



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

**Plano de Negócio para a Implementação de uma
Empresa Comercial em Cabo Verde: *Trading Company* como
alternativa para comércio inter-ilhas**

Ivana Cilé Tavares de Carvalho

Leiria, Fevereiro 2019



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

**Plano de Negócio para a Implementação de uma Empresa
Comercial em Cabo Verde: Trading Company como
alternativa para comércio inter-ilhas**

Ivana Cilé Tavares de Carvalho

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, Fevereiro 2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família que tem sido a razão do meu crescimento e desenvolvimento intelectual. (em particular à minha mãe que me apoiou e me deu bases sociais, culturais e académicas para que me pudesse tornar aquilo que sou hoje).

Ao orientador Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, queria expressar a minha profunda gratidão, pelas suas sábias orientações, pela paciência e dinamismo com que me tem assistido, pelo conhecimento e rigor científico transmitido, para que o sucesso desta etapa fosse possível.

A todos os professores que integraram a parte letiva deste Mestrado, pelos conhecimentos transmitidos, pelos conselhos e críticas construtivas, que me permitiram desenvolver a presente dissertação.

Quero também agradecer a um amigo muito especial, Éder Lizardo, pelo apoio, compreensão e incentivo incansável ao longo deste percurso.

A todos os amigos e colegas, pelo carinho, apoio e companhia ao longo do percurso de mais uma etapa académica.

A todos, um muito “Obrigado”.

Resumo

O empreendedorismo destaca-se pelo seu papel na sociedade para os ganhos individuais, gerados por oportunidades que contribuem para facilitar a expansão econômica, pois não existe aumento de atividade empreendedora sem que haja crescimento elevado da economia. Pode-se dizer que em Cabo Verde o estudo sobre o tema é muito recente, pelo que ainda existem poucas pesquisas sobre o conceito. No entanto, este tema não deixa de ser um verdadeiro desafio para a sua economia. Se por um lado é visto como um desafio, por outro, pode ser uma grande valia para a projeção do futuro económico do país.

No segmento do empreendedorismo, o plano de negócios surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da empresa ou novo projeto. Assim, a presente dissertação, após o processo de revisão bibliográfica sobre o tema do empreendedorismo e respetivas vertentes, versou e desenvolveu a ideia de negócio relativa a um projeto empreendedor na área do comércio. O projeto em análise consiste num plano de negócios cujo objetivo é criar e desenvolver uma empresa em Cabo Verde, que vai atuar como intermediário na representação e comercialização de alguns produtos entre ilhas e discutir em que medida esta empresa poderia constituir-se uma alternativa para alargar o comércio principalmente no mercado emergente de agronegócio inter-ilhas.

Adicionalmente, a empresa vai atuar na compra e venda de produtos nacionais, podendo comprar produtos fabricados por terceiros (diferentes fornecedores e de forma consolidada) para revende-lo no mercado interno, nomeadamente, fazer um produto fabricado numa ilha chegar a todas as outras ilhas com o intuito de alcançar um forte impacto na substituição de importações e no fortalecimento de um tecido empresarial de pequena e média dimensão contribuindo para o crescimento de economia do país.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócio; *trading company*

Abstract

Entrepreneurship stands out for its role in society for individual gains, generated by opportunities that contribute to facilitate economic expansion, as there is no increase in entrepreneurial activity without high economic growth. One can say that in Cape Verde the study on the subject is very recent, reason why there is still little research on the concept. However, this topic is a real challenge for its economy. If on the one hand it is seen as a challenge, on the other hand, it can be a great asset for the projection of the country's economic future.

Associated with entrepreneurship, the “business plan” emerges as an essential tool for success in business or new project. Thus, after a literature review on the topic of entrepreneurship and respective strands, developed the business idea on an entrepreneurial project. The project under analysis consists of a business plan whose objective is to create and develop a company in Cape Verde, which will act as an intermediary in the representation and commercialization of some products between islands, and to analyze to which this company could constitute an alternative to expand the trade mainly in the emerging inter-island agriculture business market.

As well, the company, acts in buying and selling the national products made by others, to resell it in domestic market, from an island to all other, with a view to achieving a strong impact on import substitution and strengthening of a small and medium-sized enterprise contributing to the growth of the country's economy.

Keywords: *Entrepreneurship; business plan; trading company*

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos Gerais da Dissertação	2
1.2. Estrutura da Dissertação	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Teorias do empreendedorismo	4
2.1.1. O (s) conceito (s).....	4
2.1.2. Tipos de empreendedorismo.....	5
2.2. Fatores que influenciam o empreendedorismo	6
2.3. As motivações para empreender	7
2.4. A importância das redes sociais no empreendedorismo	8
2.5. Os fatores sócio demográficos e a propensão empreendedora	9
2.6. O empreendedorismo em África	10
2.7. Atividade empreendedora em Cabo Verde.....	11
2.8. <i>Trading Company</i>	13
2.8.1. Definição e formas de atuação	13
2.8.2. Evolução histórica	14
2.8.3. Vantagens na utilização das <i>Trading Companies</i> na exportação	15
3. METODOLOGIA.....	16
3.1. Objetivos do Estudo de Mercado	16
3.2. Fundamentação Metodológica	16
3.3. Recolha de Dados e Estruturação de Questionários.....	17
3.4. Caracterização da Amostra	19
3.5. Análise e Discussão dos Resultados.....	20
4. O PLANO DE NEGÓCIOS	27
4.1. Introdução	27
4.2. A Identificação do Projeto	28

4.3. A Análise do Macro Ambiente	28
4.3.1. Ambiente económico	29
4.3.2. Ambiente tecnológico	32
4.3.3. Ambiente demográfico e cultural	33
4.3.4. Ambiente político e legal	34
4.4. O Tecido Empresarial Cabo-Verdiano	36
4.5. Análise de Comportamento dos Consumidores	37
4.6 Análise da Concorrência.....	37
4.7. Análise SWOT	39
4.8. Definição dos Objetivos	41
4.9. Estratégia de Marketing.....	42
4.9.1. Perfil dos clientes alvos	42
4.9.2. Posicionamento	43
4.9.3. Marketing mix.....	44
4.9.4. Marketing relacional.....	46
4.10. Exequibilidade a Nível das Operações	47
4.10.1. Tecnologia	47
4.10.2. Recursos humanos.....	47
4.11. Análise Económica Financeira	48
4.11.1. Volume de negócios	49
4.11.2. Mapa de custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	50
4.11.3. Mapa de fornecimento e serviços externos.....	50
4.11.4. Mapa de custo com o pessoal.....	51
4.11.5. Mapa de investimentos em fundo de maneio necessário.....	51
4.11.6. Mapa de investimento (aquisição/ mapa provisional de investimentos)	52
4.11.7. Mapa de financiamento	52

4.11.8. Demonstração de resultado previsional	53
4.11.9. Mapa de <i>cash-flows</i> operacionais.....	54
4.11.10. Plano de financiamento.....	54
4.11.11. Balanço previsional	55
4.11.12. Principais indicadores.....	55
4.11.13. Avaliação do projeto	59
4.11.14. Conclusão	61
5. CONCLUSÃO	62
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Atividade que pratica	21
Tabela 2 - confiaria numa empresa para servir de intermediária na venda de seu produto?.....	22
Tabela 3 - Atividade praticada	23
Tabela 4 – Onde costuma comprar seus produtos.....	23
Tabela 5 – Confiaria numa empresa <i>trading company</i> para servir de intermediário na compra de seu produto?.....	24
Tabela 6 - Produto Interno Bruto (PIB) (Instituto Nacional de Estatística - Cabo Verde, 2016).....	30
Tabela 7 - Taxa de Inflação (Índice de Preço no Consumidor) (Banco de Cabo Verde, 2016).....	30
Tabela 8 - Taxa de Desemprego (Banco de Cabo Verde, 2016).....	31
Tabela 9 - Demografia das Empresas (Instituto Nacional de Estatística - Cabo Verde, 2016).....	32
Tabela 10 - Modelo Esquemático da Análise SWOT	40
Tabela 11 – Regras previsionais.....	48
Tabela 12 – Total volume de negócios	50
Tabela 13 – Indicadores económicos.....	56
Tabela 14 – Indicadores económicos - financeiros	57
Tabela 15 – Indicadores financeiros	58
Tabela 16 – Indicadores de liquidez	58
Tabela 17 – Indicadores de risco de negócio	59

Siglas e Abreviaturas

ADEI - Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação;

BCV- Banco de Cabo Verde;

ECV - Escudos Cabo-Verdiano;

FOB - *Free on board*;

FSE - Fornecimento e Serviço Externo;

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*;

IAE – Inquérito Anual às Empresas;

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação;

IMC- Inquérito Multiobjectivo Contínuo;

INE-CV - Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde;

PIB - Produto Interno Bruto;

PRM - País de Rendimento Médio

ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios;

ROI - *Return On Investment*;

TIC - Tecnologias de informação e comunicação;

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade;

UE - União Europeia;

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*;

VAL - Valor Atual Líquido.

1. Introdução

Esta dissertação desenvolve o tema empreendedorismo e a elaboração de um plano de negócio para a implementação de uma empresa comercial em Cabo Verde.

O empreendedorismo é hoje uma ferramenta de extrema importância para o processo económico de qualquer comunidade, uma vez que estimula o crescimento de novos empregos, tecnologias, produtos e serviços. No entanto, muitas das vezes, a atividade empreendedora é vista de um ponto de vista tradicional como ocupantes de nichos de mercado que são criados para preencher espaços vazios.

É necessário que o Governo (Cabo-verdiano) verifique e coloque no programa legislativo a promoção do empreendedorismo. Cabo Verde, assim como outros países, tem feito um percurso interessante em termos de consciência e importância do empreendedorismo, tanto para o governo como para o setor privado, organizações e o próprio sistema de ensino.

Além de fazer parte dos países de rendimento médio (PRM), após um processo de crescimento relevante, Cabo Verde, é ainda um país com muitos problemas e desafios de desenvolvimento, apesar de possuir uma população muito jovem (63% abaixo dos 30 anos), com índice de educação adequado (comparativamente aos outros países da região) e com uma política e economia muito estável (Monteiro, 2013). Para isso, o governo com o intuito de mudar este cenário, tem-se dedicado ao incentivo à criação de empresas fornecendo recursos para o desenvolvimento do empreendedorismo, onde atualmente o tema é muito sustentado e desenvolvido (Monteiro, 2013).

Apesar de Cabo Verde não ser um país participante do estudo “*Global Entrepreneurship Monitor*” (GEM¹), pode se concluir que a taxa de empreendedorismo é baixa, sendo esta pergunta respondida com base em palpite ou intuição uma vez que o recenseamento empresarial da INE-CV apenas nos fornece pistas.

1 GEM é um estudo feito anualmente sobre o nível de empreendedorismo em vários países.

Aliado ao interesse pelo tema, a realização deste projeto centra-se, num primeiro momento, no desejo de adquirir e consolidar novos conhecimentos na área de negócios internacionais e, num segundo momento, no desenvolvimento e promoção do tema do empreendedorismo e ainda apresentar as *trading companies* como facilitadores no mercado inter-regional. Nesse sentido, e com base na revisão da literatura sobre os conceitos de empreendedorismo e *trading company* pretende-se obter um suporte teórico e discutir em que medida essas empresas poderiam constituir-se uma alternativa para alargar o comércio principalmente no mercado emergente de agronegócio inter-ilhas.

1.1. Objetivos Gerais da Dissertação

O projeto que aqui se apresenta é concretizado com um plano de negócios cujo objetivo é criar e desenvolver uma *trading company* em Cabo Verde, que vai atuar como intermediário na representação e comercialização de alguns produtos entre ilhas e discutir em que medida esta empresa poderia constituir-se uma alternativa para alargar o comércio principalmente no mercado emergente de agronegócio inter-ilhas.

Com este projeto pretende-se também analisar o mercado e a viabilidade da empresa no país em causa, e ainda se espera alcançar um forte impacto na substituição de importações e no fortalecimento de um tecido empresarial de pequena e média dimensão contribuindo significativamente para o crescimento de economia de Cabo Verde. Sendo assim a revisão da literatura, visa explicar a contextualização relacionada com o empreendedorismo e numa segunda fase vai focar-se nas questões do *trading company* nomeadamente nas ferramentas e formas de facilitar a inserção de produtos de empresas de pequeno porte para todo o mercado nacional.

1.2. Estrutura da Dissertação

A dissertação conta com cinco capítulos, e subdivide-se por vários temas, por forma a garantir que seja coerente, sistematizada e perceptível possível. Sendo assim, os capítulos da dissertação encontram-se estruturadas da seguinte forma:

No primeiro capítulo é apresentado a introdução à revisão bibliográfica, objetivos gerais do projeto e a estrutura da dissertação, que é seguida pela segunda fase que é a revisão da literatura.

O terceiro capítulo descreve o estudo de mercado, o método de recolha de dados e estrutura do inquérito, caracterização da amostra e análise e discussão de resultados.

