorismo relacionado com a criação de empresas terá necessariamente que estar relacionado com a criação de empresas que inovem, cujo objetivos deverão estar devidamente plasmados num plano de negócios. Considera ainda que um empreendedor é um criador de valor e não faz mais do que aproveitar oportunidades, por vezes pequenas, que podem ser desencadeadas por um vazio de um produto ou serviço ou mesmo da sua reinvenção e, depois explorar essas oportunidades em proveito próprio. A estratégia passa por incorrer em riscos calculados sendo o maior, o risco financeiro.

Fazer parte de uma cultura que não admite falhanços poderá ser um obstáculo para o fomento do empreendedorismo. É importante mudar esta visão para, por um lado levar os indivíduos a não terem medo do risco; por outro lado, contribuir para que os falhanços possam ser tolerados, pois a errar também se aprende.

A relevância do fomento do empreendedorismo assenta no estímulo que dá aos empreendedores para procurarem atingir os seus objetivos e no contributo

económico associado à implementação de novos empreendimentos/empresas. Pois, o empreendedorismo mais do que contribuir para o aumento do Produto Interno Bruto de um país, com a criação de novas empresas/novos postos de trabalho concorrendo para o seu crescimento económico, serve de ponte entre inovação e as necessidades de mercado (Sarkar, 2010).

## **1.5. O Plano de negócios**

Num processo de empreendedorismo é importante para o empreendedor, como já referido, planear/traçar objetivos. A partir do conteúdo e da sua forma de apresentação um plano de negócios dará a conhecer a empresa a ser constituída e será o seu primeiro referencial dos objetivos a atingir. Quer para os criadores da empresa bem como para todos os interlocutores é fundamental apresentar estudos/análises e reflexões acompanhados de dados quantitativos num documento próprio e bem redigido, o plano de negócios.

Sahlman (1997) refere que muitos dos investidores consideram que as ideias são valorizadas a um cêntimo a dúzia. O que interessa é a capacidade de as executar com sucesso. Uma das formas de mostrar com fiabilidade que a ideia irá ser executada com sucesso é através de um plano de negócios. Na opinião deste autor existe uma relação direta entre empreendedores de sucesso e planos de negócios bem elaborados. Planos de negócio que têm como maior defeito darem demasiada atenção a números com pouco interesse para o desiderato final e omitirem a informação que realmente importa. Assim, para Sahlman (1997), um plano de negócios deve conter informação detalhada sobre quatro áreas:

- **Pessoas:** informação acerca dos que pretendem desenvolver o negócio (motivações; experiência; conhecimentos; capacidades), bem como de outros afetos ao mesmo, tais como advogados, técnicos de contas, fornecedores.
- **Oportunidade:** uma descrição do negócio, o que irá vender, a quem e a que preço; onde o negócio poderá crescer e a que ritmo; formas de financiamento; o que o suporta para atingir o sucesso.
- **Contexto:** legislação/regulamentação; taxas de juro em caso de financiamento externo; tendências demográficas; taxas de inflação; basicamente, a descrição de todos os fatores que inevitavelmente mudarão mas que não podem ser controlados de forma direta pelo empreendedor.
- **Riscos:** uma avaliação de tudo o que poderá correr bem ou mal bem como discussões de putativas respostas por parte da equipa empreendedora.

Na opinião de Chwolka *et al.* (2012) a importância de um plano de negócios reside na possibilidade de avaliar ações alternativas e melhorar estratégias. O objetivo passa por avaliar, cimentar boas ideias e por de lado as que não se ajustam de todo. Tal como Sahlman (1997) também para Chwolka *et al.* (2012) a qualidade de um novo empreendimento depende directamente do seu plano de negócios.

## **2. Sustentabilidade e Empreendedorismo**

### **2.1. Ações Filantrópicas**

A preocupação com o meio ambiente, no sentido de garantir a sustentabilidade ambiental, é nos dias de hoje algo incontornável e cuja negligência é, no mínimo, socialmente condenável. Com a evolução dos tempos e inerente aumento dos agentes poluentes, as hipóteses afetas à sustentabilidade ambiental sofreram a necessária adaptação (Porter e Kramer, 2002).

Para Porter e Kramer (2002) as empresas desde muito cedo aperceberam-se que patrocinar financeiramente iniciativas socialmente relevantes seria uma boa oportunidade para conquistar boa reputação perante a sociedade em geral. Porém, com o decorrer dos tempos, as empresas foram confrontadas com uma nova realidade, por parte dos recetores dos fundos. Quanto mais lhes era doado mais tencionavam receber. Ter boa reputação sempre foi, e continuará a ser, sem dúvida, importante para garantir o sucesso comercial de uma empresa. Contudo, apenas doar fundos a organizações que cada vez ambicionavam receber mais e mais não estava a ser a melhor opção para qualquer empresa que pretendia aumentar os seus lucros de dia para dia, confrontada ou não com constrangimentos financeiros. Assim, para garantir boa reputação, algumas empresas viam-se obrigadas às práticas habituais do mecenato. Outras, inovando, idealizaram novas formas de o fazer mediante estratégias filantrópicas, com vista a melhorar a sociedade circundante e alavancar os esforços para o aumento da competitividade. Para isso, segundo Porter e Kramer (2002), os objetivos económicos e sociais deverão seguir lado a lado para melhor servir os propósitos financeiros de uma dada empresa, que pode agir de um modo isolado ou em parceria (parcerias de valor) com outras empresas.

Nesta nova abordagem, Porter e Kramer (2002) consideram que qualquer empresa deverá começar por compreender o seu contexto competitivo na área geográfica de atuação; quais os investimentos de âmbito social que poderão ser feitos; quais os aspetos críticos afetos à produtividade, à inovação, ao crescimento e à

competitividade. Quanto mais efetiva uma empresa for nesta compreensão maior é a probabilidade de criar valor para o cliente e, assim, atingir mais facilmente os seus objetivos financeiros. É deveras importante haver acompanhamento, monitorização/avaliação de todas as ações filantrópicas e, sempre que necessário, ajustá-las a novos paradigmas.

As ações filantrópicas passam pelo apoio a instituições em áreas como a saúde, educação, segurança ou ordenamento do território; apoio de causas que favoreçam os seus trabalhadores, fornecedores ou clientes de modo a melhorar as relações com os mesmos. Para conseguir aumentar o seu valor económico e social uma empresa, para além de as conceber apropriadamente, deverá ser capaz de transmitir de forma clara à comunidade em que consistem. A escolha das áreas que vão apoiar deve ser claramente entendível e não vista como imprevisível ou idiossincrática (Porter e Kramer, 2002).

No entender destes autores a fundação de uma organização sem fins lucrativos pode ser uma boa maneira de servir as aspirações filantrópicas de uma empresa. Concluem que sistematicamente perseguidas para criar valor, estratégias filantrópicas, são estratégias empreendedoras que representam para as empresas que as implementam ferramentas de competitividade que justificam o seu investimento e, ao mesmo tempo, constituem importantes ferramentas para tornarem o Mundo em que vivemos, melhor.

## **2.2. Responsabilidade Social das Empresas**

Para Porter e Kramer (2006) é comum as empresas, periodicamente, relatarem as consequências sociais resultantes da sua atividade principal, algo implementado, por via dos esforços dos Governos, Ativistas e Media. Deste modo, são muitas as empresas que procuram melhorar o impacto social e ambiental das suas atividades.

Porém, os esforços realizados não têm atingido os resultados desejados, essencialmente por dois motivos: primeiro, em alguns casos, contrapõem negócios e sociedade, quando na realidade são interdependentes; segundo, as empresas são pressionadas a lidar com a chamada responsabilidade social corporativa de um modo genérico em vez de ser de modo apropriado à sua estratégia. Assim, as abordagens da responsabilidade social corporativa, de acordo com Porter e Kramer (2006), são frequentemente fragmentadas e desconectadas com os negócios e com a estratégia, como tornam diminutas as oportunidades para as empresas trabalharem em prol de uma sociedade melhor.

Na opinião dos referidos autores, as empresas devem olhar para a responsabilidade social corporativa com as mesmas perspetivas com que olham para o seu *core business*, e observam que pode ser bem mais que um custo, uma restrição ou ato de caridade, mas sim uma grande fonte de oportunidades, inovação e vantagens competitivas.

A responsabilidade social das empresas, como suprarreferido, não surgiu voluntariamente, sobrevém como uma reação das empresas a danos colaterais das suas ações. Entendido o risco dos referidos danos como contributo para a deterioração da imagem de uma empresa perante a sociedade há uma aposta nas boas relações públicas, campanhas publicitárias atrativas e relatórios vistosos, tudo para divulgar as boas ações ambientais e sociais (Porter e Kramer 2006).

Todavia, para estes autores, a resposta tem sido mais cosmética do que operacional ou estratégica. Acreditam que as abordagens da responsabilidade social corporativa devem assentar em quatro argumentos chave: obrigação moral – alcançar objetivos comerciais honrando valores éticos, respeitando as pessoas, as comunidades e o meio ambiente; sustentabilidade – onde se apoiam na definição de Brundtland<sup>1</sup> (1980), ou seja, sustentabilidade implica satisfazer as necessidades de hoje sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras; licenciamento – aval das autoridades; reputação – o que justifica as ações no terreno afetas à responsabilidade social corporativa.

Porter e Kramer (2006) sublinham que para que a responsabilidade social corporativa possa ser, verdadeiramente, filantrópica e ao mesmo tempo representar vantagens competitivas, deve existir uma interação constante entre o negócio e a sociedade. Deste modo, há que identificar os pontos de interação com a sociedade, ou seja, as ligações de dentro para fora, tais como: o modo de recrutar, emissões poluentes e eliminação de resíduos. À medida que os padrões sociais se vão alterando e a ciência evoluindo, o impacto de uma empresa sobre a sociedade também se altera. Outros pontos de interação são as chamadas ligações de fora para dentro, isto é, condições sociais externas que influenciam a organização, o seu contexto competitivo, para o melhor e para o pior, tais como: recursos humanos; regulamentação governamental; exigências qualitativas e quantitativas dos que procuram; e, existência ou não de indústrias de suporte.

---

<sup>1</sup> Primeiro-ministro Norueguês

Identificados os pontos de interação há que escolher qual a questão social que melhor se adequa ao negócio em particular. Nenhum negócio pode resolver todos os problemas de uma sociedade ou suportar o custo de o fazer, portanto deverá escolher o que mais impacto terá na cadeia de valor. Importa criar uma agenda social com o intuito de alcançar benefícios sociais e económicos simultaneamente. Todas as propostas devem ser sensíveis a eventuais alterações das variáveis que as desencadearam e, sempre adequadas à estratégia da empresa de modo a amenizar os impactos negativos na cadeia de valor da mesma. Quanto mais uma questão social estiver ajustada ao negócio da empresa maior será a oportunidade de alavancar os recursos da empresa e o benefício da sociedade (Porter e Kramer 2006).

### **2.3. Impacto Climático**

Para Porter *et al.* (2007) as alterações climáticas são um facto a ter em consideração nas decisões políticas e interessam diretamente para o aumento da competitividade das empresas. As empresas devem agir no sentido de reduzir o seu impacto ambiental negativo, devem encarar as alterações climáticas como um problema de negócio e não apenas como responsabilidade social corporativa.

Os efeitos no clima resultantes das ações das empresas são, hoje, tão certos e tangíveis que é uma questão que deverá integrar a estratégia de negócio da empresa e não apenas representar um conjunto de medidas filantrópicas. A atenção às alterações climáticas deverá ser específica a cada negócio e simultaneamente implicar com a estratégia global (Porter *et al.*, 2007).

Para Porter *et al.* (2007) as abordagens afetas as alterações climáticas deverão incluir iniciativas para mitigar os custos ambientais e conjuntamente os riscos na cadeia de valor. Estes autores acreditam que as empresas devem começar a preocupar-se com os custos intrínsecos às emissões atmosféricas pois se ainda não o são, no futuro, serão taxadas consideravelmente por isso. Desta forma, as empresas necessitam de avaliar e reduzir a vulnerabilidade com o meio ambiente e eventuais choques económicos como uma questão de efetividade operacional. Afirmam que uma empresa que emite poluentes atmosféricos mais do que devia constitui um caso de ineficiência operacional, desperdiçando recursos e incorrendo em custos desnecessários. Explicam que uma elevada eficiência operacional é fundamental para que uma empresa se possa manter competitiva.

Para algumas empresas, segundo Porter *et al.* (2007), as abordagens à sustentabilidade ambiental vão além da eficiência operacional ou da estratégia global.

Representam uma forma de empreender, uma oportunidade de excelência para afirmar o seu posicionamento competitivo, através da criação e comercialização de novos produtos ou serviços (como exemplo os carros híbridos) que exploram a Procura que se interessa pela sustentabilidade ambiental, gerando autênticas vantagens competitivas.

Os mesmos autores referem que para que uma empresa possa definir uma abordagem adequada às alterações climáticas, como uma oportunidade estratégica de empreender, deverá compreender o impacto da sua atividade no ambiente que a circunda. Para isso, interessa estudar a sua cadeia de valor – análise de dentro para fora. Qualquer cadeia de valor nas suas diversas atividades – logística de materiais, operações, logística de produtos, marketing, vendas e serviços pós venda – poderá gerar emissões poluentes. O rácio do total das receitas pelo total de emissões atmosféricas poluentes pode ser um bom indicador do potencial impacto climático. Se nova legislação impuser uma taxa considerável das emissões atmosféricas, as empresas serão forçadas a reduzi-las ao mínimo, mitigando o seu impacto nos lucros, para manter uma posição competitiva. Defendem que uma empresa deverá aprofundar a questão e analisar como os seus parceiros de negócios, fornecedores e clientes, contribuem para a sustentabilidade ambiental, para concertadamente agirem em conformidade.

Em paralelo com a chamada análise de dentro para fora, Porter *et al.* (2007), explicam que uma análise de fora para dentro da empresa será igualmente útil pois revelará um novo quadro de ameaças e oportunidades. Deste modo, as alterações climáticas afetarão os negócios de uma empresa principalmente de duas formas: através das mudanças de temperatura e padrões meteorológicos que conseqüentemente conduzirá à alteração dos padrões da Procura, e através de regulamentos que aumentarão os custos das emissões atmosféricas.

Porter *et al.* (2007), concluem que as empresas deverão olhar para as referidas análises de forma empreendedora para conseguir vantagens competitivas.

## **2.4. Respostas aos Problemas Ambientais**

Para Martin e Kemper (2012) consumidores e empresas devem reciclar e processar os seus resíduos de forma mais eficiente bem como reduzir consumismos desmesurados. Os mesmos autores referem, por um lado, Thomas Malthus (1766-1834) como um grande pensador do século XIX que alertara para o problema da escassez dos recursos e a necessária contenção no consumo. Por outro lado

mencionam Robert Solow (1924- ), economista do século XX, laureado com um prémio Nobel, que preconizara a inovação e que os problemas ambientais que daí adviessem poderiam ser resolvidos com arte e engenho humano. Martin e Kemper (2012) consideram que o crescimento económico tem ocorrido à custa dos recursos naturais tais como ar puro, águas límpidas, florestas, entre outros e é necessário para resolução dos problemas ambientais ter em consideração ambas as teorias. Ou seja, ser-se contido no consumo dos recursos naturais e ao mesmo tempo inovador.

