



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

## **Mestrado**

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças  
Empresariais

## **Trabalho Final de Mestrado**

Trabalho de Projeto

Projeto Aplicado de Expansão de Negócio Produção de  
Velas

André Filipe Silva Flores

Junho - 2015



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**Mestrado em**  
Contabilidade, Fiscalidade e Finanças  
Empresariais

**Trabalho Final de Mestrado**

Trabalho de Projeto

Projeto Aplicado de Expansão de Negócio de Produção de  
Velas

André Filipe Silva Flores

**Orientação:**

Professor Doutor Alcino Tiago Cruz Gonçalves

Junho - 2015

## **Resumo**

O presente projeto propõem a expansão de negócio da atual Fábrica de Velas Condestável Cardiguense, que se caracteriza por ser um negócio familiar, numa indústria com grande rivalidade, no entanto, com nichos de mercado com bastante potencial.

Para esse efeito prevê-se a introdução de duas novas linhas de produtos, velas aromáticas e decorativas, através de uma estratégia de diferenciação, em que a quantidade vendida será menor, mas a um preço que reflita a qualidade e originalidade dos produtos. Para a implementação da referida estratégia, será necessário uma série de alterações na atual estrutura da fábrica, nomeadamente na sua imagem, nos mecanismos de comunicação com clientes, nos processos de produção, equipamentos e também modificações no edifício. Com efeito, para tal, o investimento a realizar é cerca de 60 mil euros, sendo os mais significativos, a reestruturação da fábrica e novos equipamentos.

Para uma elaboração correta e rigorosa a nível técnico deste projeto foi possível, para além da muita investigação, contar com apoio e ajuda de diversas pessoas. Resultando num atrativo e viável projeto de investimento, suportado por resultados financeiros, mesmo quando considerados cenários bastantes pessimista.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, Nicho de Mercado, Velas aromáticas, Velas Decorativas

### **Abstract**

Fábrica de Velas Condestável Cardiguense is a company founded by Mr. António Martins da Silva, operating in the candle industry for about forty years. It undergone several changes in its productive processes and building structure.

Today, questions are raised about the factory future when its founder decides to retire. On those grounds, and despite the fact candles industry competition is very aggressive, there are some niche markets with great potential. This project aims at those opportunities. Its principal promoter is Mr. António Grandson, which is finishing his master degree in accounting, tax and finance.

The project consists of a business expansion. The goal is to add two new products to the current production - scented candles and decorative candles. A differentiation strategy will be pursued, leading to a moderate quantity sold, but for a price that reveals the quality and singularity of the products. To adopt this new strategy, it will be necessary some changes in the current structure of the factory, such as in its image, communication channels and its plant.

For a thorough technical analysis of this project, I conducted an extended study, with the support of different people and validation from different sources. Results show an attractive and viable investment project. Financial analysis lead to positive NPV, even when considering a very pessimistic scenario.

**Keywords:** Business Plan, Niche Market, Scented Candle, Decorative Candle

### **Agradecimentos**

Teria sido certamente impossível a elaboração deste projeto aplicado de expansão de um negócio familiar de velas, sem as diversas orientações e cooperações de que tive a sorte de desfrutar.

Deste modo, gostaria de agradecer em primeiro lugar ao Professor Tiago Gonçalves, pela sua orientação e disponibilidade, com as quais me permitiu ter mais confiança no trabalho que estava a realizar.

Também agradeço a todos os entrevistados e possíveis *stakeholders* pelo seu contributo e tempo despendido para o enriquecimento deste projeto, o que levou à concretização de uma ideia de negócio mais rigorosa e viável.

Agradeço aos muitos amigos que ajudaram, criticaram e incentivam durante toda a elaboração do plano de negócios. E também a toda minha família pelo apoio e dedicação ao longo de vários anos de estudo, que resultam agora neste mestrado e com este projeto.

Por último, resta-me agradecer ao meu avô e tio, que possibilitaram a realização deste projeto final de mestrado, pelos seus conselhos e constantes esclarecimentos.

## Índice Geral

Resumo.....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Complementos .....	vi
Lista de Abreviaturas .....	vii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	2
2.1 Definição de Plano de Negócios .....	2
2.2 Vantagens da Elaboração de um Plano de Negócios.....	3
2.3 Plano de Negócios e o Sucesso dos Negócios.....	4
3. Metodologia .....	6
4. Plano de Negócios.....	7
4.1 Sumário Executivo .....	7
4.2 Historial da Empresa .....	8
4.3 Apresentação do Promotor .....	9
4.4 Enquadramento da Oportunidade de Negócios.....	9
5. Análise Estratégica.....	9
5.1 Análise à Envoltente Geral.....	9
5.1.1 Fatores Políticos e Legais.....	10
5.1.2 Fatores Económicos .....	10
5.1.3 Fatores Sociais e Culturais .....	11
5.1.4 Fatores Tecnológicos.....	12
5.2 Análise à Envoltente Específica .....	12
5.2.1 Potencial de Novas Entradas .....	12
5.2.2 Poder Negocial dos Fornecedores .....	13
5.2.3 Poder Negocial dos Clientes .....	13
5.2.4 Existência de Produtos Substitutos.....	14
5.2.5 Rivalidade da Indústria.....	15
5.3 Clientes.....	15
5.4 Análise Interna .....	16
5.4.1 Análise Funcional.....	16

5.5	Análise SWOT .....	17
5.6	Ideia de Negócio e Objetivos Estratégicos.....	19
5.6.1	Ideia de Negócio.....	19
5.6.2	Objetivos Estratégicos.....	19
6.	Marketing .....	20
6.1	Segmentação e Posicionamento .....	20
6.2	Marca e imagem.....	21
6.3	Marketing Mix .....	21
6.3.1	Produtos.....	21
6.3.2	Preço.....	22
6.3.3	Promoção.....	22
6.3.4	Distribuição .....	23
7.	Plano Operacional .....	23
7.1	Instalações e Localização .....	23
7.2	Equipamento .....	24
7.3	Serviços .....	25
7.4	Pessoal.....	25
8.	Plano Financeiro.....	26
8.1	Investimento, Financiamento e Tesouraria .....	27
8.2	Demonstrações Financeiras Previsionais e Indicadores de Avaliação .....	27
9.	Análise de Sensibilidade e Risco .....	28
10.	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio .....	29
11.	Calendarização .....	29
12.	Conclusões, Limitações e Investigação Futura .....	30
12.1	Conclusões .....	30
12.2	Limitações .....	30
12.3	Investigação Futura .....	30
	Referências Bibliográficas .....	32
	Anexo I.....	36

### Índice de Tabelas

Tabela I - 5 Forças de Porter .....	15
Tabela II - Projeções Económicas .....	36
Tabela III - Análise à Empresa.....	36
Tabela IV - Análise Comparativa.....	37
Tabela V - Preço de Venda e Margem Bruta .....	37
Tabela VI - Pessoal .....	38
Tabela VII - Pressupostos Gerais .....	39
Tabela VIII - Legenda .....	40
Tabela IX - Vendas, CMVMC, Pessoal e FSE.....	40
Tabela X - Capacidade Produtiva.....	41
Tabela XI - Investimentos .....	42
Tabela XII - Tesouraria .....	42
Tabela XIII - Plano Financeiro.....	43
Tabela XIV - Resultados .....	44
Tabela XV - Avaliação do Projeto .....	45
Tabela XVI - Análise de Sensibilidade .....	46

### Índice de Figuras

Figura I - Balanced Scorecard.....	29
Figura II - Cronograma .....	46

### Índice de Complementos

Complemento 1 - Fábrica de Velas Condestável Cardiguense .....	8
Complemento 2 - Sr. António Silva .....	21
Complemento 3 - Localização de Cardigos .....	24
Complemento 4 - Contexto Histórico das Velas .....	47
Complemento 5 - Planta atual .....	48
Complemento 6 - Planta Futura .....	48



### **Lista de Abreviaturas**

AF – Autonomia Financeira

AFT – Ativo Fixo Tangível

BP – Banco de Portugal

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CP – Capital Próprio

FMI – Fundo Monetário Internacional

FVCC – Fábrica de Velas Condestável Cardiguense

GP – Gastos com o Pessoal

I&D – Inovação e Desenvolvimento

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

Pm – Prémio de risco

RA – Rendibilidade do Ativo

RCP – Rendibilidade do Capital Próprio

RLP – Resultado Líquido do Período

SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, Threats

VAL – Valor Realizável Líquido

## 1. Introdução

A Fábrica de Velas Condestável Cardiguenense (FVCC) dedica-se à produção de velas de cera, tendo sido criada em 1962, desde sempre liderada pelo senhor António Martins da Silva, atualmente com oitenta anos de idade. Desta forma, emerge a questão sobre qual será o futuro da fábrica quando o seu fundador decidir afastar-se, sobressaindo três soluções: i) o encerramento; ii) a venda ou iii) a continuidade. É neste contexto que este projeto surge, pretendendo avaliar a viabilidade da última solução apresentada, somando ainda o interesse numa possível expansão.

As velas satisfazem essencialmente duas necessidades, religiosas e de conforto. Sendo que para a primeira existe um nível concorrencial bastante elevado, para o segundo tipo de necessidades a concorrência é menor, nomeadamente pelo facto de existirem diferentes alternativas de produtos e pela capacidade de diferenciação das empresas, por exemplo através dos aromas, das cores ou do *design*.

Atualmente, a fábrica produz apenas velas direcionadas para o mercado “religioso”, não possuindo qualquer tipo de imagem ou marca associada. Contudo, apresenta uma estrutura financeira, de clientes, de fornecedores, que permite, com maior segurança, explorar a penetração em outros mercados.

Com efeito, a ideia de negócio que é sugerida neste projeto, passa por, em paralelo com os produtos já realizados, adotar uma estratégia de diferenciação, acrescentando para isso, duas novas linhas de produtos, velas aromáticas e velas decorativas. A empresa passaria a atuar, num nicho de mercado, em que a qualidade e originalidade dos produtos são altamente valorizadas. Para implementar esta estratégia será necessário criar uma marca própria, melhorar os mecanismos de comunicação com clientes e introduzir alguma inovação nos produtos, nomeadamente através da introdução de cera de abelha em alguns produtos. Para o sucesso desta ideia de negócio, o investimento a realizar é de sensivelmente 60 mil euros, sendo os investimentos mais significativos, a reestruturação da fábrica, no que toca a condições e aproveitamento do espaço, e também o equipamento que é necessário para os novos produtos, que se resume a um novo tanque com uma torneira de injeção.

Considerando que existe capacidade de escoar toda a produção dos novos produtos, uma pequena evolução nos antigos e a prudência com que foram construídos

os planos operacional e financeiro, a continuidade da FVCC e a sua expansão revelam-se um projeto viável e atrativo, inclusive quando considerados cenários pessimistas.

## **2. Revisão de Literatura**

### ***2.1 Definição de Plano de Negócios***

Na literatura, um plano de negócios é definido como sendo o trabalho realizado pelos empresários, de aglomerar um conjunto de informação sobre uma oportunidade de negócio, e a determinação de como a mesma será utilizada (Delmar & Shane, 2003). É um documento escrito que detalha e especifica a estratégia e os aspetos operativos de uma empresa, e por isso permite perceber a viabilidade económica, financeira, comercial e legal de uma empresa (Fernández-Guerrero et al., 2012). Ou seja, um plano de negócios constitui uma importante ferramenta de gestão (Karlsson & Honing, 2007), que organiza os objetivos e “opera” a empresa no papel (Hormozi et al., 2002).

Este documento tem como objetivo determinar previamente para onde queremos ir, o ponto da situação atual e as necessárias orientações para alcançar os objetivos estabelecidos (Fernández-Guerrero et al., 2012), bem com definir e explicar o negócio com o maior detalhe possível, permitindo identificar potenciais ameaças e encontrar soluções sem sofrer as consequências reais (Hormozi et al., 2002). Isto é, projetar a empresa no futuro, prever dificuldades e procurar soluções para diferentes situações possíveis, tomando decisões com mais e melhor informação, o que reduz o risco das mesmas (Fernández-Guerrero et al., 2012). Chwolka & Raith (2011), argumentam ainda que um plano de negócios tem como função englobar o desenvolvimento criativo de uma oportunidade de negócio, com a finalidade de avaliar o potencial da mesma, suportando a decisão do empresário de entrar ou não no mercado e também potenciar a performance da empresa nesse mercado.