No quarto capítulo, compreende -se o desenvolvimento do plano de negócio. Esta é uma etapa mais prática da dissertação, que tem como finalidade evidenciar a necessidade da elaboração do plano de negócios num processo empreendedor. Sendo assim, após uma pesquisa ao sector de atividade e com base na informação obtida no estudo de mercado, vai-se surgindo as diversas etapas que compõem o plano de negócio.

Por último procede-se a conclusão geral do projeto onde serão analisados tanto o meio interno como o envolvente, as referências bibliográficas bem como os anexos do trabalho.

2. Revisão da literatura

2.1. Teorias do empreendedorismo

Na maior parte dos casos, o empreendedorismo é reconhecido como o modo de criação de algo novo e moderno, que seja muito estimado e enaltecido pelo mercado que requer dedicação, responsabilidade, tempo e muito trabalho para que o novo negócio consiga modificar-se e desenvolver. Para isso é preciso ousadia, ter coragem, calcular bem os riscos, e ser muito paciente e flexível com os erros e tropeços que poderão surgir, segundo Chiavenato (2007).

Este primeiro capítulo do trabalho vai nos descrever os vários conceitos do empreendedorismo, apresentando as formas como este é abordado. Faz referência também, as diferentes tipologias do fenómeno do empreendedorismo e a importância que assume na atualidade, os fatores que influenciam na criação de empresas, a atividade empreendedora em Cabo Verde. O capítulo termina com um breve estudo sobre o *trading company* e a sua forma de atuação na sociedade.

2.1.1. O (s) conceito (s)

O termo empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa, que significa “assumir risco e começar algo novo”. (Sarkar, 2007). Dantas (2013), assume que o termo empreendedorismo é atribuído ao economista e escritor a Richard Cantillon (1730), pois foi um dos primeiros a distinguir o empreendedor do capitalista. O conceito passou por uma grande complexidade, nomeadamente em termos de definições. Tal como uma experiência, o empreendedorismo é um fenómeno complexo e evolutivo (Schindehutte et al., 2006).

As principais teorias que abordam o empreendedorismo são: a teoria económica e a teoria comportamentalista, Wennekers e Thurik (1999). A primeira teve como responsável Richard Cantillon (1680-1734) e Jean Baptiste Say (1767-1832) e desenvolveu-se com Joseph A. Schumpeter (1883-1950), associando o empreendedor ao desenvolvimento e aproveitamento de novas oportunidades. Por sua vez, a corrente dos comportamentalistas começou com Max Weber e desenvolveu-se com David McClelland (1917-1998),

colocando em evidência várias características psicológicas e sociológicas do empreendedor nomeadamente através da teoria das necessidades. É importante observar que os autores da teoria comportamentalista não se opuseram às teorias dos economistas, e sim ampliaram as características dos empreendedores.

Segundo Dornelas (2008), Dolabela (2010) e Drucker (1998), o empreendedorismo deve ser considerado como algo inovador, aquilo que procura conhecer a si mesmo em processo de experiência permanente considerando-se obter novos conhecimentos e aprendizados. Este costuma ser dinâmico em relação a questões não resolvidas. Ora, o empreendedorismo deve ser percebido como a arte de fazer suceder com originalidade e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional mesmo sabendo da possibilidade de riscos.

Ainda, conforme Barreto (1998), empreendedorismo é habilidade de fabricar e constituir alguma coisa desde bastante pouco ou praticamente nada. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Já Schumpeter (1988), acha que o empreendedorismo pode ser o desenvolvimento de uma “destruição criativa”, em que os produtos ou mecanismos de produção existentes são transformados em algo novo ou completamente destruídos.

2.1.2. Tipos de empreendedorismo

Existe uma variedade muito ampla de tipos de empreendedores, diferenciando-se uns dos outros pelas suas particularidades. E é justamente por causa disso que eles podem ser classificados em diversos tipos. Assim, os autores divergem bastante na hora de classificar os tipos de empreendedorismo. Desta forma torna-se muito difícil a nomeação, mas também, pode se concluir que qualquer pessoa se pode empreender independentemente de suas características.

Segundo Dantas (2013), existem quatro tipos distintos: o empreendedorismo de negócios que se divide em empreendedorismo tradicional e empreendedorismo de base tecnológica, o empreendedorismo cultural, o empreendedorismo social e o intraempreendedorismo.

Reynolds *et al.* (2002) e Leite e Oliveira (2007), partilham da mesma opinião que, empreendedorismo pode se assumir em vários tipos: empreendedorismo por oportunidade, quando se dá a oportunidade de um negócio lucrativo e empreendedorismo por necessidade, em que se cria negócios por não haver outra alternativa. Já Pessoa (2005) define os empreendedores em três tipos: o empreendedor corporativo, que é o que captura e implementa novas oportunidades dentro de empresas existentes; o empreendedor *start up*, que cria um novo negócio; e o empreendedor social que age sempre com fins sociais.

Ainda de acordo com José Dornelas (2007), existe o empreendedor por necessidade, que são os que iniciam negócios por não ter outra opção; o empreendedor herdeiro, que é motivado desde cedo a empreender, pois tem a missão de continuar o legado da família, administrando a empresa e os recursos nela envolvidos a fim de que o empreendimento se sustente por mais tempo; o empreendedor normal, que é aquele que busca capacitar-se, preocupando-se com os próximos passos da organização, minimizando os riscos, que possui clara visão do futuro e de suas metas para a organização; o empreendedor nato, que geralmente é muito conhecido e reverenciado; o empreendedor que aprende, que é caracterizado por ser aquele que, ao se deparar com uma oportunidade de negócio, decide aprender a gerir seu próprio empreendimento; o empreendedor serial, que cria o negócio para vender e por fim o empreendedor social, que vem de qualquer setor que seja sem fins lucrativos, possuindo as características dos empreendedores tradicionais de criatividade, visão e determinação.

2.2. Fatores que influenciam o empreendedorismo

Existe uma grande diversidade de fatores como por exemplo externos, pessoais, ambientais e sociais que exercem influência sobre a pessoa que se torna empreendedora. Todo o processo empreendedor tem início quando alguns dos fatores possibilita pôr em prática uma nova ideia.

Para Pereira (2001) existem dois agrupamentos de elementos muito importantes em que a junção explica a decisão de criar uma empresa: os fatores ambientais externos, que pode ser visto como algo que traz benefícios ou prejuízo na hora de criar empresas e por outro lado estão às propriedades psicológicas, que está relacionado com as características de

personalidade e motivações que cada um possui, ao conhecimento, os comportamentos organizacionais e os fatores sócio demográficos.

Existem muitas outras variáveis discutidos em alguns estudos, que influenciam positivamente ou negativamente o processo empreendedor, sendo elas: fatores pessoais em que existe o assumir de riscos em torno da realização pessoal ou profissional; fatores sociológicos que está ligado a família, influência dos pais, modelo de pessoas de sucesso; os fatores ambientais oportunidades, clientes, fornecedores, investidores, política pública e os fatores organizacionais relacionado com cultura, produtos, estratégia (Leite, 2002; Oliveira e Guimarães, 2006; Ferreira, Santos e Serra, 2010). Relativamente são esses fatores que impulsionam a identificação de uma oportunidade de negócio.

2.3. As motivações para empreender

Para ser empreendedor não basta possuir capacidades técnicas e administrativas. Também é preciso intensidade e esforço para o alcance da meta, e este processo todo pode-se chamar de motivação.

Baggio e Baggio (2014) aponta quatro motivos para o empreendedorismo: empreendedorismo por necessidade; empreendedorismo por vocação; empreendedorismo inercial e empreendedorismo pelo conhecimento. Mc Clelland (1961) identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido). No conjunto de realização, o indivíduo desenvolve características de comportamento como a busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento. No conjunto de poder, o empreendedor utiliza a persuasão e rede de contatos, age para desenvolver e manter relações comerciais, utilizando “pessoas chave” como agentes para atingir seus próprios objetivos, além de criar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. Ainda no conjunto de poder, busca a independência e autoconfiança, com autonomia, mantém seus próprios pontos de vista mesmo diante da oposição, expressando confiança em sua capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Enquanto Mc Clelland procurou estudar a dimensão comportamental da figura do empreendedor e sua relação com o desenvolvimento econômico, Schumpeter, identificou a figura do empreendedor como aquele que, na ação, empreende, inova e impacta a economia. É um

verdadeiro agente de mudanças, na busca de oportunidades em um processo contínuo de destruição criadora.

Segundo Dantas (2010), existe alguns fatores que motivam os empreendedores, entre eles: os fatores pessoais, que se pode dizer que é o desejo de uma realização pessoal; fatores ambientais, que é a possibilidade de entrar em um projeto ou a identificação de uma oportunidade de negócio e os fatores sociológicos, que advém de alguma influência exterior, mas a principal motivação do empreendedor é a ascensão social, e em função disto, a organização gerenciada por este, tem o crescimento como seu principal objetivo.

2.4. A importância das redes sociais no empreendedorismo

Quando o assunto é marketing digital, as redes sociais estão entre as ferramentas fundamentais de uma estratégia efetiva, pois estas mudaram muito a forma como as pessoas se relacionam com o mundo. As redes sociais podem ser um conjunto de laços e ligações entre os elementos da rede (pessoas, empresas, instituições) segundo Sousa (2008). Martes et al. (2006), defendem que nos últimos anos os estudos sobre redes sociais ganharam enorme impulso, uma vez que se tornaram uma excelente alavanca para qualquer negócio.

De acordo com Portela et al. (2008), quando se pretende criar uma empresa as redes pessoais podem ser consideradas como papéis fundamentais em fases iniciais, auxiliando assim, na obtenção de recursos financeiros e de ferramentas. Mas, no entanto, ao passo que a empresa tem-se expandido e que se reafirma no mercado, as referidas redes pessoais podem perder grande parte da sua importância em favor de vínculos com natureza mais comum. Além disso, Sousa (2008), ainda vem reafirmar que as pessoas empreendedoras se tornam mais independentes.

Mas, nem todas as investigações chegam à mesma conclusão. Uzzi (1997), sempre defendeu que na fase da evolução dos negócios os empregadores também são dependentes dos vínculos mais intensos. Estes vínculos garantem o acesso aos recursos necessários à sobrevivência da empresa. Porém, Sousa (2008) refere que os processos dessa dinâmica ainda não estão evidenciados sendo limitados os estudos sobre a alteração de redes pessoais do empreendedor em redes da organização.

De qualquer forma, com tudo isto, pode-se observar que as redes sociais podem ser de grande aliança quando se pensa em abrir um negócio. Elas possibilitam que as empresas sejam mais acessíveis ao consumidor, e este por sua vez se não estiver satisfeito com um produto ou serviço, tem como reclamar e se posicionar sobre o que está consumindo. E isso é muito bom para o empreendedor, pois é uma forma dele saber como a empresa é vista, o que as pessoas acham dela, ou seja, tem um *feedback* sincero e além disso é gratuito.

2.5. Os fatores sócio demográficos e a propensão empreendedora

Quando se fala em fatores sócio demográficos no contexto empreendedorismo, temos que ter sempre em conta o nível de escolaridade, o sexo e a idade.

Muitos autores defendem a educação como sendo um fator de muita importância para a análise da iniciativa empreendedora. Mesmo defendendo a mesma causa, eles se divergem nos seus pontos de vista, divergência esta que parece assentar mais na população alvo de análise do que na metodologia de análise seguida. Para Reynolds et al. (2002), o nível de escolaridade está muito relacionado com o sucesso de negócio, pois ele defende que quanto mais alto o nível de escolaridade, mais propenso a aumentar está o lucro do negócio. Outros, como Ferreira, Santos e Serra (2010) ao associarem a capacidade empreendedora com o nível de formação, evidenciam que um empreendedor sem um certo nível de formação, está sujeito a menor competência, conhecimento e capacidade para a identificação de uma boa oportunidade de negócio. Já Reid (1997), tem uma posição contrária, defendendo que a experiência que o empreendedor ganha ao longo do tempo no mercado em que está o negócio, é determinante para o sucesso deste.

Relativamente ao sexo, é predominante a tese de que em todas as faixas etárias existem menos mulheres desempenhando atividade empresarial que homens, e estas também sempre começam os negócios em idades mais avançadas. Ainda se diz que são menos prováveis de começarem um negócio novo, e quando o fazem, necessitam de mais competência, orientações e apoios para persistirem nele (Reynolds et al., 2002).

A idade também constitui um dos determinantes importantes do comportamento empreendedor e do autoemprego segundo Parker (2009). Devido à grande percentagem de envelhecimento e desemprego associados alterações sociais e económicas, alguns

estudos empíricos recentes têm chamado a atenção para o empreendedorismo jovem (escalão etário dos 18 aos 34 anos) e sénior (apartir dos 50 anos) (Hart et al., 2004). Segundo Reynolds et al. (2002), a maioria dos empreendedores tendem a constituir as suas empresas entre os 25 e os 34, embora empreendedores mais velhos são mais experientes profissionalmente, o que facilita na minimização do risco de negócio.