Num mundo orientado para a sustentabilidade ambiental uma empresa deverá, tal como um bom cidadão, Reduzir, Reutilizar e Reciclar (3 Rs da sustentabilidade ambiental), Reduzir as externalidades negativas, Reutilizar e Reciclar materiais. Para Martin e Kemper (2012) a tónica também deverá estar na inovação, na garantia da sustentabilidade ambiental, com intuito de gerar externalidades positivas numa indústria e, ao mesmo tempo, implicar avanços tecnológicos noutras indústrias. Como estímulo, referem Martin Cooper (Motorola,1973) inventor do telemóvel que não fazia ideia do impacto que a sua invenção iria causar no dia-a-dia das pessoas a nível mundial.

Como exemplo de políticas mundiais tendentes a minorar as externalidades negativas surge o Protocolo de Quioto. Com o Protocolo de Quioto, que assenta nas teorias de Thomas Malthus e Robert Solow, espera-se que medindo e taxando as emissões de carbono se incremente as suas reduções e se inove para a descoberta de energias alternativas não poluentes. Porém, segundo Martin e Kemper (2012) as nossas economias ainda se encontram presas aos combustíveis fósseis e a concentração de CO<sub>2</sub> na atmosfera continua a aumentar, considerando assim, até ao momento, o Protocolo de Quioto ineficiente e inefetivo. Urge aplicar soluções alternativas que “forcem” as empresas a inovar. Neste sentido Martin e Kemper (2012) dão ênfase a três premissas: Regulação, Incentivos Económicos e Pressão Social ou Moral. Consideram a premissa regulação a mais fácil de implementar. Dão como exemplo a Alemanha onde os consumidores, mediante regulação adequada, são obrigados a reciclar equipamentos eletrónicos e baterias, e, por sua vez os retalhistas e produtores obrigados a aceitar de volta equipamentos vetustos. No que respeita à premissa Incentivos Económicos referem como exemplo a cidade de Toronto, onde famílias recebem incentivos para reduzir a quantidade de lixo que produzem. Por último, na sua opinião a premissa mais eficaz, mas também a mais difícil de implementar na senda da resolução dos problemas ambientais, é a Pressão Social ou Moral. Esta influencia as decisões empresariais bem como as decisões dos consumidores finais. Como exemplo fazem referência à Coca-Cola na forma como foi

pressionada no que toca ao uso desapropriado de água potável. Foi “forçada” a estabelecer projetos de manuseamento de água para aumentar o fornecimento de água potável à população.

Martin e Kemper (2012) consideram que trabalhando em equipa cidadãos, empresas e governos podem empreender e, desta forma, fazer grandes progressos no que respeita a resolução dos problemas ambientais e dão os seguintes exemplos inovadores:

- Cloração da água – desenvolvida pelo exército Americano em 1910 permitindo o tratamento de água e conseqüente consumo sem restrições;
- Geotérmica – bombas de calor desenvolvidas em 1940 que constituem uma fonte completa de energia renovável;
- Fertilizante criado a partir de águas residuais – desenvolvido em 2005 por alunos da Universidade da *British Columbia* permitindo o reaproveitamento de águas residuais;
- Fogões solares com tecnologia de baixo custo – para reduzir a poluição, desflorestação e, em países pobres, para poupar as mulheres e homens da recolha de lenha;
- Videoconferência – promete uma redução acentuada das viagens de negócios.

Importa, ainda, referir que Martin e Kemper (2012) realçam que falar de redução, reutilização e reciclagem pode dar a impressão que as mudanças envolvidas não são radicais, o que na opinião destes autores é totalmente errado.

O empreendedorismo ambiental será pois uma via eficaz para impulsionar as mudanças que as transformações económicas, sociais e concorrenciais, vão exigindo de toda a sociedade. No contexto atual de Portugal, até que ponto será viável a iniciativa empreendedora destinada à recolha, transporte e tratamento de resíduos industriais no concelho de Anadia? Esta questão, associada a um capital de experiência dos promotores do projeto e a recursos financeiros próprios, motivaram e despertaram a curiosidade científica e técnica, no sentido de perceber até que ponto se pode fundamentar a sustentabilidade ambiental em sólidas bases empresariais.

## Capítulo II – Metodologia

O principal objetivo do projeto consiste na elaboração do plano de negócios da empresa *Resipark*, Lda.

Para tal, os objetivos específicos definidos são:

- ⇒ Caracterizar o empreendedorismo e o seu processo;
- ⇒ Estudar os determinantes da sustentabilidade ambiental;
- ⇒ Analisar o meio envolvente macro e micro relativo ao sector dos resíduos industriais identificando oportunidades e ameaças;
- ⇒ Analisar e avaliar a ideia de negócio, valor e necessidades a satisfazer no mercado, identificando pontos fortes e fracos;
- ⇒ Definir a estratégia da empresa em termos de indústria, área geográfica e segmentos produto/mercado;
- ⇒ Estudar o processo de laboração/operações e tecnologia do transporte e armazenagem de resíduos;
- ⇒ Construir o plano de marketing;
- ⇒ Elaborar a projeção económico-financeira do projeto e sua avaliação;
- ⇒ Analisar o risco do projeto com análise de sensibilidade;

Com base nos objetivos elencados, procura-se responder à seguinte questão: no contexto atual nacional, um novo projeto de gestão de resíduos industriais é económica e socialmente viável?

A fim de obter resposta à referida questão de investigação, este trabalho foi alicerçado num conjunto de processos de natureza metodológica. De acordo com Sousa e Baptista (2011) a metodologia de investigação consiste num processo de estratégia de investigação que condiciona a escolha das técnicas de recolha de dados, as quais devem ser adequadas aos objetivos almejados.

Este trabalho tem subjacente o método de investigação qualitativa. A investigação qualitativa surgiu como alternativa à investigação quantitativa, a qual se exhibia ineficaz para a análise e estudo da subjetividade inerente aos comportamentos e a atividade das pessoas e das organizações. Na investigação qualitativa não existe preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados e não se coloca o problema da validação e da fiabilidade dos instrumentos, como

acontece na investigação quantitativa (Sousa e Baptista, 2011). Para as referidas autoras a investigação qualitativa é um tipo de investigação:

- Indutiva - o investigador desenvolve conceitos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões resultantes da recolha de dados;
- Descritiva - produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação e por tal a descrição tem que ser profunda e rigorosa;
- Holística - defende uma visão integral e um entendimento geral dos fenómenos, tendo em conta a complexa realidade; e
- Que exige do investigador uma grande sensibilidade, onde o significado tem uma grande importância.

A recolha de informação foi relativa aos dados de mercado concernentes aos objetivos mencionados e foi efetuada com recurso a: Entrevistas e Análise Documental. De acordo com Ketele (1999:18), citado por Sousa e Baptista (2011), a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações. Assim, elaboradas com base nos objetivos atingir e na matriz de plano de negócios proposta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, intensivas e de questões abertas com os promotores do negócio para interrogação das ideias chave. A análise documental é uma técnica importante na investigação qualitativa, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou problema, seja complementando informações obtidas de outras técnicas (Sousa e Batista, 2011). O trabalho de análise compreendeu a recolha e necessário estudo de legislação bem como de documentos, contendo dados de mercado, elaborados por entidade oficial, nomeadamente a Agência Portuguesa do Ambiente, no âmbito da gestão de resíduos industriais.

O tratamento dos dados, ou seja, o seu resumo, organização e estruturação num plano de negócios foi feito com base na matriz, descritiva e explicativa, do IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, com as adaptações consideradas necessárias.

Por último, interessa referir que, das quatro categorias de estudos que Marshall e Rossman (1995:40-41) consideram, citados por Sousa e Baptista (2011), este trabalho é considerado descritivo, pois procura representar com rigor e de forma clara o objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento e, também, preditivo dado que tenciona prever resultados.

## Capítulo III – O Plano de Negócios da Resipark

### 1. Sumário Executivo

A intenção deste projeto passa pela validação da criação de uma empresa (*Resipark*) como operadora de gestão de resíduos industriais. Pretende-se que a empresa venha a trabalhar no distrito de Aveiro com as fileiras de resíduos papel/cartão, plástico, metal, vidro e madeira, sendo os principais clientes centrais de biomassa e operadores de resíduos de grande porte especializados, justamente, em papel/cartão, plástico, metal, vidro e madeira.

Com base numa análise concorrencial aos restantes operadores no distrito de Aveiro a *Resipark* apresenta como proposta única de valor uma gestão global de resíduos. A *Resipark* não se propõe a operar apenas tipos específicos de resíduos como a maioria dos operadores concorrentes, o que por sua vez se traduz na sua principal vantagem competitiva.

A ideia é querida como positiva com base nos seguintes critérios avaliativos: oportunidade legal ou seja, enquadramento legal favorável; relevância económico-ambiental, no sentido em que contribui para a gestão sustentada dos recursos naturais; competência/experiência dos promotores; e, existência de capital próprio para cobertura integral do investimento o que significa que o risco financeiro, proporcional ao montante do capital investido, será exclusivamente assumido pelos promotores do negócio.

Os objetivos para as quantidades a operar no primeiro ano de atividade, e as taxas de crescimento das unidades vendidas para os anos subsequentes são definidos com base em 8 anos de experiência dos promotores a trabalhar na área de implementação do projeto. Deste modo, no cômputo geral objetiva-se para o primeiro ano de atividade ao nível das vendas 4.190 toneladas de resíduos, o que corresponde a uma quota de mercado a atingir de 0,35%.

Alicerçado nos objetivos e critérios de avaliação referidos nos parágrafos anteriores vaticina-se que este projeto terá, na perspetiva do investidor, um *pay back* de 6 anos, com um Valor Atualizado Líquido (VAL) positivo no valor de 11. 605, 00 € e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 13,07%. O que representa uma validação da sua viabilidade financeira.

## 2. Identificação e Descrição da Ideia

A empresa a criar propõe-se entrar no mercado da gestão de resíduos industriais não perigosos e, deste modo, contribuir para a recolha, tratamento e promoção de soluções de valorização de resíduos em Portugal.

A ideia de constituir a *start up* em apreço assenta na experiência empresarial dos promotores do projeto na área da gestão de resíduos, fundamentalmente, no seu interesse pessoal por esta área de negócio, na existência de capital próprio disponível para o investimento e de contactos para futuros parceiros de negócio (clientes e fornecedores)

De acordo com a Lei n.º 34/2011 de 17 de Junho, entende-se por “resíduos industriais” todos os resíduos gerados em processos produtivos industriais, bem como os que resultem das atividades de produção e distribuição de eletricidade, gás e água. Assim, a ideia passa por recolher, transportar e armazenar alguns tipos de resíduos, especificando-se que a armazenagem respeitará apenas, a resíduos valorizáveis. Depois de armazenados, o seu tratamento compreenderá as seguintes ações: triagem; transformação de resíduos em compostos nas linhas de compostagem; e, por último, encaminhamento, de acordo com as suas características, para outras empresas com o objetivo de reciclagem. Em suma, pretende-se a valorização dos produtos e a sua diferenciação, recuperar para reutilizar, no âmbito da recolha, transporte, tratamento e valorização de resíduos.

As fileiras de resíduos industriais não perigosos papel/cartão, plástico, metal, vidro e madeira poderão ser operadas nos estados sólido, líquido e pastoso.

## 3. Caracterização do Meio Envoltente Geral e Contextual

### **Análise da envolvente Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal – Análise PESTAL**

Envolvente Política: de acordo com o Plano Nacional de Gestão de Resíduos 2011\_2020, doravante designado por PNGR 2011\_2020, as políticas de ambiente têm vindo a ganhar relevância nas últimas décadas, sendo hoje em dia indissociáveis de um desenvolvimento social e económico equilibrado. No contexto destas políticas, os resíduos têm vindo progressivamente a merecer especial atenção, sendo, em conjunto com os recursos naturais, uma das 4 áreas prioritárias da União Europeia (UE), a par das alterações climáticas, natureza e biodiversidade, saúde e qualidade de vida.

Envolvente Económica: de acordo com o PNGR 2011\_2020 a intensificação das atividades económicas tem contribuído para o esgotamento dos recursos naturais e da capacidade natural para absorção e processamento dos resíduos e efluentes. A gestão de resíduos é tida como uma forma de dar continuidade ao ciclo de vida dos materiais, constituindo um passo essencial para devolver materiais e energia úteis à economia. O aumento dos preços das matérias-primas naturais faz com que atualmente grande parte dos resíduos possuam valores económicos positivos, sendo transacionados como matéria-prima para a indústria transformadora. Todavia há que realçar a congeminência económica que o País atravessa atualmente como algo desfavorável.

Envolvente Sociocultural: advento da pressão social para a triagem de resíduos, associado também a uma pressão cada vez maior dos consumidores para o consumo de materiais reciclados derivado das preocupações ambientais concernentes à escassez dos recursos naturais e respetiva gestão sustentada.

Envolvente Tecnológica: tecnologia necessária é dispendiosa, de acesso condicionado à respetiva homologação, de acordo com o PNGR 2011\_2020 a tónica é na modernização tecnológica de operadores com vista à obtenção de materiais reciclados e combustíveis alternativos com maior qualidade, melhorar os mecanismos de prevenção de acidentes e minimizar as consequências no ambiente e saúde humana, fomentar a utilização de combustíveis alternativos nas frotas de transporte de resíduos e fomentar a utilização de sistemas de otimização de rotas, de modo que a recolha de resíduos se torne mais eficiente e com menores impactes ambientais (emissões atmosféricas).

Envolvente Ambiental: com base no PNGR 2011\_2020 a gestão sustentável dos resíduos exige a formalização de uma estratégia orientadora e abrangente que garanta uma política nacional de resíduos, numa ótica de proteção do ambiente e desenvolvimento do país, com uma perspetiva sistémica dos diversos aspetos ligados à gestão dos recursos naturais.

Envolvente Legal: com base no PNGR 2011\_2020 realça-se a existência de diretivas nacionais e comunitárias que, em traços gerais, impõem o reforço da prevenção da produção de resíduos bem como, fomentam a sua reutilização, reciclagem e outras formas de valorização material.

### **Modelo das 5 forças de Porter**

Ameaças de entrada/barreiras à entrada no mercado: entrada no mercado da *Resipark* é facilitada pela sua inserção na estratégia nacional para o Desenvolvimento

Sustentável no sentido de existir um crescimento sustentado, competitividade à escala global e eficiência energética, melhoria do ambiente e valorização do património. É também desejável de acordo com o PNGR 2011\_2020 estudar possíveis sinergias e efeitos de escala entre entidades de gestão de resíduos ao nível da gestão e valorização de resíduos, potenciando sinergias entre diferentes redes de recolha e no tratamento destes - um dos intuítos da *start up*. O investimento inicial será integralmente coberto por capitais próprios, sem necessidade de aprovação de financiadores externos. Existe uma larga experiência na área por parte dos promotores de negócio, no âmbito dos conhecimentos técnicos, da legislação, regulamentos bem como incentivos governamentais. A *Resipark* pretende laborar com um maior licenciamento de códigos de resíduos quando comparada com as empresas existentes no mesmo distrito existindo, assim, diferenciação.

