

FRM*lição*

Carlos V Rebelo, LDA.



ESTUDO DE IMPACTO DO PROJETO

Porto, Abril 2017

Cofinanciado por:



Conteúdo

1.	Introdução	3
1.1	Objetivos	3
2.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	3
2.1	Identificação da Empresa	3
2.2	Construção da Sociedade	4
2.3	Histórico da Empresa	4
2.4	Visão, Missão e Valores.....	5
2.5	Estrutura Legal	6
2.6	Organograma	6
2.7	Análise à Proposta de Valor	7
2.8	Análise ao Posicionamento da Empresa	8
2.9	Modelo de negócio tipo: Indústrias Produtivas	9
3.	ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA.....	10
3.1	Análise SWOT	12
4.	Enquadramento do projeto.....	13
4.1	Sumário do Projeto	13
4.2	Diretrizes estratégicas.....	13
4.3	Diretrizes e Caracterização do Projeto.....	15
5.	Avaliação do Projeto de Investimento	17
5.1	Execução dos Investimentos	17
5.1.1	Investimentos em Inovação	18
5.1.2	Investimentos estratégicos	20
5.1.3	Investimentos obrigatórios	24
5.1.4	Planeamento e Execução do Investimento	25
6.	Apresentação do Plano de Exploração.....	29

6.1	Tipologia e Estrutura de Rendimentos.....	29
6.1.1	VOLUME DE NEGÓCIOS.....	29
6.1.2	Tipologia e Estrutura de Gastos	30
6.1.2.1	CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS	30
6.1.2.2	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS.....	30
6.1.2.3	ESTRUTURA E CUSTOS DE COM PESSOAL	32
7.	Plano de Investimento	33
7.1.1	Tipologia e Estrutura dos Investimentos.....	33
7.1.1.1	INVESTIMENTOS.....	33
7.1.1.2	AMORTIZAÇÕES E DEPRECIAÇÕES	34
7.1.1.3	INVENTÁRIOS	35
7.1.1.4	CLIENTES.....	35
7.1.1.5	FORNECEDORES	35
8.	Plano de Financiamento.....	36
8.1.1	Estrutura de Financiamento.....	36
8.1.2	Demonstração de Resultados	39
8.1.3	Balanço	41
8.1.4	Avaliação na Ótica do Projeto	44
8.2	Análise Financeira	46
8.2.1	Principais Indicadores Financeiros do Projeto e da Empresa	46
9.	Conclusões sobre o Estudo de Impacto do Projeto de Investimento	48

1. Introdução

1.1 Objetivos

O presente documento tem como princípio a aproximação a um modelo de análise comparativa que se centra no momento pré-projecto e pós projeto, avaliando as diretrizes de execução do mesmo e os diversos impactos resultantes na estrutura e modelo de negócio da empresa.

Além de um documento de natureza analítica, procura dar-se ao leitor uma perspetiva real do direccionamento estratégico a seguir com base em diversos indicadores e metodologias de análise e avaliação estratégica e financeira.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Identificação da Empresa

NOME OU DESIGNAÇÃO SOCIAL:		Carlos V Rebelo, LDA. (CVR)	
MORADA (SEDE):		Casais dos Penedos, Estrada dos Luízes, sem número, Pontével, Cartaxo	
CÓDIGO-POSTAL:	2070-367	LOCALIDADE:	Pontével
DISTRITO:	Santarém	CONCELHO:	Cartaxo
NIF/NIPC:		507689020	
DIMENSÃO:		Média Empresa	
NATUREZA JURÍDICA:		Sociedade por Quotas	
CAPITAL SOCIAL:		197.580,00 €	
CAE PRINCIPAL:		25110-R3	
CAE SECUNDÁRIO:		46610; 33120; 41200	
OBJETO SOCIAL:		Serralharia civil, fabrico e manutenção de estruturas metálicas; manutenção industrial, fabrico de máquinas e ferramentas industriais,	

	comércio, importação, exportação e distribuição de material, estruturas, acessórios, máquinas e equipamentos metálicos e industriais. Construção civil e obras públicas, empreitadas e subempreitadas, compra e venda de materiais de construção.
--	---

2.2 Construção da Sociedade

SÓCIOS/ACCIONISTAS:	CARLOS MANUEL VALENTE REBELO
QUOTAS/AÇÕES:	50%
SÓCIOS/ACCIONISTAS:	MARIA DA GRAÇA DA MATA REBELO
QUOTAS/AÇÕES:	50%

2.3 Histórico da Empresa

A Carlos V. Rebelo, Lda., foi constituída a 11 de Abril de 2006, com a sua sede em Pontével, concelho do Cartaxo, distrito de Santarém. Criada sob o CAE 25110, tendo como core business a fabricação e construção de estruturas metálicas. Apesar de se inserir num setor complexo e de alta competitividade, a CVR apresenta uma evolução bastante significativa desde a sua constituição até aos dias de hoje, contando com 24 colaboradores versáteis e com alto know how, que com base numa política de contínua evolução tecnológica, técnica e humana estrutura fortes vantagens competitivas e diferenciadoras. De facto, desde 2006 até à data de estruturação do projeto de investimento em análise, a Carlos V. Rebelo procedeu a vários investimentos em diversas máquinas e equipamentos produtivos, nomeadamente calandras, máquinas de furação e corte, soldadura, hidrodecapagem, equipamentos de elevação de carga, viaturas ligeiras e pesadas com grua, bem como hardware e software administrativo e financeiro, procedendo igualmente à construção de um novo pavilhão que promoveu a eficiência operacional e logística assim como uma melhoria significativa nas condições de trabalho e capacidade produtiva, tendo em consideração a eficiência energética da empresa através de investimentos no controlo dos consumos de energia. Assim, a CVR apresenta-se como uma empresa dinâmica e competitiva sempre na procura de se sustentar como uma referência

do setor metalomecânico de Portugal, desenvolvendo o projeto de investimento, cujo impacto se avalia no presente documento, procurando potenciar as suas valências e capital humano para um aumento da capacidade e versatilidade na abordagem ao mercado nacional e internacional.

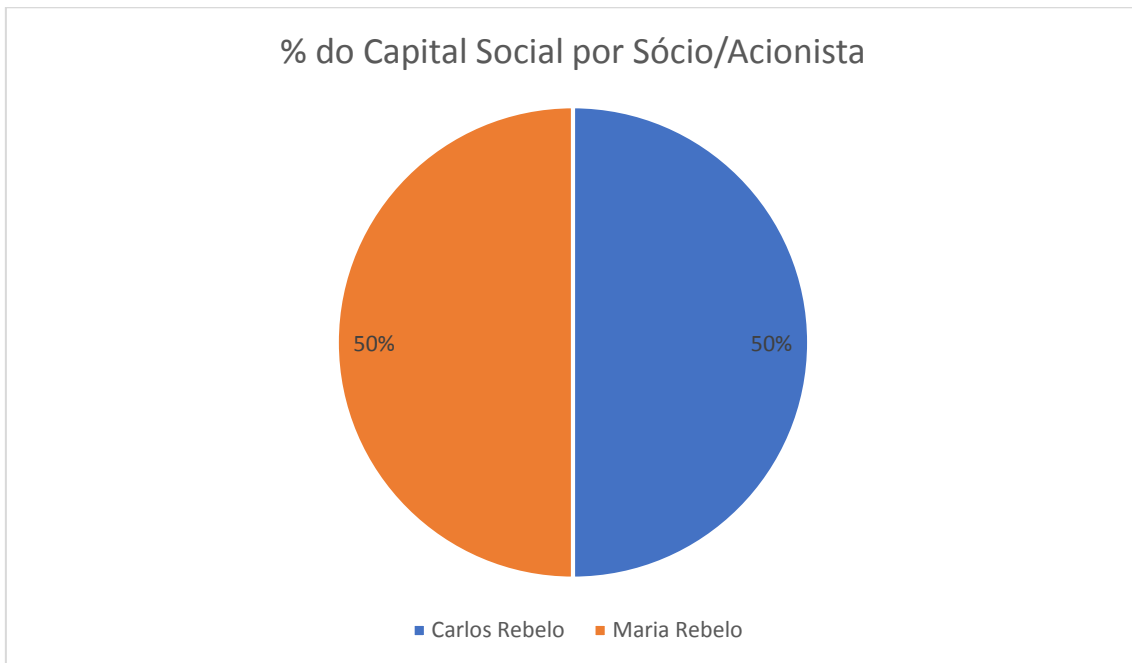
2.4 Visão, Missão e Valores

Após uma evolução muito significativa devido à sua aposta na inovação, a Carlos V. Rebelo, Lda direciona atualmente a sua atividade para quatro grandes áreas de negócio, nomeadamente o setor da metalomecânica, industrial, agrícola e de prestação de serviços.

Unificando a sua atividade em função do lema “Caminhar é o objetivo da nossa empresa”, a Carlos V. Rebelo, aposta não só na tecnologia, mas também nos aspetos técnicos e humanos e desta forma pretende continuar a inovar e diversificar a sua gama de produtos até cumprir a sua missão. Esta baseia-se na satisfação dos seus clientes de forma inovadora e competitiva, através do desenvolvimento de produtos e serviços, obedecendo às regras do crescimento sustentável; o relacionamento com os fornecedores numa ótica de parceiros de negócio, tendo como base os princípios da segurança, qualidade, confiança e fidelidade; promover uma estratégia de excelência no serviço ao cliente, como processo de sustentação, incorporando todas as componentes e de forma transversal à estrutura, visando o total contentamento e fidelização de clientes e por fim e não menos importante, a valorização dos colaboradores através da formação contínua em várias áreas de atuação. Com uma visão centrada na melhoria contínua dos seus produtos e serviços, a Carlos V. Rebelo pretende ser uma empresa de referência no seu setor de atividade a nível internacional. Centrada na sua visão, sem nunca descurar a sua missão, pretende uma diferenciação no mercado, nomeadamente com a fabricação de casas pré-fabricadas modulares em aço leve e em estruturas de aço leve para recuperação de edifícios históricos ou reabilitação de edifícios e com uma variedade de material agrícola.

2.5 Estrutura Legal

A Carlos V. Rebelo é uma sociedade por quotas, com um capital social de 197.580,00 € distribuídos pelos dois sócios-gerentes, 50% Carlos Manuel Pinheiro Mata Valente Rebelo e 50% Maria da Graça Franco da Mata Rebelo, tendo como forma de obrigar: “É suficiente a intervenção de um gerente”.