2.6. O empreendedorismo em África

Pode-se afirmar que a África é vista hoje em dia por muitos como uma oportunidade de negócio, uma vez que o continente está a crescer economicamente, tornando-se muito atrativo para alguns investimentos. Para Marques (2009) é de grande importância salientar que o empreendedorismo nos países em desenvolvimento é muito diferente do empreendedorismo nos países mais desenvolvidos, e a compreensão dessa diferença é extremamente importante para o desenvolvimento dos países mais desfavorecidos.

Uma das principais características do empreendedorismo em África, é que a maioria dos empreendedores não escolhem esta alternativa guiados pelo desafio ou desejo de independência, mas sim por necessidade, como forma de sobrevivência, pela falta de outras opções no mercado de trabalho. Antes de se empreender em África, é preciso ter muito cuidado com o bom senso e a capacidade gestora. É preciso ver bem as oportunidades e saber avaliá-las corretamente, porque muitos empreendimentos podem depender disso, segundo um estudo publicado por PR Newswire Association LLC (2013).

Dogui (2009), salienta que o empreendedorismo em África apresenta um forte crescimento desde 2009, mas, esse crescimento não favoreceu todos os setores de mercado. Ele ainda rebate que em África existe mais de 65 milhões de PME e que o continente está a trabalhar e desenvolver um plano para criar uma classe de empresários locais, com competências para gerir certas atividades, principalmente na área de exportação de matérias-primas agrícolas, mineração, transportes e prestação de serviços públicos. Além disso, o Banco Mundial indica que a reforma levada a efeito pela maioria dos governos africanos aperfeiçoou o ambiente para os negócios nos domínios administrativo, fiscal e regulatório.

Para concluir, pode-se afirmar que como alguns países de África são muito ricos em termos de recursos naturais, estes tornam-se muito atrativos para investir, mas, no entanto, vale ressaltar que é preciso fazer investimentos de forma correta para que possa criar valor social e de forma que todos saiam beneficiados.

2.7. Atividade empreendedora em Cabo Verde

Em Cabo Verde são escassos os estudos que tratem do tema empreendedorismo, uma vez que uma grande parte dos negócios liderados por empreendedores no país serem pouco sofisticados, e comércio muito simples, onde estes são dominados pela língua crioula de “rabidantis”. As possibilidades para esse tipo de empreendimento são limitadas. Tanto na indústria como nos serviços, os empreendedores Cabo-Verdianos precisam de muita informação e conhecimento para criarem novos produtos e consequentemente abrirem novos mercados para a sua criação.

Segundo um estudo feito por Baptista, Ramalho e Silva (2006) em Cabo Verde existiam mais mulheres empreendedoras do que homens (ainda perdura no país uma certa discriminação contra as mulheres, gerando assim uma grande desigualdade tornando a taxa de desemprego na esfera feminina maior do que na esfera masculina). Além disso, o perfil de quem empreende era retratado como sendo uma pessoa casada, que trabalha há mais de 10 anos, com idade inferior a 40 anos e quase sem nenhuma escolaridade (na sua maioria com apenas o ensino primário). Este “empreendedor” trabalha sozinho ou tem somente um empregado (muitas vezes, o próprio), opera no setor de comércio, em áreas urbanas e as suas empresas são na maioria de pequena dimensão, e como havia referido antes nelas predomina as mulheres. Devido à falta de alternativas no país, as mulheres iniciam o negócio de forma quase involuntária (Baptista et al., 2006).

Por outro lado, apesar do estudo registar diferenças entre empreendimentos localizados na zona urbana ou rural, a análise feita aos fatores que influenciam o recurso ao capital externo aponta que a posição da microempresa parece não influenciar as decisões de financiamento de seu proprietário (Baptista et al., 2006).

José Teixeira², afirma que Cabo Verde é um país de empreendedores, embora sublinhe que o Cabo-verdiano é empreendedor apenas quando tem necessidade. Neste sentido a Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (ADEI) tem desenvolvido programas que fomenta nos jovens a mudança de atitude e de mentalidade, e aposta na formação profissional, com o objetivo de fazer com que Cabo Verde tenha tudo para ser um país se empreendedores. Um desses programas é denominado de “oficina de empreendedorismo”, que já percorreu todo o país a dar formações na área. Para além disso, existe também o “*Start-up* universitário”, que visa buscar no seio estudantil ideias inovadoras e troca de conhecimentos, que no fim pode ser escolhida por um júri.

Segundo um estudo sobre a melhoria do ambiente de negócios em Cabo Verde, realizado em 2011 pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial em cooperação com a Organização das Nações Unidas para a Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres, existe ainda algum constrangimento quando se fala de negócio das empresas em Cabo Verde. Para além do país ter uma economia com desenvolvimento relativamente baixo, existem outros problemas (infra)-estruturais como o mau funcionamento dos transportes (principalmente marítimo inter ilhas), a péssima organização no fornecimento de eletricidade, o acesso ao crédito (nomeadamente as taxas de juro, um constrangimento transversal a nível nacional), a pequena dimensão do mercado e a pouca qualificação da mão-de-obra, os impostos, a concorrência do setor informal, resultado da inexistente ou insuficiente fiscalização e a falta de regulação em alguns setores, a desarticulação entre as entidades que apoiam o setor privado e a existência de poucos programas de apoio.

Resta concluir que, se Cabo Verde pretende de fato dar um pulo no seu desenvolvimento, a atitude dos seus empreendedores deverá mudar no sentido de se embarcar em projetos mais ambiciosos e que não constituam apenas cópias de atividades económicas preexistentes.

² Disponível em: <http://estudante.sapo.cv/artigos/artigo/o-cabo-verdiano-e-empreendedor-358886.html>, consultado em : 13/02/ 2017

2.8. Trading Company

O comércio exterior tornou-se uma prática comum, onde uma empresa interessada, possuidora de conhecimento do mercado internacional consegue atuar diante das oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Com o intuito de possibilitar a entrada e a competição de pequenas empresas no mercado internacional, emergiram os agentes de exportação, empresas comerciais exportadoras e *trading companies*, que funcionam como facilitadores do comércio no exterior. Estas empresas atuam como intermediário no comércio internacional fazendo operações e promovendo transações de forma mais simples e rápida, pois são portadoras de informações e de contatos, tanto no mercado internacional como nacional (Lima, 2011).

2.8.1. Definição e formas de atuação

As *trading companies* são classificadas como um meio de exportação ou comércio indireto. Segundo Minervini (1997), uma *trading* pode ser considerada como uma organização que serve de intermediário na compra e venda de produtos, entre empresas de diferentes países, com recursos próprios. Costuma-se dizer que este tipo de transação é efetuado quando a empresa não é muito complexa ou sofisticada e com necessidade de assistência técnica.

Além de servir de intermediário nas transações das empresas, as *trading companies* costumam ir muito mais além, não se restringindo unicamente à exportação de produtos, mas também com capacidade para atuar na importação, mercado interno, agenciamento de operações e representação comercial, conforme nos descreve Castro (2005).

Para Resende e Garcia (1979), *Trading* é uma empresa comercial que se dedica a operações de comércio interno e externo, atuando na compra e venda das negociações de importação, exportação, e no agenciamento destas operações, com legislação específica. Esta legislação faz referência à sua forma de constituição, registro e funcionamento.

A *Trading* poderá atuar na compra de produtos de empresas no mercado interno, com o objetivo de exportação, constituindo uma exportação indireta, ou mesmo, importar produtos com a intenção de, posteriormente, distribuí-los no mercado interno.

Poderá ainda, atuar na importação de insumos, matéria-prima ou componentes para industrialização terceirizada e, posterior exportação do produto acabado, sob a forma de *Drawback*. Também poderá ser interveniente na negociação entre exportador (fabricante) e importador (comprador), atuando como agente, e receberá por esta atividade, comissão sobre o valor *Free on board* exportado.

Portanto, a *Trading* tem total autonomia para escolher em qual ramo ou segmento das atividades abrangidas pretende operar (Castro, 2005).

2.8.2. Evolução histórica

Já nas sociedades europeias antigas, o comércio era, muitas vezes, realizado através de intermediação de bens ou serviços entre duas partes, visando uma terceira parte (o cliente). Este tipo de transação que em muito se assemelha à operação das *trading company*, é uma forma de negociação muito antiga na história do comércio internacional, havendo registos deste tipo de atividade desde há milhares de anos (Minervini, 2003).

As primeiras formas de *trading companies* “modernas” apareceram mais ou menos no século XVI e XVII, com as transações feitas pelas Companhia Holandesa das Índias Orientais e a Companhia da Baía de Hudson. Com o passar do tempo, muitas das grandes organizações integradas começaram a fazer negócios com mercadorias dos países da Europa com o resto do mundo, através de contratos de monopólio do governo (Minervini, 2003).

Também no Japão no ano de 1860 já existiam organizações que praticavam esse tipo de transação, entre elas a empresa “Sogo Sosha”, que atuava na compra de matérias-primas, para transformar em produtos manufaturados como têxteis e vestuários para revenda (Minervini, 2003). Ratti (2007) complementa, afirmando que a “Sogo Sosha” forneceu muitos elementos importantes para o comércio internacional japonês após a Segunda Guerra Mundial e na década de 90, as empresas japonesas deste tipo movimentaram mais de metade das importações do país

Com o passar dos tempos, essa forma específica de comercialização de compra e venda internacional foi aperfeiçoando e modificando sua dimensão e práticas operativas,

buscando adequar-se às circunstâncias políticas e econômica de cada período (Lima, 2011).

2.8.3. Vantagens na utilização das *Trading Companies* na exportação

Uma empresa que vai servir de intermediário na compra e venda de produtos internacionais deve ter como objetivo primordial esclarecer ao fabricante quais os benefícios e as vantagens em vender o seu produto a uma *trading* (Monteiro Neto, 2005).

Ao fabricante, são concedidas as seguintes vantagens:

- Despesas operacionais reduzido;
- Rapidez no uso dos incentivos;
- Acesso a financiamentos especiais;
- Eliminação de riscos.

Acredita-se que a explicação desses quatro itens ao fabricante pode ser suficiente para sanar as dúvidas quanto ao assunto, lembrando que as vantagens são alternativas para convencê-lo.

3. Metodologia

Após a revisão bibliográfica sobre os principais aspetos relacionados com os temas Empreendedorismo e *Trading Company*, neste ponto serão explicitados o estudo de mercado que sustenta o desenvolvimento da metodologia, a amostra utilizada dos métodos da recolha de dados e da respetiva análise.

3.1. Objetivos do Estudo de Mercado

Esta pesquisa tem como tema central a criação de uma *trading company* como alternativa para comércio entre ilhas em Cabo Verde. É um estudo que surge do interesse pessoal aliado ao contacto com a área de formação em que, em diversas ocasiões foram abordadas. Contudo, tratando-se de questões na sua maioria relacionadas com o contexto europeu, este aspeto motivou a compreender melhor o fenómeno tomando a realidade cabo-verdiana como contexto de referência. O interesse em trabalhar o tema também foi motivado pela escassez de estudos sobre a atividade empreendedora em Cabo Verde, principalmente quando o assunto é *trading company*. Destaca-se, por isso, o carácter pioneiro da investigação. Além da ideia de promover o empreendedorismo, pretende-se criar uma empresa comercial e conciliá-la com outros conceitos inovadores de vertente cultural que possam criar valor e experiências na população.

O objetivo genérico deste estudo passa por conhecer as reações e intenções sobre o novo conceito de comercialização de produtos em Cabo Verde. Pretende-se assim recolher e avaliar de forma preliminar a viabilidade do projeto e compreender qual o impacto da sua implementação no comportamento dos consumidores.

3.2. Fundamentação Metodológica

Para este estudo, recorreu-se a dados primários, que podem ser definidos como dados recolhidos ou produzidos pelo investigador, especificamente para resolver o problema em análise (Malhotra, 2008). Também este trabalho é classificado no grupo das pesquisas descritivas, uma vez que, se teve em conta os aspetos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas

no objeto de estudo em análise. O estudo descritivo que foi encetado tem como base os pressupostos da investigação quantitativa. A abordagem quantitativa procura captar os aspetos contextuais, informais, dinâmicos de uma realidade em estudo no sentido de contribuir para a compreensão dos comportamentos e experiências humanas, que será aplicado através de um *design* descritivo, que tem por objetivo descrever as características do mercado e vai permitir proceder a um estudo transversal, em que os dados foram obtidos a partir de questionários. O método de questionário utilizado foi o eletrónico, através de correio eletrónico e de redes sociais, por telefone, e entrevista pessoal.

3.3. Recolha de Dados e Estruturação de Questionários

De forma a alcançar os objetivos propostos foi realizado um estudo empírico tendo por base a conceção de um questionário com questões fechadas e que correspondem aos objetivos atrás enumerados. A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem garantias que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Mas não deixam de ser relevantes, uma vez que constituem um elemento base da recolha de dados.