Poder dos fornecedores: o poder dos fornecedores é reduzido de acordo com o princípio da responsabilidade alargada ao produtor previsto no Decreto-Lei n.º 73/2011 de 17 de Junho onde os produtores de resíduos são obrigados por Lei ao seu tratamento devido, ou seja, há uma dependência dos mesmos no que respeita à gestão de resíduos. Contudo, os fornecedores vêm o seu poder elevado dado ao número considerável de empresas concorrentes existentes no sector, o que traduz um aumento do seu poder negocial.

Poder dos compradores: com base na rede contatos, resultante da experiência na área por parte dos promotores do negócio existem compradores internacionais em número considerável o que conduzirá, eventualmente, à movimentação transfronteiriça de resíduos. Compradores, que têm acesso a fornecedores alternativos e negociam a preços de mercado pré-estabelecidos por entidades reguladoras. Dado a complexidade de tratamento não interessa aos fornecedores integrar a montante. De tal sorte, considera-se fraco o poder negocial dos compradores.

Ameaça de produtos substitutos: não existe ameaça de emergirem produtos substitutos, o que existe é a possibilidade de redução de resíduos, devido à falência de empresas e com aumento da eficiência produtiva. Neste ponto, importa realçar que existem limitações para o preço máximo praticado, existe o risco de alteração do valor percebido do produto transacionados e facilidade de mudança por parte dos clientes.

Rivalidade concorrencial: apesar da não existência de barreiras elevadas à saída, subsiste uma considerável rivalidade concorrencial devido ao elevado número de concorrentes e do equilíbrio de forças entre os mesmos. Existem, no distrito de Aveiro, 99 empresas devidamente habilitadas para operar na área de gestão de

resíduos cujos diferentes tipos de resíduos que operam são especificados no *Anexo 1* dados retirados do sítio na Internet da Agência Portuguesa do Ambiente na semana de 04-03-2013 a 08-03-2013. Rivalidade comercial que subsiste, também, em razão: da não existência de quotas de mercado absolutas (quotas de mercado relativas); da taxa de crescimento de mercado considerada baixa, devido à má conjuntura económica; e do risco de aquisição dos pequenos concorrentes pelos maiores. A solução oferecida pela *Resipark* engloba 439 códigos de resíduos da Lista Europeia de Resíduos (LER) e, como pode ser consultado no referido *Anexo 1*, apenas 7 dos 99 operadores acreditados no distrito de Aveiro trabalham com 75% ou mais dos códigos que se pretendem afetar à *start up*. Ao apostar numa maior diversificação de códigos LER, no que concerne ao seu licenciamento, a *Resipark* pretende ultrapassar a percecionada rivalidade concorrencial. As tabelas 1, 2 e 3 sintetizam as principais ideias.

**Tabela 1 - Oportunidades/Ameaças**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de resíduos reconhecida como área importante da política de ambiente;</li> <li>• Introdução do conceito de subproduto a nível europeu;</li> <li>• Introdução do mercado organizado de resíduos (MOR) em Portugal;</li> <li>• Articulação do MOR com os modelos de gestão e agentes existentes, especialmente os fluxos específicos;</li> <li>• Legislação nacional e comunitária favorável à gestão de resíduos, tendo em vista a utilização sustentável dos recursos;</li> <li>• Operadores concorrentes no distrito de Aveiro credenciados para tratar números reduzidos de resíduos, isto é, não dispõem de uma resposta tão vasta para gestão de resíduos como a <i>start up</i> a criar;</li> <li>• Qualificação reduzida dos operadores de gestão de resíduos concorrentes e dos seus recursos humanos;</li> <li>• Potencial evolução dos níveis de consumo como força motriz do aumento da geração de resíduos;</li> <li>• Interesse por parte das entidades reguladoras em se criarem sinergias no sector - potenciais sinergias entre diferentes fluxos de resíduos/materiais no contexto da aplicação de nova Diretiva-quadro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O número considerável de empresas concorrentes no âmbito da gestão de resíduos no distrito de Aveiro;</li> <li>• Contributo das entidades gestoras de fluxos específicos de resíduos no domínio da prevenção e no sentido de potenciar uma economia mais verde - programas governamentais para a prevenção de produção de resíduos;</li> <li>• Má conjuntura económico-financeira que o país atravessa, com o número de falências a aumentar de dia para dia, onde o distrito de Aveiro não é exceção. Destaca-se o setor da construção e obras públicas com maior ponderação para a diminuição de potenciais clientes;</li> <li>• O risco de alteração do valor percebido dos diferentes resíduos com que a <i>start up</i> trabalhará – tipologia do consumo;</li> <li>• Facilidade de mudança por parte dos clientes;</li> <li>• Proliferação de sistemas de recolha com a consequente confusão criada no consumidor;</li> <li>• Insuficientes infra-estruturas nacionais de valorização para alguns resíduos (ex. resíduos urbanos (RU), óleos usados, pilhas usadas);</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 2 - Oportunidades/Ameaças (Continuação)**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressiva consciencialização dos consumidores em relação ao ambiente;</li> <li>• Concertação e informação disponível a nível europeu;</li> <li>• Crescente procura de matérias-primas alternativas e de materiais reciclados a nível global;</li> <li>• O fim do estatuto de resíduo;</li> <li>• Metas europeias ambiciosas para alguns fluxos (criando condições para a inovação tecnológica em nichos de mercado);</li> <li>• Distinção entre resíduo e subproduto;</li> <li>• Política energética e procura de soluções energéticas alternativas;</li> <li>• Mercado de carbono e o conteúdo de carbono de alguns resíduos;</li> <li>• Situação atual a nível dos fluxos de resíduos emergentes (ex. consumíveis informáticos);</li> <li>• Promoção de novos instrumentos económicos e financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida cultura prospetiva que considere os resíduos como materiais úteis que urge serem valorizados;</li> <li>• Informação ainda insuficiente relacionada com a produção, recolha e reduzida perceção sobre prevenção e reutilização de produtos;</li> <li>• Ações de inspeção e fiscalização insuficientes;</li> <li>• Inexistência de especificações sobre níveis de eficiência de tratamento;</li> <li>• Perceção ainda bastante negativa do conceito de “resíduo” junto dos consumidores;</li> <li>• Dependência de mercados globais para os materiais recicláveis e correlação dos referidos materiais com o preço dos combustíveis.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 3 - Análise Interna**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotores do negócio com experiência/gosto em trabalhar na área;</li> <li>• Investimento financiado, na sua totalidade, com recursos a Capitais Próprios;</li> <li>• Elevados conhecimentos técnicos relativamente aos equipamentos necessários;</li> <li>• Bom conhecimento da legislação em vigor afeta ao negócio;</li> <li>• Existência de contactos com empresas, carteira de contactos, e individualidades ligadas ao sector a nível do mercado e do processo operacional;</li> <li>• Aposta no estabelecimento de parcerias, na inovação e na formação;</li> <li>• Competências complementares entre os promotores;</li> <li>• Complementarização com outros produtos ou serviços, isto é, consultoria ambiental e eventual venda de consumíveis ambientais;</li> <li>• Conscientes que não é tarefa fácil, há nos promotores vontade de empreender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação direta com o abrandamento económico e consequentes quebras de produção;</li> <li>• Dependência dos padrões de consumo externo;</li> <li>• Armazenamento concentrado num único local;</li> <li>• Não conseguir fazer uma gestão global de todos os resíduos, concretamente ao nível dos resíduos perigosos;</li> <li>• Empresa nova no mercado – fraco poder negocial.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## 4. Estratégia de Entrada

A estratégia de entrada da *Resipark* na indústria de gestão de resíduos no distrito de Aveiro terá como suporte um conjunto de contatos detidos pelos promotores do negócio em resultado de experiências anteriores na área. Fruirá com a marcação de reuniões com os potenciais clientes/fornecedores para apresentação da mesma, orçamentação, desejada adjudicação e execução do serviço, as quais procurarão fomentar parcerias de valor na senda de melhores condições comerciais e qualidade de serviço prestado.

Os clientes almejados serão todos os produtores de resíduos industriais do distrito de Aveiro. Trata-se de uma zona muito industrializada. Dada a experiência e a rede de contatos existente subsistem boas perspetivas de negócio.

A gestão do resíduo constitui parte integrante do seu ciclo de vida, sendo da responsabilidade do respetivo produtor. Assim, de acordo com o princípio da responsabilidade alargada ao produtor, a necessidade do cliente passa pelo apoio no tratamento adequado aos resíduos por si produzidos. Caso os resíduos tenham valor de mercado (papel/cartão, metal, plástico, vidro e madeira) a *Resipark* pagará um preço a negociar pelos mesmos. Caso não possam ser valorizados (lamas de ETAR e cinzas), a *Resipark* não terá, em primeira instância, qualquer tipo de interesse comercial pelos mesmos sujeitando-se à contratação dos seus serviços para o necessário encaminhamento até ao destino final.

Com base na referida experiência e rede de contatos, os promotores enunciam como critérios de valor para o cliente: 1- rapidez nos tempos de resposta aos potenciais clientes; 2- bom estado dos equipamentos utilizados, o que traduz segurança nas operações; e 3- nível elevado de profissionalismo / boa imagem dos profissionais que procedem a recolha de resíduos.

Assim, a *Resipark* trabalhará na recolha dos resíduos produzidos por empresas do distrito de Aveiro, em especial as PME's, que não dispõem de encaminhamento adequado para os resíduos que produzem, ou que dispendo procuram fazê-lo em outras condições; e, ainda a venda de produtos compactados, a qual será feita a operadores de grande porte na área de gestão de resíduos ou a empresas de reciclagem de papel/cartão, plástico, metal, vidro e madeira no mercado nacional ou internacional. Procura-se deste modo, uma maior valorização dos produtos escoados.

As empresas de reciclagem, por questões operacionais, têm estabelecido valores mínimos de compra. Por este motivo apenas operadores de grande porte, de dimensão superior à *start up*, reúnem condições para vender diretamente às mesmas,

porque conseguem recolher e armazenar as quantidades necessárias. Exceção para a fileira da madeira onde os valores mínimos, em quantidade, de quem adquire - Centros de Biomassa - são mais baixos. De seguida, apresenta-se a Matriz de Segmentação estratégica produto/mercado (Tabela 4), onde os segmentos da tabela a sombreado representam os segmentos de mercado alvo onde a empresa vai entrar.

**Tabela 4 - Matriz de Segmentação**

**Indústria:** Gestão de Resíduos **CAE:** Rev. 3. 38212 – Tratamento e eliminação de resíduos não perigosos

**Área geográfica:** Distrito de Aveiro

<b>Produto/Serviço</b>	<b>Cinzas (transporte)</b>	<b>Lamas de ETAR (transporte)</b>	<b>Madeira</b>	<b>Metal</b>	<b>Papel/ Cartão</b>	<b>Plástico</b>	<b>Resíduos Agrícolas (transporte)</b>	<b>Resíduos Hospitalares</b>	<b>Resíduos Perigosos</b>	<b>Resíduos Urbanos</b>	<b>Vidro</b>
<b>Cliente</b>											
Centrais de Biomassa											
Centros Integrados de Recuperação, Valorização e Eliminação de Resíduos Perigosos (CIRVER)											
Operadores de resíduos de grande porte especializados em Madeira											
Operadores de resíduos de grande porte especializados em Metal											
Operadores de resíduos de grande porte especializados em Papel/Cartão											
Operadores de resíduos de grande porte especializados em Plástico											
Operadores de resíduos de grande porte especializados em Vidro											
Operadores especializados em Resíduos Urbanos											
Produtores de Cinzas											
Produtores de lamas de ETAR											
Produtores de Resíduos Agrícolas											
Produtores de Resíduos Hospitalares											

Fonte: Elaboração própria

## 4.1. Investimentos

Os investimentos a realizar, inteiramente financiados por capitais próprios, prender-se-ão com: as necessárias instalações; equipamentos de movimentação de resíduos (contentores, empilhador e veículos de transporte para resíduos); equipamentos para triagem e reciclagem de resíduos (uma máquina de compactação, destorcedor de plásticos rígidos); equipamentos de higiene e segurança no trabalho (equipamentos de proteção individual, equipamentos de proteção coletiva, equipamentos de proteção contra incêndios, equipamentos de alarme anti roubo); equipamentos administrativos e os consumíveis necessários (*big-bags*; arames e combustíveis).

## 5. Plano Operacional

Com base na Portaria n.º 209/2004 de 3 Março, a *Resipark* pretende operar tendo subjacente 439 códigos da Lista Europeia de Resíduos (LER), integrados em 18 capítulos. Esta escolha de resíduos para laborar deve-se ao facto de todos serem considerados não perigosos na anterior lista referida. Assim, existe maior facilidade de licenciamento em razão das exigências menores ao nível de infraestruturas para armazenamento de resíduos não perigosos. É também neste universo, onde abunda a experiência de trabalho por parte dos promotores.

Com viaturas próprias, de acordo com rotas organizadas, a empresa recolherá a matéria-prima dos fornecedores. Recolha que pode resultar da compra de resíduos, a preços de mercado, por parte da *start up*, dado o seu potencial de valorização económico, ou ter origem num contrato de prestação de serviços em que o cliente paga para que seja dado o melhor encaminhamento aos resíduos por si produzidos.

**Tabela 5 - Preços para aquisição de resíduos**

<b>Compra de Resíduos</b>	<b>Preço</b>
<b>Madeira</b>	20€/Ton
<b>Metal</b>	
<b>Cobre Novo</b>	5,04€/Kg
<b>Cobre Velho</b>	4,85€/Kg
<b>Alumínio Novo</b>	1,05€/Kg
<b>Alumínio Velho</b>	0,86€/Kg
<b>Ferro e Aço - grosso</b>	0,22€/Kg
<b>Ferro e Aço - gandia</b>	0,19€/Kg
<b>Inox</b>	1,05€/Kg
<b>Latão</b>	2,85€/Kg
<b>Papel/ Cartão</b>	84€/Ton
<b>Plástico</b>	[120 a 240] €/Ton
<b>Vidro</b>	0,00€/Ton

Fonte: Elaboração própria

Os resíduos serão armazenados num depósito central, onde se processará à sua receção com a pesagem, inscrição do tipo de resíduo e encaminhamento para o processo adequado às suas características. No caso de papel e cartão, serão triados e acondicionados em forma de fardos. O plástico é triturado e granulado em *big-bags*. O metal será transportado a granel, paletes ou *big-bags*. No caso da madeira, esta, é transportada em contentores ou galeras. O *stock* será atualizado ao momento, o que permitirá ao responsável do armazém gerir o *stock* de acordo com os objetivos traçados para a empresa, e ainda gerir as encomendas dos clientes e os contratos de fornecimento.