2.6 Organograma

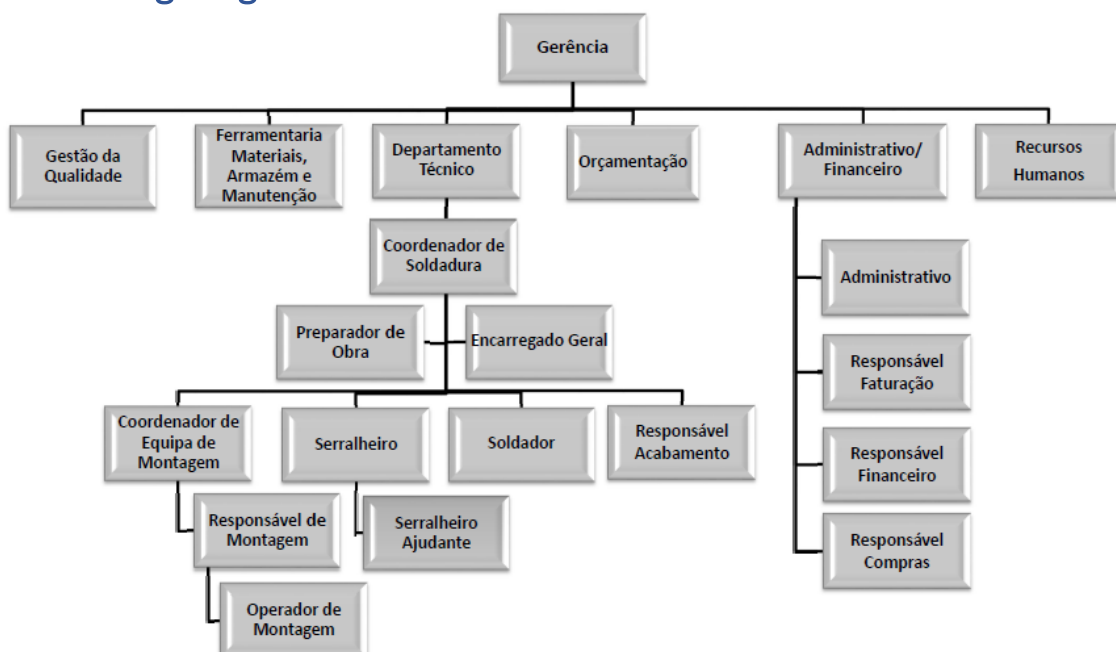


Figura 1 - Organograma da Empresa

2.7 Análise à Proposta de Valor

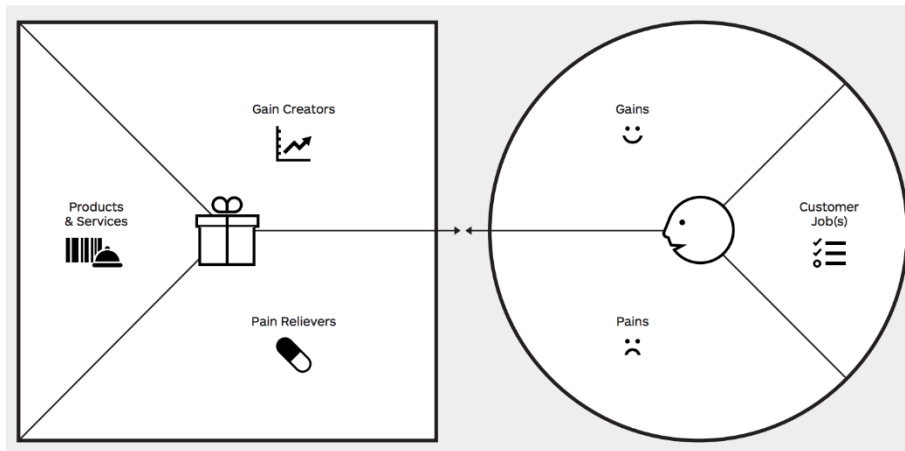


Figura 2 Value Proposition Model Canvas

A CVR tem como grande força competitiva a prestação de serviços no domínio da Serralharia civil e fabrico e manutenção de estruturas metálicas que se diferencia não só pela qualidade, mas essencialmente pelo modelo de interação com os clientes, proporcionando um contexto orientado para o cliente, tendo retrabalhado todas as vertentes dos 7 P's do Marketing relacionadas com a experiência do serviço de forma a reduzir as “dores” e a agregar valor para os seus clientes, circunscritos a uma segmentação focada, atentando ao princípio de que nunca se conseguirá o domínio total de toda a amplitude de mercado, o foco deve sim estar em parcelar estrategicamente um nicho com pontos de diferenciação específicos. Uma estratégia de alcance amplo, dada a heterogeneidade do setor metalomecânico, significaria suportar uma estrutura colossal, aposta num modelo de negócio pouco focado, incorporando alto risco, e um posicionamento medíocre.

Assim a CVR estrutura-se em torno do seu core business centrado nos serviços de estruturas metálicas, comportando serviços e atividades de suporte como:

Estruturas Metálicas: edifícios de apoio à construção civil e fabrico por projeto, nomeadamente estruturas metálicas para edifícios industriais/armazéns, habitacionais/escritórios, de apoio à indústria e pontes, bem como estruturas deslizantes, portões, grades, escadas guardas, janelas, cacifos, redes, sem-fins e serralharia civil e artísticas.

- no setor industrial, nomeadamente:

Equipamentos Industriais: passadeiras em estrutura de aço carbono ou aço inox, silos e misturadores, condutas abertas e fechadas, reboques rebaixados e canópias.

- no setor agrícola, nomeadamente:

Material Agrícola: reboques esmagadores para transporte e descarga de uvas, reboques, localizador de estrume, caixas em aço inox para aplicação sobre estrados de reboques, barras de deservagem, baldes de vindima para porta paletes em aço inox, tegões para receção de uvas, reboques de recolha e preparação de produtos hortícolas no campo, máquinas de recolha de restos de lenha e podas e grades de disco em X.

- no setor de Prestação de Serviços, nomeadamente:

Manutenção Industrial: reparações, adaptações, modificações e correções em diversos equipamentos e estruturas industrial, tais como soldadura de tubagem e outras estruturas metálicas, alterações de escadotes, por exemplo passando rodas para a traseira com ligeiro levantamento das mesmas e aplicações de pega para melhor movimentação, substituição de correias, chumaceiras e retentores, desmontagem, reparação, decapagem, metalização, pintura e montagem de balança báscula, alterações de caixas retirando encerado, plataforma elevatória e aplicação de estrados e reparações de latões para uva, são alguns dos serviços prestados pela promotora neste sentido.

2.8 Análise ao Posicionamento da Empresa

Segundo a literatura de Michael Porter, podemos optar por três alternativas de Posicionamento Amplo: diferenciação do produto, liderança em custo ou domínio de nicho. De facto, a natureza do core business da empresa, centrado na fabricação e manutenção de estruturas metálicas, comércio por grosso de máquinas e ferramentas agrícolas e reparação e manutenção de máquinas e equipamentos, áreas de negócio nas quais se especializou no âmbito do setor metalomecânico, posicionando-se a jusante, muito próxima do cliente final na cadeia de valor completa da indústria metalomecânica, onde a competitividade é apertadíssima, uma vez que a definição de valor pelo cliente se focaliza na relação entre a qualidade percebida e o preço. Neste sentido, a empresa aposta na diferenciação da sua oferta, apresentando uma vasta gama de produtos e soluções, investindo fortemente na inovação, investigação e desenvolvimento, na otimização da sua produção, tanto pela aposta em tecnologias de produção de ponta, tecnologicamente mais avançadas e mais eficientes energeticamente, como pela otimização dos demais processos primários e de suporte agregados à cadeia de valor da Carlos V. Rebelo. Assim, assume uma estratégia centrada numa Liderança Global de Custos, pois com uma redução no

custo unitário de produção, fruto das apostas e otimizações providenciadas pelos investimentos previstos no projeto, a promotora vai balancear e dinamizar a sua competitividade, adicionando valor ao seu produto, uma vez que isto lhe vem permitir proporcionar um serviço com um nível de qualidade, talvez até superior à grande maioria dos concorrentes diretos, mas com uma margem mais dilatada, permitindo a definição de uma estratégia de comercialização mais dinâmica, flexibilizando preços e o estabelecimento de acordos, que sustentem a estabilidade financeira da empresa e a diferenciação já detida pela promotora.

Assim as políticas e definições estratégicas da empresa direcionam-se sempre para formas de potenciação dos pontos de paridade, mas acima de tudo a manutenção e geração de pontos de diferenciação que se traduzem nos order winners dentro do segmento alvo.

2.9 Modelo de negócio tipo: Indústrias Produtivas

Embora o core business da CVR detenha uma conotação mista entre os produtos e serviços, em termos estruturais e organizacionais, a empresa assume uma integridade industrial, onde se envolve a utilização de instalações fabris, equipamento e maquinaria e pessoal especializado. Caracteriza-se assim por uma empresa de “capital intensivo”, na medida em que se exigem elevados investimentos em ativos fixos.

Em termos de solidificação da preposição de valor e posicionamento na cadeia, nos últimos anos, os investimentos em ativos intangíveis têm assumido grande preponderância na indústria. É o caso do investimento em investigação e desenvolvimento, no design, em novos processos de gestão, nas tecnologias de informação e comunicação ou nas marcas, investimentos que se traduzem em pontos de diferenciação, representando uma grande diferença entre ser um produtor e ser o preferido dos clientes/consumidores.

3. ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA

Desde o início da sua atividade em 2006 que a Carlos V. Rebelo, Lda se dedica ao fabrico e manutenção de estruturas metálicas, ao comércio por grosso de máquinas e ferramentas agrícolas, e à reparação e manutenção de máquinas e equipamentos, onde se especializou. Apesar de não ter marca registada, diferenciou-se desde o primeiro dia de atividade, pela excelência dos produtos fabricados e dos serviços fornecidos aos seus clientes, providenciando soluções Taylor made para cada cliente, tendo-se assim posicionado na vanguarda do setor da metalomecânica.