Um plano de negócios deve ser utilizado e construído por qualquer dono, ou aspirante a dono de um negócio, que pretenda aumentar o sucesso da sua empresa (Hormozi et al., 2002). Poucas são as dúvidas de que esta é uma peça que deve ser concebida como o primeiro e mais importante projeto que um jovem empresário deve encarar, por forma a tornar uma oportunidade de negócio numa realidade. Esta ferramenta de comunicação, permite a gestores, empregados, fornecedores, financiadores e todos os outros *stakeholders*, ficarem familiarizados com o projeto e com os seus objetivos (Fernández-Guerrero et al., 2012). Contudo, um Plano de

Negócios não deve ser utilizado apenas para a criação de novas empresas, antes deve ser um documento em constante reavaliação e que possibilita uma progressiva clarificação de metas para o futuro (Hormozi et al., 2002).

### ***2.2 Vantagens da Elaboração de um Plano de Negócios***

Apesar da existência de algumas exceções, é consensual que a construção e aplicação de um plano de negócios oferece uma vantagem competitiva ao empresário (Delmar & Shane, 2003; Karlsson & Honing, 2007; Brinckmann, et al., 2008). Com efeito, Lussier (1995) ao desenvolver um modelo não financeiro capaz de prever o sucesso ou insucesso de um negócio, verificou que de entre quinze variáveis, uma das que mais contribui para o sucesso de um negócio é a construção de um plano de negócios. O mesmo autor conclui, que os negócios de sucesso ou falhados não se iniciam com os mesmos recursos (Lussier, 1995). Também Orser et al. (2000), ao estudarem o processo de crescimento de pequenas empresas, identificaram o plano de negócios como estando altamente correlacionado com aumento da empresa e sua propensão para resultados positivos.

Bracker & Pearson (1986) afirmam existir uma relação entre a sofisticação do planejamento e a performance financeira. Para a medição da sofisticação de um plano, estes autores catalogaram os planos de negócios segundo a sua estruturação, podendo ser planos estratégicos, operacionais, intuitivos ou sem estruturação. Concluíram que um planejamento estruturado estrategicamente levará uma empresa a apresentar uma melhor performance financeira, nomeadamente na evolução dos resultados e na remuneração dos investidores. Para Dencker et al. (2009) o conhecimento de um empresário sobre o negócio e a sua experiência em gestão anteriores à fundação da sua empresa, são também fatores que potenciam as atividade de planejamento. Na mesma linha de pensamento, Delmar & Shane (2003), argumentam que um plano de negócios ao permitir aos empreendedores tomar decisões com mais segurança e rapidez, (comparativamente com decisões tomadas com base na aprendizagem por tentativa e erro), ao possibilitar uma melhor gestão nos recursos e ao tornar objetivos abstratos em atividades operacionais concretas, tem como resultado um efeito positivo na gestão da empresa. Este efeito, potencia o desenvolvimento do produto, a organização das atividades do novo negócio e reduz o risco de os novos empresários desistirem do desenvolvimento do negócio. Os mesmos autores defendem ainda, num estudo posterior

(Shane & Delmar, 2004), que os empresários que terminam o planeamento do seu negócio antes de iniciar as atividades de promoção da empresa e contactos com clientes, diminuem o risco de insucesso. Esta relação justifica-se porque na elaboração do plano de negócios se facilita o processo de recolha de informação fundamental, se especificam os recursos e as atividades necessárias para comercializar o produto ou serviço e o mesmo serve de apoio ao esclarecimento e comunicação do negócio (Shane & Delmar, 2004).

### ***2.3 Plano de Negócios e o Sucesso dos Negócios***

Gruber (2007) conclui que um plano de negócios ajuda as empresas a obter uma melhor performance, contudo, este deve ser adaptado à dinâmica do contexto do próprio negócio. O autor afirma que o seu valor depende do tipo de atividades seguidas no planeamento (como o tipo e quantidade de informação recolhida), do esforço despendido em conteúdos específicos (como a relação com o cliente e *marketing-mix*) e do tempo que é gasto com o planeamento. Deste modo é necessário que os empreendedores sejam eficientes na sua execução, pois, no geral, em ambientes mais dinâmicos, o tempo que é gasto tem um efeito adverso. Também Dencker et al. (2009) referem que elevados níveis de planeamento estão associados a um aumento de insucessos, principalmente em empreendedores com pouco conhecimento do negócio e baixo nível de experiência em gestão. Já Chwolka & Raith (2011) arguem que o maior valor de um plano de negócios não reside em gerar uma melhor performance, mas sim no facto de os empresários que o elaborarem antes de entrar no mercado, terem a possibilidade de tomar uma melhor decisão sobre avançar ou não com o negócio. Assim, diminuem a possibilidade de falharem, o que levará a uma consequente diminuição no número de novas empresas.

Como já referido, nem toda a literatura existente está de acordo com os benefícios de um plano de negócios, havendo quem defenda que apenas interfere no trabalho que um gestor deve realizar no seu empreendimento, tendo como possível consequência a perda da vantagem de ser o primeiro a avançar (Bhidé, 2000). Este posicionamento perante o contributo dos planos de negócio pertence a uma “escola” que propõe que a aprendizagem seja feita ao longo da atividade, com uma estratégia flexível e com o controlo dos recursos (Brinckmann et al., 2008). Em defesa dos benefícios gerados pela utilização dos planos de negócios, Karlsson & Honing (2007) apresenta-os

como uma importante ferramenta de gestão, concedendo, como razão para alguns resultados que não sustentem o seu efeito positivo na performance das empresas, o facto de os empreendedores escolherem criar um plano de negócio mas não o aplicarem na prática. Brinckmann et al. (2008) sugerem uma abordagem de planeamento diferente, entendendo-o como atividades de planeamento e execução emparelhadas, em vez de uma sequência de processos de planeamento seguido da sua execução.

Muitos gestores focar-se-ão na gestão diária do seu negócio, o que é importante, no entanto, uma estratégia que adapte a empresa ao seu ambiente é essencial para o seu sucesso. Posto isto, é o processo de planeamento, e não o plano em si que corresponde à chave de sucesso na performance de uma empresa, requerendo um compreensível compromisso dos seus donos e uma cuidada implementação (Bracker & Pearson, 1986).

Para além de um plano de negócio, existem outros fatores que contribuem para uma melhor performance e um maior crescimento das empresas. Embora o processo de crescimento continue a ser um fenómeno no qual o conhecimento é limitado, sendo consensual que não se processa de uma forma linear, mas sim com flutuações e períodos de estagnação (Dobbs & Hamilton, 2007; Orser et al., 2000), que o ambiente externo adverso pode ter um impacto negativo nas pequenas empresas (Covin & Slevin, 1989). Por sua vez, as empresas familiares com orientação para o crescimento, parecem, segundo um estudo realizado por Upton et al. (2001), apresentar algumas características em comum. A adoção de um plano de longo prazo, com envolvimento dos quadros de direção na sua construção, que seja detalhado o suficiente para uma posterior avaliação da performance por comparação, a comunicação do mesmo a todos os empregados e a consideração de estratégias de diferenciação que presem pela qualidade e reputação da empresa, surgem como fatores fundamentais para o crescimento de uma empresa familiar. Ainda, para Dencker et al. (2009) as probabilidades de sobrevivência aumentam com os níveis de conhecimento de negócio do empreendedor tal como da experiência em gestão.

Relativamente à performance, Covin & Slevin (1989), concluíram que uma postura estratégica empreendedora, que caracterizaram como sendo arrojada, proactiva e inovadora, e também uma estrutura organizacional orgânica e um perfil de gestão com objetivos bem definidos a longo prazo, com produtos e serviços de qualidade e com

preocupação nas tendências seguidas pela indústria, permite às pequenas empresas obter uma melhor performance em ambientes que sejam adversos.

Atualmente outros autores defendem uma posição idêntica, alegando que para uma empresa se tornar competitiva no longo prazo deve optar por uma orientação de mercado proactiva, inovando e melhorando constantemente os seus produtos, de modo a encontrar novas soluções para as necessidades expressas e latentes dos clientes (Narver et al., 2004). Posto isto, também a alteração da linha de produto (por expansão de um novo produto, por redução, alteração, eliminação, ou por substituição completa da linha de produção), é indicada como um aspeto que aumenta significativamente as probabilidades de sobrevivência de uma empresa, visto que representa uma melhor aprendizagem e compreensão do que o consumidor pretende e deseja, sendo que é potenciada pelo conhecimento que existe do negócio, pela experiência de gestão do empreendedor (Dencker et al., 2009) e também por uma orientação proactiva de mercado (Narver et al., 2004).

Concluindo, o sucesso de uma empresa, a sua performance e o seu crescimento são, segundo é explicado pela literatura, potenciados por fatores como a construção e a implementação de um plano de negócios, a consideração da envolvente externa, o conhecimento do negócio e a experiência em gestão, a postura estratégica, a estrutura organizativa e o perfil de gestão que é aplicado.

### **3. Metodologia**

O modo como o presente plano de negócios está organizado, é em muito parecido à metodologia sugerida por Kuratko (2009). Tendo sido necessário para a sua elaboração uma grande aprendizagem acerca do negócio das velas.

Desta forma, numa fase inicial, foi feita uma pesquisa sobre a indústria das velas junto de associações como: a National Candle Association; Association European Candle Makers e European Candle Association. Que permitiu obter dados setoriais e algumas características desta indústria. Também nesta pesquisa procurou-se, saber um pouco do que já existia feito, preços de mercado, técnicas usadas, matérias-primas, entre outras coisas.

Numa fase posterior, foi possível realizar duas entrevistas que foram determinantes para a definição da estratégia que é apresentada, e que contribuíram para o conhecimento de diversos aspetos do setor e também garantir uma maior credibilidade

ao trabalho final de mestrado. Com efeito, a primeira pessoa entrevistada foi a diretora financeira da Promol – Indústria de Velas, S.A. (empresa Sueca de produção de velas, com fábrica nas Caldas da Rainha) Teresa Tenreiro da Cruz, tendo tido ainda a amabilidade de realizar uma visita guiada pela fábrica. Em segundo lugar, foi possível conversar com antigo diretor de produção da fábrica da Promol. Atualmente reformado, realizou ainda serviços de consultoria para outras empresas deste setor (por exemplo Manulena).

Por fim, a par de toda a pesquisa e entrevistas realizadas, foi feito um acompanhamento das diversas atividades da FVCC e também uma troca de conhecimentos com o seu dono, que permitiram uma maior aprendizagem sobre o negócio.

## **4. Plano de Negócios**

### **4.1 Sumário Executivo**

Considerando a área de formação do promotor e a necessidade de encontrar uma linha de sucessão para a FVCC, surge o presente projeto, que pretende avaliar a viabilidade da expansão do negócio.

Apesar da grande concorrência na indústria das velas, existem nichos de mercado que apresentam boas possibilidades de sucesso. Desta forma, o projeto prevê acrescentar à atual produção da fábrica dois novos produtos, velas aromáticas e velas decorativas, demarcando-se das demais através da sua qualidade e singularidade. Pretende-se que dentro de cada novo produto existam diferentes gamas. Relativamente às velas aromáticas haverá diferentes aromas e diferentes *containers*. Quanto às velas decorativas, existirão três gamas de produtos: i) as velas decorativas obtidas através do enchimento de moldes com parafina, ii) as velas decorativas com enchimento de molde com cera de abelha, e iii) as velas decorativas introduzidas em vasos decorativos. No projeto está também prevista a criação de uma marca própria para velas de luxo e o desenvolvimento das linhas de comunicação com os clientes.

Os resultados, sustentados por uma previsão de vendas com base na capacidade produtiva, revelam ser um projeto bastante promissor, com um VAL de 491.811,84€ e uma TIR de 124%. Mesmo quando considerando cenários pessimistas, como a redução de vendas em 20% este projeto apresenta-se viável.



#### ***4.2 Historial da Empresa***

Em 1962, o senhor António Martins da Silva adquire os equipamentos necessários à produção de velas de cera e instala-se num compartimento de sua casa, situada na aldeia de Cardigos, no concelho de Mação, e funda a FVCC

Posteriormente, em 1974, conjuntamente com mais dois sócios, transfere a sua fábrica para a sua atual localização, um edifício com cerca de quatrocentos metros quadrados, aumentando a sua capacidade produtiva. Ao longo dos anos, os sócios abdicaram da sua parcela na fábrica, levando o senhor António Silva a alterar a sua forma jurídica de sociedade por quotas para empresário em nome individual. Porém, o senhor António Silva tem contado desde cedo com o contributo e auxílio do seu filho, também ele António Silva, que se empenhou na modernização da fábrica. Sazonalmente, a fábrica conta com mais um colaborador, de modo a poder cumprir prazos de entregas.

No decorrer do tempo, a fábrica sofreu algumas alterações no seu edifício, tal como uma série de adaptações às exigências do mercado, através da aquisição de alguns equipamentos de produção. Contudo, desde o seu início que a fábrica produz essencialmente velas dirigidas para o mercado “religioso”, sendo o santuário de Fátima o seu principal cliente (cerca de 80%), apresentando um volume de negócios que tem vindo a crescer nos últimos cinco anos, tendo atingido os 100.000€ em 2013.