Houve um esforço muito grande para que a elaboração deste trabalho fosse efetuada de forma simples e com uma linguagem muito clara, com perguntas de carácter fechado, a fim de facilitarem o tratamento da informação e uma maior adesão de inquiridos, o que permite maior fiabilidade de resultados. Ainda se teve o cuidado de obter dados fiáveis que permitam alcançar os objetivos definidos. Para a realização desta pesquisa considerou-se uma população cuja escolha foi feita através de alguns critérios. No caso das instituições, a escolha de cada uma foi feita por conveniência, de acordo com os critérios da pesquisadora e disponibilidade dos seus responsáveis.

Foram feitos dois tipos de questionário, ambos sobre o estudo de mercado de desenvolvimento de uma empresa que atue como intermediária na compra e venda de produtos em Cabo Verde, sendo que um dos questionários foi dirigido aos produtores/vendedores dos produtos e o outro aos compradores/consumidores. O questionário realizado aos produtores é composto por onze questões e termina com um agradecimento pela colaboração prestada (**Anexo 1**). As questões foram elaboradas em função dos objetivos definidos para o estudo, recolhendo dados relevantes sobre as suas

produções e vendas como o tipo de atividade praticada; forma e quantidade da distribuição; a organização das vendas e se consideram importante a existência de uma empresa que atue como intermediária na venda de seus produtos.

O inquérito realizado aos compradores/consumidores (**Anexo 2**) é composto também por onze questões. As questões foram elaboradas de forma a responder aos objetivos definidos, numa primeira abordagem pergunta-se aos inquiridos quais as atividade que praticam, segue-se o questionário com a pergunta de como a empresa compra; qual a quantidade; onde costumam comprar; com que frequência costumam comprar; e de seguida foca-se o objetivo do inquérito em saber se costumam fazer auditorias; quais as informações mais importantes na hora de comprar e se também estariam interessados em contratar uma empresa intermediária na compra de seus produtos.

Em ambos os questionários foram utilizados escalas de Likert, para avaliar os atributos em termos de importância (de 1 a 5).

O período de recolha de dados através do questionário foi de mais ou menos dois meses - 30/11/16 a 28/01/17. O questionário realizado aos produtores/vendedores foi efetuado pessoalmente. Na impossibilidade de abranger o arquipélago (limitação de tempo e de recursos financeiros), escolheu-se trabalhar com produtores da ilha de Santiago e Santo Antão, por serem as ilhas com maior grau de produtividade.

Já o inquérito aos compradores/consumidores foi realizado de várias formas: pessoalmente a Restaurantes, Cafés e Hotéis, supermercados da ilha de Santiago, telefonicamente e também foram enviados *emails* para Restaurantes, Cafés/Bares, Hotéis e supermercados de outras ilhas. A escolha da ilha de Santiago ser pessoalmente é justificada por ser a mais populosa, com maior nível de urbanização e desenvolvimento, concentrando na Cidade da Praia o tecido empresarial do país bem como grande parte das instituições que atuam no domínio do empreendedorismo. A escolha da Cidade da Praia deveu-se ainda ao facto de constituir à zona de residência da investigadora, o que facilita a nível das deslocações.

3.4 Caracterização da Amostra

Neste estudo optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que é o tratamento do material empírico ou informação recolhida através de entrevistas em profundidade. É uma técnica que utiliza o procedimento normal da investigação e tem uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do investigador face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência. Segundo Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), este método é bastante utilizado em estudos de natureza qualitativa e citam diversos autores que apoiam essa estratégia no tratamento dos dados e procurou-se respeitar as fases que caracterizam o método em questão. Assim, definidos os objetivos, as hipóteses da investigação e um quadro teórico de referência, procedeu-se à realização de entrevistas.

No questionário realizado aos compradores/consumidores foi utilizado o processo de amostragem não aleatória (ou não-probabilística). A técnica de amostragem utilizada foi amostragem por conveniência, uma vez que foram inquiridos apenas alguns estabelecimentos comerciais (restaurantes, cafés/bares, hotéis e supermercados). Alguns dos inquéritos foram realizados pelo método de entrevista direta, visto que este permite uma maior taxa de respostas e compreensibilidade da pergunta, motivada pela presença e pela assistência do entrevistador. A amostra foi constituída por noventa e um (91) estabelecimentos comerciais, das quais quarenta e um (41) foram hotéis; vinte e nove (29) restaurantes e vinte e um (21) supermercados.

O primeiro contacto com produtores/vendedores, teve lugar em dezembro de 2016 na ilha de Santiago. Depois, numa visita à ilha de Santo Antão em janeiro 2017, foram acionados os contactos anteriores obtidos, e conseguiu-se a realização de duas entrevistas. As demais entrevistas foram marcadas em função destas duas. Ou seja, foram as pessoas inicialmente entrevistadas que indicaram outras que praticavam as demais atividades e assim sucessivamente. Neste sentido, a bola de neve foi a técnica de amostragem utilizada. Esta técnica foi escolhida porque pretendia-se chegar aos entrevistados por indicação de uma pessoa conhecida, tendo em vista minimizar suas resistências.

Assim, uma vez que a preocupação com a representatividade não se coloca, quanto à seleção dos participantes (agricultores, pescadores e pecuários) a estratégia de amostragem é não probabilística. Contudo, conforme explica Bryman e Cramer (1993), a diferença entre a investigação baseada em amostras aleatórias e em amostras de

conveniência não é tão grande como se podia julgar, particularmente em estudos de natureza qualitativa.

A entrevista individual adotada foi a semiestruturadas, orientada por guiões previamente estabelecidos, permitindo, contudo, à pessoa entrevistada alguma maleabilidade para fornecer outros elementos que, em sua opinião, fossem pertinentes. Apoiados nesse roteiro, foi conduzido um total de trinta e duas (32) entrevistas que foram realizadas ao mesmo número de indivíduos, vinte e um (21) aos agricultores, nove (9) aos pescadores e dois (2) aos pecuários.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente em contexto presencial nas propriedades dos mesmos. Convém ainda assinalar a importância de algumas conversas informais, de carácter exploratório tidas com algumas pessoas bem como responsáveis de empresas e instituições cabo-verdianas, designadamente durante a estadia na Cidade da Praia e que contribuíram para oferecer pistas relevantes que ajudaram na concretização deste trabalho.

3.5. Análise e Discussão dos Resultados

Uma vez abordado o quadro teórico do estudo de mercado e respetiva análise de resultados, nesta parte, pretende-se analisar e discutir os resultados obtidos através do estudo empírico. Os dados recolhidos através de questionários serão analisados, após tratamento estatístico. Em primeiro lugar serão obtidas as frequências relativas e absolutas para cada questão. Também realizar-se-á uma análise de estatística utilizando o SPSS mas concretamente o *crosstabs* (tabelas cruzadas) nas questões consideradas mais importantes, que permite verificar a relação entre questões, fornecendo assim informações mais precisas.

Análise de questionário realizado aos produtores:

Ora, foram entrevistados no total 32 inquiridos, dos quais 21 são agricultores, 9 faz a pesca, enquanto 2 dos inqueridos dedica-se a pecuária (**Tabela 1**).

Tabela 1 - Atividade que pratica

Atividade mencionada	Total	Percentagem
Agricultura	21	65,6%
Pesca	9	28,1%
Pecuária	2	6,3%
Total	32	100%

Fonte: Elaboração própria a partir da análise SPSS

De acordo com as respostas na tabela II do **Anexo 3**, pode se concluir que 75% dos entrevistados detêm a atividade mencionada como um meio de sobrevivência, enquanto o restante possui outras fontes de rendimento.

Em relação à questão, “como é feita a venda de produtos”, a maioria vende o produto no mercado aberto (40,6%), 21,9% faz a transição através de intermediário, e o restante vende de porta em porta (**Anexo 3**).

Quanto a quantidade distribuída, a maioria faz distribuição a grosso com uma percentagem de 65,6%, e o resto vende a retalho.

Dos 32 inquiridos, 19 faz a distribuição do produto só na sua região, apenas 1 vende o seu produto por toda a sua ilha, e o restante manda os produtos para as outras ilhas (principalmente os produtores da ilha de Santo Antão, em que quase toda a produção vai para a ilha de São Vicente), de acordo com a tabela V do **Anexo 3**.

Em relação a associação de trabalhadores, 59,4%, diz que não faz parte de nenhuma associação e 40,6% faz parte de associação de trabalhadores.

Analogamente à questão crucial deste inquérito: “confiaria numa empresa para servir de intermediário na venda de seu produto”, 27 (84,4%) dos inquiridos deram uma resposta positiva, enquanto apenas 5 (15,6%) disseram que estavam satisfeitos com forma que os produtos eram distribuídos (**Tabela 2**).

Tabela 2 - confiaria numa empresa para servir de intermediária na venda de seu produto?

Confiaria numa empresa para servir de intermediário na venda de seu produto?	Total	Percentagem
Sim	27	84,4%
Não	5	15,6%
Total	32	100%

Fonte: Elaboração própria a partir da análise SPSS

Esta mesma questão foi associada a outra questão: “qual o grau de interesse disponibilizada por uma empresa *trading company*”, através da análise de referências cruzadas, que permite analisar a correlação/associação entre duas variáveis, segundo Margarida Pocinho e João Paulo de Figueiredo, (2000). De acordo com a tabela VII do **Anexo 3**, cruzando estas duas variáveis, dos 5 que disseram não, 3 inquiridos acham importante o grau de interesse disponibilizada pela empresa, e 2 são indiferentes. Dos que responderam sim, 8 acham muito importante, 15 disseram importante, 1 é indiferente e os outros 3 acham pouco importante.

Em relação à questão “informação importante na entrega do produto” (**Anexo 3**), todos os inquiridos responderam a 100% que acham muito importante que o produto chegue ao cliente na quantidade certa, e que o produto também chegue ao cliente no momento ideal.

Para o mesmo quadro: informação importante na entrega do produto, com as perguntas, eficiência e eficácia na distribuição, e o preço em que o produto será vendido, 25% considera importante, e 75% considera muito importante a eficiência e eficácia na distribuição de produto. Em relação ao preço, 62,5% acha importante, e 37,5% acha muito importante saber o preço que o produto será vendido (**Anexo 3**).

De acordo com a tabela X do mesmo anexo, 24 inquiridos responderam a sua idade e os outros 8 omitiram. Dos 24 que responderam, o inquirido mais idoso tem 76 anos, e posto do mais jovem é composto por 2 inquiridos com 29 anos.

Por fim, a tabela XI do **Anexo 3** apresenta a habilitação literária, em que 65,6% dos inquiridos, só estudaram até ensino básico, 28,1% chegaram ao ensino secundário e o restante fizeram ensino superior.

Análise de questionário realizado aos compradores:

Dos 69 inquiridos que responderam este questionário, 22 (17,4%) trabalham com mercearia, 32 (46,4%) trabalham com hotelaria e 25 (36,2%) atuam em restauração (**Tabela 3**).

Tabela 3 - Atividade praticada

Atividade mencionada	Total	Percentagem
Mercearia	12	17,4%
Hotelaria	32	46,4%
Restauração	25	36,2%
Total	69	100%

Fonte: Elaboração própria a partir da análise SPSS

Em relação à questão “como a empresa compra seus produtos”, segundo a tabela II do **Anexo 4**, 23,2% dos inquiridos responderam que compram no mercado e 76,8% tem o seu próprio fornecedor.

Relativamente à quantidade comprada, a maioria dos inquiridos, cerca de 85,5% compra a grosso, e 14,5% compra a retalho (**Anexo 4**).

De acordo com a tabela IV do **Anexo 4**, mais de 80% dos inquiridos faz a sua compra semanalmente, 11,6% compra diariamente e 5,8% adquire seus produtos mensalmente.

Em relação à questão “onde costuma comprar”, 59,4% dos inquiridos compra na sua região, 30,4% noutra ilha e 10,1% noutro país (**Tabela 4**).

Tabela 4 – Onde costuma comprar seus produtos

Onde costuma comprar	Total	Percentagem
Na sua região	41	59,4%
Noutra ilha	21	30,4%
Noutro país	7	10,1%
Total	69	100%

Fonte: Elaboração própria a partir da análise SPSS

Esta mesma pergunta foi associada à variável “existe algum departamento de compra na sua empresa”. Segundo a tabela V do **Anexo 4**, recorrendo a uma análise de referência cruzada, concluiu-se que, dos 8 inquiridos que deram uma resposta positiva, 4 compra

noutro país, 3 noutra ilha e apenas 1 compra na sua região. Os 61 inquiridos que disseram não existir nenhum departamento de compra na sua empresa, 40 compra na sua região, 18 noutra ilha e 3 noutro país.

Segundo a tabela VI, do mesmo anexo 23,2% das empresas inquiridas fazem parte de alguma associação, enquanto 76,8% deram uma resposta negativa.

Relativamente à questão “costuma fazer auditoria para ver as condições de ambiente e processo de produção”, apenas 2 empresas cumprem este requisito de acordo com a tabela VII do **Anexo 4**.

A mesma pergunta muito importante que foi feito no questionário realizado aos vendedores, também foi realizado neste questionário, que é “confiaria numa empresa *trading company* para servir de intermediário na compra de seu produto”. Conforma a tabela seguinte, a resposta foi positiva com uma percentagem de 94,2%, e 5,8% responderam não.