A promotora identificou as marcas, Mesmáki, Metalva, Prometal, Portalva, e Ramo Fabril, como algumas das marcas concorrentes mais próximas. Reconhece-se que as marcas acima mencionadas comunicam melhor a sua imagem/marca, e que existe de facto uma lacuna neste sentido que necessita de ser colmatada. Neste sentido, e devido à importância que a comunicação da marca tem para a promoção das vendas, e com vista a criar maior notoriedade em relação à concorrência, a CVR, procurou investir na promoção e comunicação da sua marca/imagem/serviços, permitindo aumentar a sua quota nos mercados para onde já comercializa, nomeadamente Portugal, Espanha, Angola e Moçambique, bem como para aqueles onde tenciona entrar, nomeadamente, Congo-Brazzaville, Senegal, França, diversificando dessa forma os mercados internacionais. Para tal, a promotora vai investir em atividades e ações, definidas na sua estratégia de internacionalização e de marketing, o que lhe vai permitir pós-projeto posicionar-se com maior notoriedade no mercado, destacando-se da concorrência.

No que respeita às suas principais concorrentes, identificou-se que a Fátivil, Metalomecânica, Lda (Leiria), a Magicmetal, Lda (Alentejo), Carmetal, Lda (Ribatejo), Aziagri, Lda (Santarém), como sendo a concorrência mais próxima no mercado nacional. Nos mercados para onde já exporta, foram identificadas as seguintes empresas concorrentes: Espanha (Soldometal - Sociedade Metalurgica, Lda; Macotecnica - Industrias Metalomecanicas das Almas, Lda), não encontrando, no entanto, concorrência instalada em Angola e Moçambique.

Relativamente aos mercados para onde tenciona internacionalizar-se, identificou-se a possível concorrência, nomeadamente França (Secome S.A.S.; Delmerle SAS; Metal Inco), Senegal (Jotona Agbasi, Jerry Jeph Group), não encontrando concorrência instalada no Congo-Brazzaville.

Foram identificadas as áreas de competitividade crítica para o negócio da Carlos V. Rebelo, assim definidas uma vez que são consideradas como os recursos/competências fundamentais e necessários para o desenvolvimento e crescimento da empresa, tanto no mercado nacional como no internacional, são as seguintes:

- Enfoque na Qualidade e na Segurança;
- Maior enfoque na inovação e desenvolvimento;
- Sistema de Produção flexível;
- Internacionalização;
- Elevado know-how na área e polivalência dos colaboradores e promotores.

A Carlos V. Rebelo considera que todas estas áreas são fulcrais para o sucesso da empresa face aos desafios que se avizinham, sendo a adaptabilidade a estas vertentes definidora do rumo que a empresa tomará no longo/médio prazo, aumentando, simultaneamente, a necessidade de ajustar a empresa para que faça face a todos os desafios futuros e promoverão o seu crescimento e desenvolvimento sustentado.

Com a inserção de novos serviços incorporando a sua atividade para novos segmentos, reconhece-se, apesar da forte concorrência existente, que com estes serviços adicionais ao core business, poder-se-á atingir um posicionamento mais verticalizado que assegura um maior domínio sobre o posicionamento na cadeia de valor.

3.1 Análise SWOT

Pontos Fortes:

- Vasta gama de produtos e soluções;
- Know-how na área da metalomecânica;
- Qualidade reconhecida;
- Forte dinamismo comercial;
- Forte dinamismo empresarial;
- Aposta e procura constante em inovar;
- Fidelização dos clientes;
- Boa carteira de clientes.

Pontos Fracos:

- Fraca flexibilidade da produção;
- Fraca representação nos mercados externos;
- Pouco conhecimento dos mercados alvo internacionais.

Ameaças:

- Clima de instabilidade económica portuguesa e mundial;
- Retração do consumo nacional;
- Estagnação ou baixo crescimento da economia;
- Concorrência nacional e internacional.

Oportunidades:

- Crescente evolução do desenvolvimento de tecnologias;
- Diversificação de gama de produtos e soluções, nomeadamente pela introdução de uma nova área da metalomecânica, as estruturas em aço leve;
- Apoio do Portugal 2020.

4. Enquadramento do projeto

4.1 Sumário do Projeto

A CVR projetou e executou um projeto de investimento, ao abrigo do Portugal 2020, concretamente o SI Inovação, com início e termo a 2015-04-24 e 2017-04-23 respetivamente, estimando-se, assim, uma duração do projeto de 24 meses.

Unidade de medida: Euros

Sistema de Incentivos	Investimento Total	Investimento Elegível	Incentivo	% Incentivo
SI Inovação	750.316,57	695.116,57	486.581,60	50%

Tabela 1 – Montante de investimento (Total e Elegível) e do Incentivo aprovado

4.2 Diretrizes estratégicas

À data do planeamento e operacionalização do projeto de investimento, a CVR contava com uma equipa constituída por 28 colaboradores, distribuídos entre as áreas produtiva e administrativa, atuando no mercado sempre considerando o seu posicionamento quanto às áreas de competitividade críticas:

Enfoque na Qualidade e na Segurança: Neste âmbito, embora a promotora efetue já um controlo apertado da qualidade do produto, e embora tenha implementado já diversas medidas que visam a segurança dos colaboradores, falta um comprometimento público da empresa para com as questões da Qualidade, da Satisfação do Cliente e da Segurança no Trabalho, sendo como tal fundamental, não só para a melhoria da gestão organizacional mas também porque esta é condição de acesso a diversos mercados internacionais, planeando-se a implementação, com vista à certificação, de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho.

Maior enfoque na inovação e desenvolvimento: a inovação e desenvolvimento, seja de processos produtivos ou organizacionais, seja de produto ou de serviço, são atualmente fatores cruciais para a competitividade das organizações. Neste âmbito, a Carlos V. Rebelo tem apostado fortemente na inovação quer em termos de processo produtivo (investimento em máquinas tecnologicamente mais avançadas), quer em diversificar o leque de produtos e

soluções, sendo que é fundamental intensificar a inovação e desenvolvimento na cultura organizacional da empresa, apostando continuamente neste sentido.

Sistema de Produção flexível: o processo produtivo é, dada a natureza da atividade, um dos processos fulcrais para a empresa, tendo a Carlos V. Rebelo, ao longo da sua existência, efetuado investimentos significativos não apenas nas suas instalações industriais, mas igualmente na aquisição de máquinas e equipamentos de trabalho mais rápidos e que permitem tempos de maquinação mais reduzidos. Não obstante os investimentos efetuados, e imposto pelas mudanças de paradigma na indústria transformadora (sistemas de produção flexíveis, ciclos de produção curtos e centrados na eliminação de desperdícios, controlo da cadeia de abastecimento), é fundamental, dada a falta de capacidade atual do parque de máquinas, que se continuem a efetuar investimentos que visam a melhoria contínua do processo produtivo da empresa, tendo-se enquadrado diversas ações no plano de investimentos.

Internacionalização: a Carlos V. Rebelo deu já os primeiros passos no sentido da internacionalização, explorando atualmente com sucesso os mercados espanhol, angolano e moçambicano, no entanto ainda com vendas pouco significativas face aos expectável e potencial dos mercados, pretendendo, e com o intuito de aumentar as suas exportações, explorar os mercados congolense, senegalês e francês, assegurando desta forma o crescimento e sustentabilidade da empresa.

Elevado know-how na área e polivalência dos colaboradores e promotores: A equipa de trabalho da Carlos V. Rebelo era à data do planeamento do projeto constituída por 28 colaboradores, embora com competências de índole técnica obtida através da experiência no setor de atuação, sendo detentores de baixos níveis de qualificação formal, bem como competências, de âmbito técnico e transversal, necessárias a prossecução dos objetivos traçados pela gerência da empresa e aqui explicitados nos pontos anteriores, sendo como tal pretendido, através da realização de ações de formação, reforçar conhecimentos previamente adquiridos, bem como dotar a equipa de trabalho de novos e mais atuais conhecimentos e competências, que promoverão o crescimento e desenvolvimento sustentado da empresa.

Numa perspetiva de criação de valor tendo em conta o seu posicionamento a jusante na Cadeia de Valor Vertical, a empresa procura através da exploração do seu core business, que se centra no fabrico e manutenção de estruturas metálicas, ao comércio por grosso de máquinas e ferramentas agrícolas e à reparação e manutenção de máquinas e equipamentos, onde se especializou, reforçar a sua proposição de valor, assente numa composição de order winners em reforço dos order qualifiers, através da diversificação da sua gama de produtos bem como

na investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos e soluções, que adiciona valor e gera vantagem competitiva, reforçando o posicionamento na cadeia de valor, fabricando e produzindo estruturas em aço leve, para o fornecimento de casas pré-fabricadas modulares e ainda e estruturas para a recuperação de edifícios históricos e reabilitação de edifícios, produtos e soluções que se apresentam em crescente aceitação, certamente uma aposta do futuro, e portanto uma adição de valor significativa ao posicionamento da promotora. Como principais pontos fortes face à concorrência destaca-se a diversidade de produtos e soluções disponibilizados pela promotora, o know-how, a capacidade de investigação, desenvolvimento e inovação, a adaptação às constantes mutações do mercado, bem como as tecnologias utilizadas pela promotora. Como pontos fracos face à concorrência apresenta-se a falta de certificações que limitam o acesso a concursos que apresentam as mesmas como requisito bem como um posicionamento e visibilidade pouco evidenciado nos mercados internacionais.