#### **Complemento 1 - Fábrica de Velas Condestável Cardiguense**



### ***4.3 Apresentação do Promotor***

O promotor que deu início ao projeto de expansão do negócio foi André Silva Flores, de 23 anos, licenciado desde 2013 em gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e atualmente, no último ano do mestrado de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Pretende contribuir para o projeto essencialmente com os seus conhecimentos de gestão, adquiridos ao longo dos últimos anos de estudo.

Também, António Martins da Silva, de 80 anos, dono e fundador da FVCC e António Antunes Silva, de 56 anos, filho do dono e fundador da fábrica, se enquadram como promotores deste projeto de expansão, contribuindo para o mesmo com os seus conhecimentos, experiência e contactos.

### ***4.4 Enquadramento da Oportunidade de Negócios***

A oportunidade de negócio de expansão da FVCC ocorre no momento em que se pondera o futuro e continuidade da mesma, conjugando com o potencial de diversificação da linha de produtos da fábrica tendo como alvo nichos de mercado.

Dada a idade do dono e atual gestor da fábrica, António Martins da Silva, pergunta-se qual será o futuro da mesma quando o seu mentor decidir por fim a uma carreira de cerca de cinquenta anos. A esta questão surgem rapidamente três possibilidades: i) o encerramento, ii) a venda, ou iii) a continuidade. Com efeito, tendo por base a possibilidade de adoção da última estratégia, resulta um projeto de expansão de negócio, que pretende analisar a viabilidade e conseqüente continuação da fábrica, considerando também, que existe já uma estrutura de produção, com clientes e fornecedores, que permite com maior segurança para arriscar a exploração de outros mercados.

## **5. Análise Estratégica**

### ***5.1 Análise à Envoltente Geral***

“A finalidade da análise ao meio envolvente geral é a de tentar perceber quais os fatores do ambiente económico e social que em geral afetam a atividade da empresa, tanto no momento atual, como, e em especial, no futuro” e percebendo a sua evolução no médio longo prazo, adequar a estratégia da empresa a essa evolução (Carvalho, 2004, p. 194). Para isso, o autor sugere a metodologia da análise PEST, ou seja, considerar a dimensão Político-Legal, Económica, Sócio-Cultural e Tecnológica.

### **5.1.1 Fatores Políticos e Legais**

Relativamente aos aspetos políticos e legais relevantes para o negócio em estudo, é importante para o sucesso do mesmo, a sua certificação legal ao nível da qualidade do produto (European Candle Association ASBL, 2014). Como tal, o Instituto Português da Qualidade é o órgão independente responsável pela certificação da qualidade em Portugal, nomeadamente a aplicação da ISO 9001:2000. No entanto, a nível internacional, a referência de certificação de qualidade das velas é-nos dada pela “*Quality Mark for Candles*”- RAL atribuída pela “*European Quality Association for Candles*”.

Para a adoção de uma nova estratégia neste tipo de negócio, pode ser de interesse a utilização de várias formas legais de propriedade, tais como marcas e patentes que representam um investimento considerável, sendo que no último caso se poderá estender no tempo. Da mesma forma, existe a possibilidade de uma negociação de utilização de uma marca já existente e reconhecida pelo seu valor, através do pagamento de *royalties*, como por exemplo perfumes, produtos de beleza, roupa, entre outras marcas, ficando desta forma dependente da negociação com a mesma.

Por último, a política de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para o investimento, pode ser determinante para o arranque de um negócio. Para o período de 2015 a 2020 existe um programa, “Portugal 2020”, que disponibilizará cerca de 25 mil milhões de euros com o objetivo de promover o crescimento e a criação de emprego, estimulando para isso a produção de bens e serviços transacionáveis, o incremento das exportações, aumento do aproveitamento da inovação, crescimento das regiões menos desenvolvidas, entre outros (Governo de Portugal, 2014).

### **5.1.2 Fatores Económicos**

Na análise à envolvente, pretende-se essencialmente a observação e análise de tendências a médio e longo prazo, de modo a encontrar possíveis oportunidades e ameaças. No âmbito da envolvente económica, a análise pretendida de médio e longo prazo torna-se difícil devido aos constates acontecimentos “imprevisíveis”, nacionais e internacionais (caso BPN, BES, PT, Lehman Brothers, Madoff, etc), com grande impacto e influência nas economias. Só por si, este já é fator que se apresenta como uma ameaça a qualquer negócio. Contudo, com a conclusão do programa de assistência económica e financeira a Portugal, têm vindo a ser noticiados alguns indicadores

positivos da economia portuguesa, que transmitem esperança na sua melhoria, embora, ainda não se façam sentir diretamente na população.

Com efeito, as projeções feitas pelo Banco de Portugal (2015) para a economia portuguesa, no período compreendido entre 2015 e 2017, representadas na Tabela II - Projeções Económicas (ver Anexo), refletem a continuação do processo de ajustamento gradual dos desequilíbrios macroeconómicos, com um moderado crescimento da atividade e nos preços, e também a manutenção da redução do endividamento externo, apresentando um ritmo de crescimento próximo do projetado para área do euro pelo Banco Central Europeu. Ou seja, esta evolução deverá traduzir-se num variação positiva do Produto Interno Bruto (PIB) de 1.7%, 1.9% e 2% em 2015, 2016 e 2017 respetivamente, sendo explicado essencialmente pelo crescimento das exportações (Banco de Portugal, 2015). Quanto à inflação, segundo as projeções do Fundo Monetário Internacional (2015) e do Banco de Portugal (2015), deverá aumentar no longo prazo, no entanto sempre em níveis reduzidos.

### *5.1.3 Fatores Sociais e Culturais*

Nos últimos anos a sociedade portuguesa tem vindo a acentuar aspetos que considero relevantes e que nos dão uma perspetiva da sua evolução e tendências futuras.

Segundo os últimos censos, realizados a população portuguesa é representada por cerca de 52% de mulheres (PORDATA, 2013), e em 2012 um estudo do Centro de Estudo de Religiões e Culturas da Universidade Católica Portuguesa, revelou uma tendência negativa no número de católicos em Portugal (cerca de 80% da população à data) e uma igual tendência no número de católicos praticantes, sendo que à data, cerca de 45% da população afirmava ir à missa pelo menos duas vezes por mês (Marujo, 2012).

Por último, têm-se assistido nos últimos anos, à sensibilização de dois aspetos importantes:

- a preservação do ambiente diminuindo a pegada ecológica de cada um, através da intervenção de associações e de projetos como a Sociedade PontoVerde, Eco-Escolas e Environment Action Programme to 2020 (Sociedade Ponto Verde, 2014; Associação Bandeira Azul, 2015; Comissão Europeia, 2015), e

- o apelo à utilização de produtos nacionais em detrimento de importações, ocorrendo campanhas de valorização do produto Português como a marca “Portugal Sou Eu” (Ledo, 2014; Ministério da Economia, 2011).

#### **5.1.4 Fatores Tecnológicos**

A influência e a dependência que a tecnologia gerou nas sociedades, têm sido exponenciais. Nos últimos anos, assistimos à introdução em massa de novos equipamentos e “gadgets”, produtos inovadores que são substituídos por outros produtos inovadores num curto espaço de tempo (Sood & Tellis, 2005). Com efeito, a utilização destes produtos inovadores tem facilitado a vida de muitos profissionais.

Por fim, o avanço tecnológico permite que a um nível global diferentes técnicas de produção sejam aplicadas de forma eficientes e rentável, não sendo necessário um grande nível de formação para a sua operacionalização (Cruz, 2014). Ainda, possibilita e facilita a investigação e desenvolvimento de novos e antigos produtos.

#### **5.2 Análise à Envoltente Específica**

A estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das condições competitivas, bem como as estratégias potencialmente disponíveis da empresa. O estado de competitividade de uma indústria depende segundo Porter (2008), de cinco forças competitivas, o potencial de novas entradas, o poder negocial com fornecedores, o poder negocial dos clientes, a existência de produtos substitutos e a rivalidade existente. Com efeito, a análise à envoltente específica da indústria de produção de velas de cera é feita utilizando o modelo das cinco forças, resumida na Tabela I - 5 Forças de Porter

##### **5.2.1 Potencial de Novas Entradas**

A facilidade com que um empresário inicia a sua atividade na indústria de produção de velas de cera, depende da sua orientação estratégica.

Se objetivo for o de criar uma empresa de grande dimensão, com grande volume de vendas, que pretenda competir essencialmente através da redução de custos, é necessário que a mesma realize um grande investimento, nomeadamente em ativos fixos tangíveis como: maquinaria, equipamentos, infraestruturas, apesar de não ser necessário um elevado nível de formação para esta atividade (Cruz, 2014).

Contudo, uma estratégia de diferenciação e acréscimo de valor nos produtos, que prese a sua qualidade, permite que o investimento a realizar seja significativamente mais acessível, no que respeita a maquinaria, equipamentos e infraestruturas. Porém, é

essencial para a competitividade da empresa, apostar na inovação e desenvolvimento dos produtos (Eng.Madeira, 2015).

Em Portugal, a média do ativo fixo tangível desta indústria é de cerca de um milhão e quinhentos mil euros (Tabela IV - Análise Comparativa). O potencial de novas entradas depende das barreiras presentes e a reação dos “*players*” existentes na indústria. Quanto mais barreiras existirem menor será a ameaça de novos concorrentes. (Porter, 1979). Posto isto, esta força apresenta-se como moderada para a indústria, uma vez que dependerá da estratégia a adotar.

### **5.2.2 Poder Negocial dos Fornecedores**

Para produção das diversas variedades de velas de cera que existem, é necessário utilizar variadas matérias-primas, como parafina, pavios, ácido esteárico, recipientes, moldes, essências, corantes, entre outros e também energia. No geral, as matérias necessárias a esta indústria existem em grande quantidade e em diversos fornecedores em várias localizações geográficas no mundo (Cruz, 2014; European Candle Association ASBL, 2014; Machado, 2015), o que beneficia as empresas aí inseridas, pois permite o fácil acesso e uma maior capacidade negocial com os mesmos.

Sendo assim, não estando à partida dependentes de nenhum fornecedor, esta é uma força com baixa intensidade na indústria, pois, as empresas não terão de estar sujeitas às exigências dos mesmos.

### **5.2.3 Poder Negocial dos Clientes**

Sendo a indústria de velas essencialmente um negócio de *Business to Business*, tendo como principais clientes as empresas de retalho, nomeadamente hipermercados/drogarias, casas de decoração e lojas de ofertas (National Candle Association, 2015). A European Candle Association ASBL (2014) alerta para uma tendência que se tem verificado do aumento do poder negocial dos clientes, nomeadamente dos grandes grupos de retalho, que obriga a indústria a diminuir as suas margens de lucro, e também para a diminuição dos clientes de retalho de pequena dimensão no último ano. No caso específico do mercado Português, este apresenta-se como um mercado muito reduzido (Cruz, 2014) e bastante sazonal, com elevada concentração das vendas (35% das vendas) em épocas como o Natal e Férias, (Cruz, 2014; National Candle Association, 2015), o que contribui para o aumento do poder negocial dos clientes.

Contudo, a indústria de produção de velas caracteriza-se por produzir diferentes tipos de velas com diferentes aplicações, sendo as mais procuradas as velas de culto, de pote e pilar (National Candle Association, 2015). Deste modo, o leque de sujeitos com interesse nestes produtos é também diverso, existindo assim potencial para a produção de velas originais e diferenciadas, notando-se uma tendência para velas de tamanho grande e para velas aromáticas que têm aumentado a sua popularidade na Europa (European Candle Association ASBL, 2014).

Por estas razões, considero que o poder negocial dos clientes representa uma força moderada na indústria, dependendo se o negócio está orientado para indústrias de produção em massa ou nichos de mercados.

#### **5.2.4 Existência de Produtos Substitutos**

Os produtos provenientes da indústria em questão, servem essencialmente para a satisfação de duas necessidades secundárias e não de primeira necessidade: necessidades religiosas e de conforto. No primeiro caso, as velas são utilizadas em rituais religiosos, para os quais não é comum em Portugal outro produto que as possa substituir, no entanto, é comum ver-se velas eletrónicas em outros locais do mundo para o mesmo fim. Na segunda necessidade, com o aparecimento da iluminação elétrica, as velas tornam-se uma alternativa a este método de iluminação, sendo que passam a ser utilizadas essencialmente para a criação de um ambiente agradável (conforto), através da sua iluminação característica, do seu aroma ou através da sua forma e *design*, tendo como já referido, aumentado a sua popularidade nos últimos anos. Os produtos que se poderão considerar como substitutos de velas, que têm como fim proporcionar um maior conforto, são todo o tipo de ambientadores, velas eletrónicas (luz LED) e as velas produzidas em casa. Contudo, não parecem afetar a popularidade das velas tradicionais, pois não conseguem proporcionar as mesmas sensações de conforto e de um ambiente agradável e acolhedor (European Candle Association ASBL, 2014).