Tabela 5 – Confiaria numa empresa *trading company* para servir de intermediário na compra de seu produto?

Confiaria numa empresa para servir de intermediário na venda de seu produto?	Total	Percentagem
Sim	65	94,2%
Não	4	5,8%
Total	69	100%

Fonte: Elaboração própria a partir da análise SPSS

Cruzando esta variável com a variável “qual o grau de interesse na informação disponibilizada por uma empresa *trading*”, apenas 4 responderam que não confiariam, e estes mesmos responderam indiferentes ao grau de interesse de informação disponibilizada por uma terceira empresa. Dos 65 que disseram sim, 4 são indiferentes, 57 acham importante, e 4 acham muito importante o grau de interesse numa empresa intermediária (tabela VIII do **Anexo 4**).

Para as questões “informações importantes na compra de seu produto”, sobre a opção “que o produto chegue na quantidade certa”, 21,7% considera importante, enquanto 78,3% considera muito importante.

Em relação à opção “que o produto chegue no momento ideal”, 2 empresas, com 2,9% considera importante, e 97,1% considera muito importante esta opção segundo a tabela X do **Anexo 4**.

Para a opção “mais eficiência e eficácia na distribuição”, consoante a tabela XI do mesmo anexo, a maioria dos inquiridos (73,9%) considera muito importante a empresa ter estes atributos na distribuição de produto e 26,1% considera importante.

Relativamente ao preço, 60,9% dos inqueridos considera importante o preço que o produto será comprado e 39,1% considera muito importante de acordo com a última tabela do **Anexo 4**.

Conclusão:

Em Cabo Verde a economia informal é muito relevante. Há pequenos mercados ao ar livre por toda à parte, onde se vende de tudo um pouco: hortaliças, frutas, peixe, carne. Tudo é exposto ao ar livre. Por outro lado, existem vendedores que têm seus clientes fixos, e conseguem vender seus produtos por encomendas. Estes já conseguem se organizar melhor e no fim do dia ter menos desperdício.

Para os entrevistados, uma empresa para servir de intermediário na compra e venda de seus produtos, seria uma boa alternativa, uma vez que a maioria dos produtores são retalhistas, logo muitas vezes, como afirmam, “têm que contar com a sorte” na venda dos mesmos. Segundo eles, muitas vezes levam os produtos ao mercado, “mas no fim volta tudo para trás, por falta de organização ou mesmo falta de sorte”.

Existem muitas queixas sobre o preço. Este varia muito de ano para ano, dependendo da chuva. Dizem que quando chove menos, conseguem vender mais porque a procura é muito maior, mesmo que, a falta de chuva se reflete no aumento de preço de produtos. Há muita queixa de que tudo é muito incerto neste ramo.

Existem ainda queixas relativamente ao transporte. Dizem que o transporte é muito precário e por falta deste, não conseguem fazer seus produtos chegarem a outras ilhas, e mesmo que fosse possível, não têm organização suficiente para saber onde e como vender seus produtos fora da zona de conforto.

A partir destas análises pode-se concluir, que maioria dos inquiridos estão recetivos a colaborar com uma empresa *trading company* interna na compra e venda de seus produtos, visto que uma *trading* pode oferecer melhor auxílio durante todo o processo, uma vez que a empresa ajudará no que diz respeito às solicitações clientes sobre a variedade dos produtos, controle de qualidade, desembaraço, exportação da carga, quantidade mínima, consolidação e outros. E além disso, existe a grande vantagem de que, depois de adquirir os produtos, todas as atividades que fazem parte dessa operação, além dos riscos do comércio, são de responsabilidade da empresa. Pois ela promove todo o processo de exportação e venda por conta própria, sendo responsáveis também pelas dificuldades que podem aparecer durante todo o processo.

4. O plano de negócios

4.1. Introdução

Neste capítulo será desenvolvido o plano de negócios, com o objetivo de testar a viabilidade do projeto em causa. O plano de negócios apresentado tem como base o modelo utilizado no projeto Poliemprende (um projeto orientado para a comunidade académica dos Institutos Politécnicos que privilegia a fertilização cruzada de áreas de saber, com o consequente enriquecimento de experiências, práticas e resultados, nomeadamente através do estímulo à constituição de equipas multidisciplinares. (www.poliemprende.pt). Por sua vez a elaboração do componente financeiro tem como suporte o modelo económico-financeiro do IAPMEI.

O Plano de Negócios deve considerar diversos aspetos do novo negócio, como analisar as oportunidades que originaram a ideia do empreendimento, examinar o mercado, os aspetos financeiros, analisar os aspetos jurídicos e organizacionais da abertura da empresa e avaliar a viabilidade da implementação do negócio. Para ser bem compreendido e facilmente assimilado, precisa ter uma estrutura sequencial e lógica em que demonstre o que o candidato a empreendedor planeja quanto ao seu esforço pessoal para a elaboração dos estudos necessários como o levantamento de dados, análise das informações colhidas, consulta a terceiros, decisões tomadas, dentre outros.

O trabalho a seguir vai ser resumido por um roteiro onde, será apresentada a formulação estratégica para a empresa em causa, na qual serão definidos os objetivos estratégicos (económicos e não-económicos), a segmentação de mercado, o posicionamento, bem como as variáveis do *marketing-mix* (produto, preço, distribuição e comunicação). Por último, serão ainda desenvolvidos temas como a análise *SWOT*, a exequibilidade ao nível das operações, o impacto socioeconómico e a análise financeira do projeto.

4.2. A Identificação do Projeto

O projeto em análise consiste num plano de negócios cujo objetivo é criar e desenvolver uma *trading company* interna em Cabo Verde, que vai atuar como intermediário na representação e comercialização de alguns produtos entre ilhas e discutir em que medida esta empresa poderia constituir-se uma alternativa para alargar o comércio principalmente no mercado emergente de agronegócio inter-ilhas.

Com este projeto pretende-se também analisar o mercado e a viabilidade da empresa no país em causa, e ainda se espera alcançar um forte impacto na substituição de importações e no fortalecimento de um tecido empresarial de pequena e média dimensão contribuindo significativamente para o crescimento de economia de Cabo Verde. Sendo assim este projeto, visa explicar a contextualização relacionada com questões do *trading company* nomeadamente nas ferramentas e formas de facilitar a inserção de produtos de empresas de pequeno porte para todo o mercado nacional.

Esta pode ser considerada uma oportunidade de negócio para o país. Além da ideia do negócio baseado em comercialização de produtos, pretende-se conciliá-la com outras vertentes e ideias inovadoras de modo a criar experiências, bem como proporcionar sensações de bem-estar, variedade e equilíbrio.

Ora, o objetivo é criar uma empresa que atue como intermediário na compra e venda de produtos nacionais, podendo comprar produtos fabricados por terceiros (diferentes fornecedores e de forma consolidada) para revende-lo no mercado interno, nomeadamente, fazer um produto fabricado numa ilha chegar a todas as outras ilhas com o intuito de alcançar um forte impacto na substituição de importações e no fortalecimento de um tecido empresarial de pequena e média dimensão contribuindo para o crescimento de economia do país.

4.3. A Análise do Macro Ambiente

A análise do macro ambiente é muito relevante, uma vez que, envolve e influencia o mercado e a atividade de qualquer empresa. Entre essas variáveis externas estão as forças como o ambiente demográfico, as questões econômicas, o ambiente natural, o ambiente tecnológico, as questões políticas e legais e, também, o ambiente cultural.

A análise empresarial é realizada para que uma empresa saiba como se comportam as forças do seu macro ambiente, pelo que dessa forma, para fazer a análise desse ambiente, será necessário realizar pesquisas e estudos mais complexos a fim de obter todas as informações necessárias para desenvolver ações de marketing inteligentes.

No caso, vai ser analisado alguns dados concretos e relevantes para o tema em questão, entre eles os dados económicos, tecnológicos, sociodemográficos, culturais, e políticos, para que mais tarde permitam compreender melhor a realidade com que nos deparamos.

4.3.1. Ambiente económico

Neste capítulo serão apresentados os indicadores da economia e finanças. Os dados, apresentados com detalhe, permitem identificar as mudanças estruturais ocorridas no país, ao mesmo tempo, que são disponibilizadas mais informações sobre a dinâmica verificada na economia, especialmente em relação ao crescimento económico, medido pela evolução do Produto Interno Bruto (PIB).

A economia cabo-verdiana apresenta dificuldades estruturais, ligadas a uma fraca produtividade nos domínios da agricultura bem como da indústria. O setor dos serviços (comércio, transporte, turismo, serviços públicos) domina largamente a economia (com uma contribuição de 75,3% do PIB em 2002). O turismo é um sector em pleno crescimento e constitui um dos eixos motores do desenvolvimento. O essencial dos investimentos concentra-se nas ilhas de Sal e Boavista. Durante os anos 90, a economia teve em termos reais um crescimento médio anual da ordem dos 6,1%. Em função da sua performance no domínio económico e de desenvolvimento humano, Cabo Verde encontra-se em fase de transição do grupo dos Países Menos Avançados para o dos países de rendimento médio baixo (INE-CV, 2015).

Tendo em conta a diminuição da inflação, o PIB real foi maior do que o PIB nominal em 2014, em que a taxa de variação anual foi de 1,8% para o PIB real, contra os 1,3% registados para o PIB nominal nesse ano (tabela seguinte). Esse crescimento é devido, essencialmente, à evolução positiva dos ramos, Pesca (24,9%), Extração (7,1%), Eletricidade (16,2%), Construção (10,7%), Comércio (5,6%), Telecomunicação (5,3%), Serviços às Empresas e Administração Pública (20,3%) (INE-CV, 2016).

Tabela 6 - Produto Interno Bruto (PIB) (Instituto Nacional de Estatística - Cabo Verde, 2016)

PIB %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1,5	-4	1,1	0,8	1,9	1,5

Fonte: INE-CV

O PIB representa a riqueza criada em qualquer país, permitindo quantificar a produção realizada no país, em determinado período. É um indicador económico global que nos fornece indicações acerca da dinâmica económica de um país. De acordo com a **Tabela 6**, é possível verificar que houve um grande aumento de PIB no ano 2011, atingindo seu valor mais elevado. Já a partir de 2012 houve uma queda, que foi recuperada em 2014, em que as previsões apontam para o crescimento da economia nacional, reflexo da retoma gradual da economia liderada pela recuperação da procura interna. O INE-CV indicou que a evolução positiva se deveu, sobretudo, ao crescimento registado nas atividades de agricultura, alojamento e restauração, administração pública e impostos líquidos de subsídios. O PIB cabo-verdiano teve o seu valor mais baixo no terceiro trimestre de 2014, quando foi negativo (-0,6%), seguindo 0,02% no segundo trimestre de 2015 e 0,8% nos primeiros três meses do mesmo ano, segundo INE-CV (2016).

Tabela 7 - Taxa de Inflação (Índice de Preço no Consumidor) (Banco de Cabo Verde, 2016)

Taxa Inflação	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	2,1	4,5	2,5	1,5	-0,2	0,1

Fonte: Banco de Cabo Verde

Numa economia de mercado, os preços dos bens e serviços podem sempre mudar. Alguns preços sobem, outros descem. Fala-se de inflação quando se verifica um aumento geral dos preços dos bens e serviços e não quando apenas os preços de artigos específicos sobem. Pode-se dizer que baixas taxas de inflação proporcionam maior confiança e reduzem os custos dos agentes económicos, favorecendo o investimento. Segundo **Tabela**

7, tem-se verificado uma descida de inflação média anual desde 2012. Esta descida deveu-se ao modesto crescimento económico nos últimos anos, o que permite ter mais poder de compra, de acordo com o Banco de Cabo Verde.

Os produtos alimentares, e as bebidas não alcoólicas, lazer, recreação e cultura, transportes e ensino foram as categorias que contribuíram com os valores negativos mais expressivos em Cabo Verde. Já as contribuições positivas foram registadas nos bens e serviços diversos, saúde, vestuário e calçado, bebidas alcoólicas e tabaco, rendas de habitação, água, eletricidade, gás e outros combustíveis hotéis, restaurantes cafés e similares e acessórios, equipamento doméstico e manutenção corrente da habitação. (INE-CV, 2016).

Tabela 8 - Taxa de Desemprego (Banco de Cabo Verde, 2016)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Desemprego	10,7	12,2	16,8	16,4	15,8	12,8

Fonte: Banco de Cabo Verde

O desemprego tem seguido uma trajetória ascendente desde 2010, tendo registado um forte aumento em 2012. A partir de 2013 a taxa de desemprego começou a abaixar, apresentando uma evolução positiva como podemos verificar na **Tabela 8**. A taxa registada em 2015 é a mais baixa dos últimos quatro anos, já que em 2014 o valor situou-se nos 15,8%, contra os 16,4% de 2013 e 16,8% de 2012. O valor aproxima-se do registado em 2011, que foi de 12,2%, ano em que o INE implementou o Inquérito Multiobjectivo Contínuo (IMC), que apresenta estatísticas relativas ao emprego e mercado de trabalho no país. A recolha de dados para o estudo foi feita entre os meses de novembro e dezembro do mesmo ano, logo após as chuvas, o que fez com que a agricultura fosse o ramo de atividade que criou mais empregos em 2015 (19,1%), contra 15,3 em 2014. Os dados indicam que as empresas privadas foram os maiores empregadores, com 34,6%, seguidas de pessoas por conta própria (27%) e da Administração Pública (18,1%), segundo as estatísticas do BCV.