4.3 Diretrizes e Caracterização do Projeto

Tendo em consideração as diversas fragilidades e oportunidades a CVR desenvolveu um plano de ação que procura além de capacitar a proposição de valor da empresa, dinamizar o modelo de negócio para uma abordagem focada na sustentabilidade e crescimento. Assim, definiram-se os objetivos estratégicos:

- Consolidar e reforçar a sua posição no mercado nacional;
- Apostar na internacionalização da empresa;
- Satisfazer e fidelizar os clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços que excedam as suas expectativas;
- Cumprir com rigor os requisitos dos regulamentos e normas aplicáveis nos seus domínios de atividade;
- Aumentar a competitividade dos produtos e serviços adotando uma perspetiva de melhoria contínua, no sentido de ser reconhecido como fornecedor de serviços de qualidade;
- Aumentar a produtividade apostando nos meios técnicos e humanos e na alta tecnologia;
- Aumentar o volume de negócios, nomeadamente através do aumento das vendas para mercados externos;
- Reforçar e intensificar os processos de comunicação e promoção, nomeadamente através do marketing, agregando visibilidade e notoriedade à CVR;

- Procurar e apostar constantemente em novas tecnologias que promovam o crescimento da CVR e o desenvolvimento da sua atividade gerando o mínimo de impacto possível para o ambiente;

O plano estratégico traçado para o projeto centra-se na inovação do processo produtivo, nomeadamente para a automação, produção flexível e melhoria dos processos e procedimentos fabris e para a implementação de novos métodos organizacionais e de gestão que permitem ganhos de competitividade e de eficiência, nomeadamente, ao nível da eficiência logística interna, eficiência energética e eficiência operacional e informatização dos processos, introduzindo práticas inovadoras e centradas na criação de valor, para o reforço da internacionalização e da quota de mercado da empresa e para o reforço da qualificação dos recursos humanos da CVR, objetivando ganhos de competitividade sustentados pela eficiência operacional e qualidade final dos produtos, resultando na melhoria das condições de trabalho, automação de processos, redução dos tempos produtivos e consequente redução dos prazos de entrega, superação das expectativas dos clientes e a prestação de um serviço de excelência na resposta às solicitações de mercado. Assim, o projeto formulou-se com base em investimentos de natureza inovadora que se traduzem na produção de bens transacionáveis e internacionalizáveis enquadrados e relacionados com "o aumento da capacidade de um estabelecimento já existente", pela aquisição de novas máquinas e equipamentos que permitam o aumento da sua capacidade produtiva existente, bem como a flexibilidade e rapidez necessárias para responder eficientemente às solicitações dos atuais e potenciais clientes e mercados, através do fornecimento dos atuais e futuros produtos e soluções disponibilizados. Os investimentos contemplados direcionaram-se para produção de novos produtos, promovendo a diversificação da gama de produtos e soluções, permitindo ainda o eficiente controlo e gestão da sua capacidade produtiva, organizacional e gestionária. Na aposta do seu processo produtivo, a Carlos V. Rebelo procurou adotar novos processos tecnológicos de vanguarda e dotados de tecnologia de ponta, energeticamente mais eficientes, limpos, sustentáveis e flexíveis. Complementarmente, idealizou-se uma reestruturação a nível organizacional no sentido de otimizar todo o seu fluxo processual, através da implementação de procedimentos organizacionais e gestionários bem como através do recurso a novas tecnologias, promovendo a informatização dos seus processos.

5. Avaliação do Projeto de Investimento

5.1 Execução dos Investimentos

Investir implica comprometer recursos na expectativa de obter benefícios futuros. Ao comprometer recursos, a CVR incorre num custo de oportunidade, na medida em que sacrifica a hipótese de poder despende os seus recursos hoje, em ambiente certo, optando por investir numa alternativa que devolve resultados futuros, em ambiente de risco e incerteza.

Os ativos sujeitos à opção de investimento, podem assumir a forma de ativos reais ou de ativos financeiros. Os ativos reais abrangem aqueles que detêm a capacidade de produzir bens e serviços de forma a gerar riqueza. Nesta categoria temos, por um lado, os bens de equipamento, edifícios, terrenos e ativos circulantes, e por outro, os ativos intangíveis, como as patentes, transferência de tecnologia, investigação e desenvolvimento, etc., que apesar de não deterem representação física imediata, desenvolvem um papel importante na atividade das empresas no sentido da eficiência e aumento da competitividade e da diferenciação.

O investimento em ativos reais enquadra-se na realidade empresarial, dado que qualquer empresa se depara com decisões sobre a alocação de recursos disponíveis no sentido de potenciar a atividade da empresa. Além disso, o investimento constitui um dos fatores que mais influenciam o valor das empresas e o seu potencial de gerar mais valor.

Os investimentos realizados pela CVR podem ser categorizados de acordo com diferentes critérios.

- a) **Investimentos de expansão**, cujo objetivo é aumentar a capacidade produtiva da empresa, de forma a corresponder ao aumento da procura.
- b) **Investimentos de inovação**, perante a mudança nas preferências e na exigência dos consumidores, a CVR opta por diversificar a sua atividade através da produção de novos produtos.
- c) **Investimentos estratégicos**, enquadram-se no plano estratégico da empresa a longo prazo, com o objetivo de assegurar o futuro da mesma. Nesta fase, consideram-se investimentos que permitam reduzir o risco do negócio, e ao mesmo tempo expandir a atividade

- d) **Investimentos obrigatórios**, necessários para que a empresa cumpra a legislação legal em vigor

Assim, os investimentos conglomerados e executados pela CVR são enquadrados da seguinte forma:

5.1.1 Investimentos em Inovação

Atividade de Inovação: Novos Produtos de Aço Leve

Designação:

- ✓ Perfiladora de Chapa Colaborante Algor ALG 520/126
- ✓ Guilhotina Hidráulica de Ângulo Variável Baykal HNC 6100x10
- ✓ Quinadora Hidraulica Syncro, CNC Baykal APTS 6108x300
- ✓ Unidade de Punçõnagem em C para vigas
- ✓ Ponte Rolante Monoviga 6,3TON/20MTS

Descrição:

Especializada no setor da metalomecânica, mais concretamente em quatro áreas de atuação, a metalomecânica através da produção de diversas estruturas de grande, médio e pequeno porte, agrícola através da produção de diversos equipamentos para o setor agrícola, industrial produzindo equipamentos e acessórios para indústrias de diversos setores de atividade, e ainda a prestação de serviços, desenvolvendo e fornecendo serviços de manutenção de estruturas e equipamentos metálicos, a Carlos V Rebelo procura dotar-se de meios técnicos, tecnológicos e humanos que permitam a flexibilização da produção e resposta mais rápida e eficiente aos clientes, concentrando investimentos na nova atividade de metalomecânica de produção de estruturas em aço leve. Esta aposta centra-se nas vantagens que as estruturas em aço leve apresentam face às convencionais, nomeadamente a facilidade de transporte e manuseamento, rapidez na montagem, baixo custo, aproveitamento do material pela reciclagem, alta resistência dos perfis, tratamento assegurado através de zincagem da chapa, construção semi-rígida com vantagens anti-sísmicas, facilidade de armazenamento e de ampliação e remoção, sendo um material indicado para zonas históricas, de difícil acesso e transporte. Através da integração de novas ferramentas produtivas, a CVR procura alargar o seu leque de produtos, passando a disponibilizar estruturas metálicas para casas pré-fabricadas modulares em aço leve,

constituindo a mesma base e sapatas em betão, paredes em painel de sanduiche com vários tipos de acabamento exterior e paredes em painel de sanduiche liso com vários tipos de acabamento interior, dotados de condutas da água, eletricidade, gás e comunicações entre os painéis e cobertura também em painel sanduiche, estes produtos apresentam como principais vantagens a possibilidade de ser implantadas em banda ou individualmente, isolamento térmico e acústico, resistência à atividade sísmica, facilidade de ampliação, conforto, rapidez de montagem e extremamente económicas. Estas estruturas em aço leve direcionam-se ainda para recuperação de edifícios históricos e/ou reabilitação de edifícios, uma vez que neste tipo de edifícios existe sempre o problema do peso de uma estrutura metálica para a sua estrutura e fundação que já por si estão muito fracas. Para resolver esta problemática a utilização de estruturas de aço leve apresenta-se como a melhor solução, aplicável para a cobertura do edifício, fachadas, divisórias, mezzanine, escadas, poços do elevador e poços de escadas, obtendo-se, assim, como ganhos a elevada resistência, diminuição de carga na sua estrutura, tempo de aplicação e diminuição dos custos na reabilitação. A introdução destes inovadores produtos apresenta-se como uma elevada vantagem competitiva, pelo valor acrescentado do mesmo.

Ainda no contexto de inovação a CVR procurou ajustar-se às diretrizes de movimentação das cargas em segurança e em consonância com os princípios lean, através da aquisição de uma Ponte Rolante de 6,3TON, ajustando-se tanto para o trabalho de grandes estruturas como as peças de menor dimensão.

Atividade de Inovação: Eficiência e Otimização Operacional

Designação:

- ✓ Hardware
- ✓ Microsoft Office Home & Business 2013 32/64b PT
- ✓ Autocad LT 2016 PT Retail

Descrição:

Num sentido de otimização operacional e formulação de uma melhor abordagem à cadeia de valor interna, a Carlos V. Rebelo sentiu necessidade de investir em novo hardware e software permitindo a desmaterialização dos dados, entrando no contexto da economia digital, algo que

se prevê como fulcral, não como fator de diferenciação, mas um qualifier básico para a abordagem ao mercado já no futuro próximo. Este tipo de abordagem informatiza os processos, concedendo uma maior organização e gestão da informação, assim como um arquivo mais eficiente, não só pelo rápido acesso à mesma como pela fiabilidade e segurança dos dados e projetos da promotora e dos clientes, e ainda um maior controlo da produção, reduzindo igualmente os custos operacionais, permitindo uma maior precisão e rapidez na execução dos seus projetos, o que terá efeitos idênticos na sua produção, garantido desta forma uma maior satisfação dos clientes pela garantia da qualidade e pela rapidez na prestação do serviço, bem como na aposta contínua na investigação, desenvolvimento e inovação dos seus produtos e soluções, criando novos protótipos a apresentar aos clientes e mercados promovendo a sua atividade e recetividades dos mesmos.

5.1.2 Investimentos estratégicos

Atividade de Inovação: Eficiência e Otimização Operacional

Designação:

- ✓ Formação LEAN
- ✓ Formação 5S
- ✓ Consultoria Especializada em Lean

Descrição:

Com a introdução de dois novos produtos, prevê-se uma adição de pressão à produção, exigindo que sejam definidos novos procedimentos de gestão e planeamento, nomeadamente a implementação de um sistema Just-in-Time, que assegura que se tem, no momento certo, a máquina certa, a matéria-prima correta, o trabalhador certo para a produção de um determinado produto, otimizando assim todo o processo produtivo e reduzindo, simultaneamente os custos operacionais, contribuindo para uma melhoria do desempenho global sem bottlenecks.

Assim, Lean Production ou Lean Manufacturing, consiste na implementação e integração de princípios e práticas operacionais e organizacionais que focam a criação de valor ao cliente,

estando inicialmente centrada na identificação e otimização/eliminação de atividades designadas por atividades que não acrescentam valor, nomeadamente excesso de produção, elevados tempos de espera, transportes desnecessários, excesso de procedimentos, excesso de stocks, movimentos desnecessários e defeitos, e que como tal não contribuem para a cadeia de valor, gerando prejuízos em vez de benefícios. A implementação de uma Metodologia Lean em simultâneo com a otimização os procedimentos de gestão da produção, adequados à realidade da Carlos V. Rebelo procura otimizar todo o processo produtivo de forma mais eficiente e centrar a sua atividade naquilo que é realmente importante: o cliente e a satisfação e superação das suas expectativas.