Segundo Michael E.Porter, os produtos substitutos que merecem maior atenção são aqueles que oferecem um melhor *trade-off* de qualidade-preço e os que têm origem em indústrias com lucros elevados (Porter, 1979). Deste modo, considero como relativamente baixa a existência de produtos substitutos, sendo por isso uma força atua na indústria com intensidade baixa.

### 5.2.5 Rivalidade da Indústria

Tendo em conta que a rivalidade existente dentro da indústria das velas é definida pela quantidade de concorrentes e da sua capacidade competitiva nesta indústria em ambos os cenários, nacional e internacional, a rivalidade é elevada, pois existem bastantes concorrentes. Contudo, a nível nacional, são duas as empresas que se destacam com a sua capacidade competitiva, sendo elas a Promol e a Manulena (Cruz, 2014; Silva, 2014), apesar de diferente dimensão e apenas a primeira apresentar uma certificação internacional (RAL)<sup>1</sup>. Quanto à rivalidade internacional, o universo dos concorrentes é, como seria expectável, bastante elevado, existindo, segundo Teresa Cruz, dez fábricas de produção em massa (com a capacidade da Promol), nomeadamente na Europa e nos Estados Unidos, (Cruz, 2014).

A existência de rivalidade dentro de uma indústria, obriga as empresas a um maior esforço na disputa por um lugar no mercado (Porter, 1979). Considerando o facto de, na minha opinião, na indústria de velas de cera, esta ser elevada, considero que a influência que é exercida por esta força é elevada.

**Tabela I - 5 Forças de Porter**

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

“A intensidade com que se manifestam as cinco forças determina o potencial de rentabilidade que a indústria apresenta. Quanto maior a intensidade de cada uma das forças competitivas, menor será esse potencial.” (Carvalho, 2004, p.194)

### 5.3 Clientes

A National Candle Association dos Estado Unidos (2015), especifica que as características mais valorizadas pelo consumidor na compra de uma vela, sendo que 90% é do sexo feminino, são o aroma, a cor, a forma e o preço, tendo como principal objetivo decorar a casa tornando o ambiente mais acolhedor.

<sup>1</sup> Certificação internacional, “Quality Mark for Candles” atribuída pela “European Quality Association for Candles”



De acordo com as associações europeias, a compra é feita por impulso (Association European Candle Makers, 2015), tendo como principal fator escolha, para além do preço, a qualidade da vela (European Candle Association, 2015; Association European Candle Makers, 2015).

#### ***5.4 Análise Interna***

Uma análise interna investiga os pontos fortes e fracos da empresa de modo a avaliar o seu potencial para desenvolver as estratégias que forem eleitas (Martín & López, 2007). Para este efeito, será feita uma análise funcional à fábrica como é sugerido pelos autores, resumida em anexo na Tabela III - Análise à Empresa.

##### ***5.4.1 Análise Funcional***

Para a análise funcional serão estudadas as variáveis propostas por Martín & López (2007), que resultam das diferentes atividades desenroladas por uma empresa: a comercialização, produção, finanças, tecnologia, recursos humanos e a organização. Estas variáveis serão analisadas através do que considero relevante para uma fábrica de produção de velas de cera, do resultado de diversas conversas com o Sr. António Martins da Silva e com o seu filho Sr. António da Silva e também da observação e participação das várias atividades realizadas na fábrica.

Posto isto, um dos pontos fracos da FVCC é a sua área comercial. Apesar de conseguir escoar toda a sua produção e existir alguma fidelização de clientes, como a título de exemplo o Santuário de Fátima e algumas igrejas e lojas de Viseu, Lamego, Castelo Branco entre outras, o seu volume de vendas é consideravelmente reduzido, cerca de quarenta vezes inferior à média do mercado das velas (Tabela IV - Análise Comparativa), o que na minha opinião resulta de dois fatores. A oferta de apenas uma gama de produtos direcionados para o setor específico das velas litúrgicas, em nada diferentes das existentes no mercado, e uma inexistente promoção à fábrica.

Também a área de produção se apresenta muito limitada, essencialmente pela sua fraca capacidade ao nível de equipamentos e máquinas produtivas, sessenta e cinco vezes inferior à média dos seus concorrentes (Tabela IV - Análise Comparativa), o que não permite aumentar a sua produtividade, estando em muito dependente da disponibilidade de mão-de-obra. A estratégia atual passa por uma boa gestão na estrutura de custos, nomeadamente na compra de matérias-primas a preços mais baixos

e beneficiando de promoções. Contudo, com um inevitável reflexo na qualidade das velas, não existindo um sistema que controle a mesma.

Por sua vez, a área financeira figura como o ponto mais forte da FVCC, isto por apresentar uma estrutura e liquidez financeira bastante sólidas, resultado de não recorrer a qualquer financiamento externo, e também por demonstrar capacidade em gerar resultados, tendo um rácio de rendibilidade do capital próprio, bastante elevado comparativamente com a sua concorrência, de cerca de 15% (Tabela IV - Análise Comparativa). No entanto, o facto de não recorrer a qualquer financiamento externo, denúncia uma postura de baixo investimento e de perda de potenciais oportunidades.

Relativamente à área da tecnologia, é no meu entender, o ponto fraco mais evidente, possivelmente pela idade do Sr. António Martins da Silva, sendo que não existe qualquer equipamento informático, nem departamentos de qualidade e de I&D.

No que concerne à estrutura de recursos humanos, esta é composta por três pessoas, o Sr. António, filho do fundador, e um empregado de nome Jorge, não estando este último a tempo inteiro. O clima de cumplicidade e o incentivo financeiro pelo seu trabalho (quarenta euros ao dia) levam-me a considerar a estrutura de recursos humanos um fator equilibrado para a atual estrutura.

Por último, na FVCC existe um líder claro (Sr. António Martins da Silva), que permitiu a sua continuidade ao longo de cinquenta e três anos, através de uma estrutura organizativa muito flexível e adaptável, pecando no meu entender, por alguma falta de planeamento.

### ***5.5 Análise SWOT***

“Depois de proceder à análise do meio envolvente, para determinar as oportunidades e ameaças, e à análise funcional da empresa, para perceber os seus pontos fortes e fracos, a análise SWOT surge para apresentar de forma integrada o resultado do processo de análise estratégica...de onde deve resultar um conjunto de medidas possíveis que permitam à empresa aproveitar as oportunidades, transformar ameaças em oportunidades, fortalecer pontos fortes, e minimizar pontos fracos” (Carvalho, 2004, p.206).

Sendo assim, num primeiro exame, em que confronto os pontos fortes com as oportunidades, identifico como vantagem competitiva o facto de a fábrica ter uma estrutura financeira bastante sólida e alguns clientes fidelizados, permitindo que se

financiem, de forma sustentada, investimentos de modo a aproveitar as oportunidades, como a expansão de novas gamas de produtos para diferentes segmentos do mercado e aposta em produtos diferenciados e com valor acrescentado. Também o facto de ter uma estrutura financeira sólida e ter clientes fidelizados, garante uma maior segurança quanto a ameaças referentes à incerteza de natureza política e económica que se assiste e ainda quanto ao investimento que será necessário para competir nesta indústria, nomeadamente em ativos fixos tangíveis.

No decorrer da análise identifiquei uma série de oportunidades, que no meu entender, ao serem aproveitadas, farão com que muitos, se não todos os pontos fracos que foram identificados se transformem em pontos fortes. Com efeito, a fundação de uma marca própria ou a utilização de uma já existente (através do pagamento de *royalties*), aliada à certificação da qualidade do produto, algo requerido por alguns clientes, permitiria melhorar a sua posição no mercado, bem como a sua imagem, sendo que seria necessário também fortalecer aspetos como a organização e a gestão da empresa. Na mesma ordem de ideias, explorar nichos de mercado que procuram produtos de alta qualidade e diferenciados, através do aroma, da forma, dos *containers*, das embalagens, e do que a imaginação permitir, utilizando para isso aromas próprios ou algo destintos, diferentes técnicas de produção e diferentes matérias-primas, permitiria à fábrica aumentar o seu volume de negócios. Podendo ainda promover a sua imagem como produto produzido em Portugal e/ou um produto natural, utilizando ceras naturais como de abelha, soja ou palma. Apesar da boa situação financeira da fábrica, o investimento necessário para a constituição de uma imagem, marca, certificação, matérias-primas, ativos fixos tangíveis, recursos-humanos, entre outros, é algo avultado, pelo que se deveriam aproveitar oportunidades como a do programa de incentivos Portugal 2020 e estímulo à exportação, conjugado com a facilidade que existe do povo português em movimentar-se e comunicar com o mundo e também aproveitando o crescimento económico e diminuição de desemprego que é projetado para os próximos anos.

Uma ameaça que recai sobre um ponto fraco da fábrica é o facto de a população católica praticante estar a diminuir, pelo que representa o total dos clientes da FVCC.

## ***5.6 Ideia de Negócio e Objetivos Estratégicos***

### ***5.6.1 Ideia de Negócio***

Da análise estratégica realizada, resulta uma ideia baseada na orientação competitiva de diferenciação, que pretende essencialmente competir através do aumento dos rendimentos, mais do que liderar ao nível de custos. Para tal pretende-se promover a criação de valor nos produtos, e com isso expandir e melhorar a estrutura e gestão da Fábrica Condestável.

Para isso, a fábrica passará a produzir mais duas linhas de produtos, velas aromáticas e velas decorativas, direcionados para nichos de mercado em que a qualidade e originalidade é um requisito essencial, afastando assim, as grandes empresas de retalho. Com efeito, a diferenciação do negócio passa por competir através da qualidade dos produtos, apostando para isso nos seguintes aspetos que considero fundamentais: a utilização de uma parafina e essência de alta qualidade, apostar no *design* original das velas, dos *containers* e das embalagens, criação de um departamento de inovação e desenvolvimento. Passa também pela capacidade de marketing e comercialização, sendo necessário criar uma marca própria e desenvolver e criar canais de comunicação com clientes em Portugal e no estrangeiro, utilizando todos os meios disponíveis na *internet*, feiras do setor e o contacto direto com o consumidor (“porta à porta”). Por último, a diferenciação poderá passar pela incorporação de inovação nos produtos, nomeadamente na utilização de ceras alternativas à parafina, como a cera de abelha e soja, que representam produtos naturais.

### ***5.6.2 Objetivos Estratégicos***

Desta forma, a FVCC espera com este projeto, atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- Recuperar o investimento realizado em três anos;
- Conseguir, que os novos produtos atinjam os 500 mil euros em vendas;
- Fazer com que o peso dos novos produtos sobre o total, seja superior a 50 % no período de cinco anos;
- Pretende também conseguir implementar no mercado produtos inovadores como as velas decorativas com cera de abelha (atingir 50 mil euros em vendas até 2018);

- Exportar os novos produtos para pelo menos um país fora da península ibérica, e no espaço temporal de quatro a cinco anos (até 2020);
- Obter a certificação internacional de qualidade.

## **6. Marketing**

### ***6.1 Segmentação e Posicionamento***

Como foi supramencionado, este projeto direciona-se para um nicho de mercado em que a qualidade do produto aparece como um critério fundamental e a singularidade dos produtos altamente valorizado.

Com efeito, sendo um setor de negócio *Business to Business*, o segmento de mercado que se pretende atingir é o que cumpra os seguintes requisitos: ser um negócio; que satisfaça necessidades de luxo e conforto; apenas ao alcance de uma classe alta e média-alta da sociedade. Posto isto, e considerando a evolução a que um novo produto está sujeito quanto à sua implementação no mercado, identifiquei como alvo prioritário as empresas/lojas de decoração de interiores. Num segundo plano, considero cadeias de spas, de hotéis, restaurantes de luxo e também empresas responsáveis pela organização de eventos, como potenciais compradores dos novos produtos. Por fim, dependendo da evolução de vendas e da adesão do mercado aos novos produtos, será ponderado o contacto com algumas empresas de retalho, por forma a obter uma maior e mais barata distribuição do produto.

Para isto, a empresa deverá posicionar-se no mercado como uma referência nas velas de qualidade, fazendo com que o consumidor associe a marca à ideia de um ambiente de luxo (aroma e luz).

A decisão sobre o posicionamento e segmento mercado escolhidos, justifica-se pelos diversos pontos que foram sendo referidos na análise estratégica, nomeadamente a falta de capacidade produtiva e competitiva necessária para uma estratégia baseada na redução de custos, uma menor dependência de grandes retalhistas e o aumento da popularidade de velas aromáticas e velas originais.

Relativamente à distribuição geográfica, numa fase inicial (primeiro ano e meio), a aposta será no mercado nacional e também espanhol, sendo que deverá aumentar com o decorrer do tempo, à medida que a estrutura da empresa e a sua produção também se desenvolvem.