A *Resipark* terá como proposta única de valor a Gestão Global de Resíduos. Os pontos críticos no desenvolvimento do projeto a nomear são:

- Angariação e Fidelização de Clientes;
- Desenvolvimento de profícuas políticas de comunicação;
- Qualidade na prestação dos serviços, compra e venda, de modo a obter valor acrescentado nos produtos/serviços disponibilizados;
- Rigor económico e financeiro;
- Obtenção parcerias de valor;
- Criação de uma imagem séria de boa referência institucional e amiga do ambiente.

Em suma, os principais objetivos operacionais são:

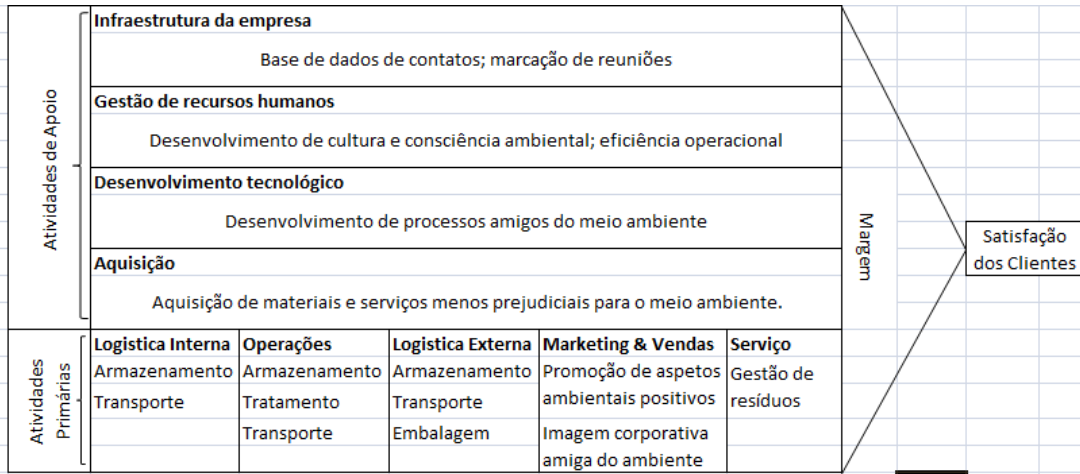
- Contatar e contratualizar serviços com Clientes/Fornecedores;

- Desenvolver atividades de gestão de resíduos (recolha, transporte e armazenagem) de acordo com as necessidades do mercado e as melhores práticas tecnológicas, ambientais e de gestão.
- Fixar metas estratégicas (qualitativas e quantitativas) ao longo do tempo, adequadas às disponibilidades de recursos materiais e humanos, e assegurar as medidas de apoio necessárias para a viabilização da *Resipark* para contrariar eventuais disfunções de funcionamento. No âmbito de atividades e medidas de apoio à receção, tratamento, valorização e envio para destino final dos resíduos e de manutenção e controlo de todo o sistema. Incluindo a implementação de base informatizada de suporte.

Com vista a operacionalizar estes objetivos, importa pormenorizar algumas áreas relevantes, nomeadamente recursos humanos, tecnologia envolvida, cadeia de valor e mapa de processos.

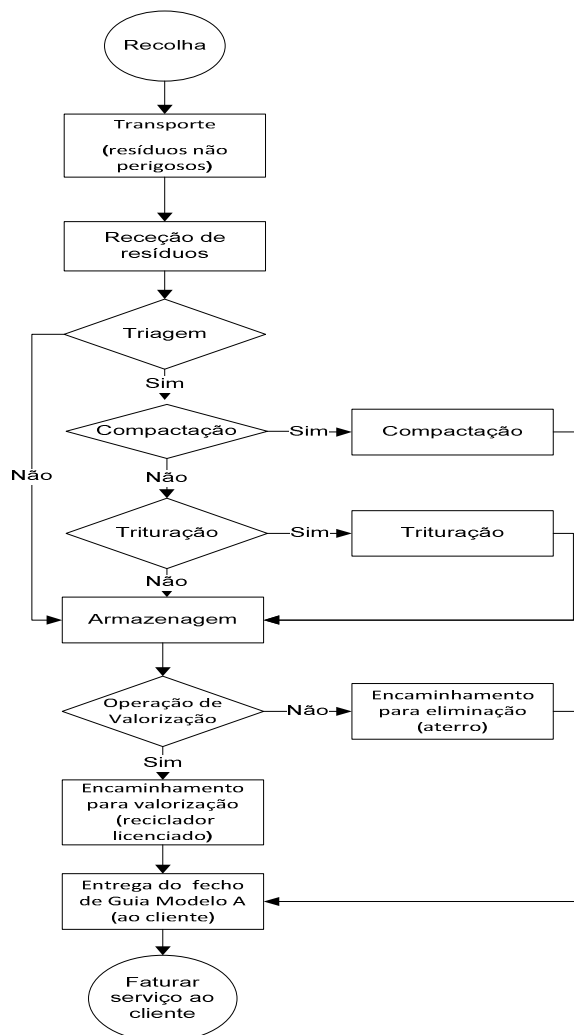
No que respeita aos recursos humanos a empresa integrará dois sócios gerentes, um responsável técnico e um motorista. A tecnologia a utilizar prende-se com um camião, uma prensa, um triturador e um empilhador. A cadeia de valor na qual se explicita as áreas críticas e as de suporte, geradoras de valor para o cliente, bem como o mapa de processos que evidencia o fluxo operacional com as alternativas em cada hipótese de serviço figuram de seguida nas Ilustrações I e II.

**Ilustração I - Cadeia de Valor**



Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração II - Mapa de Processos**



Fonte: Elaboração própria

## **6. Exequibilidade de Marketing**

No que concerne ao plano de Marketing, a *Resipark* para além do lucro como objetivo primordial procurará obter, sempre, total satisfação dos seus parceiros de negócio, sejam eles clientes ou fornecedores, na prossecução de uma posição de notoriedade no mercado. Assim, todas as ações de Marketing serão focadas para contatar, contratualizar e fidelizar Clientes/Fornecedores. A estratégia de atuação será concentrada nas empresas produtoras de resíduos.

### **6.1. Marketing Mix**

#### **6.1.1. Política de Produto/Serviço**

Com vista a valorização de produtos a *Resipark* propõe-se trabalhar, na sua maioria, com resíduos de madeira, metal, papel/cartão, plástico e vidro. Mediante compra proceder-se-á à recolha dos referidos grupos de resíduos que depois de triados e devidamente acondicionados serão vendidos. Com vista ao encaminhamento de resíduos sem valor comercial até ao destino final a *Resipark* prestará serviços de encaminhamento para eliminação de cinzas e lamas de ETAR.

Será efetuado o acompanhamento da gestão de resíduos junto do produtor, de modo a avaliar as possibilidades de tratamento para os resíduos e os destinos de valorização mais adequados.

Em suma, a recolha dos resíduos será resultado de aquisições com interesse comercial ou de prestação de serviços para recolha e transporte até ao destino final. Aquando da recolha será entregue aos clientes guia de encaminhamento de resíduos e guia de modelo A, de acordo com a portaria n.º395/97 de 16 de Maio, que comprovará a responsabilização dos produtores pelo destino dos seus resíduos.

#### **6.1.2. Política de Preços**

Com base na experiência, nos preços médios de concorrência e conhecimento do mercado por parte dos promotores apresenta-se nas tabelas seguintes os preços médios estimados a praticar pela *start up*, respetivamente, para encaminhamento, para eliminação e encaminhamento para valorização.

**Tabela 6 - Preços para encaminhamento para eliminação de resíduos**

Serviço para:	Preço
Cinzas	9€/Ton
Lamas de ETAR	30€/Ton

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7 - Preços para encaminhamento para valorização de resíduos**

Resíduos para venda	Preço
Madeira	20€/Ton
<b>Metal</b>	
Cobre Novo	5,30€/Kg
Cobre Velho	5,10€/Kg
Alumínio Novo	1,10€/Kg
Alumínio Velho	0,90€/Kg
Ferro e Aço - grosso	0,23€/Kg
Ferro e Aço - gândia	0,20€/Kg
Inox	1,10€/Kg
Latão	3,00€/Kg
Papel/ Cartão	120€/Ton
Plástico	[150 a 300] €/Ton
Vidro	25€/Ton

Fonte: Elaboração própria

### **6.1.3. Política de Comunicação**

Aposta numa imagem forte e séria definida a partir da globalidade de resíduos tratados e de produtos/*serviços* fornecidos e a natureza moderna, de qualidade, inovadora e amiga do ambiente das atividades realizadas.

Além de um logótipo (*Anexo 2*), deverão ser estudadas outras formas de identificação da empresa e de reforço de imagem, como a sinalética em todos os meios de transporte da *start up*, placas de sinalização a colocar nas proximidades de Anadia, em pontos estratégicos e também mediante outros objetos publicitários tais como, porta-chaves, t-shirts, canetas, bonés etc..

A comunicação com os parceiros de negócio será baseada em contactos diretos presencialmente ou com recurso à Internet (email), telefone ou correio tradicional. Haverá a criação de um sítio na Internet próprio da *Resipark* e serão agendadas participações em feiras profissionais, onde figurará informação (telas, *flyers*) acerca do *core business*.

### 6.1.4. Política de Distribuição

No que respeita à Política de Distribuição a *Resipark* utilizará para todos os segmentos o Marketing Direto no seu canal distribuição do tipo “one-to-one” (de acordo com o tipo de produtor e/ou cliente), de forma a facilitar a fidelização. Não se prevê trabalhar com intermediários, nem criar sistemas de remuneração alternativos ou outros instrumentos de motivação.

Realçar, apenas, que a *start up*, como referido, terá a sua sede no concelho de Anadia, distrito de Aveiro, todavia não descurará a oportunidade de procurar, fidelizar clientes/fornecedores nos distritos limítrofes. Para isso, pelo menos uma vez de 2 em 2 meses, um dos promotores fará uma incursão pessoal junto de empresas situadas, precisamente, nos distritos vizinhos, vistas como potenciais parceiros de negócio, no sentido de divulgar os serviços e, conseqüentemente, angariar novos clientes. Os serviços a prestar estarão, em último caso, sempre condicionados aos flutuantes custos de transporte.

### 6.2. Planos de Ação

Após a caracterização de cada uma das variáveis do Marketing Mix, apresentam-se, de seguida, os primeiros planos de ação.

**Tabela 8 - Plano de Ação Angariar Clientes/Fornecedores**

<b>Ação</b>	Contatar empresas vistas como potenciais clientes/fornecedores.											
<b>Enquadramento da Ação</b>	Por email, ou, por telefone serão agendadas visitas a empresas consideradas potenciais clientes/fornecedores.											
<b>Objetivos da Ação</b>	Estabelecer relações comerciais com as empresas contactadas.											
<b>Responsável</b>	Responsável Técnico											
<b>Intervenientes</b>	Responsável Técnico											
<b>Condicionantes</b>	Indisponibilidade por parte das empresas visadas em estabelecer o primeiro contato.											
<b>Calendarização</b>	<b>2013</b>				<b>2014</b>				<b>2015</b>			
<b>Atividades</b>	1º.T	2º. T	3º.T	4º.T	1º. T	2º. T	3º.T	4º.T	1º. T	2º. T	3º.T	4º.T
Enviar emails												
Telefonar a quem não respondeu												
Visitar empresas												
<b>Custo Previsto da Ação:</b>	Custos com comunicações; custos de deslocação; custo de oportunidade											
<b>Resultados Esperados:</b>	Angariar novos clientes/fornecedores											

Fonte: Sítio na Internet do IAPMEI - 02/05/2013

**Tabela 9 - Plano de Ação Criar Página na Internet**

<b>Ação</b>	Criar página na Internet da <i>Resipark</i>											
<b>Enquadramento da Ação</b>	Será contactado profissional especializado, da confiança pessoal dos promotores do negócio, para a criação de uma página na Internet											
<b>Objetivos da Ação</b>	Existência de identidade personalizada da <i>Resipark</i> na Internet											
<b>Responsável</b>	Responsável Técnico											
<b>Intervenientes</b>	Responsável Técnico											
<b>Condicionantes</b>	Não estão previstos qualquer tipo de condicionantes											
<b>Calendarização</b>	<b>2013</b>				<b>2014</b>				<b>2015</b>			
<b>Atividades</b>	1º.T	2º. T	3º.T	4º.T	1º. T	2º. T	3º.T	4º.T	1º. T	2º. T	3º.T	4º.T
Contatar profissional de Web design												
Comunicar conteúdos												
Aprovar proposta												
Utilizar página on-line												
<b>Custo Previsto da Ação:</b>	Custo de criação e manutenção da página											
<b>Resultados Esperados:</b>	Facilitar a divulgação da <i>star up</i>											

Fonte: Sítio na Internet do IAPMEI - 02/05/2013

**Tabela 10 - Plano de Ação Logótipo**

<b>Ação</b>	Criar e aplicar logótipo para <i>Resipark</i>											
<b>Enquadramento da Ação</b>	Será contactado profissional especializado, da confiança pessoal dos promotores do negócio, para a criação de um logótipo											
<b>Objetivos da Ação</b>	Existência de uma imagem que vinque a existência da <i>start up</i>											
<b>Responsável</b>	Responsável Técnico											
<b>Intervenientes</b>	Responsável Técnico											
<b>Condicionantes</b>	Não estão previstos qualquer tipo de condicionantes											
<b>Calendarização</b>	<b>2013</b>				<b>2014</b>				<b>2015</b>			
<b>Atividades</b>	1º.T	2º. T	3º.T	4º.T	1º. T	2º. T	3º.T	4º.T	1º. T	2º. T	3º.T	4º.T
Contatar profissional de design gráfico												
Aprovar proposta												
Aplicar logótipo nos meios de transporte da <i>star up</i>												
<b>Custo Previsto da Ação:</b>	Custo de criação e aplicação do logótipo											
<b>Resultados Esperados:</b>	Facilitar a divulgação da <i>star up</i>											

Fonte: Sítio na Internet do IAPMEI - 02/05/2013

### 6.3. Previsão de Vendas

De acordo com o relatório Operações de Gestão de Resíduos 2010, elaborado pela Agência Portuguesa do Ambiente, no distrito de Aveiro, exatamente em 2010, foram geridos por operadores de gestão de resíduos devidamente acreditados para o efeito 1.194.407 toneladas de resíduos industriais não perigosos.

Com base no referido valor os promotores pretendem operar no primeiro ano de atividade 4.190 toneladas de resíduos industriais não perigosos no distrito de Aveiro. O que corresponde ao somatório das quantidades infra apresentadas para cada uma das fileiras de resíduos na tabela 10. Quantidades totais que representam uma quota de mercado de 0,35%. Nas condições atuais os promotores gerem 2 095 toneladas de resíduos industriais não perigosos, o que traduz uma quota de mercado de 0,18%. Com a implementação do projeto em apreço, nomeadamente o investimento num armazém e em equipamento básico (prensa e triturador) estão reunidas as condições para que haja, no mínimo, um aumento da capacidade instalada para o dobro e, assim, duplicar também a quota de mercado no primeiro ano de atividade.