Contudo, a aplicação de uma Metodologia Lean não é um processo automático, exigindo uma cuidada análise de todos os processos de uma organização. Assim, e para que daí advenham todas as mais-valias aqui preconizadas, é essencial que os colaboradores detenham as competências técnicas, e também comportamentais, necessárias à implementação, manutenção e melhoria de uma filosofia Lean, motivo pelo qual se idealizou a realização de ações de formação intituladas **Metodologia Lean**, direcionada à equipa que ficará responsável pela otimização e melhoria dos processos, e **5S's**, direcionada a todos os colaboradores para que detenham as bases para a sua efetiva implementação bem como o compromisso e participação ativa em todo o processo.

Atividade de Inovação: Estudos e diagnósticos**Designação:**

- ✓ Consultoria de Marketing Republica do Congo
- ✓ Consultoria de Marketing Senegal
- ✓ Consultoria de Marketing França
- ✓ Estudo de Avaliação do impacto do Projeto

Descrição:

A Carlos V. Rebelo já tinha à data da estruturação do projeto dado os primeiros passos na internacionalização, explorando os mercados espanhol, angolano e moçambicano, no entanto ainda com vendas pouco significativas face aos expectável e potencial dos mercados, pretendendo, e com o intuito de aumentar as suas exportações, explorar os mercados congolense, senegalês e francês. Desta forma, tendo em consideração todas as diretrizes, barreiras e riscos associados ao processo, a promotora optou por recorrer a uma entidade consultora especializada em internacionalização e marketing para a realização da consultoria de marketing e assim sustentar o alcance dos seus objetivos e sucesso internacional.

Pela receptividade e forte aceitação prevista dos produtos e soluções da promotora nos mercados alvo identificados, e para explorar de forma dinâmica e audaz o mercado internacional é necessária a obtenção de elementos essenciais para determinar a estratégia de penetração e posicionamento adequados para cada país, tendo a promotora em vista o investimento na consultoria de marketing, que não só vão proporcionar visibilidade e notoriedade à empresa, como lhe vai permitir um conhecimento mais profundo desses mesmos mercados, nomeadamente da concorrência, segmentação, canais de distribuição, perfil dos consumidores, regime geral de importação, entre outras informações, recorrendo para isso aos serviços de profissionais especializados de consultoria em marketing e internacionalização para a realização desta consultoria de marketing direcionada aos países alvo, permitindo desta forma que a promotora defina uma estratégia de penetração e reforço internacional bem-sucedida. A constante inovação e adaptação às mutações do mercado, permitirão à promotora a criação de uma vantagem em termos de posicionamento competitivo face aos seus concorrentes, permitindo que os seus produtos sejam reconhecidos pelo mercado como de valor acrescentado superior. As consultorias de marketing apostas englobam a aplicação de um conjunto de ferramentas que permitirão o contínuo desenvolvimento da empresa no sentido da aproximação com o cliente de um mercado alvo, através de mecanismos tanto de inbound como

outbound, assim como a criação de sinergias para a efetiva introdução e distribuição dos produtos no mercado em questão. Para que se atinja a efetividade e se potenciem os resultados da consultoria de marketing seja, num panorama de curto, médio ou longo prazo, esta conglomerada a informação de ferramentas como o benchmarking e marketing mix, definindo assim um plano de ação coerente, audaz e dinâmico para o sucesso da promotora na internacionalização.

Como uma das dinâmicas de potenciação do tecido empresarial, a partilha de conhecimento e experiência é um dado com valor imensurável. Assim, a Carlos Rebelo definiu um plano de disseminação de resultados bem como a realização de um relatório de análise dos mesmos, tendo prevista a divulgação e publicação dos resultados do estudo do impacto do projeto no seu site e disponibilizar os mesmos para consulta nas suas instalações. Diretamente com as várias empresas e entidades envolvidas, a promotora prevê o envio da informação via e-mail, promovendo igualmente sessões de brainstorming com os seus stakeholders no sentido de promover novas iniciativas e projetos semelhantes. Uma cooperação setorial e intersetorial que promova a inovação e diferenciação a uma escala global, à semelhança da atual atividade da empresa.

5.1.3 Investimentos obrigatórios

Designação: TOC/ROC

Descrição:

Um controlo e monitorização contínuos à atividade da CVR apresenta-se como fulcral na gestão da empresa num mercado tão competitivo como o atual, promovendo desta forma o seu desenvolvimento e crescimento sustentável.

Objetivos:

- ✓ Certificação legal de contas
- ✓ Planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade
- ✓ Responsabilidade pela regularidade técnica, nas áreas contabilística e fiscal

5.1.4 Planeamento e Execução do Investimento

Nº ordem	Designação das despesas	Aquisição (aa-mm)	Investimento (€)	Elegível (€)	Classificação das despesas	Status de Execução	Novo Investimento (€)	Diferencial do Investimento
1	Perfiladora de Chapa Colaborante Algor ALG 520/12	2015-10	161 200,00	161 200,00	Máquinas e Equipamentos	Executado	160 000,00	-1 200,00
2	Guilhotina Hidráulica de Ângulo Variável Baykal HNC 6100x10	2016-05	177 721,00	177 721,00	Máquinas e Equipamentos	Executado	162 626,00	-15 095,00
3	Quinadora Hidraulica Syncro, CNC Baykal APHS 6108x300	2016-06	201 730,00	201 730,00	Máquinas e Equipamentos	Executado	215 574,00	+13 844,00
4	Unidade de Punçonagem em C para vigas	2015-04	67 195,00	67 195,00	Máquinas e Equipamentos	Executado	67 195,00	0,00

Nº ordem	Designação das despesas	Aquisição (aa-mm)	Investimento (€)	Elegível (€)	Classificação das despesas	Status de Execução	Novo Investimento (€)	Diferencial do Investimento
5	Ponte Rolante Monoviga 6,3TON/20MTS	2015-12	52 660,00	52 660,00	Máquinas e Equipamentos	Executado	52 660,00	0,00
6	Consultoria de Marketing Republica do Congo	2015-09	20 850,00	0	Estudos e diagnósticos - Planos de Marketing	Executado		0,00
7	Consultoria de Marketing Senegal	2015-11	18 850,00	0	Estudos e diagnósticos - Planos de Marketing	Executado		0,00
8	Consultoria de Marketing França	2015-10	12 000,00	0	Estudos e diagnósticos - Planos de Marketing	Executado		0,00
9	Hardware	2015-10	2 517,07	2 517,07	Equipamentos informáticos	Executado	2 929,21	+412,14
10	Microsoft Office Home &	2015-10	609,76	609,76	Software standard ou específico	Executado	599,50	-10,26

Nº ordem	Designação das despesas	Aquisição (aa-mm)	Investimento (€)	Elegível (€)	Classificação das despesas	Status de Execução	Novo Investimento (€)	Diferencial do Investimento
	Business 2013 32/64b PT							
11	Autocad LT 2016 PT Retail	2017-02	1 183,74	1 183,74	Software standard ou específico	Executado	970,00	-213,74
12	Consultoria Especializada em Lean	2015-07	18 600,00	18 600,00	Estudos e diagnósticos - Estudos	Executado	18 600,00	0,00
13	Formação em Lean (25h x 6 Formandos)	2015-07	875,00	0	Despesas não elegíveis	Não executado		-875,00
14	Formação 5's (25h x 2 Turmas x 26 Formandos)	2016-01	2 625,00	0	Despesas não elegíveis	Não executado		-2 625,00
15	Estudo de Avaliação do impacto do Projeto	2017-03	6 700,00	6 700,00	Estudos e diagnósticos - Estudos	Executado	6 700,00	0,00

Nº ordem	Designação das despesas	Aquisição (aa-mm)	Investimento (€)	Elegível (€)	Classificação das despesas	Status de Execução	Novo Investimento (€)	Diferencial do Investimento
16	TOC/ROC	2017-03	5 000,00	5 000,00	TOC/ROC até 5.000€	Executado	5 000,00	0,00
Total			750 316,57	695 116,57			744 553,71	- 5 762,86
INVESTIMENTO REALIZADO (€)								

6. Apresentação do Plano de Exploração

6.1 Tipologia e Estrutura de Rendimentos

6.1.1 VOLUME DE NEGÓCIOS

Apresenta-se a evolução do volume de negócios desde o ano pré projeto.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meses de Atividade	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento das vendas	-	-25%	38%	15%	15%	15%
Taxa de inflação	0,5%	0,6%	1,4%	n.d	n.d	n.d
Volume de negócios	1 692 109,07	1 276 323,45	1 767 146,77	2 036 202,10	2 346 222,21	2 703 444,15
Vendas sem projeto	1 131 826,31	1 131 826,31	1 131 826,31	1 131 826,31	1 131 826,31	1 131 826,31
Vendas com projeto	1 692 109,07	1 276 323,45	1 767 146,77	2 036 202,10	2 346 222,21	2 703 444,15
Vendas incrementais (do projeto)	560 282,76	144 497,14	635 320,46	904 375,79	1 214 395,90	1 571 617,84
Outros rendimentos e ganhos operacionais	4 077,52	3 075,59	4 258,34	4 906,69	5 653,75	6 514,56

n.d - não disponível

Relativamente à execução do presente projeto de investimento, verifica-se uma evolução positiva ao nível do volume de negócios. Contudo, tendo em conta as previsões realizadas em sede de candidatura, e por constrangimentos não imputáveis à empresa, os valores não são fies às mesmas. Os motivos pelos quais a CVR apresenta um diferencial entre as projeções e os valores efetivos prende-se com a impossibilidade de usufruir da capacidade produtiva máxima

instalada, devido a problemas relacionados com o fornecimento de energia por uma terceira parte.