Tabela 9 - Demografia das Empresas (Instituto Nacional de Estatística - Cabo Verde, 2016)

Demografia das Empresas	2009	2010	2011	2012	2013
	8597	8899	8957	9177	9049

Fonte: INE-CV

Ao longo dos anos, o empreendedorismo tem vindo a ser reconhecido como um aspeto chave do dinamismo económico, determinante nos níveis de eficiência, inovação e produtividade e na criação de emprego nas economias. Com base na **Tabela 9**, é possível verificar que a criação de novas empresas tem registado uma evolução crescente significativa desde 2009, tendo registado uma pequena quebra em 2013. Segundo o INE-CV, de 2007 a 2013 o número de empresas aumentou em 20,4% e no mesmo período o Volume de Negócios aumentou cerca de 32%. Em 2013 a maior parte das empresas estavam localizadas nas ilhas de Santiago (44,1%) e de São Vicente (19,8%).

4.3.2. Ambiente tecnológico

Relativamente, aos tipos de tecnologia, as mais recentes estão relacionadas com o novo conceito *touch screen* e os *softwares* desenvolvidos para responder às necessidades do setor comercial. Estes conjugam diversas funcionalidades que podem ser adaptadas consoante o tipo de comércio. Assim, é possível organizar as encomendas, controlar o tempo da produção, organizar a distribuição, consultar movimentos (número) de encomendas, vendas, empregados, produtos entre outros), consultar *stocks* e compras a fornecedores. A vantagem deste tipo de tecnologia baseia num atendimento eficaz e eficiente, bem como um acompanhamento constante de fluxo de compras e vendas.

Em Cabo Verde, o processo de formação de empresas de base tecnológica (refere-se a empresas que prestam serviços e que desenvolvem soluções, não a comercialização de equipamentos informáticos) tem sido um pouco “às cegas”, pelo que não se consegue crescer nem ter uma afirmação plena no mercado. Já é do conhecimento público o surgimento e morte de várias pequenas empresas que funcionam em pequenos espaços com meia dúzia de clientes, em que o serviço prestado não é mais do que a manutenção

do parque tecnológico. Mesmo empresas que aventuram na área da formação têm tido uma prestação muito fraca.

Torna-se assim extremamente necessário acompanhar o progresso tecnológico e, sempre que este se mostre indispensável, adaptá-lo à realidade de cada empresa. Deste modo, vai ser possível alcançar mais facilmente uma posição de destaque no mercado, uma vez que a tecnologia constitui uma fonte de diferenciação e vantagens competitivas, fatores determinantes para o sucesso de uma empresa.

4.3.3. Ambiente demográfico e cultural

Relativamente às tendências demográficas, é importante analisar a evolução do crescimento da população, bem como a evolução da sua estrutura etária.

A população de Cabo Verde tem crescido de forma contínua nos últimos 5 anos. Em 2015, foi estimado um número de 524.833 pessoas residentes, um acréscimo de 6.336 indivíduos em relação ao ano 2014, correspondendo a uma taxa de crescimento de 1,23%. A análise por Concelho indica que Praia e São Vicente apresentam maior concentração da população, representando, em 2015, 28,9% e 15,4% do total, respetivamente. As menores concentrações da população foram registadas nos Concelhos de Tarrafal de S. Nicolau (1%) e Santa Catarina do Fogo (1,1%) (INE-CV-2015).

Quanto à estrutura etária da população por idades (População segundo os grandes grupos etários e o sexo), verifica-se que, em 2015 o número de jovens (pessoas entre os 0 e os 14 anos de idade) foi de 154.232 (29,4% do total da população residente). O grupo dos 15 aos 24 anos conta com 104.771 (20,0% do total) e dos 25 aos 64 anos o valor estimado foi de 237.235 (45,2%). Em relação aos idosos (pessoas com 65 ou mais anos de idade), estimou-se um valor de 28.597 (5,4% do total), segundo o anuário estatístico, feito em 2015 pelo INE-CV.

Em relação à estrutura por sexo, o peso da população feminina foi, durante estes anos, superior à população masculina, com exceção do ano de 2015 em que os indivíduos de sexo masculino representaram a metade da população residente, segundo o INE-CV (2015).

Ainda de acordo com o INE-CV (2016), a idade média da população de Cabo Verde tem rondado à volta de 27,4 anos entre 2011 e 2015. Em 2015 este indicador atingiu o valor médio de 28 anos, um ligeiro acréscimo face ao ano de 2014. Por concelho, constata-se que em 2015, Santa Cruz aparece com idade média (25,9 anos), enquanto a Ribeira Grande com maior idade média da população (32,4 anos).

Os estilos de vida podem ser caracterizados como os modos de vida baseados em padrões identificáveis de comportamentos que são determinados pela interação entre as características pessoais dos indivíduos, as interações sociais e as condições de vida socioeconómicas e do meio envolvente. Para melhor compreender os comportamentos sociais de uma dada população é necessário conhecer os estilos de vida de diferentes escalões etários e diferentes categorias sociais. Assim conhecer os gostos, os consumos culturais dos diferentes grupos etários, possibilita a definição de um determinado estilo de vida caracterizador de um certo grupo social.

Em todos os níveis de vida em sociedade, assistimos a uma cada vez mais ofertas, não só de produtos de primeira necessidade, como também de serviços que resulta numa multiplicidade de formas de estar no mundo, de formas de viver e construir a vida.

4.3.4. Ambiente político e legal

Com o intuito de acelerar o desenvolvimento da economia no país, Cabo Verde tem tomado medidas relevantes como a implementação do programa de governação eletrónica e o fomento da Sociedade de Informação, as reformas na gestão das instituições de ensino, a promoção das acessibilidades e conectividade das Tecnologias de Informação e Comunicação nas escolas e na sociedade. Em virtude de sua relevância para o desenvolvimento económico, o assunto tem vindo a ganhar visibilidade nos mais diversos documentos. Entre estas medidas, destaca-se, ainda, a criação de um conjunto de instituições de apoio que trabalharão com jovens e adultos empreendedores. São exemplos, o Novo Banco, a Cabo Verde Investimentos e a Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (doravante, ADEI).

Cabo Verde decidiu, no início dos anos 90, apostar nos investimentos externos determinando assim um desenvolvimento rápido da sua economia. Nesta medida, assistiu-se à tomada de um conjunto de medidas nesse sentido, entre as quais a

modernização do quadro legal do investimento, que tinha que ser adequado àquele objetivo. Foram assim publicadas várias leis, com destaque para as leis sobre:

- Enquadramento legal de investimento em Cabo Verde (Decreto lei nº 34/2013 de 24 de setembro que tem por objeto alterar a lei 13/VIII/12 de 11 de julho);
- Investimento externo (Lei nº 90/IV/93, de 11 de julho);
- Empresas francas (Lei nº 99/IV/93, de 31 de dezembro);
- Regime de incentivo aplicável às exportações ou reexportação de bens e serviços (Lei nº 9/IV/93, de 15 de dezembro);
- Regime de Estatuto de Utilidade Turística (Lei nº 42/IV/92, de 6 de Abril);
- Criação do INATUR-Instituto Nacional do Turismo, Decreto-legislativo nº 1/93;
- Decreto-Lei nº 55/95, de 16 de outubro, BO nº 35, 3ª Série, que extingue o INATUR e cria o PROMEX – Centro de Promoção Turística, dos Investimentos e das Exportações.

Decorridos cerca de 20 anos, e perante a verificação de mudanças importantes no ambiente internacional, sobretudo a partir de 2008, quando teve início a grande crise internacional económica e financeira, com impactos extremamente negativos no volume do investimento externo em Cabo Verde, sobretudo na imobiliária turística, mostrou-se mais uma vez necessário proceder a transformações profundas no quadro legal relativo ao investimento. Para a mudança do quadro legal anterior foi também determinante a necessidade de responder aos requisitos do Acordo sobre Subvenções e Medidas de Compensação da Organização Mundial do Comércio, à qual Cabo Verde aderiu em 2008, através da Resolução da Assembleia Nacional nº 73/VII/2008, que obrigava à eliminação de discriminações positivas das exportações, que prefiguravam subsidiação. Isto aconteceu com a revogação da lei sobre as empresas francas e sobre o regime de incentivo aplicável às exportações ou reexportação de bens e serviço pelos Decreto Legislativo 1/2011, de 31 de janeiro e Decreto-Legislativo nº 2/2011, de 31 de janeiro, respetivamente sobre o Centro Internacional de Negócios e Internacionalização de Empresas, tidos por mais conformes com as regras da OMC.

A atribuição de incentivos fiscais ou o regime de apoios financeiros pode constituir uma oportunidade de exploração no sector de comércio que poderá permitir um reforço da competitividade e garantir a diferenciação do serviço. Em termos gerais, estas iniciativas

possibilitam à população o contacto com o empreendedorismo, permitindo o surgimento de novos empresários em toda a esfera da economia nacional.

4.4. O Tecido Empresarial Cabo-Verdiano

A dinâmica do sector empresarial é um indicador importante na economia. Os resultados dos recenseamentos empresariais até agora realizados revelam um crescimento do tecido empresarial cabo-verdiano constituído, essencialmente, por micro e pequenas empresas. Em 1997, contavam-se 5.950 empresas ativas. No ano de 2002 esse número reduziu para 5.460. Já o terceiro recenseamento empresarial de 2007 apontava que nesse período existiam 8.716 empresas, sendo que 7.512 estavam ativas, indicando uma evolução positiva no número de empresas ativas ao longo dos anos mencionados, ou seja, do período de 1997 a 2007. Em 2013, os números de empresas aumentaram para 9.049. Segundo os dados definitivos do Inquérito Anual às Empresas (IAE) apresentados pelo INE-CV, em 2015 Cabo Verde tinha 9.357 empresas ativas, que geraram um volume de negócios de mais de 251 mil milhões de escudos (2.276 milhões de euros), onde o comércio foi a atividade que concentrou o maior número de empresas (46,8%), seguido da hotelaria e restauração (15,3%).

O número de pessoal ao serviço aumentou 9,5% de 2007 a 2013, porém, este resultado não foi homogéneo no país pois, as ilhas da Boavista e Santo Antão apresentaram variação positiva de cerca de 66,9% e 27,9%, respetivamente, em termos do pessoal ao serviço entre 2007 e 2013. A ilha do maio apresentou maior variação negativa no período analisado (26,5%). Segundo os dados da INE-CV (2015), em 2013, 74,5% das empresas eram empresas em nome individual. De acordo com os dados definitivos do inquérito anual, o setor empresarial cabo-verdiano empregava 52.783 pessoas em 2015, representando um aumento de 0,5% face ao ano anterior. Também se constatou que 86,7% do total de empresas tinham entre 1 a 5 funcionários. Este padrão foi encontrado em todas as ilhas do país. Ainda, os dados do INE-CV indicam que as empresas com contabilidade organizada representam 34,1% do total, contra 65,9% sem contabilidade organizada, ou seja, que estão na informalidade.

Analisando o tecido empresarial por setor de atividade, constata-se que o setor terciário absorve 87,5% do número de empresas, o setor secundário 12,2% e o setor primário 0,3%.

Globalmente, os setores mais representativos são o comércio (a grosso e a retalho), alojamento e restauração. Estes mesmos ramos de atividade representam, com as mesmas posições relativas, cerca de 56,3% do emprego e 48,6% do volume de negócios.

Por último, relativamente a pessoas empregadas nas empresas, o sector do Comércio, é também aquele em que se concentra maior volume de pessoas empregadas (22,8 %), seguido das atividades de Hotelaria e Restauração (20,0 %) e das Indústrias transformadora (13,0 %). O efetivo total de pessoas empregadas observado no setor de Hotelaria e Restauração representou cerca de 20,0 % do total nesse mesmo ano, valor superior ao registado no ano anterior em 0,7 p.p.

4.5. Análise de Comportamento dos Consumidores

A forma como os consumidores agem, o fracionamento de mercados e a maneira como a produção é, pode criar situações contraditórias nos setores. É possível encontrar no mesmo país e no mesmo sector, num processo de mudança rápida, situação de muita expansão e de grande crise ao mesmo tempo (Carvalho, 2002).

Cabo Verde é caracterizado por um rápido crescimento da procura, que normalmente acaba por superar a capacidade de crescimento da oferta. A elasticidade rendimento para o consumo alimentar é muito grande, o que se traduz num aumento da procura efetiva a taxas que são dificilmente compensadas por um aumento na capacidade de produção. Desde sempre o arquipélago se deparou com o problema da falta de chuvas regulares, o que condicionou bastante a alimentação da população, uma vez que não permitia a diversidade nem a abundância de produtos agrícolas. O resultado é, normalmente o recurso à importação.