**Tabela 11 - Previsão de vendas em quantidade e valor para o 1.º ano de atividade**

	<b>Papel/Cartão</b>	<b>Madeira</b>	<b>Metal</b>	<b>Vidro</b>	<b>Plástico</b>
<b>Quantidades Vendidas (Ton)</b>	850	20	700	20	2.600
<b>Preço unitário (€)</b>	120	20	230 <sup>2</sup>	25	225 <sup>3</sup>
<b>Valor (€)</b>	102.000	400	161.000	500	585.000

No que respeita à taxa de crescimento, a experiência dos promotores permite estimar um valor resultante de uma média ponderada dos valores registados nos últimos 5 anos. Assim, prevê-se em média um crescimento de 5% nas fileiras Papel/Cartão, Metal e Plástico e, porque a procura tem sido e prevê-se que continue a ser consideravelmente menor, de 0,05% nas fileiras de Madeira e Vidro.

---

<sup>2</sup> O valor do preço unitário do metal, por simplificação, respeita ao preço do ferro e aço, apresentado na tabela 6 do ponto 6.1.2. - Política de Preços, dado que se prevê que cerca 95% das transações de metais respeitarão, precisamente, a ferro e aço – grosso.

<sup>3</sup> O valor do preço unitário do plástico, por simplificação, respeita à média ponderada dos valores apresentados na tabela 6 do ponto 6.1.2. - Política de Preços.

## 7. Plano Organizacional

### Visão

Elevar a empresa a uma posição de referência no mercado da gestão de resíduos industriais, através da valorização de recursos, da eco-eficiência do seu desempenho e da responsabilidade social, criando uma imagem de marca forte e amiga do ambiente.

### Missão

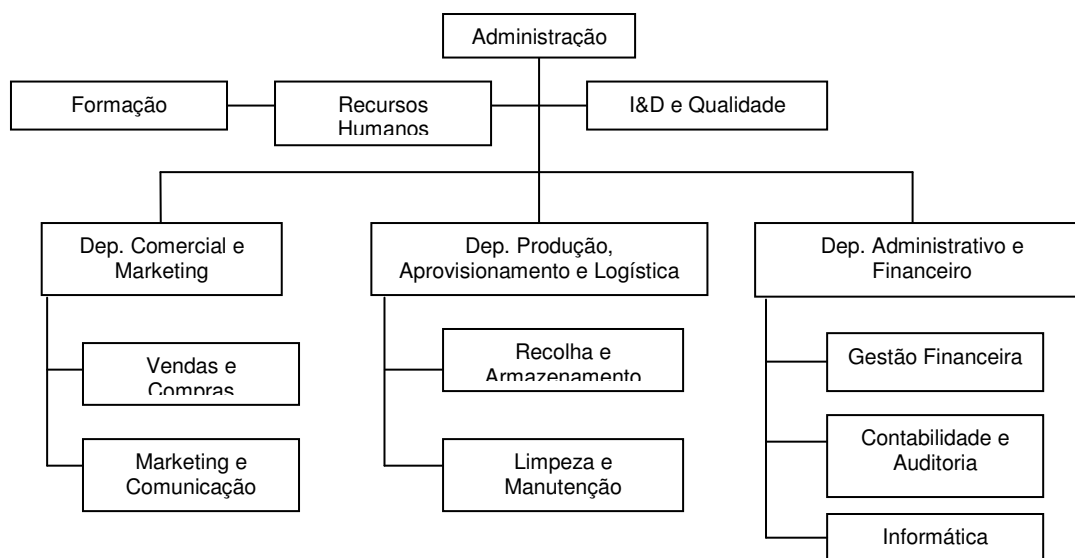
Desenvolver e oferecer um conjunto de soluções adequadas para a gestão de todos os resíduos, no contexto da política dos 3R's (Redução, Reutilização e Reciclagem), apostando no desenvolvimento de ações diferenciadoras, criadoras de valor e que respondam e antecipem às exigências da comunidade, no quadro de políticas de qualidade e de proteção do ambiente.

### Forma jurídica

Sociedade por Quotas.

### Estrutura Organizacional

Ilustração III - Organograma



Fonte: Elaboração própria

## Competências e Responsabilidades<sup>4</sup>

### Sócio Gerente n.º1

#### Competências

- 8 anos de experiência na gerência de empresa na área.

#### Responsabilidades

- Gestão da *Resipark*

### Sócio Gerente n.º2

#### Competências

- 8 anos de experiência na gerência de empresa na área.

#### Responsabilidades

- Gestão da *Resipark*

### Responsável técnico

#### Competências

- Responsável técnico como gestor de resíduos em projetos anteriores

#### Responsabilidades

- Acompanhamento dos serviços externos;
- Supervisão e organização da produção, aprovisionamento e logística;
- Procura de alternativas de produção mais eficientes.

### Motorista

#### Competências

- Habilitação para a condução de veículos ligeiros e pesados de mercadorias.

#### Responsabilidades

- Recolha e transporte de resíduos de acordo com os pressupostos e requisitos da empresa;
- Zelar pelas boas condições mecânicas dos veículos que lhe são destinados;
- Manutenção e limpeza dos veículos.

## 8. Plano Económico-Financeiro

Com base nas referidas quantidades a vender para o primeiro ano de atividade e taxa de crescimento prevista, conjectura-se que o projeto na perspetiva do investidor terá um *pay back* de 6 anos, um Valor Atualizado Líquido (VAL) positivo no valor de 11. 605, 00 € e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 13,07%. No *Anexo 3*

---

<sup>4</sup> A responsabilidade da estruturação do plano de negócios da *Resipark* é do redator do projeto em apreço. Deste modo, pretende-se que o mesmo evidencie as competências necessárias para a conclusão do ciclo de estudos conducentes à obtenção de grau de Mestre.

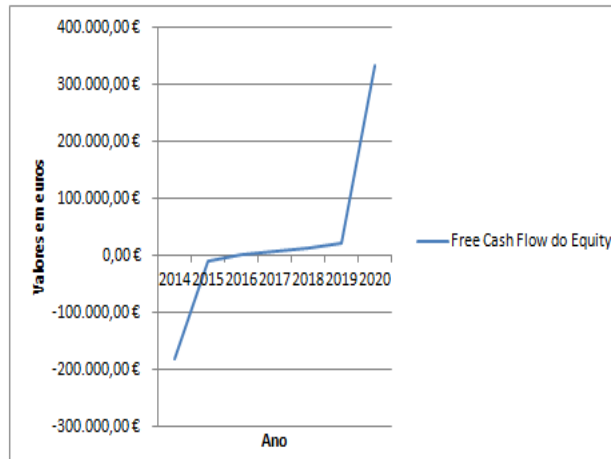
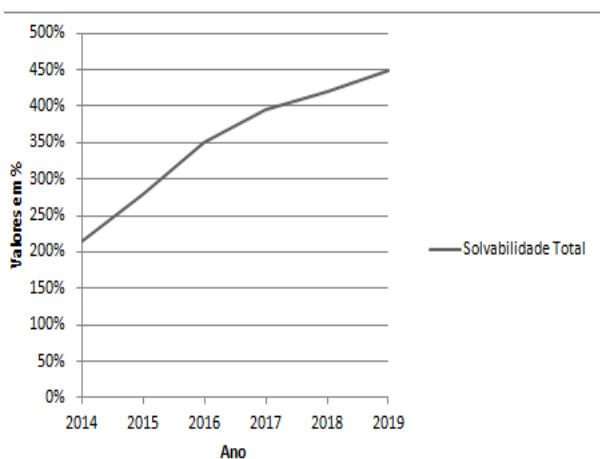
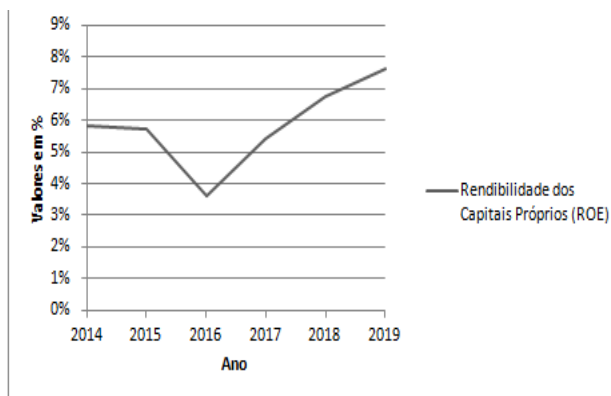
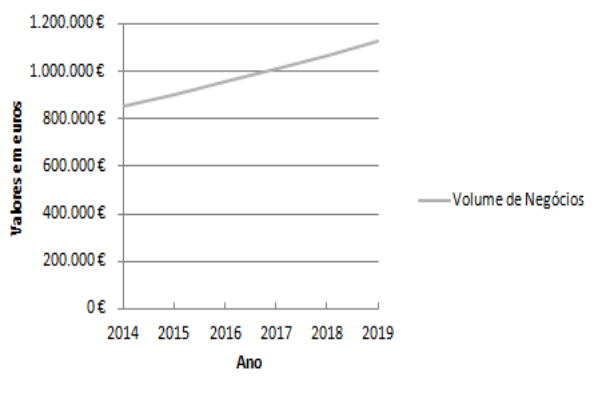
poderão ser encontradas todas as tabelas que fundamentam estes resultados. Ainda assim, importa evidenciar neste ponto os seguintes valores, organizados em tabela e gráficos, respetivamente.

**Tabela 12 - Síntese de resultados obtidos na folha *excel* do IAPMEI**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Cash-flow operacional</b>	-50.773	23.980	22.516	28.282	34.888	42.673
<b>Volume de negócios</b>	855.900	903.856	954.730	1.008.562	1.065.532	1.125.826
<b>Resultados líquidos</b>	7.785	9.907	7.266	12.689	18.413	24.282
<b>Rentabilidade dos capitais próprios</b>	6%	6%	4%	5%	7%	8%
<b>Autonomia Financeira</b>	53%	64%	72%	75%	76%	78%
<b>Solvabilidade</b>	214%	278%	351%	395%	420%	448%
<b>Ativos totais</b>	249.887	271.114	281.575	314.185	358.941	409.772

Fonte: Elaboração própria

**Ilustração IV – Gráficos síntese de resultados obtidos na folha de cálculo *excel* do IAPMEI**



Fonte: Elaboração própria

Os resultados evidenciam no que respeita aos *cash flows* líquidos de exploração (tabela 11) ajustados à taxa de imposto, que apenas no primeiro ano de atividade a diferença entre recebimentos e pagamentos terá um saldo negativo. A

partir do segundo ano inclusive os recebimentos líquidos de impostos resultantes da atividade da empresa serão superiores aos pagamentos, também, líquidos de impostos. Perante a taxa de crescimento de vendas fundamentada, no ponto 6.3. – Previsão de vendas, naturalmente o volume de negócios da empresa crescerá também (tabela 11). Com a previsão de evolução crescente dos *cash flows* líquidos de exploração ajustados à taxa de imposto e não estando previsto o recurso ao financiamento externo de forma considerável, com implicação de elevados gastos financeiros, ou a existência de outros constrangimentos ao nível dos gastos presumivelmente se espera uma evolução positiva dos resultados líquidos da empresa (tabela 11). O referido aumento dos resultados líquidos conjugado com o fato de não estar prevista nenhum aumento de capital extraordinário provocará também, naturalmente, um aumento da rentabilidade dos capitais próprios (tabela 11). No modelo de projeção realizado o aumento do rácio autonomia financeira (tabela 11) é um bom indicador pois significa respetivamente que a empresa consegue financiar os seus capitais próprios apenas com recurso aos seus ativos, sem necessidade de se endividar para tal. Ou seja, mantém independência em relação a capitais alheios, pelo que no financiamento dos seus investimentos recorrerá essencialmente a capitais próprios. A evolução crescente do rácio solvabilidade, o que representa a capacidade de a empresa solver, pagar as suas dívidas, constitui também um bom indicador pois pelos resultados evidenciados (tabela 11) a empresa encontra-se possibilitada para satisfazer as suas obrigações com os meios próprios.

Em suma, todos os valores referenciados/justificados no parágrafo anterior conduzem a uma evolução positiva dos *free cash flow to equity*. Uma desejada evolução positiva do valor que, como resultado da diferença entre recebimentos e pagamentos líquidos de impostos e das despesas de investimento associadas, irá remunerar os capitais próprios (ilustração IV).

## **9. Análise de Sensibilidade**

Para testar a sensibilidade dos resultados face a alterações das variáveis básicas do negócio, consideram-se dois cenários alternativos ao panorama previsto.

No primeiro cenário (*Anexo 4*) testou-se uma redução em 5% ao nível das quantidades operadas no primeiro ano de atividade concernentes à fileira papel/cartão, o que implicará uma diminuição do VAL do projeto de 11. 605, 00€ para um valor negativo, -6.576,00€. Facto que torna o projeto económica e financeiramente inviável, não reunindo as condições para ser considerado exequível.

No segundo cenário (*Anexo 4*), testou-se a sensibilidade do projeto a uma variação negativa da taxa de crescimento das unidades vendidas. De novo, no que respeita à fileira papel/cartão, a taxa de crescimento seria de apenas 2% e não 5% como mencionado e justificado no ponto anterior. Alteração que implicará, também, a inviabilidade económica e financeira da execução do projeto com diminuição do VAL para um valor negativo, -25.956,00€.

Como se constata, o projeto é bastante sensível a variações negativas nas quantidades transformadas e nas unidades vendidas, o qual permite também inferir a existência de um risco de mercado e de concorrência significativos, pela via das reduções da procura e aumento da rivalidade concorrencial.

## Capítulo IV – Conclusões

Este trabalho incidiu sobre o tema “Empreendedorismo e a Sustentabilidade Ambiental: Construção de um plano de negócios na área de resíduos industriais no concelho de Anadia”. Começou-se por questionar se no contexto nacional atual existia viabilidade económico-social para um novo projeto de gestão de resíduos industriais não perigosos.

Depois, procedeu-se à caracterização do empreendedorismo e o seu processo de implementação, bem como ao estudo dos determinantes da sustentabilidade ambiental, foram feitas análises ao meio envolvente macro e micro relativo ao sector dos resíduos industriais identificando oportunidades e ameaças. Foi, também, analisada e validada a ideia de negócio e o seu valor identificando pontos fortes e fracos. Definiu-se a estratégia da empresa em termos de indústria, área geográfica e segmentos produto/mercado. Estudou-se o processo de laboração/operações e a tecnologia de transporte e armazenagem de resíduos. Construiu-se o plano de marketing e elaborou-se uma previsão de vendas e a viabilidade económico-financeira do projeto e correspondente validação, bem como à análise de sensibilidade do projeto.

Ambicionou-se que a empresa a implementar na área de gestão de resíduos fosse um exemplo de empreendedorismo do ponto de vista ambiental. Porter *et al.* (2007) corroboram a intenção inicial ao afirmar que a procura da sustentabilidade ambiental é uma excelente forma de empreender. No entanto, Drucker (1985) e Hisrich *et al.* (2005) afirmam que para um projeto ser considerado realmente empreendedor deve introduzir mudanças, inovações, despertar novas necessidades na sua área de atuação. Assim, tal como referem Cooper e Dunkelberg (1987), a criação de uma nova empresa pode estar ou não relacionada com um verdadeiro processo de empreendedorismo.