6.1.2 Tipologia e Estrutura de Gastos

6.1.2.1 CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS

Apresenta-se a evolução do Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas desde o ano pré projeto.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meses de Atividade	12	12	12	12	12	12
Margem Bruta	55%	57%	63%	56%	56%	56%
Existências Iniciais	23 174,22 €	23 614,23 €	61 892,59 €	85 986,72 €	99 078,55 €	114 163,67 €
Compras	760 502,80 €	584 225,05 €	651 845,53 €	905 602,13 €	1 043 483,76 €	1 202 358,43 €
Existências Finais	23 614,23 €	61 892,59 €	64 441,54 €	89 527,95 €	103 158,95 €	118 865,32 €
TOTAL DO CMVMC	760 062,79 €	545 946,69 €	649 296,58 €	902 060,90 €	1 039 403,36 €	1 197 656,78 €

Face às previsões realizadas em sede de candidatura, verifica-se que os custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas revelou-se superior ao previamente estipulado, consequência do elevado custo de matéria-prima nomeadamente ligas metálicas de maior valor acrescentado.

6.1.2.2 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Os gastos gerais suportados pela empresa no âmbito do presente projeto são:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº de Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento (FSE Fixa)	-	-23%	57%	-9%	15%	15%
Taxa de Inflação	0,5%	0,6%	1,4%	nd	nd	nd
Subcontratos	189 021,67	99 223,66		140 958,20	162 419,66	187 148,72
Serviços Especializados	39 020,46	34 471,46		48 970,53	56 426,49	65 017,65

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Trabalhos Especializados	4 931,32	9 148,50		12 996,46	14 975,22	17 255,26
Publicidade e propaganda	445,87	1 528,87		2 171,93	2 502,61	2 883,65
Vigilância e segurança	225,00	635,08		902,20	1 039,57	1 197,84
Honorários	5 883,01	2 706,11		3 844,33	4 429,64	5 104,08
Comissões	-	-		-	-	-
Conservação e reparação	27 535,26	20 445,90		29 045,67	33 467,99	38 563,63
Outros	-	7,00		9,94	11,46	13,20
Materiais	23 354,87	44 490,03		63 203,02	72 825,93	83 913,98
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	18 976,08	34 663,77		49 243,72	56 741,28	65 380,38
Livros e documentação técnica	-	-		-	-	-
Material de escritório	3 288,99	7 821,52		11 111,34	12 803,08	14 752,40
Artigos para oferta	-	30,00		42,62	49,11	56,58
Outros	1 089,80	1 974,74		2 805,34	3 232,46	3 724,62
Energia e Fluídos	39 649,71	35 869,44		50 956,51	58 714,85	67 654,43
Eletricidade	11 393,65	12 662,78		17 988,88	20 727,76	23 883,65
Combustíveis	24 425,90	19 766,45		28 080,43	32 355,79	37 282,09
Água	3 705,86	3 282,65		4 663,37	5 373,38	6 191,50
Outros	124,30	157,56		223,83	257,91	297,18
Deslocações, estadas e transportes	5 972,67	3 443,90		4 892,44	5 637,34	6 495,64
Deslocações e estadas	349,05	-		-	-	-
Transporte de pessoal	-	-		-	-	-
Transporte de mercadorias	5 623,62	3 443,90		4 892,44	5 637,34	6 495,64
Serviços diversos	36 373,98	38 622,06		54 866,91	63 220,63	72 846,23
Rendas e alugueres	9 002,99	11 173,83		15 873,66	18 290,49	21 075,30
Comunicação	5 017,28	6 451,13		9 164,54	10 559,88	12 167,67
Seguros	4 146,48	5 092,82		7 234,91	8 336,46	9 605,72
Royalties		-		-	-	-
Contencioso e notariado	215,60	1 232,20		1 750,48	2 016,99	2 324,09

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Despesas de representação	12 010,04	9 173,17		13 031,50	15 015,60	17 301,79
Limpeza, higiene e conforto		-		-	-	-
Outros serviços	5 981,59	5 498,91		7 811,81	9 001,19	10 371,66
TOTAL FSE	333 393,36	256 120,55		363 847,61	419 244,90	483 076,65
FSE - Custos Fixos	333 393,36	256 120,55	401 412,51	363 847,61	419 244,90	483 076,65
FSE - Custos Variáveis						

Relativamente aos FSE, verifica-se que os resultados efetivos apresentam uma variação pouco significativas face às primeiras. Contudo, no ano de 2016, verificou-se um aumento nesta rubrica consequência, do investimento realizado pela empresa.

6.1.2.3 ESTRUTURA E CUSTOS DE COM PESSOAL

Apresenta-se a evolução da estrutura de pessoal da empresa.

Estrutura do Pessoal Atual	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direção	2	2	2	2	2	2
Departamento Administrativo e Financeiro	2	2	2	2	2	2
Departamento Recursos Humanos	1	1	2	2	2	2
Produção / Operacional	19	23	25	25	25	25
Operários	2	2	3	3	3	3
TOTAL	26	30	34	34	34	34

Com o presente projeto de investimento, a empresa recrutou, a partir do ano de 2015, 8 trabalhadores, tendo contribuído ativamente para o aumento da empregabilidade na região.

7. Plano de Investimento

7.1.1 Tipologia e Estrutura dos Investimentos

7.1.1.1 INVESTIMENTOS

Apresentam-se os investimentos realizados no âmbito da execução do presente projeto.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ATIVO						
Ativos fixos tangíveis	122 901,77	604 144,35	1 020 030,50	537 776,00	351 905,00	166 034,00
Propriedades de investimento	-	-	-			
Ativos biológicos	-	-	-			
Ativos intangíveis	-	537,36	915,42	9 464,00	4 295,00	
Total do Investimento	122 901,77	604 681,71	1 020 945,92	547 240,00	356 200,00	166 034,00

Ao longo dos anos de execução do projeto verifica-se que a empresa aumentou o seu ativo fruto do próprio investimento que foi realizando. Sendo que, o ano de 2016 foi o de maior investimento.

Expõe-se com mais detalhe os investimentos em Ativos Fixos Tangíveis e Ativos Intangíveis.

ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Terrenos e recursos naturais	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e outras construções	175 409,13 €	206 799,25 €	195 429,18 €	184 059,11 €	172 689,04 €	161 318,97 €
Equipamento básico	146 271,30 €	296 038,41 €	669 502,23 €	542 059,55 €	414 616,87 €	287 174,19 €
Equipamento de transporte	32 702,53 €	21 403,30 €	10 104,07 €	- €	- €	
Equipamento de escritório	86,30 €	43,13 €	380,50 €	147,14 €	- €	
Outros ativos tangíveis	2 490,12 €	79 860,26 €	144 614,52 €	143 725,52 €	142 836,52 €	142 836,52 €
Total	356 959,38 €	604 144,35 €	1 020 030,50 €	869 991,32 €	730 142,43 €	591 329,68 €

ATIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Elaboração de Estudos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Programas de Computador	- €	537,36	915,42	1 794,00	1 130,98	467,96
Propriedade Industrial	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Transferência de Tecnologia	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Certificação de Sistema Integrado de Qualidade	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	0,00 €	537,36 €	915,42 €	1 794,00 €	1 130,98 €	467,96 €

7.1.1.2 AMORTIZAÇÕES E DEPRECIAÇÕES

Considerando o Ativo Fixo Tangível e o Ativo Intangível da empresa, será necessário elaborar o mapa de amortizações e depreciações.

Mapa Resumo das Amortizações e Depreciações					
Ativos Fixos Tangíveis	2015	2016	2017	2018	2019
Terrenos e recursos naturais	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e Outras Construções	11.370,07 €	11.370,07 €	11.370,07 €	11.370,07 €	11.370,07 €
Equipamento básico	31.879,66 €	127.442,68 €	127.442,68 €	127.442,68 €	127.442,68 €
Equipamento de transporte	11.299,23 €	11.299,23 €	10.104,07 €	- €	- €
Equipamento administrativo	43,17 €	233,36 €	233,36 €	147,14 €	- €
Equipamentos biológicos	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis	801,50 €	889,00 €	889,00 €	889,00 €	- €
Total	55.393,63 €	151.234,34 €	150.039,18 €	139.848,89 €	138.812,75 €
Total acumulado	284.036,70 €	435.271,04 €	585.310,22 €	725.159,11 €	863.971,86 €
Ativos Intangíveis	2015	2016	2017	2018	2019
Terrenos e recursos naturais	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e Outras Construções	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento básico	268,64 €	591,94 €	663,02 €	663,02 €	663,02 €

Equipamento de transporte	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento administrativo	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos biológicos	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis	- €	- €	- €	- €	- €
Total	268,64 €	591,94 €	663,02 €	663,02 €	663,02 €
Total acumulado	268,64 €	860,58 €	1.523,60 €	2.186,62 €	2.849,64 €
Total Amortizações e Depreciações	55.662,27 €	151.826,28 €	150.702,20 €	140.511,91 €	139.475,77 €
Total Amortizações e Depreciações Acumulado	284.305,34 €	436.131,62 €	586.833,82 €	727.345,73 €	866.821,50 €

Com base no quando supra, verificamos que as próprias amortizações e depreciações também foram aumentando ao longo dos anos. Uma vez que, o ano de 2016 foi o ano de maior investimento, tal facto gerou um aumento as amortizações e depreciações no período de 2017 e 2018.

7.1.1.3 INVENTÁRIOS

O prazo médio de Inventário da empresa, tendo em conta os dados reais dos anos 2014 a 2016 são respetivamente 43, 155 e 160 dias. Tendo em conta a análise provisional que foi efetuada para o período 2017 a 2019 são, 71 dias/ano.

É expectável que a empresa diminua o seu prazo médio de inventário no médio-prazo.

7.1.1.4 CLIENTES

Relativamente ao prazo médio de recebimento da empresa verifica-se que no perdido de 2014 a 2015, este apresentou um numero de dias de 176 e 178 respetivamente, tendo diminuído no ano de 2016 para 153 dias. Esta tendência tende-se a refletir no período subsequente.

7.1.1.5 FORNECEDORES

Relativamente ao prazo médio de pagamento da empresa verifica-se uma tendência decrescente ao longo dos anos (348, 340, 245 para os anos de 2014, 2015 e 2016). Para os anos subsequentes essa tendência mantem-se.

8. Plano de Financiamento

8.1.1 Estrutura de Financiamento

Face aos investimentos descritos anteriormente, inicia-se uma nova secção de forma a apresentar o financiamento necessário para a implementação do projeto de investimento.