4.6 Análise da Concorrência

Relativamente aos concorrentes, estes correspondem as empresas que atendem as mesmas necessidades dos consumidores. Atualmente em Cabo Verde não existe nenhuma empresa que atue como intermediário na representação e comercialização de produtos entre ilhas pelo que se verifica uma grande dependência externa. O padrão de

concorrência é o que, muitas vezes determina as regras do jogo competitivo, evidenciando as formas possíveis de concorrência que se revelam dominantes, sejam estas expressas através de preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos, dentre outras. Dessa forma, o padrão da concorrência faz com que os agentes adotem estratégias de conduta voltadas para capacitá-las a concorrer e que sejam compatíveis com o padrão de concorrência do sector.

A título de exemplo temos a empresa agrícola Monte Negro, localizada em Santa Cruz, ilha de Santiago. Montenegro é uma empresa familiar e já conta com 47 anos de existência e ocupa atualmente uma área de cerca de 30 hectares irrigados e dedica-se à cultura da banana, cana sacarina, para a produção de aguardente e a horticultura. Pode-se dizer que esta empresa assume uma posição de concorrente uma vez que produz e comercializa os mesmos produtos.

São ainda considerados concorrentes diretos os pequenos produtores. Embora encontrem diversas dificuldades para manter sua propriedade viável, limitações que vão desde a produção primária até a comercialização, diversas experiências de pequenos produtores agrícolas que se estruturaram de modo a serem competitivos no mercado permitem reflexões importantes acerca de estratégias eficazes para o sucesso da agricultura dos mesmos. Sabendo que o agronegócio abrange toda a produção, armazenamento e distribuição de produtos agrícolas, sem distinção de tamanho ou volume de produção, vê-se a necessidade de inserir pequenos produtores de forma competitiva no agronegócio cabo-verdiano, por meio de um alinhamento das necessidades e dos interesses coletivos.

Segundo o boletim informativo³ do Ministério do Desenvolvimento Rural (2013), na última década foram feitos investimentos substanciais no sector agrícola, nomeadamente no domínio de infraestruturas agrícolas de mobilização de água, os quais, têm permitido um considerável aumento da produção e da produtividade. É, portanto, para dar respostas a essas exigências de qualidade que surgem os Centros pós colheita. Esses Centros têm como objetivos específicos aumentar a competitividade das produções hortofrutícolas nacionais atribuindo-lhes valor, aumentar a sua quota no mercado e por consequência o rendimento dos agricultores, promover condições de integração de sectores à jusante do sector produtivo e a consequente redução do número de intermediários, possibilitando aos

³Disponível em:
<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3769/1/Agroneg%C3%B3cio.pdf>, consultado em: 27/02/2017.

agricultores mais alternativas para o escoamento dos seus produtos e dinamizar o mercado dos produtos agrícolas, promovendo-o de modo direto e efetivo junto dos principais clientes alvo.

4.7. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Este diagnóstico é apresentado sob a forma de quadros, um para os pontos fortes e fracos da empresa (que correspondem aos fatores internos à empresa que possam contribuir positiva e negativamente para a sua atividade), e relacionando-os com eventuais oportunidades e ameaças do mercado (que correspondem a tendências sobre as quais a empresa pode retirar alguma vantagem e, algum desafio ou tendência desfavorável que poderá afetar negativamente a atividade da empresa se não forem adotadas ações defensivas), de acordo com Ferreira M. (2010). A partir desta análise, pode-se relacionar como cada variável pode ou deve ser explorada e convertida em benefício para a empresa. De seguida é apresentado o modelo esquemático *SWOT*.

Tabela 10 - Modelo Esquemático da Análise SWOT

ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE EXTERNA
Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Fator novidade, uma vez que não existe nenhuma empresa do género no mercado; • Produto nacional; • Garantia de qualidade e confiança; • Introdução de novos segmentos; • Potencial para se tornar viral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação do mercado comercial; • Incentivos disponibilizados pelo governo de Cabo Verde; • Criação de parcerias com entidades que tenham interesse no projeto; • Acordo de comércio com mercados internacionais; • Mão-de-obra jovem com potencial para formação.
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Fraca notoriedade, pois encontra-se na fase de lançamento; • Investimento inicial elevado; • Suscita dúvida pelo fato de ser novo e não ter referência no mercado; • Desconfiança dos consumidores a nível de credibilidade; • Pouca gama de produtos inicialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atual conjuntura económica; • Concorrência que já se encontra no mercado, mais experiente e com mais notoriedade; • Aceitação do produto/serviço pelo mercado; • Falha nos transportes; • Política de preço concorrencial.

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisadas as forças e as fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do sector, é importante estabelecer as linhas de ações. Isto significa identificar o que se deve fazer para aproveitar as oportunidades de alavancagem, resolver os problemas e ultrapassar as limitações. Sendo assim, com base na **Tabela 10**, e relacionando os pontos fortes com as oportunidades identificadas é possível construir vantagens competitivas para a empresa em questão, garantindo assim a sua competitividade.

Relativamente às oportunidades deste setor, há que salientar a ausência de empresas a prestar esses serviços em Cabo Verde, pelo que se perspetiva uma margem de crescimento através de inserção de produtos de pequeno porte para todo o mercado nacional e substituição das importações, e para que tal aconteça, é necessário que se promova um esforço, para criar competitividade nos produtos para alargar o comércio inter-ilhas. Este esforço inicia-se na exploração, através da produção de produtos seguros e de qualidade, aliado a técnicas persuasivas de promoção do produto e informação ao consumidor. Será objetivo de a empresa criar condições, que permitam assegurar uma concorrência aos produtos provenientes do exterior. Em relação à ameaça, a principal pode ser a escassez de transporte (principalmente os marítimos), uma vez que o serviço é muito precário, o que se pode dificultar a movimentação de produtos entre ilhas.

4.8. Definição dos Objetivos

Os objetivos são os resultados que a empresa deseja conquistar, definindo bem o ponto onde se quer chegar. A organização pode escolher qual caminho se quer trilhar através de condições internas e externas que afetam a empresa. A definição clara dos objetivos permite assegurar coerência entre a estratégia de marketing e a política geral da empresa, possibilita a construção de indicadores de performance e clarifica os critérios de avaliação a observar. Os objetivos englobam duas categorias: os objetivos não-económicos e os de marketing.

Os objetivos não-económicos refletem não só as ambições da empresa, como também as suas preocupações sociais, enquanto os de marketing podem ser expressos em termos de vendas ou volume de negócio, em termos de lucro ou fazendo referência ao consumidor. Os objetivos de venda expressam em termos quantitativos o impacto que a empresa quer causar no mercado, segundo Cristina Gomes (2013).

Para a empresa em causa foram definidos os seguintes objetivos não-económicos:

- Construir notoriedade junto dos parceiros de negócio.
- Construir uma imagem de qualidade, estabilidade e confiança;
- Estabelecer uma relação de proximidade junto dos fornecedores e clientes;
- Satisfazer com eficiência as necessidades dos consumidores;

- Clarificar o posicionamento que a empresa pretende ocupar no mercado;
- Proporcionar bom ambiente no local de trabalho.

Para os objetivos marketing destaca-se o seguinte:

- Realizar um volume de vendas de 200.000,00 euros até final do ano de 2022;

Os objetivos de lucro permitem avaliar as implicações dos objetivos de venda propostos sobre a rentabilidade da empresa. Desta forma, os objetivos de lucro propostos para os próximos 5 anos, ou seja, até o ano de 2022, são os seguintes:

- Atingir uma rentabilidade do capital próprio de 20%, que reflete o retorno de cada unidade de capital próprio investido;
- Atingir uma taxa de crescimento das vendas de cerca de 10% ao ano.

Em relação aos objetivos referentes aos consumidores, estes definem o comportamento que a empresa espera dos compradores em relação aos serviços disponibilizados. Desta forma os objetivos para os consumidores propostos são os seguintes:

- Conquistar e fidelizar os clientes;
- Posicionar como um serviço dos consumidores;
- Atingir uma elevada taxa de notoriedade no mercado.

A visão e a missão da empresa são essenciais à estratégia. Basta notar que a estratégia se prende com a definição de onde a empresa deve e vai competir, e a forma como vai competir, o que envolve também competências que precisará desenvolver. Estes elementos são os principais norteadores para a definição de objetivos estratégicos que, são afinal o ponto de partida para a elaboração do planeamento estratégico (Serra, 2010).

4.9. Estratégia de Marketing

4.9.1. Perfil dos clientes alvos

O perfil do cliente alvo varia consoante os diversos produtos e serviços.

Sendo assim, e com base na informação obtida no estudo de mercado, é possível caraterizar o cliente alvo de acordo com determinados tipos de informações.

Pode-se dizer que a empresa vai funcionar com dois tipos de clientes, uma vez que o objetivo é servir de intermediário na compra e venda de produtos no mercado emergente de agronegócios. No primeiro momento pretende-se negociar com os produtores de pequeno porte a fim de inserir os seus produtos no mercado através de meios que facilitam e desburocratizam processos necessários para tal efeito.

Quanto aos clientes que permitem sustentar a empresa, ou seja, restaurantes, hotéis, cafés/bares e supermercados, pretende-se ter como clientes todos os estabelecimentos comerciais que estejam ao alcance da empresa, que primam pela qualidade, confiança e pelo serviço prestado de acordo com o ranking atribuído pelos consumidores.

4.9.2. Posicionamento

Segundo Serra (2010), o posicionamento estratégico consiste em desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos competidores, ou executar as mesmas atividades, mas de forma diferente. A estratégia competitiva neste caso, consiste em escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para posicionar um conjunto único de valores. A essência está na atividade desempenhada.

Por este motivo, pretende-se definir um posicionamento baseado na identificação e na diferenciação. A empresa em causa identifica-se por facilitar e promover o comércio para todo o território nacional de forma rápida e sem maiores complicações.

Em relação à diferenciação, os aspetos que diferenciam a empresa dos seus principais concorrentes é a inserção de produtos de pequenos portes para todo o mercado nacional através de serviços seguros e de qualidade com técnicas persuasivas de produto e informação ao consumidor. Ainda, a marca aposta num conceito inovador, mais amplo com o objetivo de conciliar aspetos diferenciadores com uma estratégia de marketing que permitirá posicionar favoravelmente a marca na mente do consumidor.

A empresa pretende ser vista pelos seus parceiros produtores/vendedores como uma mais-valia na distribuição de seus produtos, e também corresponder as expectativas do consumidor. Perante um posicionamento pertinente e credível, é fundamental que as características da empresa correspondam à imagem transmitida. Por isso a empresa vai criar alguns valores que podem sustentar o posicionamento da empresa:

- A credibilidade, através de algumas práticas de atuação no mercado, com o objetivo de conquistar a confiança dos clientes.
- A inovação, uma vez que o objetivo da empresa é trazer novos conceitos ao mercado provocando um grande fomento na área do comércio nacional;
- A transparência, em todas as atividades da empresa, desde o fornecimento e comercialização do produto até ao contato e interação com o consumidor;
- O dinamismo, através da interação com os clientes e associação a eventuais ações de interesse público.

4.9.3. Marketing mix

Após a definição dos objetivos, identificação dos clientes alvo e o posicionamento, o próximo passo consiste na elaboração da estratégia de *marketing-mix*, onde serão analisadas as quatro variáveis *do marketing-mix*, a política de serviço, preço, distribuição e comunicação.

O marketing mix é um conjunto de fatores que são controlados pela empresa e que podem influenciar a resposta dos consumidores a um produto ou serviço. As funções do marketing foram evoluindo ao longo dos tempos, sendo considerado tão importante como os Recursos Humanos e Área Financeira. As quatro grandes variáveis do Marketing Mix são o produto, distribuição, comunicação e o preço. Estas três primeiras criam o valor de utilização, enquanto a variável preço pretende transformar esse valor em lucro para empresa.

SERVIÇO

A empresa em causa preocupa-se com a prestação de serviços de qualidade para que os seus clientes fiquem satisfeitos e recomendem a outros a sua utilização. Nesse sentido pretende dar-se um acompanhamento exigente e com qualidade garantindo a sua satisfação. Os colaboradores serão motivados, a atualizar os seus conhecimentos, na busca de prestação dos melhores serviços, evidenciando pela qualidade apercebida.

O serviço em desenvolvimento, como já descrito anteriormente é a criação de uma empresa *trading company*, que vai atuar como intermediário na representação e comercialização de alguns produtos entre ilhas e discutir em que medida esta empresa poderia constituir-se uma alternativa para alargar o comércio no país. Como vantagem inovadora a empresa permite facilitar e promover esses produtos para todo o mercado nacional de forma rápida e sem maiores complicações, diante de todo o desconhecimento de inserção desses mesmos produtos no mercado.