Um projeto empreendedor deve ser sustentado por uma oportunidade de mercado o que, segundo Wickham (2006) e Hisrich *et al.* (2005), permite à nova empresa encontrar o *gap* de mercado e explorá-lo de forma rentável mediante o desenvolvimento de vantagens competitivas. As mencionadas análises macro e micro relativas ao sector dos resíduos industriais feitas ao meio envolvente, devido à confidencialidade de dados de mercado por motivos concorrenciais, não permitiram identificar com clareza a oportunidade de mercado, concretamente, as necessidades de mercado por satisfazer. Algo fundamental para a determinação do posicionamento estratégico como preconizado por Wickham (2006).

Com base no referido, pode concluir-se que o projeto em apreço não pode ser classificado como um exemplo de empreendedorismo por oportunidade com cunho inovador, almejando despertar novas necessidades. Trata-se, então, de um projeto de empresarialização. Projeto, com viabilidade económico-financeira para avançar com base no enquadramento legal favorável, em experiência na área por parte dos promotores do negócio e em financiamento inteiramente suportado por capitais próprios.

Na prossecução da fundamentação da viabilidade económico-financeira, os pontos fortes e oportunidades suplantam-se aos pontos fracos e às ameaças respetivamente. A possível análise concorrencial efetuada sugere que apenas 7 dos 99 operadores de gestão de resíduos não perigosos acreditados no distrito de Aveiro trabalham com 75% ou mais dos códigos de resíduos da Lista Europeia de Resíduos (LER) com que a *Resipark* estará licenciada para operar, o que augura vantagens competitivas. Com base em pressupostos rigorosamente definidos para a previsão das quantidades vendidas e respetiva taxa de crescimento o projeto na perspetiva dos investidos apresenta um Valor Atualizado Líquido (VAL) positivo no valor de 11. 605, 00 € e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 13,07%.

Em suma, expostas as circunstâncias, no contexto atual nacional existe viabilidade económico-financeira para um novo projeto de gestão de resíduos industriais não perigosos, com previsão de 6 anos para a recuperação do investimento realizado (*pay back* de 6 anos), não obstante a grande sensibilidade a variações negativas da procura e ao aumento da rivalidade concorrencial.

## Bibliografia

- Chwolka, A. e Raith M. G. "The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective". *Journal of Business Venturing*, 2012: 385–399.
- Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C. "Entrepreneurial Research: old questions new answers and methodological issues". *American Journal of Small Business*, 1987: 11-23.
- Drucker, P. F. "*Innovation and Entrepreneurship*" (2.<sup>a</sup>Revised ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann, 1985.
- Gartner, W. B. "Variation in Entrepreneurship". *Small Business Economics* , V. 31, n<sup>o</sup>4, 2008: 351-361.
- Gupta, V., York, A. "Attitudes toward entrepreneurship and small business". *Journal of Entreprising Communities: People and Places in the Global* , vol. 2, n.<sup>o</sup> 4, 2008: 348-366.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. e Shepherd, D. A. "*Entrepreneurship*" (6<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, 2005.
- IAPMEI. (s.d.) <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2343>, obtido em 2 de Maio de 2013.
- Liang, K. C., Dunn, P. "Are Entrepreneurs Optimistic, realistic both or Fuzzy? Relationship between Entrepreneurial Traits and Entrepreneurs Learning". *Academy of Entrepreneurship Journal* , vol. 14, n<sup>o</sup>1, 2008: 51-73.
- Marques, J. P. "*Incubadoras de empresas e empreendedorismo; A experiência portuguesa*". Lisboa : IAPMEI, 2008.
- Martin, R., Kemper A. "The Big Idea Saving the Planet: a late of two strategies". *Harvard Business Review*, 2012: 48-56.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. "Strategy & Society. The link between advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, Dezembro de 2006: 78-92.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, Dezembro de 2002: 57-68.
- Porter, Michael E. e Reinhardt, Forest L. "A strategic approach to climate". *Harvard Business Review*, Outubro de 2007: 22-26.

- Sahlman, W. A. "How to Write a Great Business Plan". *Harvard Business Review*, Julho-Agosto de 1997: 98-108.
- Sarkar, S. "*Empreendedorismo e Inovação*" (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- Schumpeter, J. A. "*History of economic analysis*". New York: Oxford University Press, 1954
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. "*COMO FAZER INVESTIGAÇÃO, DISSERTAÇÕES, TESES E RELATÓRIOS Segundo Bolonha*". Lisboa: Pactor, 2011.
- Wennekers, S., Stel, A., Thurik, R., Reynolds, P. Nascent Entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 2005: 293-309.
- Wickham, P. "*Strategic Entrepreneurship*" (4.<sup>a</sup> ed.). London: Prentice Hall, 2006.



## Anexo 1 – Análise Concorrencial

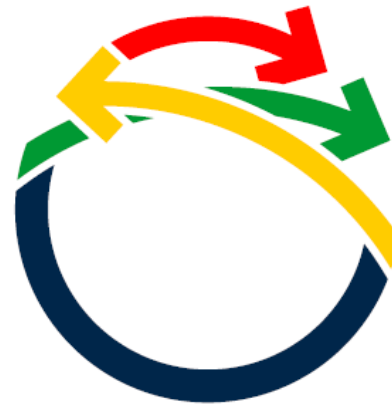
Concorrente	Paulo Jorge Pereira Mesquita	100GOLPA DAS RECICLAGEM DE METAIS, LDA	Abilio Fernandes Ferreira Magalhães	AH - G.Nazaré	ALBINO PEREIRA BELINHA	almas d'areosa peças auto, lda	Almeida & Irmão - Comércio de Automóveis, SA	Ambimed - Estação de Transferência de Resíduos Hospitalares de Estarreja	ANTÓNIO JOSÉ ATAÍDE RODRIGUES	antonio serafim bastos simões de matos	Argex - Argila Expandida, SA	Aterro Sanitário de Aveiro	AUTO CABOMONTE, LDA	Auto IC2 Importação de Veículos e Peças Auto, Lda
n.º de códigos LER em ex aequo	3	164	24	2	15	1	1	11	18	439	0	0	1	36
códigos em ex aequo em %	0,68%	37,36%	5,47%	0,46%	3,42%	0,23%	0,23%	2,51%	4,10%	100,00%	0,00%	0,00%	0,23%	8,20%
Concorrente	Auto Manaiacar, Lda.	Aveibaterias - Comercio de Baterias, Lda	Betz Portugal Lda	BLB- Indústrias Metalúrgicas, S.A.	Bosch - Security Systems - Sistemas de Segurança, SA	Câmara Municipal de Ovar	Carlos Alexandre Marinho Dias	CELTICERÂMICA - Indústria Cerâmica Portuguesa, S.A.	CERÂMICA DE QUINTÁS, LDA.	Companhia Industrial de Resinas Sintéticas, CIRES, Lda	Correia & Mendes, Lda.	Dissoltin - Industria e Comércio de Diss., Colas Tintas Lda	Durit - Metalurgia Portuguesa do Tungsténio, Lda	Duritcast, S.A.
n.º de códigos LER em ex aequo	1	4	4	0	15	12	19	0	0	0	24	0	4	439
códigos em ex aequo em %	0,23%	0,91%	0,91%	0,00%	3,42%	2,73%	4,33%	0,00%	0,00%	0,00%	5,47%	0,00%	0,91%	100,00%
Concorrente	Ecobatista -gestao Global de Resíduos, Lda	Ecocentro Municipal de Ílhavo	ECOFLOAT - SOLUCOES PARA ESCRITORIO, LDA.	Ecometallum - Avelino Francisco Alves & Filhos, Lda.	Ecoreutil - Consumíveis de Informática Lda	ECTRI - Est. Colectiva de Tratamento de Resíduos Industriais	Eixo Magnético - com Sucatas Lda	Estação de Triagem de Aveiro	Eurospuma - Sociedade e Industria l de Espumas Sintéticas, S.A	F.A.P.- FÁBRICA DE AGLOMERADO DE PLÁSTICOS	Fernando Manuel Lemos Carvalho	Gopaca, Fábrica de Papel e Cartão S.A.	Greendays - Valorização de Lixos, Protecção do Ambiente, Lda	Greenrecycling - Sociedade de Gestão de Resíduos, Lda
n.º de códigos LER em ex aequo	55		3	79	0	439	26	12		1	36		89	37
códigos em ex aequo em %	12,53%	0,00%	0,68%	18,00%	0,00%	100,00%	5,92%	2,73%	0,00%	0,23%	8,20%		20,27%	8,43%

Concorrente	HIGILUSA-LIMPEZAS URBANAS E TRATAMENTO DE RESIDUOS	I.NETO	IDEIAS A GRANEL UNIPESAOAL LDA	Impordavid - Comercio de Peças Auto, Lda	Inaca Lda	Initial Portugal - Serviços de Protecção Ambiental, Lda	INTENSENA TUR-R.G. E TRIAGEM DE LIXOS, UNIP. LDA	IRMÃOS LEMOS CARVALHO, LDA (SEDE)	IRMAOS REIS LDA	J. Nunes & Filhos, Lda.	JAGPOWER, S.A.	JAMARCOL - ACESSÓRIOS PARA MOTORIZADAS, LDA	Januario da Silva Monteiro & Ca. Lda.	JOAQUIM SIMÕES FERREIRA & FILHOS, LDA
n.º de códigos LER em ex aequo	RD geral	50	85	0	1	2	35	19	85	30	14		15	1
códigos em ex aequo em %		11,39%	19,36%	0,00%	0,23%	0,46%	7,97%	4,33%	19,36%	6,83%	3,19%		3,42%	0,23%

Concorrentes	Julio Pereira Gomes & Filhos, Lda	KAMIXOR - METAIS, LDA	LM e J Autopeças, Lda.	Lifrasan unipessoal, Lda	LUSO TELHA - Cerâmica de Telhas e Tijolos de Águeda, Lda.	Lusomap ei - Produtos Químicos Para a Construção, S.A.	Manténvede - Comércio de Sucatas, Lda.	Manuel Marques de Oliveira	Mário Jesus Santos Carapinha	Miguel Angelo Almeida Marques de Oliveira	Morandmor - Ambiente, Lda	Mota II - Soluções Cerâmicas, SA	MULTILIXOS, Contentores, Lda.	NAVALRIA-Docas, Construções e Reparações Navais, SA
n.º de códigos LER em ex aequo	3	17	3	54	15	1	18	68	18	46	439	3		0
códigos em ex aequo em %	0,68%	3,87%	0,68%	12,30%	3,42%	0,23%	4,10%	15,49%	4,10%	10,48%	100,00%	0,68%		0,00%
Concorrentes	OTILOGIA, LDA.	Papeleira Portuguesa, S.A.	Pavigrés Cerâmicas, SA - Unidade Fabril Grespor	PORTARY - Gestão de Resíduos, S.A.	Portugalreciclagem Trans., Rec., Comer. de plásticos Lda	Principio Seguro Reciclagem de Resíduos Unipessoal Lda	Prioridade - Construção de Vias de Comunicação, SA	RECICLA2000	Recilavagueiras - Reciclagem de Plásticos, Lda	Recimovil Soluções Ambientais Lda	Recins - Manutenção e Serviços de Informática, Lda	Recivagos, Lda	Recofil-Comercio de texteis, Lda.	Renascimento Stª Maria da Feira
n.º de códigos LER em ex aequo	12	1	1	110	38	10	2	15	13	439	2	10	14	347
códigos em ex aequo em %	2,73%	0,23%	0,23%	25,06%	8,66%	2,28%	0,46%	3,42%	2,96%	100,00%	0,46%	2,28%	3,19%	79,04%

<b>Concorrentes</b>	Riometais - Comércio de Sucata, Lda.	SANTOS OLIVEIRA PLASTICOS, LDA.	SILVA & BELINHA, LDA.	Silva Julião, Lda.	SISAV- Sistema Integrado de Tratamento e Eliminação de Resíduos SA	Sócasca - Recolha e Comércio de Recicláveis S.A.	SOCIEDADE COMERCIAL DE PAPEL E CORTIÇA AMARELISA, LDA	Sociedade Comercial de Papel e Cortiça Amarelisa, Lda	SOCIEDADE COMERCIAL E INDUSTRIAL DE METALOMECÂNICA SA	Sopeças de Mário Luís Carreira Marques	Sucatas Moutinho & Filhos Lda	Sucatas Pedrosa	TOPTONER-Reciclagem e Comercialização de Consumíveis Informáticos, Lda.	Valter Valente - Gestão de Resíduos, Lda
n.º de códigos LER em ex aequo	68	10	38	7	439	8	63	52	116	10	33	42	1	274
códigos em ex aequo em %	15,49%	2,28%	8,66%	1,59%	100,00%	1,82%	14,35%	11,85%	26,42%	2,28%	7,52%	9,57%	0,23%	62,41%
<b>Concorrentes</b>	Velhos Trunfos - Comércio de Peças e Acessórios Para Veículos Automóveis, Lda.	VIDROLOGIC - GESTÃO DE RESÍDUOS E AMBIENTE, LDA.												
n.º de códigos LER em ex aequo	1	32												
códigos em ex aequo em %	0,23%	7,29%												

## Anexo 2 - Logotipo



**RESIPARK**  
VALORIZAÇÃO DE RESÍDUOS

## Anexo 3 – Análise Económico - Financeira

Empresa: Resipark

### Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros	
1º Ano atividade	2014	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	1,0
Taxa de IVA - Vendas	0%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	6%	
Taxa de IVA – CMVMC	0%	
Taxa de IVA – FSE	23%	
Taxa de IVA – Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade – colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal – colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
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 activos sem risco – Rf	1,60%	<p>NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u>, colocar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O prémio de risco (pº) adequado ao projecto</li> <li>- Beta =</li> </ul> <p>100%</p> <p>==&gt; R(Tx actualização) = Rf + pº</p>
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	
* Rendimento esperado de mercado		

Vendas + Prestações de Serviços

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Taxa de variação dos preços</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>						
<b>Papel/Cartão</b>	<b>102.000</b>	<b>109.242</b>	<b>116.998</b>	<b>125.305</b>	<b>134.202</b>	<b>143.730</b>
Quantidades vendidas	850	892,50	937,13	983,98	1.033,18	1.084,84
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	120	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
<b>Madeira</b>	<b>400</b>	<b>410</b>	<b>420</b>	<b>431</b>	<b>442</b>	<b>453</b>
Quantidades vendidas	20	20,10	20,20	20,30	20,40	20,51
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Preço Unitário	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65	22,08
<b>Metal</b>	<b>161.000</b>	<b>172.431</b>	<b>184.674</b>	<b>197.785</b>	<b>211.828</b>	<b>226.868</b>
Quantidades vendidas	700	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário*	230,00	234,60	239,29	244,08	248,96	253,94
<b>Vidro</b>	<b>500</b>	<b>383</b>	<b>392</b>	<b>402</b>	<b>412</b>	<b>422</b>
Quantidades vendidas	20,00	15,00	15,08	15,15	15,23	15,30
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Preço Unitário	25,00	25,50	26,01	26,53	27,06	27,60
<b>TOTAL</b>	<b>263.900</b>	<b>282.466</b>	<b>302.484</b>	<b>323.923</b>	<b>346.884</b>	<b>371.473</b>

\* O valor do preço unitário do metal, por simplificação, respeita ao preço do ferro e aço, apresentado na tabela 6 do ponto 6.1.2. - Política de Preços, dado que se prevê que cerca 95% das transações de metais

respeitarão, precisamente, a ferro e aço – grosso

<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Plástico</b>	<b>585.000</b>	<b>614.250</b>	<b>644.963</b>	<b>677.211</b>	<b>711.071</b>	<b>746.625</b>
Quantidades vendidas	2.600,00	2.730,00	2.866,50	3.009,83	3.160,32	3.318,33
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário*	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
<b>TOTAL</b>	<b>585.000</b>	<b>614.250</b>	<b>644.963</b>	<b>677.211</b>	<b>711.071</b>	<b>746.625</b>

\* O valor do preço unitário do plástico, por simplificação, respeita à média ponderada dos valores apresentados na tabela 6 do ponto 6.1.2. - Política de Preços, do Plano de Negócios.