### **6.2 Marca e imagem**

Por forma a alcançar o desejado posicionamento e atingir o segmento ambicionado será necessário a criação de uma marca, com três submarcas (descritivo) referentes às três novas gamas de produtos, velas aromáticas, velas decorativas e velas decorativas de ceras naturais. A produção da nova marca e imagem da fábrica será um trabalho conjunto entre a empresa e uma outra entidade (*marketeer/designer*) contratada para o efeito, que passará pela construção de um logotipo, de um *website*, de um catálogo, pelo desenvolvimento das embalagens, e se fizer sentido num momento posterior, uma loja online.

### **6.3 Marketing Mix**

#### **Complemento 2 - Sr. António Silva**



#### **6.3.1 Produtos**

A expansão do negócio da FVCC passa por adicionar à atual produção, dois novos produtos que se caracterizam por satisfazer necessidades de luxo, em que a qualidade e a singularidade são um requisito.

Para a produção de um produto de alta qualidade, requer-se o uso de matérias-primas que sejam também elas de qualidade. Para isso, o controlo de qualidade não deve ser apenas feito a jusante (no fim da produção), mas também a montante, a cada uma das matérias que for utilizada (Eng.Madeira, 2015). Os novos produtos a implementar serão velas aromáticas de uma mistura de cera de soja e parafina em *containers* de vidro

de 250ml, velas decorativas de diversas cores e com designs originais, obtidos através da utilização de moldes de silicone com cerca de 360ml de parafinas e cera de abelha, por último serão produzidas também velas decorativas obtidas através do enchimento de vasos de terracota de 250ml com formas e desenhos singulares. A tempo de queima das velas rondará, dependendo também do seu tamanho, entre 35 e 50 horas.

As razões pela qual foram escolhidos estes produtos específicos, foram o facto de permitirem competir num nicho de mercado através da sua qualidade e singularidade e também devido ao seu processo de produção (*casting, filling*), que para uma quantidade produzida, até 3000 unidades por dia, é um método que não requer um grande investimento, nem uma adaptação complicada como acontece em máquinas destinadas a outros processos (*pressing, dipping*). Ainda, permite que haja uma maior flexibilidade na diversificação dos produtos, o que potencia o desenvolvimento e inovação dos produtos (Eng.Madeira, 2015).

### **6.3.2 Preço**

Para definição do preço dos novos produtos (Tabela V - Preço de Venda e Margem Bruta), foi considerado um preço psicológico de revenda, com Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) incluído, de 9.99€ para as velas aromáticas, de 11.99€ para as velas decorativas e de 14.99€ para as velas decorativas de cera pura de abelha, definidos através da realização de uma prospeção do que é feito no mercado. A partir destes, chegamos ao preço de venda da fábrica, seguindo o processo de determinação do preço de forma inversa (market based), ou seja, retirando ao preço de revenda, o IVA e uma margem do revendedor, de 100%. Com isto, o preço de venda da fábrica das velas aromáticas é de 4€, das velas decorativas 5€, e por fim, 6€ para as velas decorativas de cera pura de abelha. O que significa uma margem bruta de sensivelmente 60% para todos os produtos, excetuando o produto 2 (ver Anexo - Tabela VIII), com uma margem superior de 117%.

Quanto aos produtos já existentes, estes deverão manter os preços atualmente aplicados, isto é 2€ por Kg o que se traduz numa margem bruta de 70% e de 20% para as velas pilar e de copo, respetivamente.

### **6.3.3 Promoção**

Tal como foi mencionado na subsecção de Segmentação e Posicionamento, os novos produtos propostos pelo projeto, direcionam-se para um nicho de mercado que

exige alta qualidade e originalidade. Sendo assim, é necessário direcionar o estímulo à compra das novas velas para que atinja esse segmento.

Com efeito, contar-se-á principalmente com o contacto direto aos clientes, já mencionados na secção referida, que, apesar de mais dispendioso, é considerado o melhor método de estabelecer, manter e potenciar relações duradouras e lucrativas – marketing relacional. Ainda, será de suma importância para a divulgação dos produtos a potenciais compradores e para uma constante atualização da informação dos mesmos, apostar num *web site* atrativo e dinâmico e também em redes sociais que se encaixem no perfil da promoção pretendida, tais como, *Houzz* e *Pintrest*. Por último, apesar de a participação em feiras do setor, como *Christmasworld* em Frankfurt e a *PLMA's* em Amesterdão, acarretar um grande investimento, nomeadamente em viagens e *stands*, a participação nas mesmas serve como montra internacional para os produtos da empresa, de modo a estabelecer o contacto com potenciais clientes internacionais, o que deverá ser considerado no futuro.

#### **6.3.4 Distribuição**

Como é compreensível numa fase embrionária e de crescimento de novos produtos, a sua quota de mercado e consequentemente a quantidade produzida são relativamente pequenas, havendo a expectativa de que haja uma evolução positiva à medida que estes são inseridos no mercado (Lisboa, 2004). Deste modo, nesta primeira etapa, a área geográfica de vendas dos novos produtos estará distribuída em diversos pontos de Portugal e uma parte de Espanha (Extremadura, Andaluzia, Galiza e Castela). Tendo em conta estes aspetos, e ainda, o facto de a FVCC possuir no seu ativo fixo tangível dois veículos de transporte de mercadorias, a distribuição das mercadorias ficará à responsabilidade da própria empresa, o que também permite obter um contacto mais direto com os clientes.

### **7. Plano Operacional**

#### **7.1 Instalações e Localização**

A produção das novas velas, aromáticas e decorativas, deverá realizar-se na atual fábrica de velas, a qual deverá sofrer uma intervenção no interior do edifício, de modo a melhorar a logística e condições da mesma e criar novos espaços necessários, tais como, gabinete de gerência, escritório, departamento I&D e de qualidade, casas de banho, refeitório. É constituída por dois andares, rés-do-chão e cave, sendo que no



primeiro, serão recebidas as mercadorias e onde se realizará todo o processo produtivo e na cave serão armazenados os produtos e procedida a sua expedição (ver anexo Complemento 5 - Planta atual e Complemento 6 - Planta Futura).

A localização da fábrica é na freguesia de Cardigos, concelho de Mação, a sensivelmente a de uma hora distância de Santarém, Castelo Branco e Coimbra e duas horas de Lisboa e Espanha. A fábrica tem cerca de quatrocentos metros quadrados no total, o que se apresenta como suficiente para agregar à atual produção e os novos produtos.

### Complemento 3 - Localização de Cardigos



### 7.2 Equipamento

Atualmente a fábrica contém três tipos de equipamentos produtivos que possibilitam dois métodos de produção distintos. O equipamento mais antigo consiste em uma roldana e tanque, com funcionamento manual, que produz velas do tipo pilar pelo método de *dipping*, o qual já não é utilizado. Para o segundo método, *pressing*, o mais recente, é utilizada uma caldeira, com capacidade para 4 mil Kg, e uma extrusora com uma capacidade de produção de cerca 400kg de cera por dia. A fábrica possui no seu ativo duas viaturas comerciais (Ford Transit de 2000 e Mitsubishi Canter de caixa aberta de 1996), um monta-cargas, e uma série de equipamentos, como balanças, carrinhos de mão entre outros.

Sendo que os novos produtos serão produzidos através de processos de *filling* e *casting*, será necessário adquirir um novo equipamento que consiste num sistema simples de uma torneira automatizada e regulável ligada a um tanque com capacidade para 250 Kg de parafina. Ainda, será necessário adquirir alguns equipamentos de apoio,

e administrativos, tal como um computador, uma impressora e material de escritório (secretária, cadeira, estante, etc).

### **7.3 Serviços**

Para o cumprimento de vários objetivos será necessário recorrer a determinados serviços. Com efeito, de modo a transmitir uma imagem de qualidade e de um produto de luxo, tal como foi descrito anteriormente, o que se figura como um dos principais objetivos a alcançar, recorrer-se-á a um *designer/marketeer*, como referido na secção de Marca e Imagem. Ainda, de modo a assegurar a produção de velas aromáticas e decorativas de extrema qualidade, requer-se o apoio de alguém com experiência e conhecimento técnico específico da área, como tal contratar-se-á um consultor, Engenheiro Madeira (já entrevistado para a elaboração deste projeto), que cumpre os requisitos necessários para o apoio indispensável numa fase inicial (três meses), com experiência adquirida em várias empresas do setor (Promol e Manulena).

Para o funcionamento da fábrica e para a produção dos diferentes produtos será ainda necessário recorrer a outros encargos com alguma periodicidade, tais como um pacote *internet/telefone* e um serviço de *designer* que contribua e permita a construção de novas coleções através de novos moldes, novas embalagens ou rótulos, entre outros.

### **7.4 Pessoal**

O processo produtivo dos novos produtos, considerado manual, é bastante simples e de fácil adaptação e tendo em conta a quantidade que será produzida inicialmente, serão necessárias apenas três pessoas para o funcionamento da fábrica nos primeiros meses em que serão desenvolvidos os novos produtos e se dará continuidade aos atuais produtos. Ainda, durante o primeiro ano será necessário contratar mais uma pessoa, para a área comercial, de modo a garantir uma maior eficiência na penetração dos novos produtos no mercado.

Nos anos seguintes, como se poderá verificar na Tabela VI – Pessoal, a fábrica deverá contar com:

- Duas pessoas diretamente ligadas à produção e embalagem de todos os produtos (funcionários);
- Uma pessoa com responsabilidades no controlo da qualidade, pelo desenvolvimento de novos produtos, controlo de stocks e apoio à produção (chefe de produção);

- Um comercial, encarregue essencialmente da comercialização dos produtos e relação com os clientes;
- Um gestor de fábrica, encarregue do controlo da empresa e apoio a todas as outras atividades, como o desenvolvimento dos produtos, relação com clientes, etc.

Relativamente à tarefa de distribuição dos produtos acabados, será partilhada entre o gestor e o chefe de produção.

### **8. Plano Financeiro**

No desenvolvimento de um plano de negócios, particularmente na área financeira, a sujeição a valores estimativos, faz com que exista um certo nível de incerteza e imprevisibilidade, que serão posteriormente minoradas com a construção de uma análise de sensibilidade.

Deste modo, ao longo da construção do plano financeiro, houve a preocupação de apresentar valores com alguma prudência e considerando os pressupostos apresentados na Tabela VII - Pressupostos Gerais Vendas, CMVMC, FSE e Gastos com o Pessoal

Na determinação das unidades vendidas dos novos produtos, presentes na Tabela IX - Vendas, CMVMC, Pessoal e FSE, foi considerado que existe a possibilidade de escoar toda a capacidade produtiva demonstrada na Tabela X - Capacidade Produtiva, contudo, de modo a respeitar o princípio da prudência e aspetos operacionais e sazonais, foi tido em conta, uma ponderação para cada ano.

Para os produtos 1, 2 e 4 (Tabela VIII - Legenda), as quantidades vendidas, no primeiro ano, são de apenas 40% da capacidade produtiva, uma vez que será necessário a sua construção e aperfeiçoamento, tal como dar início à sua penetração no mercado. Nos anos seguintes, a ponderação evolui para 70%, 80%, 90% e 100% em 2020, de modo a refletir evolução na penetração de mercado. Relativamente ao produto 3, o facto de ser o produto mais diferenciado do que existe no mercado e de apresentar um preço necessariamente mais elevado, levou a que as ponderações e a sua evolução fossem mais cautelosos, ou seja, 20% da capacidade produtiva no primeiro ano e 40%, 50%, 60% e 70% até 2020. Quanto aos produtos continuados 5 e 6, no ano de 2016 foi considerada a produção atual, e para os restantes anos, um aumento que reflete uma melhoria esperada na área comercial da empresa.

Os custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) foram calculados segundo as quantidades necessárias para a produção das quantidades que se prevê serem vendidas. Esta é a rubrica com maior peso, representando cerca de 60% do valor das vendas ao longo dos anos.

Por outro lado, os gastos com fornecimentos e serviços externos e com o pessoal, representam em conjunto cerca de 15% das vendas. No que concerne aos fornecimentos e serviços externos, estes resumem-se essencialmente a serviços especializados, despesas de deslocações para distribuição e promoção e de energia. Para os gastos com o pessoal, foi considerada uma remuneração crescente ao longo dos anos, diferente consoante a função, representada na Tabela VI – Pessoal, o subsídio de alimentação de 4.27€ por dia e também, o encargo com a segurança social.

### ***8.1 Investimento, Financiamento e Tesouraria***

Uma vez que já existe uma estrutura física e de equipamentos, os investimentos necessários, servem de certa forma apenas para complementar ou melhorar o que já existe. Posto isto, os investimentos mais relevantes, de um total de cerca de 60 mil euros no primeiro ano, são: a reestruturação da fábrica, e a aquisição de um novo equipamento.