A estrutura de financiamento do presente projeto prevista em sede de candidatura apresenta-se da seguinte forma:

Rubricas	Aprovado	2015	2016	2017	Total	% Invest .
Capitais Próprios	187.580,00 €	87.580,00 €	100.000,00 €	0,00 €	187.580,00 €	25%
Capital	187.580,00 €	87.580,00 €	100.000,00 €	0,00 €	187.580,00 €	25%
Prestações Suplementares Capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Autofinanciamento (2)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Financiamentos	562.736,57 €	267.776,83 €	282.076,00 €	12.883,74 €	562.736,57 €	75%
Financiamento de Instituições de Crédito	82.219,19 €	55.087,73 €	54.405,40 €	5.153,50 €	114.646,63 €	11%
Empréstimos por Obrigações	0,00 €				0,00 €	0%
Financiamento de Sócios/Acionistas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Suprimentos Consolidados (3)	0,00 €				0,00 €	0%
Outras dívidas a Sócios/Acionistas	0,00 €				0,00 €	0%
Fornecedores de Investimentos	0,00 €				0,00 €	0%
Locação Financeira	0,00 €				0,00 €	0%
Incentivo	448.089,94 €	212.689,10 €	227.670,60 €	7.730,24 €	448.089,94 €	64%
Não Reembolsável (INR)	0,00 €				0,00 €	0%
Reembolsável (IR)	448.089,94 €	212.689,10 €	227.670,60 €	7.730,24 €	448.089,94 €	64%
Outros	0,00 €				0,00 €	0%

FINANCIAMENTO			382.076,00	12.883,74		
TOTAL	750.316,57 €	355.356,83 €	€	€	750.316,57 €	100%
INVESTIMENTO			382.076,00	12.883,74		
TOTAL	750.316,57 €	355.356,83 €	€	€	750.316,57 €	
INVESTIMENTO			379.451,00	12.883,74		
ELEGÍVEL TOTAL	746.816,57 €	354.481,83 €	€	€	746.816,57 €	

A estrutura de financiamento no ano termino do projeto é a seguinte:

Rubricas	Aprovado	2015	2016	2017	Total	% Inves t.
Capitais Próprios	187.580,00	187.580,00			187.580,00	
	€	€	0,00 €	0,00 €	€	25%
Capital	187.580,00	187.580,00	0,00 €	0,00 €	187.580,00	25%
	€	€	€	€	€	
Prestações Suplementares Capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Autofinanciamento (2)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Financiamentos	556.973,71	82.219,19	355.930,32	118.824,20	556.973,71	75%
	€	€	€	€	€	
Financiamento de Instituições de Crédito	82.219,19	82.219,19	0,00 €	0,00 €	82.219,19	11%
	€	€	€	€	€	
Empréstimos por Obrigações	0,00 €				0,00 €	0%
Financiamento de Sócios/Acionistas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0%
Suprimentos Consolidados (3)	0,00 €				0,00 €	0%
Outras dívidas a Sócios/Acionistas	0,00 €				0,00 €	0%
Fornecedores de Investimentos	0,00 €				0,00 €	0%
Locação Financeira	0,00 €				0,00 €	0%
Incentivo	474.754,52		355.930,32	118.824,20	474.754,52	64%
	€	0,00 €	€	€	€	
Não Reembolsável (INR)	0,00 €				0,00 €	0%
Reembolsável (IR)	474.754,52		355.930,32	118.824,20	474.754,52	64%
	€	0,00 €	€	€	€	
Outros	0,00 €				0,00 €	0%
FINANCIAMENTO TOTAL	744.553,71	269.799,19	355.930,32	118.824,20	744.553,71	100%
	€	€	€	€	€	
INVESTIMENTO TOTAL	744.553,71	269.799,19	355.930,32	118.824,20	744.553,71	
	€	€	€	€	€	
INVESTIMENTO ELEGÍVEL TOTAL	692.853,71	10.968,71	664.025,00	17.860,00	692.853,71	
	€	€	€	€	€	

Face ao exposto anteriormente verificamos que a empresa efetuou a grande maioria dos investimentos previstos, com exceção da formação e para além disto, alguns dos investimentos ficaram a baixo do previsto, pelo que o valor do financiamento total apresenta-se ligeiramente inferior ao previsto.

8.1.2 Demonstração de Resultados

Tendo em consideração a informação previamente descrita, apresenta-se a Demonstração de Resultados.

Unidade de medida: Euros

Rubricas [EUR]	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rendimentos e Gastos	-	-	-	-	-	-
Vendas e serviços prestados	1.692.109,07	1.276.323,45	1.767.146,77	2.036.202,10	2.346.222,21	2.703.444,15
Subsídios à exploração	2.337,66	4.076,26	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	40.000,00	104.976,37	50.003,63	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	-	10.150,00	19.677,87	-	-	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	760.062,79	545.946,69	649.296,58	902.060,90	1.039.403,36	1.197.656,78
Fornecimentos e serviços externos	333.393,36	256.120,55	401.412,51	363.847,61	419.244,90	483.076,65
Gastos com o pessoal	459.533,60	495.225,88	596.061,64	553.710,50	638.015,19	735.155,61
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos	4.302,08	16.094,67	2.380,30	4.906,69	5.653,75	6.514,56
Outros gastos e perdas	5.987,00	15.541,84	16.765,74	10.709,96	12.340,60	14.219,51
EBITDA	179.772,06	98.785,79	175.672,10	210.779,82	242.871,92	279.850,16
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	56.403,91	55.662,27	151.826,28	150.702,20	140.511,91	139.475,77
Imparidade de Investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						

Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	123.368,15	43.123,52	23.845,82	60.077,62	102.360,01	140.374,39
Juros e rendimentos similares obtidos					1.105,13	1.929,43
EBIT						
Juros e gastos similares suportados	8.192,23	9.199,76	13.520,59	16.829,67	15.102,89	15.102,89
Resultado antes de impostos	115.175,92	33.923,76	10.325,23	43.247,96	88.362,25	127.200,94
Imposto sobre o rendimento do período	18.454,21	8.455,09	7.460,24	9.082,07	18.556,07	26.712,20
Resultado líquido do período	96.721,71	25.468,67	2.864,99	34.165,88	69.806,17	100.488,74

8.1.3 Balanço

Conjugando a informação supracitada, apresenta-se através das rubricas gerais do Balanço o setor real e o setor financeiro da empresa.

Unidade de medida: Euros

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ATIVO						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis	356.959,38	604.144,35	1.020.030,50	869.991,32	730.142,43	591.329,68
Propriedades de investimento	-	-	-	-	-	-
Goodwill	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	-	537,36	915,42	1.794,00	1.130,98	467,96
Ativos por impostos diferidos	14.241,55	14.241,55	-	-	-	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	-	-	-	-	-	-
Participações financeiras - outros métodos	-	-	-	-	-	-
Acionistas/sócios	-	-	-	-	-	-
Outros ativos financeiros	3.288,22	5.083,82	9.287,07	-	-	-
Total do ativo não corrente	374.489,15	624.007,08	1.030.232,99	871.785,32	731.273,41	591.797,64
Ativo corrente						
Inventários	88.614,23	231.868,96	284.421,54	176.310,43	203.154,42	234.085,51
Ativos biológicos	-	-	-	-	-	-
Clientes	803.208,28	492.384,46	664.964,73	655.772,91	755.617,03	870.662,81

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estado e outros entes públicos	10.725,06	81.321,91	46.939,09	-	-	-
Acionistas/sócios	-	-	-	-	-	-
Outras contas a receber	-	-	24.241,55	-	-	-
Diferimentos	2.488,28	49.662,26	3.414,91	-	-	-
Ativos financeiros	-	-	-	221.025,77	385.886,73	573.473,08
Caixa e depósitos bancários	41.109,67	95.274,13	165.145,53	39.335,93	45.324,99	52.225,90
Total do ativo corrente	946.145,52	950.511,72	1.189.127,35	1.092.445,05	1.389.983,16	1.730.447,31
Total do Ativo	1.320.634,67	1.574.518,80	2.219.360,34	1.964.230,37	2.121.256,57	2.322.244,95
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
Capital Próprio						
Capital realizado	10.000,00	97.580,00	197.580,00	197.580,00	197.580,00	197.580,00
Ações (quotas) próprias	-	-	-	-	-	-
Prêmios de emissão	-	-	-	-	-	-
Reservas legais	2.500,00	2.500,00	19.516,00	19.659,25	21.367,54	24.857,85
Outras reservas	161.493,09	258.214,80	266.667,47	269.389,21	301.846,80	368.162,67
Outros instrumentos de capital próprio	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00	125.000,00
Resultados transitados	-	-	-	-	-	-
Outras variações no capital próprio	-	-	-	-	-	-
Resultado líquido do período	96.721,71	25.468,67	2.864,99	34.165,88	69.806,17	100.488,74
Total do capital próprio	395.714,80	508.763,47	611.628,46	645.794,34	715.600,52	816.089,26
Passivo						

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Passivo não corrente	-	-	-	-	-	-
Provisões	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	34.230,13	345.356,24	765.933,92	420.577,68	420.577,68	420.577,68
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	-	-	-	-	-	-
Passivos por impostos diferidos	-	-	-	-	-	-
Outras contas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total do passivo não corrente	34.230,13	345.356,24	765.933,92	420.577,68	420.577,68	420.577,68
Passivo corrente						
Fornecedores	608.186,14	424.446,40	405.107,08	572.858,34	660.078,37	760.578,01
Estado e outros entes públicos	53.042,45	29.305,65	31.283,53	-	-	-
Acionistas/sócios	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	166.839,86	211.111,29	325.000,00	325.000,00	325.000,00	325.000,00
Outras contas a pagar	62.621,29	55.535,75	-	-	-	-
Diferimentos	-	-	-	-	-	-
Outros passivos financeiros	-	-	80.407,35	-	-	-
Total do passivo corrente	890.689,74	720.399,09	841.797,96	897.858,34	985.078,37	1.085.578,01
Total do passivo	924.919,87	1.065.755,33	1.607.731,88	1.318.436,02	1.405.656,05	1.506.155,69
Total do capital próprio e passivo	1.320.634,67	1.574.518,80	2.219.360,34	1.964.230,37	2.121.256,57	2.322.244,95
Passivo / Ativo	70,04%	67,69%	72,44%	67,12%	66,27%	64,86%
Controlo do balanço (A=CP+P)	-	-	-	-	-	-

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital Próprio / Ativo	29,96%	32,31%	27,56%	32,88%	33,73%	35,14%
Ativo corrente / Passivo corrente	106,23%	131,94%	141,26%	121,67%	141,10%	159,40%

Tabela 2 - Balanço Previsional

8.1.4 Avaliação na Ótica do Projeto

A Avaliação na ótica do Projeto, permite aferir em que medida é que o Projeto de Investimento tem viabilidade económico-financeira, ou seja, em que medida é que o Projeto de investimento consegue gerar valor para a empresa. Para tal, recorre-se ao cálculo *do Free Cash Flow* (FCF), isto é, o *cash flow* que fica disponível para remunerar e reembolsar o capital investido.