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>0,005</b>	<b>0,005</b>	<b>0,005</b>	<b>0,005</b>	<b>0,005</b>
<b>Cinzas</b>	<b>6.000</b>	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624
Taxa de crescimento		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Lamas de Etar</b>	<b>1.000</b>	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104
Taxa de crescimento		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7.000</b>	<b>7.140</b>	<b>7.283</b>	<b>7.428</b>	<b>7.577</b>	<b>7.729</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>		<b>263.900</b>	<b>282.466</b>	<b>302.484</b>	<b>323.923</b>	<b>346.884</b>	<b>371.473</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>		<b>585.000</b>	<b>614.250</b>	<b>644.963</b>	<b>677.211</b>	<b>711.071</b>	<b>746.625</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>		<b>848.900</b>	<b>896.716</b>	<b>947.447</b>	<b>1.001.134</b>	<b>1.057.955</b>	<b>1.118.098</b>
<b>IVA VENDAS</b>	0%	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>		<b>7.000</b>	<b>7.140</b>	<b>7.283</b>	<b>7.428</b>	<b>7.577</b>	<b>7.729</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>		<b>7.000</b>	<b>7.140</b>	<b>7.283</b>	<b>7.428</b>	<b>7.577</b>	<b>7.729</b>

IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	6%	420	428	437	446	455	464
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		855.900	903.856	954.730	1.008.562	1.065.532	1.125.826
IVA		420	428	437	446	455	464
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		856.320	904.284	955.166	1.009.008	1.065.986	1.126.290
Perdas por imparidade	0%	0	0	0	0	0	0

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL		224.750	240.689	257.759	276.041	295.620	316.588
Papel/Cartão	30,00%	71.400	76.469	81.899	87.714	93.941	100.611
Madeira	0,00%	400	410	420	431	442	453
Metal	5,00%	152.950	163.809	175.440	187.896	201.237	215.525
Vidro	100,00%	0	0	0	0	0	0
MERCADO EXTERNO		468.000	491.400	515.970	541.769	568.857	597.300
Plástico	20,00%	468.000	491.400	515.970	541.769	568.857	597.300
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>692.750</b>	<b>732.089</b>	<b>773.729</b>	<b>817.809</b>	<b>864.477</b>	<b>913.888</b>
IVA	0%	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>692.750</b>	<b>732.089</b>	<b>773.729</b>	<b>817.809</b>	<b>864.477</b>	<b>913.888</b>

## FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>					0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Serviços especializados</b>										
<a href="#">Publicidade e propaganda</a>	23%	100%		20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
<a href="#">Vigilância e segurança</a>	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>Materiais</b>										
<a href="#">Ferramentas e utensilios de desgaste rápido</a>	23%	40%	60%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<a href="#">Material de escritório</a>	23%	20%	80%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<a href="#">Artigos para oferta</a>	23%	0%	100%	5,00	60,00	61,80	63,65	65,56	67,53	69,56
<b>Energia e fluidos</b>										
<a href="#">Electricidade</a>	23%	15%	85%	300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
<a href="#">Combustíveis</a>	23%	30%	70%	2.500,00	30.000,00	30.900,00	31.827,00	32.781,81	33.765,26	34.778,22
<a href="#">Água</a>	6%	5%	95%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>										
<a href="#">Deslocações e Estadas</a>	23%	40%	60%	1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
<a href="#">Transportes de mercadorias</a>	23%	50%	50%	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
<b>Serviços diversos</b>										
<a href="#">Rendas e alugueres</a>	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<a href="#">Comunicação</a>	23%	20%	80%	400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
<a href="#">Seguros</a>	0%	100%		300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39

<a href="#">Royalties</a>	23%	0%	100%	0,00	0,00	0,00	8.000,00	5.000,00	3.000,00	100,00
<a href="#">Licenças</a>	23%	50%	50%	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
<a href="#">Limpeza, higiene e conforto</a>	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>TOTAL FSE</b>					<b>64.500,00</b>	<b>66.435,00</b>	<b>76.428,05</b>	<b>75.480,89</b>	<b>75.595,32</b>	<b>74.873,18</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>24.330,00</b>	<b>25.059,90</b>	<b>25.811,70</b>	<b>26.586,05</b>	<b>27.383,63</b>	<b>28.205,14</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>40.170,00</b>	<b>41.375,10</b>	<b>50.616,35</b>	<b>48.894,84</b>	<b>48.211,69</b>	<b>46.668,04</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>64.500,00</b>	<b>66.435,00</b>	<b>76.428,05</b>	<b>75.480,89</b>	<b>75.595,32</b>	<b>74.873,18</b>
<b>IVA</b>					2.589,00	2.666,67	2.746,67	2.829,07	2.913,94	3.001,36
<b>FSE + IVA</b>					<b>67.089,00</b>	<b>69.101,67</b>	<b>79.174,72</b>	<b>78.309,96</b>	<b>78.509,26</b>	<b>77.874,54</b>

## Gastos com o Pessoal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
<b>Quadro de Pessoal</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Socio Gerente	1	1	1	1	1	1
Socio Gerente	1	1	1	1	1	1
Responsável Técnico	1	1	1	1	1	1
Motorista	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Socio Gerente	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104
Socio Gerente	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104
Responsável Técnico	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104
Motorista	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104
<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Socio Gerente	14.000	14.280	14.566	14.857	15.154	15.457
Socio Gerente	14.000	14.280	14.566	14.857	15.154	15.457
Responsável Técnico	14.000	14.280	14.566	14.857	15.154	15.457
Motorista	14.000	14.280	14.566	14.857	15.154	15.457
<b>TOTAL</b>	<b>56.000</b>	<b>57.120</b>	<b>58.262</b>	<b>59.428</b>	<b>60.616</b>	<b>61.828</b>
<b>Outros Gastos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Segurança Social						
Órgãos Sociais	21,25%	5.950	6.069	6.190	6.314	6.440
Pessoal	23,75%	6.650	6.783	6.919	7.057	7.342
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	560	571	583	594	618
Subsídio Alimentação	104,50	4.598	4.690	4.784	4.879	5.077
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>17.758</b>	<b>18.113</b>	<b>18.475</b>	<b>18.845</b>	<b>19.222</b>	<b>19.606</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>73.758</b>	<b>75.233</b>	<b>76.738</b>	<b>78.273</b>	<b>79.838</b>	<b>81.435</b>
<b>QUADRO RESUMO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>

Remunerações						
Órgãos Sociais	28.000	28.560	29.131	29.714	30.308	30.914
Pessoal	28.000	28.560	29.131	29.714	30.308	30.914
Encargos sobre remunerações	12.600	12.852	13.109	13.371	13.639	13.911
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	560	571	583	594	606	618
Gastos de acção social	4.598	4.690	4.784	4.879	4.977	5.077
Outros gastos com pessoal	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>73.758</b>	<b>75.233</b>	<b>76.738</b>	<b>78.273</b>	<b>79.838</b>	<b>81.435</b>

<i>Retenções Colaboradores</i>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	2.800	2.856	2.913	2.971	3.031	3.091
Outro Pessoal	11,00%	3.080	3.142	3.204	3.269	3.334	3.401
Retenção IRS Colaborador	15,00%	8.400	8.568	8.739	8.914	9.092	9.274
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>14.280</b>	<b>14.566</b>	<b>14.857</b>	<b>15.154</b>	<b>15.457</b>	<b>15.766</b>

### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Clientes	71.360	75.357	79.597	84.084	88.832	93.858
Inventários	57.729	61.007	64.477	68.151	72.040	76.157
Estado	1.465	0	0	0	0	0
*						
<b>TOTAL</b>	<b>135.554</b>	<b>141.364</b>	<b>149.075</b>	<b>157.235</b>	<b>165.872</b>	<b>175.015</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	63.320	66.766	71.075	74.677	78.582	82.647
Estado	0	0	603	631	660	689
*						
<b>TOTAL</b>	<b>63.320</b>	<b>66.766</b>	<b>71.678</b>	<b>75.308</b>	<b>79.242</b>	<b>83.336</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>72.234</b>	<b>74.598</b>	<b>77.396</b>	<b>81.927</b>	<b>86.630</b>	<b>91.679</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>72.234</b>	<b>2.364</b>	<b>2.798</b>	<b>4.531</b>	<b>4.703</b>	<b>5.049</b>
<b>ESTADO</b>	<b>-1.465</b>	<b>0</b>	<b>603</b>	<b>631</b>	<b>660</b>	<b>689</b>
SS	1.540,00	1.570,80	1.602,22	1.634,26	1.666,94	1.700,28
IRS	700,00	714,00	728,28	742,85	757,70	772,86
IVA	-3.704,75	-2.284,57	-1.727,43	-1.745,84	-1.764,83	-1.784,41

## Investimento

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	70.000					
Equipamento Básico	50.000	30.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Equipamento de Transporte	0					
Equipamento Administrativo	5.000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>125.000</b>	<b>30.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Programas de computador	500	500	500	500	500	500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>125.500</b>	<b>30.500</b>	<b>20.500</b>	<b>20.500</b>	<b>20.500</b>	<b>20.500</b>
<b>IVA</b>	23%	12.650	6.900	4.600	4.600	4.600
<b>Valores Acumulados</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000

Equipamento Básico	50.000	80.000	100.000	120.000	140.000	160.000
Equipamento de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipamento Administrativo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>125.000</b>	<b>155.000</b>	<b>175.000</b>	<b>195.000</b>	<b>215.000</b>	<b>235.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Programas de computador	500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>2.000</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>
<b>Total</b>	<b>125.500</b>	<b>156.000</b>	<b>176.500</b>	<b>197.000</b>	<b>217.500</b>	<b>238.000</b>

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	5,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	16,67%
Equipamento Administrativo	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Programas de computador	33,333%

Depreciações e amortizações		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activos fixos tangíveis</b>							
Edifícios e Outras Construções	5,00%	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
2014		3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
2015			0	0	0	0	0

2016				0	0	0	0
2017					0	0	0
2018						0	0
2019							0
Equipamento básico	12,50%	6.250	10.000	12.500	15.000	17.500	20.000
2014		6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
2015			3.750	3.750	3.750	3.750	3.750
2016				2.500	2.500	2.500	2.500
2017					2.500	2.500	2.500
2018						2.500	2.500
2019							2.500
Equipamento de transporte	16,67%	0	0	0	0	0	0
2014		0	0	0	0	0	0
2015			0	0	0	0	0
2016				0	0	0	0
2017					0	0	0
2018						0	0
2019							0
Equipamento administrativo	25,00%	1.250	1.250	1.250	1.250	0	0
2014		1.250	1.250	1.250	1.250	0	0
2015			0	0	0	0	0
2016				0	0	0	0
2017					0	0	0
2018						0	0
2019							0
<b>TOTAL</b>		11.000	14.750	17.250	19.750	21.000	23.500
<b>Activos Intangíveis</b>							
Programas de computador	33,33%	167	333	500	500	500	500

2014		167	167	167	0	0	0
2015			167	167	167	0	0
2016				167	167	167	0
2017					167	167	167
2018						167	167
2019							167
<b>TOTAL</b>		167	333	500	500	500	500
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>		<b>11.167</b>	<b>15.083</b>	<b>17.750</b>	<b>20.250</b>	<b>21.500</b>	<b>24.000</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>		11.000	25.750	43.000	62.750	83.750	107.250
<b>Activos Intangíveis</b>		167	500	1.000	1.500	2.000	2.500
<b>TOTAL</b>		<b>11.167</b>	<b>26.250</b>	<b>44.000</b>	<b>64.250</b>	<b>85.750</b>	<b>109.750</b>
<b>Valores Balanço</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>		114.000	129.250	132.000	132.250	131.250	127.750
<b>Activos Intangíveis</b>		333	500	500	500	500	500
<b>TOTAL</b>		<b>114.333</b>	<b>129.750</b>	<b>132.500</b>	<b>132.750</b>	<b>131.750</b>	<b>128.250</b>

## Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Investimento</b>	197.734	32.864	23.298	25.031	25.203	25.549
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>201.700</b>	<b>33.500</b>	<b>23.800</b>	<b>25.500</b>	<b>25.700</b>	<b>26.100</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	21.461	26.345	25.313	32.812	39.592	47.723
Capital	125.500	30.500	20.500	20.500	20.500	20.500
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	0	0	0	0	0	
Subsídios	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>146.961</b>	<b>56.845</b>	<b>45.813</b>	<b>53.312</b>	<b>60.092</b>	<b>68.223</b>

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

2014							
Capital em dívida (início período)		0	0	0	0	0	0
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual		0	0	0	0	0	0
Reembolso Anual			0	0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)		0	0	0	0	0	0
Serviço da dívida		0	0	0	0	0	0
Valor em dívida		0	0	0	0	0	0

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	7,00%

2015							
Capital em dívida (início período)		0	0	0	0	0	0
Taxa de Juro			7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual			0	0	0	0	0
Reembolso Anual			0	0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)			0	0	0	0	0
Serviço da dívida			0	0	0	0	0
Valor em dívida			0	0	0	0	0

N.º de anos reembolso	5
-----------------------	---

Taxa de juro associada	7,00%
------------------------	-------

**2016**

Capital em dívida (início período)		0	0	0	0
Taxa de Juro			7%	7%	7%
Juro Anual			0	0	0
Reembolso Anual			0	0	0
Imposto Selo (0,4%)			0	0	0
Serviço da dívida			0	0	0
Valor em dívida			0	0	0

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	7,00%

**2017**

Capital em dívida (início período)		0	0	0	0
Taxa de Juro			7%	7%	7%
Juro Anual			0	0	0
Reembolso Anual			0	0	0
Imposto Selo (0,4%)			0	0	0
Serviço da dívida			0	0	0
Valor em dívida			0	0	0