Com efeito, os investimentos propostos pelo projeto deverão ser financiados através de capital próprio e um empréstimo bancário de 25 mil euros, com um período de reembolso de quatro anos.

Tal como é evidenciado, a tesouraria líquida da empresa é sempre positiva, exceto no primeiro ano, devido ao elevado prazo médio de recebimentos, de um mês e meio (Tabela VII - Pressupostos Gerais) que tem o intuito de conseguir uma melhor penetração no mercado. Ao longo dos cinco anos analisado o prazo médio de recebimentos deverá ser negociado por forma a diminuir o ciclo de caixa da empresa.

### ***8.2 Demonstrações Financeiras Previsionais e Indicadores de Avaliação***

Tal como é comprovado pela Tabela XIV - Resultados, os valores considerados para a construção do plano financeiro, permitirão que a FVCC ao aplicar o presente projeto, tenha ao longo dos próximos cinco anos, um resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e imposto, e também um resultado líquido (RL) positivos, com uma evolução crescente.

Consequentemente, a avaliação feita ao plano financeiro revela-se bastante positiva, como se pode constatar através da observação da Tabela XV - Avaliação do Projeto. Com a recuperação do investimento em três anos, o valor atualizado líquido (VAL), extraído dos *cash flow* na ótica do projeto, é de 561.482,74€ e uma taxa de rentabilidade interna (TIR) de 124%, considerando uma taxa de juro sem risco de 0.83% (obrigações Portuguesas), um prémio de risco de mercado (Pm) de 4% (Elton, et al., 2014) e um beta de 1.09 (Aswath Damodaran, 2015). Ainda, por cada euro que seja investido, é esperada uma rentabilidade de 6.55€.

Quanto aos rácios financeiros, destaca-se a estrutura financeira bastante sólida, com capital próprio muito superior ao passivo ao longo dos cinco anos, tal como a sua liquidez, que apresenta um ativo mais de duas vezes superior ao passivo nos dois primeiros anos e mais de três vezes nos três anos seguintes. Relativamente à rentabilidade do capital próprio, apresenta uma quebra na passagem do ano 2017 para o ano de 2018, devido ao aumento das reservas legais. Sendo que um euro investido em ativo gera cerca de 2€ nos dois primeiros anos e sensivelmente menos nos anos seguintes, devido à desaceleração no crescimento das vendas.

### **9. Análise de Sensibilidade e Risco**

De modo a reduzir os inconvenientes da incerteza e imprevisibilidade de algumas estimativas, foi realizada uma análise de sensibilidade (Tabela XVI – Análise de Sensibilidade), nomeadamente às rubricas mais relevantes, sendo elas: as vendas, os CMVMC, o RL e o Pm. Tendo sido projetados cenários muito pessimistas e muito otimistas com uma variação de 20%, e também moderadamente pessimistas e otimistas para uma variação de apenas 10%. Com efeito, em todos os cenários pessimistas equacionados, o VAL revelou ser positivo, indicando alguma sustentabilidade de sucesso para a expansão do referido negócio. Contudo, a rubrica de vendas provou ser a mais sensível, tendo apresentado o menor VAL (24.220,52€) quando sujeito a uma variação negativa de 20%.

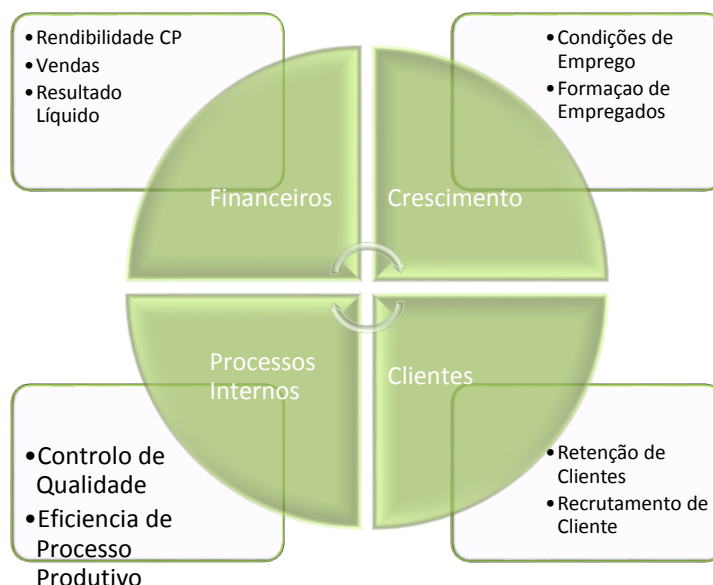
Contudo, na sua implementação, um projeto está sempre sujeito ao aparecimento constrangimentos, sobre os quais devemos estar prevenidos. No presente projeto, um desses possíveis problemas poderá passar pela dificuldade em contratar pessoal (competente), uma vez que não existe muita oferta na região onde o projeto é aplicado. Uma solução para esse problema passará pela melhoria das condições de trabalho, seja

através de aumento salarial, por incorporação de compensações pelas despesas de deslocação ou ajudas de custo. Um outro potencial risco, prende-se pelo atraso nas obras de reestruturação da fábrica e na construção dos novos produtos, que faram atrasar toda a implementação do projeto. De modo a evitar qualquer tipo de atrasos, será necessário um forte controlo sobre todas as atividades.

### 10. Modelo de Gestão e Controlo de Negócio

A Fábrica Condestável de Cardigos será uma sociedade por quotas com um único sócio, o senhor António Martins da Silva, que assumirá apenas as funções de supervisor e com responsabilidade na definição das políticas da empresa, ficando a gestão da fábrica entregue ao promotor do projeto, André Flores. Anualmente (Fevereiro) será realizado um orçamento para o ano seguinte, alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. E com uma periodicidade semestral, será feita uma análise que compare e avalie a realidade com o que foi planeado. Nesta análise, serão avaliados os indicadores apresentados no Balanced Scorecard.

**Figura I - Balanced Scorecard**



### 11. Calendarização

A implementação do projeto está prevista para o ano 2016, onde se prevê despende entre três e seis meses para a reestruturação do edifício, compra de novos equipamentos, alteração do registo da empresa, construção da imagem da empresa e dos produtos que carecem de aperfeiçoamento. Daí em diante, a preocupação da empresa

passa por promover e inserir os produtos no mercado e também na criação de novos e diferentes produtos (ver em anexo Figura II - Cronograma).

## **12. Conclusões, Limitações e Investigação Futura**

### ***12.1 Conclusões***

O plano de negócios apresentado pretende avaliar a viabilidade e o potencial da expansão do negócio familiar da Fábrica de Velas Condestável Cardiguense. O projeto prevê a introdução de duas novas linhas de produtos: velas aromáticas e velas decorativas.

Para tal, foi feita uma análise à envolvente externa e interna da empresa, da qual resultou uma ideia e estratégia de negócio de diferenciação para os novos produtos, em que a qualidade e a originalidade dos mesmos é um requisito fundamental para o seu sucesso. Está planeada a construção de uma nova imagem para a fábrica, com a criação de uma marca própria e o desenvolvimento dos canais de comunicação, foi definido um mercado alvo e posicionamento, e desenvolvido um *marketing-mix*, de acordo com as ideias concebidas.

Com efeito, os resultados mostram o potencial na expansão do negócio, com resultados bastante positivos, beneficiando também do facto de já existir uma estrutura inicial, com produtos e clientes, que serve de almofada na introdução dos novos produtos. Mesmo na análise a diferentes cenários, otimistas e pessimistas, os resultados revelam um projeto atrativo.

### ***12.2 Limitações***

A maior dificuldade sentida ao longo da elaboração do presente projeto, prendeu-se com o facto de o seu principal promotor não ter qualquer experiência no que concerne ao que é a gestão diária de uma empresa, nem conhecimento técnico da indústria. Contudo, esta limitação foi minimizada ao envolver no projeto várias pessoas com diferentes conhecimentos e também realizar diversas entrevistas com *players* neste setor. Com isto, acredito que o trabalho se tornou bastante mais “rico” e realista.

### ***12.3 Investigação Futura***

Para investigação futura, são muitas e variadas alternativas. Da mesma forma que neste projeto são introduzidas duas novas linhas de produtos, existe a possibilidade de acrescentar outras, como por exemplo, velas exteriores ou de jardim (para as quais seria necessário outro tipo de equipamentos e materiais). Também no futuro, pode ser

estudada a alternativa da construção de um museu da vela, com a sua história e exemplares dos processos, uma vez que existe conhecimento e equipamentos para isso. Sendo as ceras naturais, de abelha, soja entre outras, um elemento de grande relevância para a fábrica, seria interessante o estudo sobre a adoção de uma estratégia de integração vertical, nomeadamente na obtenção destas matérias-primas. Por último, poderia ser também explorada a hipótese da abertura de uma eventual loja de vendas ao público.



### Referências Bibliográficas

Anibal, S., 2014. Um quarto da riqueza de Portugal está nas mãos de 1% da população. *Público*, pp. <http://www.publico.pt/economia/noticia/os-1-mais-ricos-ainda-sao-mais-ricos-do-que-se-julgava-1663002>.

Associação Bandeira Azul, 2015. *Eco-Escolas*. [Online]  
Available at: <http://www.abae.pt/EcoEscolas/index.php>  
[Acedido em 03 03 2015].

Associação Portuguesa de Energias Renováveis (APREN), 2015. *APREN*. [Online]  
Available at: <http://www.apren.pt/pt/dados-tecnicos-3/dados-nacionais-2/resumo-do-estudo-impacto-macroeconomico-do-setor-da-eletricidade-de-origem-renovavel-em-portugal-2/>  
[Acedido em 20 02 2015].

Association European Candle Makers, 2015. *Association European Candle Makers*. [Online]  
Available at: <http://europecandles.org/pages/uk/an-everlasting-history/candle-use-from-a-light-source-to-atmosphere-lighting.php>  
[Acedido em 10 03 2015].

Aswath Damodaran, 2015. *Damodaran*. [Online]  
Available at:  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)  
[Acedido em 15 05 2015].

Banco de Portugal, 2015. *Projeções para economia portuguesa 2015-2017*, s.l.: s.n.

Bhidé, A. V., 2000. *The Origin and Evaluation of New Businesses*. New York: Oxford University Press.

Bracker, J. S. & Pearson, J. N., 1986. Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, Volume 7, pp. 503-522.

Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D., 2008. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Volume 25, pp. 24-40.

Carvalho, F., 2004. A Estratégia nas Organizações. In: *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Edição ed. s.l.:Vida Económica, p. 194.

Carvalho, F., 2004. A Estratégia nas Organizações. In: *Introdução à Gestão de Organizações*. s.l.:Grupo Editorial Vida Económica, p. 198.

Carvalho, F., 2004. A Estratégia nas Organizações. In: *Introdução à Gestão de Organizações*. s.l.:Grupo Editorial Vida Económica, p. 206.

Chwolka, A. & Raith, M. G., 2011. The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, pp. 385-399.

Comissão Europeia, 2008. COMMISSION REGULATION (EC) No 1130/2008. *Official Journal of the European Union*, pp. 22-46.

Comissão Europeia, 2015. *Environment*. [Online]  
Available at: <http://ec.europa.eu/environment/newprg/index.htm>  
[Acedido em 03 03 2015].

Covin, J. G. & Slevin, D. P., 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostil and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Volume 10, pp. 75-87.

Cruz, T., 2014. *Visita à Promol - Indústria de Velas, S.A.* [Entrevista] (25 Novembro 2014).

Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?. *Strategic Management Journal*, pp. 1165-1185.

Dencker, J. C., Gruber, M. & Shah, S. K., 2009. Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of new Firms. *Organization Science*, Volume 20, pp. 516-537.

Dobbs, M. & Hamilton, R. T., 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 13, pp. 296-322.

Elton, E. J., Gruber, M. J., Brown, S. & Goetzmann, W. N., 2014. *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis, 9th Edition*. s.l.:Wiley.

Eng.Madeira, 2015. *Como produzir velas de cera* [Entrevista] (13 Março 2015).

European Candle Association ASBL, 2014. *Industry Report in autumn 2014*, Estugarda: European Candle Association.

European Candle Association, 2015. [Online].

Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya, 2012. The Business Plan as a Project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, Volume 32, pp. 2399-2420.

Fundo Monetário Internacional, 2015. *International Monetary Fund*. [Online]  
Available at:  
[http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=67&pr.y=7&sy=2013&ey=2020&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=182&s=NGDP\\_RPCH%2CPCPI\\_PCH%2CLUR&grp=0&a=](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=67&pr.y=7&sy=2013&ey=2020&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=182&s=NGDP_RPCH%2CPCPI_PCH%2CLUR&grp=0&a=)  
[Acedido em 27 05 2015].