Com base nos dados disponibilizados pela Demonstração de Resultados e pelo Balanço é possível obter o cálculo do FCF.

Unidade de medida: Euros

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Valor Residual
Gastos ou perdas							
CMVMC	760.062,79	545.946,69	649.296,58	902.060,90	1.039.403,36	1.197.656,78	-
Fornecimentos e Serviços Externos	333.393,36	256.120,55	401.412,51	363.847,61	419.244,90	483.076,65	-
Custos com o pessoal	459.533,60	495.225,88	596.061,64	553.710,50	638.015,19	735.155,61	-
Outros custos e perdas	5.987,00	15.541,84	16.765,74	10.709,96	12.340,60	14.219,51	-
(A)	1.558.976,75	1.312.834,96	1.663.536,47	1.830.328,97	2.109.004,05	2.430.108,55	-
Rendimentos ou ganhos	-	-					
Vendas e serviços prestados	1.692.109,07	1.276.323,45	1.767.146,77	2.036.202,10	2.346.222,21	2.703.444,15	-
Subsídios à exploração	2.337,66	4.076,26	-	-	-	-	-
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas a empreendimentos conjuntos	40.000,00	104.976,37	50.003,63	-	-	-	-
Outros rendimentos e ganhos	4.302,08	16.094,67	2.380,30	4.906,69	5.653,75	6.514,56	-

(B)	1.738.748,81	1.401.470,75	1.819.530,70	2.041.108,79	2.351.875,96	2.709.958,71	-
EBITDA (C)=(B)-(A)	179.772,06	88.635,79	155.994,23	210.779,82	242.871,92	279.850,16	-
Amortizações e depreciações	56.403,91	55.662,27	151.826,28	150.702,20	140.511,91	139.475,77	-
Imparidades	-	-	-	-	-	-	-
Juros e rendimentos similares obtidos	-	-	-	-	1.105,13	1.929,43	-
EBIT	123.368,15	32.973,52	4.167,95	60.077,62	103.465,13	142.303,82	-
Imposto sobre o EBIT	25.907,31	6.924,44	875,27	12.616,30	21.727,68	29.883,80	-
EBIAT	97.460,84	26.049,08	3.292,68	47.461,32	81.737,46	112.420,02	-
Amortizações e depreciações	56.403,91	55.662,27	151.826,28	150.702,20	140.511,91	139.475,77	-
Variação do capital circulante	64.151,65	218.928,28	311.512,82	-454.175,81	45.457,12	52.378,16	-
CAPEX	122.901,77	303.384,60	568.090,49	1.541,60	-	-	-
Free Cash Flow (FCF)	-33.188,67	-440.601,53	-724.484,35	650.797,73	176.792,24	199.517,63	3.234.451,52
Fator de desconto	0,93	0,86	0,80	0,75	0,69	0,64	0,64
Valor atual dos FCF	-30.837,89	-380.395,72	-581.183,72	485.093,29	122.443,93	128.395,60	2.081.466,88

Resultados	
Valor Atual Líquido (VAL) Financeiro Free Cash Flow [€]	1.824.982,38
Taxa Interna de Retorno (TIR) Financeira Free Cash Flow	22%
Payback Period Económico CCF [anos]	6,85

Tendo em conta os resultados obtidos verifica-se um Valor Atualizado Líquido - VAL > 0, ou seja, 1.824.982,38 € sugerindo que a empresa deve investir, ou seja, que o projeto é viável tendo em conta a taxa de atualização (determinada pelo custo médio ponderado do capital – WACC). O VAL sendo positivo, demonstra que os *cash flows* produzidos pelo projeto são suficientes para cobrir o investimento inicial realizado no horizonte temporal considerado e ainda remunerar os credores e os sócios/acionistas.

Para um VAL nulo a TIR corrigida é de 22%, ou seja, o valor da TIR corrigida é superior à taxa do custo médio ponderado do capital ao longo da vida útil do projeto, concluindo-se que o projeto é viável na Ótica do Projeto.

Quanto ao prazo de recuperação do capital investido é de 6,85 anos. Assim, pela ótica do projeto, conclui-se que o projeto de investimento é suficientemente rentável para recuperar o investimento, tendo capacidade para gerar um excedente.

8.2 Análise Financeira

8.2.1 Principais Indicadores Financeiros do Projeto e da Empresa

Não obstante os resultados e considerações da secção 5.1, é imprescindível efetuar uma análise dos indicadores económicos e financeiros de modo a complementar a tomada de decisão anteriormente defendida.

Sendo assim, na Tabela seguinte apresenta-se os vários resultados obtidos a partir da Demonstração de Resultados e do Balanço.

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado Operacional do Volume de negócios	7%	3%	1%	3%	4%	5%
Taxa de crescimento do Volume de Negócios	32%	-25%	38%	15%	15%	15%
Rotação do Ativo	128%	81%	80%	104%	111%	116%
ROCI - Rendibilidade Operacional do Capital Investidos	21%	4%	1%	4%	7%	9%
Rotação existências preço de custo	8,58	2,35	2,28	5,12	5,12	5,12
Rotação existências preço de venda	19,10	5,50	6,21	11,55	11,55	11,55
Prazo médio de inventário (dias)	43	155	160	71	71	71
Prazo médio de pagamento (dias)	348	340	245	232	232	232
Prazo médio de recebimento (dias)	176	178	153	118	118	118

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	7%	2%	0%	2%	3%	4%
Rendibilidade do Activo (ROA)	9%	3%	1%	3%	5%	6%

Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	24%	5%	0%	5%	10%	12%
---	-----	----	----	----	-----	-----

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	30%	32%	28%	33%	34%	35%
Rendibilidade do Capital Alheio (RCA)	4%	2%	1%	2%	2%	2%
Solvabilidade Total	143%	148%	138%	149%	151%	154%
Grau de Cobertura dos Encargos Financeiros	1506%	469%	176%	357%	678%	929%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	106%	132%	141%	122%	141%	159%
Liquidez Reduzida	96%	100%	107%	77%	81%	85%

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	558.652,92	369.279,84	666.434,05	770.293,60	887.573,95	1.022.710,72
Grau de Alavanca Operacional	453%	856%	2795%	1282%	858%	719%
Grau de Alavanca Financeira	107%	127%	231%	139%	117%	112%

9. Conclusões sobre o Estudo de Impacto do Projeto de Investimento

Com base nos dados obtidos quanto ao posicionamento e execução dos objetivos estratégicos da empresa, é facilmente perceptível que a competitividade da empresa sofreu já uma progressão notável, que se denota concretamente com o aumento do volume de faturação num prisma sem projeto vs com projeto. De facto, a CVR dispõe, através da concretização dos investimentos em tecnologias produtivas e implementação de metodologias de organização do trabalho LEAN, toda uma estrutura de resposta mais flexível e orientada para o cliente, que otimiza o seu posicionamento na cadeia de valor e qualifica como uma empresa de referência no setor da metalomecânica. Este crescimento e progressão, poderia ser mais notório e com resultados ampliados, contudo, o aumento de capacidade instalada em 50% não se encontra na plenitude. No momento da instalação dos equipamentos, a Carlos V. Rebelo detetou ser necessário proceder, de forma a assegurar o contínuo e seguro abastecimento de energia em particular para as novas máquinas, ao aumento de potência elétrica, tendo como tal dado imediatamente início a um processo de reestruturação da instalação elétrica e à montagem de um posto de transformação, trabalhos que adjudicou à Matelmor que com proficiência, rapidez e qualidade desde logo tratou de toda a documentação necessária para a instalação do Posto de Transformação (PT). Concomitantemente ao desenvolvimento destes trabalhos, foi solicitado à EDP (Abril de 2016) a requisição da linha de Média Tensão (MT). Não obstante a Carlos V. Rebelo ter cumprido todos os prazos e ter pago todas as taxas e custos associados, até à data de hoje não está ainda efetuada a ligação solicitada há mais de 1 ano. De acordo com a informação disponibilizada pela EDP, a ligação terá que atravessar uma estrada sendo necessária a autorização da Infraestruturas de Portugal, pelo que a EDP tem de pagar à Infraestruturas de Portugal as devidas taxas e custos associados ao licenciamento da obra. De acordo uma vez mais com informação disponibilizada pela EDP, a Infraestruturas de Portugal, alegando as alterações ao Orçamento de Estado para 2017, não calculou ainda as taxas não tendo como tal informado a EDP dos valores a pagar pelo licenciamento pelo que as obras de ligação necessárias não podem ser realizadas como comprovado em declaração da Matelmor.

Apesar de tal situação, que condiciona diretamente a rendibilidade dos investimentos críticos do projeto e por conseguinte colocam em causa o cumprimento dos objetivos do mesmo, principalmente no que ao volume de vendas para mercados externos diz respeito, destacando-se o facto de a promotora ter-se visto obrigada, mais que uma vez, a rejeitar encomendas de

clientes internacionais pela falta de resposta que o não funcionamento das máquinas acima referidas proporciona. Efetivamente a nova maquinaria veio permitir que a CVR aportasse ao seu leque de produtos uma linha de aço leve, cuja procura tem crescido de forma muito acentuada, não só no mercado nacional mas internacional, algo perentório pelas consultorias de marketing realizadas que traçaram diretrizes para as estratégias de prospeção e entradas nos mercados alvo, nomeadamente Moçambique, Senegal e França, onde a CVR já se fez representar em missões empresariais e de onde resultaram contactos de grande potencial, estando atualmente em concurso/ negociação a produção de mais de 50 estruturas de pavilhões em Moçambique e no Senegal.

Assim, em termos globais, apesar do contratempo com o fornecimento energético, a CVR notoriamente teve já um grande impulso, perceptível com o aumento da faturação, assim como na abordagem ao mercado, auferindo agora de um posicionamento mais sólido com uma abordagem mais ampla à cadeia de valor, apondo a tecnologia de ponta com o know how e a inovação em termos de serviço que se afigura como um order winner de peso.