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	7,00%

**2018**

Capital em dívida (início período)		0	0	0
Taxa de Juro			7%	7%
Juro Anual			0	0
Reembolso Anual			0	0
Imposto Selo (0,4%)			0	0
Serviço da dívida			0	0
Valor em dívida			0	0

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	7,00%

**2019**

Capital em dívida (início período)		0	0
Taxa de Juro			7%
Juro Anual			0
Reembolso Anual			0
Imposto Selo (0,4%)			0
Serviço da dívida			0

Valor em dívida								0
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	---

<b>Capital em dívida</b>		0	0	0	0	0	0	0
<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>		0	0	0	0	0	0	0
<b>Reembolso</b>		0	0	0	0	0	0	0

<b>Ponto Crítico Operacional Previsional</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Vendas e serviços prestados	855.900,00	903.855,54	954.729,52	1.008.562,39	1.065.531,81	1.125.826,46
Varição nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	692.750,00	732.088,89	773.728,98	817.809,07	864.476,60	913.888,17
FSE Variáveis	40.170,00	41.375,10	50.616,35	48.894,84	48.211,69	46.668,04
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>122.980,00</b>	<b>130.391,55</b>	<b>130.384,18</b>	<b>141.858,47</b>	<b>152.843,52</b>	<b>165.270,25</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>760.376,23</b>	<b>799.772,63</b>	<b>880.885,25</b>	<b>889.478,07</b>	<b>897.367,87</b>	<b>910.359,28</b>

### Demonstração de Resultados Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	855.900	903.856	954.730	1.008.562	1.065.532	1.125.826
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	692.750	732.089	773.729	817.809	864.477	913.888
Fornecimento e serviços externos	64.500	66.435	76.428	75.481	75.595	74.873
Gastos com o pessoal	73.758	75.233	76.738	78.273	79.838	81.435
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>24.892</b>	<b>30.098</b>	<b>27.835</b>	<b>37.000</b>	<b>45.622</b>	<b>55.630</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11.167	15.083	17.750	20.250	21.500	24.000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>13.725</b>	<b>15.015</b>	<b>10.085</b>	<b>16.750</b>	<b>24.122</b>	<b>31.630</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	169	429	746
Juros e gastos similares suportados	3.345	1.805	397	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>10.380</b>	<b>13.210</b>	<b>9.688</b>	<b>16.919</b>	<b>24.551</b>	<b>32.376</b>
Imposto sobre o rendimento do período	2.595	3.302	2.422	4.230	6.138	8.094
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>7.785</b>	<b>9.907</b>	<b>7.266</b>	<b>12.689</b>	<b>18.413</b>	<b>24.282</b>

## Mapa de Cash Flows Operacionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	10.294	11.261	7.563	12.562	18.092	23.723
Depreciações e amortizações	11.167	15.083	17.750	20.250	21.500	24.000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	<b>21.461</b>	<b>26.345</b>	<b>25.313</b>	<b>32.812</b>	<b>39.592</b>	<b>47.723</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-72.234	-2.364	-2.798	-4.531	-4.703	-5.049
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-50.773</b>	<b>23.980</b>	<b>22.516</b>	<b>28.282</b>	<b>34.888</b>	<b>42.673</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-125.500	-30.500	-20.500	-20.500	-20.500	-20.500
<b>Free cash-flow</b>	<b>-176.273</b>	<b>-6.520</b>	<b>2.016</b>	<b>7.782</b>	<b>14.388</b>	<b>22.173</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-176.273</b>	<b>-182.793</b>	<b>-180.777</b>	<b>-172.996</b>	<b>-158.607</b>	<b>-136.434</b>

## Plano de Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	24.892	30.098	27.835	37.000	45.622	55.630
Capital Social (entrada de fundos)	125.500	30.500	20.500	20.500	20.500	20.500
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	0	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	0	169	429	746
<b>Total das Origens</b>	150.392	60.598	48.335	57.669	66.551	76.876
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	125.500	30.500	20.500	20.500	20.500	20.500
Inv Fundo de Maneio	72.234	2.364	2.798	4.531	4.703	5.049
Imposto sobre os Lucros		2.595	3.302	2.422	4.230	6.138
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	3.345	1.805	397	0	0	0
<b>Total das Aplicações</b>	201.079	37.265	26.997	27.453	29.433	31.687
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	-50.687	23.334	21.337	30.217	37.118	45.189
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	-50.687	-27.353	-6.016	24.200	61.319	106.507
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	-50.687	-27.353	-6.016	24.200	61.319	106.507
<b>Soma Controlo</b>	0	0	0	0	0	0

<b>Balço Previsional</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>114.333</b>	<b>129.750</b>	<b>132.500</b>	<b>132.750</b>	<b>131.750</b>	<b>128.250</b>
Activos fixos tangíveis	114.000	129.250	132.000	132.250	131.250	127.750
Activos Intangíveis	333	500	500	500	500	500
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>135.554</b>	<b>141.364</b>	<b>149.075</b>	<b>181.435</b>	<b>227.191</b>	<b>281.522</b>
Inventários	57.729	61.007	64.477	68.151	72.040	76.157
Clientes	71.360	75.357	79.597	84.084	88.832	93.858
Estado e Outros Entes Públicos	1.465	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	5.000	5.000	5.000	29.200	66.319	111.507
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>249.887</b>	<b>271.114</b>	<b>281.575</b>	<b>314.185</b>	<b>358.941</b>	<b>409.772</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	125.500	156.000	176.500	197.000	217.500	238.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		7.785	17.692	24.958	37.647	56.061
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	7.785	9.907	7.266	12.689	18.413	24.282
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>133.285</b>	<b>173.692</b>	<b>201.458</b>	<b>234.647</b>	<b>273.561</b>	<b>318.343</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>116.602</b>	<b>97.422</b>	<b>80.117</b>	<b>79.538</b>	<b>85.380</b>	<b>91.430</b>
Fornecedores	63.320	66.766	71.075	74.677	78.582	82.647
Estado e Outros Entes Públicos	2.595	3.303	3.025	4.861	6.798	8.783
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	50.687	27.353	6.016	0	0	0
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>116.602</b>	<b>97.422</b>	<b>80.117</b>	<b>79.538</b>	<b>85.380</b>	<b>91.430</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>249.887</b>	<b>271.114</b>	<b>281.575</b>	<b>314.185</b>	<b>358.941</b>	<b>409.772</b>

## Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		6%	6%	6%	6%	6%
Rentabilidade Líquida sobre o réditio	1%	1%	1%	1%	2%	2%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	3%	4%	3%	4%	5%	6%
Rendibilidade do Activo	5%	6%	4%	5%	7%	8%
Rotação do Activo	343%	333%	339%	321%	297%	275%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	6%	6%	4%	5%	7%	8%
INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	53%	64%	72%	75%	76%	78%
Solvabilidade Total	214%	278%	351%	395%	420%	448%
Cobertura dos encargos financeiros	410%	832%	2540%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	1,16	1,45	1,86	2,28	2,66	3,08
Liquidez Reduzida	0,67	0,82	1,06	1,42	1,82	2,25
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	98.650	105.332	104.572	115.272	125.460	137.065
Grau de Alavanca Operacional	719%	702%	1037%	688%	520%	433%
Grau de Alavanca Financeira	132%	114%	104%	99%	98%	98%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	-179.619	-8.325	1.618	7.782	14.388	22.173	333.458
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,63%	1,66%	1,70%	1,73%	1,77%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,80%	11,83%	11,87%	11,91%	11,94%	11,98%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,565	1,752	1,962
<b>Fluxos Actualizados</b>	-179.619	-7.447	1.295	5.564	9.193	12.656	169.963
	-179.619	-187.065	-185.771	-180.207	-171.013	-158.357	11.605
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	11.605						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	13%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	13,07%						
<b>Pay Back period</b>	6 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-1.960.628</b>	<b>-9.232</b>	<b>52.017</b>	<b>198.157</b>	<b>350.913</b>	<b>443.532</b>	<b>6.242.193</b>
WACC	10,47%	11,41%	11,66%	11,70%	11,73%	11,77%	11,77%
Factor de actualização	1	1,114	1,244	1,390	1,553	1,735	1,939
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-1.960.628</b>	<b>-8.286</b>	<b>41.813</b>	<b>142.603</b>	<b>226.019</b>	<b>255.598</b>	<b>3.218.535</b>
	<b>-1.960.628</b>	<b>-1.968.914</b>	<b>-1.927.101</b>	<b>-1.784.498</b>	<b>-1.558.479</b>	<b>-1.302.881</b>	<b>1.915.653</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>1.915.653</b>						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-14%	26%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>26,03%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>6 Anos</b>						
<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	
Passivo Remunerado	27.353	6.016	0	0	0	0	
Capital Próprio	133.285	173.692	201.458	234.647	273.561	318.343	
<b>TOTAL</b>	<b>160.638</b>	<b>179.709</b>	<b>201.458</b>	<b>234.647</b>	<b>273.561</b>	<b>318.343</b>	
% Passivo remunerado	17,03%	3,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	82,97%	96,65%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>Custo</b>							
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	
Custo Capital	11,60%	11,63%	11,66%	11,70%	11,73%	11,77%	
Custo ponderado	0,104676392	11,41%	11,66%	11,70%	11,73%	11,77%	

## Detalhes FSE

### Publicidade e Propaganda

Plano de marketing e promoção

### Vigilância e Segurança

Kit alarm Verisure + premium pack extra

### Ferramentas e utensílios de desgaste rápido

Equipamento informático (computador, portátil, impressora e sistema de código de barras)

Instalação de gás, esquentador, ar condicionado, rede de águas e esgotos, instalações sanitárias, instalação eléctrica, rede informática, rede de detecção de incêndios e rede de alarmes.

Vedação externa da Unidade

Portões para a vedação

Climatização geral

Arames

Big Baggs

Paletes

Ferramentas (Pás, vassouras, forquilhas)

Chaves

### Material de Escritório

Armário e Estantes

Mesas e cadeiras

### Artigos para oferta

Cartões de Visita, Flyers

### Electricidade

Contrato com a EDP

### Combustíveis

Contrato com a Galp
<a href="#">Água</a>
Contrato com a rede de abastecimento de águas locais
<a href="#">Deslocações e Estadas</a>
Feiras temáticas ?
Congressos da área?
<a href="#">Transportes de mercadorias</a>
<a href="#">Rendas e alugueres</a>
<a href="#">Comunicação</a>
Contrato com a Vodafone
Despesas CTT
<a href="#">Seguros</a>
Contratos de Seguros com Zurich
<a href="#">Royalties</a>
<a href="#">Licenças</a>
Guias de modelo A
<a href="#">Limpeza, higiene e conforto</a>
Contrato com uma empresa de limpeza

Transportes de mercadorias

Viatura Ford Transit Connect Kombi

Rendas e alugueres

Aluguer de terrenos

Comunicação

Contrato com a Vodafone

Despesas CTT

Seguros

Contratos de Seguros com Zurich

## Anexo 4 – Análise de Sensibilidade

1.º Cenário - redução em 5% ao nível das quantidades operadas no primeiro ano de atividade concernentes à fileira papel/cartão.

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Papel/Cartão</b>	<b>96.900</b>	<b>103.780</b>	<b>111.148</b>	<b>119.040</b>	<b>127.492</b>	<b>136.544</b>
Quantidades vendidas	807,5	847,88	890,27	934,78	981,52	1.030,60
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	120	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
<b>Madeira</b>	<b>400</b>	<b>410</b>	<b>420</b>	<b>431</b>	<b>442</b>	<b>453</b>
Quantidades vendidas	20	20,10	20,20	20,30	20,40	20,51
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Preço Unitário	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65	22,08
<b>Metal</b>	<b>161.000</b>	<b>172.431</b>	<b>184.674</b>	<b>197.785</b>	<b>211.828</b>	<b>226.868</b>
Quantidades vendidas	700	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	230,00	234,60	239,29	244,08	248,96	253,94
<b>Vidro</b>	<b>500</b>	<b>383</b>	<b>392</b>	<b>402</b>	<b>412</b>	<b>422</b>
Quantidades vendidas	20,00	15,00	15,08	15,15	15,23	15,30
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Preço Unitário	25,00	25,50	26,01	26,53	27,06	27,60
<b>TOTAL</b>	<b>258.800</b>	<b>277.003</b>	<b>296.634</b>	<b>317.658</b>	<b>340.174</b>	<b>364.287</b>

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-180.419</b>	<b>-9.693</b>	<b>64</b>	<b>6.407</b>	<b>12.916</b>	<b>20.596</b>	<b>309.738</b>
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,63%	1,66%	1,70%	1,73%	1,77%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,80%	11,83%	11,87%	11,91%	11,94%	11,98%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,565	1,752	1,962
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-180.419</b>	<b>-8.670</b>	<b>51</b>	<b>4.581</b>	<b>8.252</b>	<b>11.756</b>	<b>157.873</b>
	<b>-180.419</b>	<b>-189.089</b>	<b>-189.038</b>	<b>-184.457</b>	<b>-176.205</b>	<b>-164.449</b>	<b>-6.576</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>-6.576</b>						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	11%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>11,20%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>6</b>	<b>Anos</b>					

**2.º Cenário** - taxa de crescimento das unidades vendidas no que respeita à fileira papel/cartão de 2%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Papel/Cartão</b>	<b>102.000</b>	<b>106.121</b>	<b>110.408</b>	<b>114.869</b>	<b>119.509</b>	<b>124.337</b>
Quantidades vendidas	850	867,00	884,34	902,03	920,07	938,47
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	120	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
<b>Madeira</b>	<b>400</b>	<b>410</b>	<b>420</b>	<b>431</b>	<b>442</b>	<b>453</b>
Quantidades vendidas	20	20,10	20,20	20,30	20,40	20,51
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Preço Unitário	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65	22,08
<b>Metal</b>	<b>161.000</b>	<b>172.431</b>	<b>184.674</b>	<b>197.785</b>	<b>211.828</b>	<b>226.868</b>
Quantidades vendidas	700	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	230,00	234,60	239,29	244,08	248,96	253,94
<b>Vidro</b>	<b>500</b>	<b>383</b>	<b>392</b>	<b>402</b>	<b>412</b>	<b>422</b>
Quantidades vendidas	20,00	15,00	15,08	15,15	15,23	15,30
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Preço Unitário	25,00	25,50	26,01	26,53	27,06	27,60
<b>TOTAL</b>	<b>263.900</b>	<b>279.344</b>	<b>295.894</b>	<b>313.487</b>	<b>332.191</b>	<b>352.081</b>

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	-179.619	-8.815	272	5.754	11.437	18.202	273.730
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,63%	1,66%	1,70%	1,73%	1,77%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,80%	11,83%	11,87%	11,91%	11,94%	11,98%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,565	1,752	1,962
<b>Fluxos Actualizados</b>	-179.619	-7.885	217	4.114	7.308	10.389	139.520
	-179.619	-187.504	-187.286	-183.172	-175.864	-165.475	-25.956
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	-25.956						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	9%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	9,01%						