Governo de Portugal, 2014. *Portugal 2020*. [Online]  
Available at: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>  
[Acedido em 29 01 2015].

Gruber, M., 2007. Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 22, pp. 782-807.

Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D. & Lucio, W., 2002. Business plans for new or small business: paving the path to success. *Management Decision*, pp. 755-763.

Karlsson, T. & Honing, B., 2007. *Norms Surrounding Business Plans and Their Effect on Entrepreneurial Behavior*. s.l., s.n.

Kuratko, D. F., 2009. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9 ed. Mason OH: Southwestern/Cengage learning.

Ledo, W., 2014. Marca "Portugal" quer promover economia nacional no estrangeiro. *Público*, p.  
[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/marca\\_portugal\\_quer\\_promover\\_economia\\_nacional\\_no\\_estrangeiro.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/marca_portugal_quer_promover_economia_nacional_no_estrangeiro.html).

Lisboa, J. V., 2004. Aspectos Gerais da Empresa. In: *Introdução à Gestão de Organizações*. Coimbra: Vida Económica, pp. 11-48.

Lussier, R. N., 1995. A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model For Young Firms. *Journal of Small Business Management*, pp. 8-20.

Machado, P., 2015. *Entrevista Quimind* [Entrevista] (23 Fevereiro 2015).

Martín, L. Á. G. & López, J. E. N., 2007. Análisis interno de la empresa. In: *La Dirección Estratégica de La Empresa*. s.l.:Thomson Civitas, pp. 199-222.

Marujo, A., 2012. Oito em cada dez portugueses são católicos e quase metade vai à missa. *Público*, pp. <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/oito-em-cada-dez-portugueses-sao-catolicos-e-quase-metade-vai-a-missa-1542295>.

Ministério da Economia, 2011. *Portugal Sou Eu*. [Online]  
Available at: <http://portugalsoueu.pt/inicial>  
[Acedido em 27 02 2015].

Ministério das Finanças, 2014. *Documento de Estratégia Orçamental 2014-2018*, s.l.: s.n.

Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L., 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, pp. 334-347.

National Candle Association, 2015. *Facts & Figures - About Candles*. [Online]  
Available at: <http://candles.org/facts-figures-2/>  
[Acedido em 2015].

Observatório da Língua Portuguesa, 2013. *Observatório da Língua Portuguesa*. [Online]  
Available at: <http://observatorio-lp.sapo.pt/pt/dados-estatisticos/as-linguas-mais-faladas/10-linguas-mais-faladas-no-mundo>  
[Acedido em 29 01 2015].

Orser, B. J., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. L., 2000. Performance, Firm Size, and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, pp. 42-58.

PORDATA, 2013. *PORDATA - Base de dados de Portugal Contemporâneo*. [Online]

Available at:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Populacao+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-1>

[Acedido em 29 01 2015].

PORDATA, 2014. *PORDATA - Base de dados Portugal Contemporâneo*. [Online]

Available at: <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

[Acedido em 29 01 2015].

Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.

Porter, M. E., 2008. The Structural Analysis of Industries. In: *Competitive Strategy*. s.l.:The Free Press, pp. 34-36.

Shane, S. & Delmar, F., 2004. Planning for the market: business planning before marketing and continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, Volume 19, pp. 767-785.

Silva, A., 2014. *Entrevista a António Silva sobre a Condestável de Cardigos* [Entrevista] (15 11 2014).

Silva, A. R., 2015. Metade da riqueza mundial nas mãos de apenas 1% da população em 2016. *Público*, pp. <http://www.publico.pt/economia/noticia/metade-da-riqueza-mundial-vai-pertencer-aos-1-mais-ricos-em-2016-1682655>.

Sociedade Ponto Verde, 2014. *PontoVerde*. [Online]

Available at: <http://www.pontoverde.pt/>

[Acedido em 03 03 2015].

Sood, A. & Tellis, G. J., 2005. Technological Evolution and Radical Innovation. *Journal of Marketing*, Volume 69, pp. 152-168.

Upton, N., Teal, E. J. & Felan, J. T., 2001. Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, Volume 39, pp. 60-72.

l pp. 60-72

**Anexo I**

**Tabela II - Projeções Económicas**

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Crescimento do PIB						
BP	1,70%	1,90%	2,00%			
FMI	1,60%	1,54%	1,40%	1,25%	1,12%	1,15%
Exportações						
BP	4,30%	5,80%	6,20%			
Taxa de Inflação						
FMI	0,63%	1,30%	1,54%	1,60%	1,71%	1,71%
Taxa de Desemprego						
FMI	13,07%	12,56%	12,10%	11,66%	11,22%	10,78%

Fonte: (Banco de Portugal, 2015); (Fundo Monetário Internacional, 2015);

**Tabela III - Análise à Empresa**

Área	Negativa	Neutra	Positiva	Área	Negativa	Neutra	Positiva
Comercial				Financeira			
Volume de vendas	X			Solvabilidade			X
Linhas de produtos	X			Liquidez			X
Fidelização de clientes			X	Rendabilidade do CP			X
Distribuição		X		Tecnológica			
Imagem	X			Tecnologia	X		
Produção				Departamento Qualidade	X		
Equipamento	X			Departamento de I&D	X		
Estrutura de custos			X	Recursos Humanos			
Sistema de qualidade	X			Quantidade		X	
				Motivação			X
				Clima social			X
				Organização e Gestão		X	

Fonte: Próprio autor.

**Tabela IV - Análise Comparativa**

<b>Indicadores (2013)</b>	<b>Condestável</b>	<b>Promol</b>	<b>Manulena</b>	<b>Giesta</b>	<b>Banco de Portugal</b>	<b>Média</b>
Capital	167.685,20 €	2.000.000,00 €	135.000,00 €	25.000,00 €	206.000,00 €	506.737,04 €
AFT	23.573,78 €	4.257.072,93 €	1.826.075,58 €	70.339,93 €	288.536,00 €	1.293.119,64 €
Vendas	104.776,74 €	18.494.992,83 €	2.864.636,98 €	527.751,59 €	745.690,00 €	4.547.569,63 €
CMVMC	29.122,35 €	11.868.929,57 €	1.306.480,52 €	443.226,63 €	428.321,00 €	2.815.216,01 €
GP	13.433,83 €	2.277.657,10 €	801.712,31 €	98.292,96 €	116.083,00 €	661.435,84 €
<b>Rácios</b>						
Solvabilidade	1057,64%	80,20%	112,86%	61,11%	24,82%	267%
AF	91,00%	44,51%	53,02%	37,93%	24,82%	50,26%
Liquidez Geral	1030,28%	118,18%	171,48%	260,20%	118,45%	340%
RA	14,07%	4,27%	0,07%	-2,87%	8,01%	5%
RCP	15,45%	9,32%	0,14%	-7,42%	10,10%	6%

Fonte: Próprio autor

**Tabela V - Preço de Venda e Margem Bruta**

<b>Rubricas</b>	<b>Aroma (unid.)</b>	<b>Decorativa</b>			<b>Pilar (Kg)</b>	<b>Copo (Kg)</b>
		<b>Parafina (unid)</b>	<b>C. Abelha (unid.)</b>	<b>Vaso (unid.)</b>		
<b>Preço de Revenda</b>	9,99 €	11,99 €	14,99 €	11,99 €	- €	- €
<b>Preço de Venda</b>	4,00 €	5,00 €	6,00 €	5,00 €	2,00 €	2,00 €
<b>Custo</b>	2,43 €	2,31 €	3,74 €	3,14 €	1,16 €	1,65 €
<b>Margem Bruta</b>	39%	54%	38%	37%	42%	17%

Fonte: Próprio autor

**Tabela VI - Pessoal**

<b>Função</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Gerente					
Quantidade	1	1	1	1	1
Salário mensal	598,94 €	793,94 €	843,94 €	893,94 €	893,94 €
Custo Anual	9.782,47 €	13.160,84 €	14.027,09 €	14.893,34 €	14.893,34 €
Chefe de Produção					
Quantidade	1	1	1	1	1
Salário mensal	598,94 €	793,94 €	843,94 €	893,94 €	893,94 €
Custo Anual	9.782,47 €	13.160,84 €	14.027,09 €	14.893,34 €	14.893,34 €
Funcionário					
Quantidade	1	2	2	2	2
Salário mensal	598,94 €	668,94 €	743,94 €	743,94 €	743,94 €
Custo Anual	9.782,47 €	21.990,43 €	24.589,18 €	24.589,18 €	24.589,18 €
Comercial					
Quantidade	0,5	1	1	1	1
Custo Anual	3.213,60 €	8.559,08 €	9.070,74 €	9.582,39 €	10.094,04 €
Total					
Quantidade	3,5	5	5	5	5
Custo Anual	32.560,99 €	56.871,19 €	61.714,10 €	63.958,25 €	64.469,90 €

Fonte: Próprio autor

**Tabela VII - Pressupostos Gerais**

Unidade monetária	Euros				
Primeiro Ano de Actividade	2016				
Anos do Projeto	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de inflação	1,301%	1,536%	1,601%	1,707%	1,709%
Percentagem de Lucro Retido	80%	80%	60%	40%	20%
Percentagem de Lucro Distribuído	20%	20%	40%	60%	80%
Prazo Médio de Recebimento (dias)	45	40	35	30	30
Prazo Médio de Pagamento (dias)	30	30	30	30	30
Prazo Médio de Inventários (dias)	62	62	62	62	62
Ciclo de Caixa	77	72	67	62	62
Subsídio de alimentação	4,27 €				
Taxa de Segurança Social - empregador	23,75%				
Taxa de Segurança Social - trabalhador	11%				
Taxa de IRC					
	Até 15.000€	17%			
	Ao excedente	23%			
Taxa IVA	23%				
Taxa de Juro de empréstimo de Curto Prazo	6,476%				
Taxa de Juro de empréstimo de M/L Prazo	3,948%				
Taxa de Juro de ativos sem risco - Rf(4anos)	0,83%				
Taxa de Juro de ativos sem risco - Rf(6anos)	1,40%				
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)	4,00%				
Beta empresas equivalentes	1,09				
Taxa de atualização	<b>5,19%</b>				

Fonte: Próprio autor, (Fundo Monetário Internacional, 2015), (Elton, et al., 2014), (Aswath Damodaran, 2015)



**Tabela VIII - Legenda**

Produto 1 -	Velas Aromaticas
Produto 2 -	Velas Decorativas Moldes
Produto 3 -	Velas Decorativas Moldes e Cera de Abelha
Produto 4 -	Velas Decorativas de Vaso
Produto 5 -	Velas Pilar
Produto 6 -	Velas Copo

Fonte: Próprio autor

**Tabela IX - Vendas, CMVMC, Pessoal e FSE**

Rubricas	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas	303.864,00 €	583.086,73 €	669.564,12 €	759.452,57 €	852.231,47 €
1	44.352,00 €	123.841,43 €	143.799,01 €	164.535,36 €	185.941,41 €
2	27.720,00 €	77.400,89 €	89.874,38 €	102.834,60 €	116.213,38 €
3	16.632,00 €	53.074,90 €	67.405,78 €	82.267,68 €	97.619,24 €
4	55.440,00 €	154.801,79 €	179.748,76 €	205.669,20 €	232.426,76 €
5	101.640,00 €	110.572,70 €	119.832,50 €	129.495,42 €	139.456,06 €
6	58.080,00 €	63.395,02 €	68.903,69 €	74.650,30 €	80.574,61 €
CMVMC	178.294,00 €	354.619,58 €	410.446,06 €	468.372,81 €	528.096,66 €
Pessoal	32.560,99 €	56.871,19 €	61.714,10 €	63.958,25 €	64.469,90 €
FSE	1.177,74 €	27.858,66 €	48.935,42 €	54.687,99 €	60.452,68 €

Fonte: Próprio autor

**Tabela X - Capacidade Produtiva**

<b>Produto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>1</b>					
Hora (Unidade)	120	120	120	120	120
Turno (6 horas)	720	720	720	720	720
Dias por mês	3,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Mês	2520	3960	3960	3960	3960
Ano	27720	43560	43560	43560	43560
<b>2</b>					
Hora (Unidade)	60	60	60	60	60
Turno (6 horas)	360	360	360	360	360
Dias por mês	3,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Mês	1260	1980	1980	1980	1980
Ano	13860	21780	21780	21780	21780
<b>3</b>					
Hora (Unidade)	60	60	60	60	60
Turno (6 horas)	360	360	360	360	360
Dias por mês	3,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Mês	1260	1980	1980	1980	1980
Ano	13860	21780	21780	21780	21780
<b>4</b>					
Hora (Unidade)	120	120	120	120	120
Turno (6 horas)	720	720	720	720	720
Dias por mês	3,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Mês	2520	3960	3960	3960	3960
Ano	30240	47520	47520	47520	47520
<b>5</b>					
Hora (kg)	70	75	80	85	90
Turno (6 horas)	420	450	480	510	540
Dias por mês	11	11	11	11	11
Mês	4620	4950	5280	5610	5940
Ano	50820	54450	58080	61710	65340
<b>6</b>					
Hora (kg)	40	45	50	55	60
Turno (6 horas)	240	270	300	330	360
Dias por mês	11	11	11	11	11
Mês	2640	2970	3300	3630	3960
Ano	29040	32670	36300	39930	43560

Fonte: Próprio autor

**Tabela XI - Investimentos**

Rubricas	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ativo Fixo Tangível</b>					
Edifício					
Obras de reestruturação	37.271,61 €				
Equipamentos industriais					
Máquina	12.488,73 €				
Outros Materiais	2.945,50 €	2.680,55 €	2.682,27 €	2.685,06 €	2.685,12 €
Equipamentos administrativos					
Mobiliário	585,33 €				
Material de Escritório	735,73 €				
Outros Ativos Fixos Tangíveis					
Equipamento de segurança	1.343,94 €				
Promoção da empresa		694,32 €			
<b>Ativo Fixo tangível Total</b>	<b>55.370,84 €</b>	<b>3.374,87 €</b>	<b>2.682,27 €</b>	<b>2.685,06 €</b>	<b>2.685,12 €</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>					
Administrativos	341,39 €				
Imagem	3.620,00 €				
<b>Ativo Intangível Total</b>	<b>3.961,39 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Total de Investimento</b>	<b>59.332,23 €</b>	<b>3.374,87 €</b>	<b>2.682,27 €</b>	<b>2.685,06 €</b>	<b>2.685,12 €</b>

Fonte: Próprio autor

**Tabela XII - Tesouraria**

Rubricas	2016	2017	2018	2019	2020
Ativo Circulante	51.239,32 €	137.588,10 €	217.998,43 €	292.384,96 €	345.907,80 €
Passivo Circulante	2.425,85 €	10.524,75 €	12.072,72 €	13.596,33 €	15.169,55 €
Fundo Maneio	48.813,46 €	127.063,35 €	205.925,70 €	278.788,63 €	330.738,26 €
Necessidades Cíclicas	83.330,34 €	152.688,10 €	164.726,99 €	174.635,37 €	196.493,13 €
Recursos Cíclicos	23.267,04 €	51.322,50 €	59.095,86 €	67.058,42 €	75.253,29 €
Necessidades de Fundo Maneio	60.063,30 €	101.365,60 €	105.631,13 €	107.576,95 €	121.239,84 €
<b>Tesouraria Líquida</b>	<b>- 11.249,83 €</b>	<b>25.697,75 €</b>	<b>100.294,58 €</b>	<b>171.211,68 €</b>	<b>209.498,42 €</b>

Fonte: Próprio autor

**Tabela XIII - Plano Financeiro**

<b>Rubricas</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Necessidades Financeiras</b>					
Investimento em AF	59.332,23 €	3.374,87 €	2.682,27 €	2.685,06 €	2.685,12 €
Investimento em NFM	60.063,30 €	41.302,30 €	4.265,53 €	1.945,82 €	13.662,89 €
Amortizações Financeiras	5.885,48 €	6.122,09 €	6.368,21 €	6.624,23 €	- €
Encargos Financeiros	881,26 €	644,65 €	398,53 €	142,51 €	- €
Imposto Sobre o Rendimento	- €	12.813,71 €	25.999,61 €	30.593,07 €	36.135,07 €
Dividendos		8.894,11 €	34.255,42 €	62.394,32 €	99.909,57 €
<b>Total</b>	<b>126.162,26 €</b>	<b>73.151,73 €</b>	<b>73.969,56 €</b>	<b>104.385,02 €</b>	<b>152.392,64 €</b>
<b>Recursos Financeiros</b>					
Capital Social	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Empréstimo de Longo Prazo	19.114,52 €	- €	- €	- €	- €
Empréstimo de Curto Prazo	5.885,48 €	- €	- €	- €	- €
Meios Financeiros Líquidos	65.150,35 €	122.660,54 €	142.715,98 €	166.668,83 €	193.437,28 €
<b>Total</b>	<b>140.150,35 €</b>	<b>122.660,54 €</b>	<b>142.715,98 €</b>	<b>166.668,83 €</b>	<b>193.437,28 €</b>
Reserva de Segurança					
<b>Saldo Anual</b>	<b>13.988,09 €</b>	<b>49.508,81 €</b>	<b>68.746,42 €</b>	<b>62.283,81 €</b>	<b>41.044,65 €</b>
Saldo Anterior	- €	13.988,09 €	63.496,89 €	132.243,31 €	194.527,13 €
Saldo Acumulado	13.988,09 €	63.496,89 €	132.243,31 €	194.527,13 €	235.571,77 €
<b>Saldo Final</b>	<b>13.988,09 €</b>	<b>63.496,89 €</b>	<b>132.243,31 €</b>	<b>194.527,13 €</b>	<b>235.571,77 €</b>

Fonte: Próprio autor

**Tabela XIV - Resultados**

<b>Rubricas</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
EBITDA	65.150,35 €	122.660,54 €	142.715,98 €	166.668,83 €	193.437,28 €
EBIT	60.506,07 €	117.599,47 €	137.324,91 €	161.164,54 €	187.938,98 €
EBT	59.624,81 €	116.954,82 €	136.926,38 €	161.022,03 €	187.938,98 €
Resultado Líquido do Período	46.811,11 €	90.955,21 €	106.333,32 €	124.886,96 €	145.613,01 €
Taxa de Crescimento das vendas	0%	92%	15%	13%	12%
Rentabilidade líquida das vendas	15%	16%	16%	16%	17%
Rendibilidade do Ativo (EBITDA)	43%	46%	41%	40%	41%
Rotação do Ativo	2,00	2,17	1,93	1,82	1,79
Rendibilidade dos Capitais Próprios	48%	51%	42%	40%	41%
Autonomia Financeira	64%	66%	72%	75%	75%
Solvabilidade Total	175%	198%	261%	304%	305%
Liquidez geral	231%	258%	308%	358%	367%
Margem de contribuição %	41%	39%	39%	38%	38%
Ponto Crítico de Vendas	238.713,65 €	460.426,19 €	526.848,14 €	592.783,74 €	658.794,19 €
Margem de segurança	21%	21%	21%	22%	23%

Fonte: Próprio autor

**Tabela XV - Avaliação do Projeto**

<b>Ótica do Projeto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<u>Cash-Flow de Exploração</u>					
Resultado Líquido	46.811,11 €	90.955,21 €	106.333,32 €	124.886,96 €	145.613,01 €
Depreciações e Amortizações	4.644,28 €	5.061,07 €	5.391,07 €	5.504,29 €	5.498,31 €
Encargos Financeiros	881,26 €	644,65 €	398,53 €	142,51 €	- €
Total	52.336,64 €	96.660,93 €	112.122,91 €	130.533,77 €	151.111,32 €
<u>Cash-Flow de Investimento</u>					
Investimento em AF	59.332,23 €	3.374,87 €	2.682,27 €	2.685,06 €	2.685,12 €
Varição de NFM	60.063,30 €	41.302,30 €	4.265,53 €	1.945,82 €	13.662,89 €
Valor Residual					165.900,38 €
Valor Residual do FM					121.239,84 €
Valor Residual do AF					44.660,54 €
Total	119.395,53 €	44.677,17 €	6.947,80 €	4.630,89 €	- 149.552,37 €
<b>Cash-Flow do Projeto</b>	- 67.058,88 €	51.983,76 €	105.175,11 €	125.902,88 €	300.663,69 €
CF atualizado	- 64.142,07 €	49.537,09 €	100.183,42 €	119.902,08 €	286.331,31 €
CF atualizado acumulado	- 64.142,07 €	- 14.604,98 €	85.578,44 €	205.480,53 €	491.811,84 €
<b>VAL</b>	491811,8377				
TIR	124%				
PRI	3 anos				
IR	7,84				

Fonte: Próprio autor

**Tabela XVI - Análise de Sensibilidade**

<b>Cenários</b>	<b>Previsto</b>	<b>Péssimo</b>	<b>Mau</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>
	Vendas	Vendas (-20%)	Vendas (-10%)	Vendas (+10%)	Vendas (+20%)
Valor Líquido Atual	491.811,84 €	24.220,52 €	259.465,85 €	724.106,01 €	956.372,58 €
Taxa Interna de Rendibilidade	124%	4%	52%	268%	742%
Índice de Rendibilidade	7,84	0,39	4,14	11,55	15,25
Payback Period	3 anos	5 anos	4 anos	2 anos	2 anos
	CMVMC	CMVMC (+20%)	CMVMC (+10%)	CMVMC (-10%)	CMVMC (-20%)
Valor Líquido Atual	491.811,84 €	207.285,52 €	349.562,01 €	634.043,81 €	776.263,54 €
Taxa Interna de Rendibilidade	124%	41%	76%	195%	314%
Índice de Rendibilidade	7,84	3,31	5,58	10,11	12,38
Payback Period	3 anos	5 anos	3 anos	2anos	2anos
	RL	RL (-20%)	RL (-10%)	RL (+10%)	RL
Valor Líquido Atual	491.811,84 €	393.832,84 €	442.825,11 €	540.793,68 €	589.771,20 €
Taxa Interna de Rendibilidade	124%	90%	106%	145%	169%
Índice de Rendibilidade	7,84	6,28	7,06	8,63	9,41
Payback Period	3 anos	3 anos	3 anos	3 anos	2anos
	Pm		Pm (6,17%)	Pm (2,17%)	
Valor Líquido Atual	491.811,84 €		483.610,97 €	498.946,81 €	
Taxa Interna de Rendibilidade	124%		124%	124%	
Índice de Rendibilidade	7,84		7,71	7,96	
Payback Period	3 anos		3 anos	3 anos	

Fonte: Próprio autor

**Figura II - Cronograma**

Etapa	2016											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reestruturação do edifício												
Novos Equipamentos												
Construção de Imagem												
Construção dos Novos Produtos												
Promoção dos Produtos												

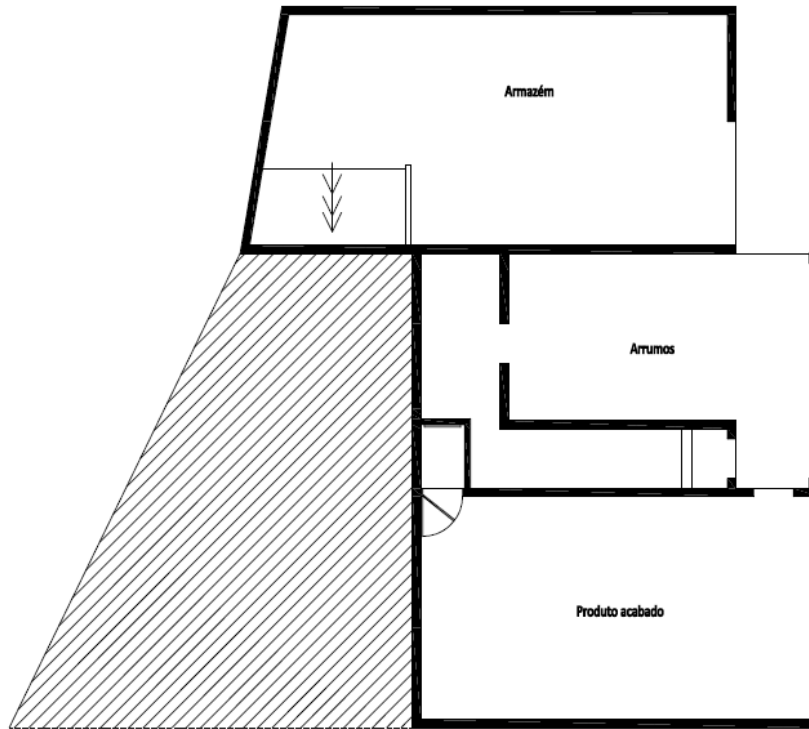
Fonte: Próprio autor

**Complemento 4 - Contexto Histórico das Velas**

As velas começaram por ser produzidas com cera de abelha, usada desde cedo na China e introduzida na Europa na altura da idade média, contudo, apesar da sua qualidade e cheiro agradável, o seu elevado custo levou a que apenas famílias ricas, a igreja ou o rei, tivessem acesso à mesma, sendo substituída pelo sebo, uma matéria mais acessível, mas com pouquíssima qualidade. A partir de meados do século 19 até aos dias de hoje, a parafina e o ácido esteárico têm sido as matérias mais utilizadas na produção de velas. Contudo, durante as últimas décadas, a cera de soja, cera de óleo de palma, entre outras, têm sido integradas na produção de velas (Association European Candle Makers, 2015; National Candle Association, 2015).



### Complemento 5 - Planta atual



### Complemento 6 - Planta Futura