PREÇO

A definição do preço a que o produto irá ser colocado no mercado é também uma fase crítica para o seu sucesso. Embora o preço deva permitir à empresa maximizar o lucro, a verdade é que a definição do valor está dependente de alguns fatores como preços praticados pela concorrência e da estratégia da empresa

Relativamente à escolha do preço para o serviço prestado, determinou-se como base os custos da produção e recursos humanos. Também será tido em conta o posicionamento que se pretende para a marca no mercado e o preço praticado pela concorrência em relação a cada produto.

Com o objetivo de se lançar e alcançar um forte crescimento no mercado, a estratégia de preço adotado pela empresa, será a estratégia de penetração no mercado, onde vai ser fixado um preço inicialmente baixo, no sentido de tornar possível a rápida e profunda aceitação do serviço no mercado. Com esta estratégia pretende-se captar todos os possíveis clientes, que estejam interessados em satisfazer suas necessidades a um preço acessível. Porém a preocupação maior da empresa será alcançar o retorno do investimento num prazo razoável de modo a não fragilizar sua situação financeira.

COMUNICAÇÃO

Neste ponto, os gestores vão definir a forma e os meios utilizados para darem a conhecer os seus produtos ao mercado. O objetivo principal da política de comunicação da empresa será a atração, retenção e fidelização dos consumidores. Para tal é preciso desenvolver algumas ações de comunicação que permitem conquistar notoriedade através de

propaganda da marca, serviços e produtos da empresa. Também é importante posicionar a marca na mente do consumidor de forma adequada para não gerar confusões. Como a empresa se encontra numa fase de lançamento, o esforço de comunicação é fundamental, de modo a dar a conhecer os seus produtos e serviços, e, por conseguinte, levar os consumidores à experimentação.

No caso em estudo para que se consiga ter mais clientes, a empresa em causa pretende utilizar-se vários meios como a promoção de vendas em eventos; marketing direto; publicidade; campanhas nas redes sociais entre outras iniciativas. A utilização correta desses instrumentos irá permitir adequar a comunicação da empresa ao mercado atual e, consequentemente obter resultados interessantes a custos reduzidos.

DISTRIBUIÇÃO

A distribuição pode fazer toda a diferença na boa execução da estratégia de mercado de uma empresa e na sua rentabilidade financeira. Ser capaz de entregar o produto certo no momento certo é fundamental. A empresa em causa visa assumir como intermediário grossista, com o objetivo de distribuir produtos a utilizadores comerciais. Produtos esses, que serão distribuídos através de encomendas. Para além de distribuir produtos, a empresa pretende também comprar e vender produtos, posicionando como pesquisador de mercado, companhia de transporte, empresas de armazenagem, serviço de promoções e vendas e vários serviços de gestão, fornecendo serviços de forma mais eficaz ou eficiente do que o produtor.

4.9.4. Marketing relacional

Conhecer cada um dos clientes, os seus hábitos e necessidades, é impossível fazê-lo sem o auxílio das tecnologias da informação, dado o elevado número de clientes das organizações. Hoje em dia, estas tecnologias são acessíveis para a maioria das empresas, pois o custo da tecnologia de processamento de dados baixou de forma significativa.

Para manter uma boa relação com os seus interessados, a empresa em causa apresenta alguns objetivos a atingir, bem como as ferramentas de marketing relacional a utilizar para os alcançar:

- Conhecer e ser relevante para os clientes através de base de dados;
- Escutar os clientes por meio de inquéritos, serviço ao cliente, páginas na internet;
- Comunicar com os clientes através de *emails* e pontos de venda;
- Recompensar os clientes através de cartões e pontos de fidelização.

Para que esta estratégia possa ser implementada, procurar-se-á, estabelecer relações duradouras, quer diretas com os clientes, quer indireta com os clientes dos clientes e instituir um relacionamento alargado a todos os *stakeholders* de maneira a obter mais-valias para todas as partes envolvidas.

4.10. Exequibilidade a Nível das Operações

4.10.1. Tecnologia

Para o bom funcionamento da empresa em causa, pretende-se utilizar equipamentos necessários para auxiliar a conseguir atingir os objetivos de superar as dificuldades com relação à competitividade, manutenção no mercado e fidelização de clientes. Ao nível da tecnologia a utilizar, pretende-se então, apostar num *software* de *CRM* com o objetivo de armazenar informação sobre os clientes e utilizadores, criando assim uma base de dados própria. Esta irá permitir desenvolver atividades promocionais e de comunicação dirigidas a um segmento mais restrito de acordo com as necessidades de cada cliente.

4.10.2. Recursos humanos

Muitas empresas às vezes cometem o erro de considerar o departamento de recursos humanos como um centro de custo que não traz muitos benefícios para a organização, no entanto este departamento é tão fundamental como qualquer outro e para o sucesso de qualquer investimento da empresa. Sem pessoas motivadas, satisfeitas e em sintonia com o que a organização quer realizar, será difícil alcançar tais objetivos. Este não pode ser visto como um mal necessário, ou um departamento limitador do profissional. Os recursos humanos, está sempre à procura de novas estratégias e dentro e fora da empresa para expandir as possibilidades da equipe de funcionários (Lopes, 2012).

Os Recursos Humanos da empresa em questão, no seu arranque, serão constituídos por um elemento efetivo e um responsável por angariar e fazer contactos com os clientes e parceiros de negócio. Futuramente consoante o desempenho da atividade, serão contratados mais especialistas para auxiliar no trabalho prestado pela empresa.

4.11. Análise Económica Financeira

Diagnosticar a situação de uma empresa significa organizar, comparar e interpretar os componentes do património da mesma. Segundo Martins (2002), a análise financeira equivale à realização de uma “radiografia” da empresa, numa perspetiva de evolução temporal, detetando pontos fortes e fracos e propondo medidas que ultrapassem possíveis fraquezas detetadas. Com base na folha de cálculo para planos de negócios, desenvolvida pelo IAPMEI no âmbito do Programa FINICIA⁴, de seguida é apresentado o planeamento financeiro. Este visa estruturar a ideia do negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, bem como verificar a viabilidade do projeto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida. Os pressupostos base e as regras previsionais, como sejam as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de atualização, prazos médios de recebimento e pagamento, entre outros, serão apresentados na tabela seguinte.

⁴ O FINICIA é um programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica (Fonte: <https://www.iapmei.pt/Paginas/SearchList.aspx?string=programa%20FINICIA&Cat=All>)

Tabela 11 – Regras previsionais

Prazo médio recebimento	30 dias
Prazo médio pagamento	15 dias
Prazo médio de stockagem	15 dias
Taxas de IVA para Vendas e CMVMC	15%
Taxas de IVA para Prestações de Serviços, FSE e Investimento	15%
Taxa média de IRS	11%
Taxa IRC	25%
Taxa de aplicações financeira de curto prazo	0,3%
Taxas de juro de financiamento médio e longo prazo	9,4%
Taxas de juro de financiamento curto prazo	8,7%
Taxa de juro de ativos sem risco (R_f)	1,6%
Prémio de risco de mercado ($R_m - R_f$)	10%
Beta empresas equivalentes	100%
Taxa de crescimento dos <i>cash-flows</i> na perpetuidade	0,05

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

4.11.1. Volume de negócios

O volume de negócio diz respeito ao valor de bens e serviços vendido por uma determinada empresa. Com base nas vendas de produtos (divididas entre a hotelaria, restauração e supermercados), as quantidades previstas e o respetivo preço unitário, é possível estimar os valores para o futuro do projeto, segundo **Tabela 12**.

Pressupõe-se que os preços vão sofrer uma taxa de variação de 3% e a taxa de crescimento a nível hoteleiro e supermercado será cerca de 5% e a nível da restauração a taxa de crescimento estimada é de 10%. O primeiro ano é marcado por valores mais baixos, uma vez que é o ano de arranque do projeto. De acordo com as respostas do questionário, presumiu-se que, a empresa vai ter uma grande adesão, principalmente da parte da hotelaria, por isso um grande número de quantidade vendidas de produtos.

Tabela 12 – Total volume de negócios

Vendas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Hotelaria	187.500€	202.781€	219.308€	237.182€	256.512€	277.418€
Restauração	125.000€	141.625€	160.461€	181.802€	205.982€	233.378€
Mercado	87.631€	94.631€	102.344€	110.685€	119.706€	129.462€
Total	400.000€	439.038€	482.113€	529.669€	582.200€	640.257€

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

4.11.2. Mapa de custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

O custo da mercadoria vendida é basicamente a soma das despesas para produzir e armazenar mercadoria até que a venda seja realizada. O mapa em causa permite definir as principais componentes de custo de produção do projeto, uma vez que possibilita o cálculo do custo com os produtos acabados e mercadorias associados ao plano de vendas, considerando a política de *stocks* definida nos pressupostos do projeto.

Em relação ao projeto em estudo, foi definida uma margem bruta de 20%, de acordo com o **Anexo 6**. O custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas desempenha um papel muito importante na estrutura financeira do negócio, uma vez que nos ajudam a calcular e dimensionar o lucro bruto.

4.11.3. Mapa de fornecimento e serviços externos

São os chamados Fornecimento e Serviços Externos, as despesas ocorridas nas empresas em gastos como a eletricidade, água, combustíveis, material de escritório, entre outros. Este mapa expressa os fornecimentos e serviços externos prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal.

Quando se fala de FSE, também se fala em custos fixos e custos variáveis. O primeiro corresponde aos custos estruturais e estas não dependem da atividade da empresa e são menos suscetíveis a apresentar variações de acordo com o volume de produção ou de vendas, enquanto o segundo, são custos que provêm da função da atividade da empresa,

correspondendo aos gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade.

Foram considerados os doze meses para o primeiro ano da atividade, sendo que para os anos seguintes, a taxa de incremento anual considerada foi de 3%. Assim, com base na imagem do **Anexo 7**, é possível verificar que os custos fixos representam um valor muito mais elevado com 86 % do FSE, enquanto os custos variáveis representam 14%. A empresa gasta mais com custos fixos do que custos variáveis.

4.11.4. Mapa de custo com o pessoal

Uma empresa é sustentada pelos seus alicerces que neste caso são seus colaboradores, por isso os custos e despesas com pessoal tendem a ser itens de grande relevância em uma organização comprometida com seu quadro funcional. O mapa de custos com o pessoal inclui a estrutura de custos com os colaboradores da empresa, que nos permitem analisar o total de despesas com o pessoal.

No **Anexo 8**, pode-se ver que, neste projeto, o quadro de pessoal foi dividido em duas categorias que são administrativo e comercial, sendo que foi definido para os primeiros anos, apenas um trabalhador por categoria. Também foi definida uma remuneração base mensal para cada uma das categorias, onde foi aplicado uma taxa de aumento anual de 3% para o cálculo do valor dos salários para os anos posteriores.

Com base na remuneração anual do total de colaboradores, outros custos e a retenção relativa aos colaboradores foi possível apurar o total dos custos com pessoal até ao final de 2022.

4.11.5. Mapa de investimentos em fundo de maneo necessário

Muitas falências de empresas acontecem por falta de liquidez. Com um fundo de maneo, uma empresa consegue ter a capacidade de criar dinheiro, assim como consegue responder a possíveis atrasos nos pagamentos por parte dos clientes ou a eventuais adiantamentos aos fornecedores. O fundo de maneo corresponde a uma margem financeira de segurança constituída para fazer face às irregularidades resultantes da

diferença entre a liquidez dos ativos e o prazo de exigibilidade dos passivos (Neves, 2004). Ou seja, é o montante necessário para que uma empresa consiga assegurar o exercício normal da sua atividade. É uma espécie de almofada financeira que as empresas devem garantir para que estas apresentem a capacidade de gerar liquidez a curto prazo.

Relativamente ao projeto em estudo, pode-se verificar que o investimento em fundo de maneio é mais baixo nos primeiros anos, uma vez que a empresa ainda está na fase inicial e tem pouco dinheiro, e à medida que o negócio cresce, vai aumentando o fundo maneio, porque torna-se maior a necessidade de investir em alguns encargos para suportar o negócio (**Anexo 9**).

4.11.6. Mapa de investimento (aquisição/ mapa provisional de investimentos)

Na perspetiva de Assaf Neto (2007), investir significa aplicar o dinheiro, no intuito de fazer com que os valores investidos gerem retorno positivo. Corresponde à listagem de todas as aquisições fundamentais para o sucesso da atividade da empresa. Além das aquisições, também são considerados todos os investimentos indispensáveis para o arranque da empresa. É referido o investimento inicial em ativos corpóreos, e em ativos incorpóreos, bem como informação relativa à natureza dos investimentos, valor e período em que está previsto ocorrer e taxa de amortização a utilizar.

De acordo com o **Anexo 10**, não foram feitos muitos investimentos, uma vez que a empresa não tem muito dinheiro, sendo alguns em ativos tangíveis, como equipamento transporte, equipamento básico, e equipamento administrativo, e outros em ativos intangíveis como projetos de desenvolvimento. O maior investimento deste projeto destina-se a equipamento de transporte, estando avaliado num gasto de 20.000€.

4.11.7. Mapa de financiamento

Uma vez identificados todos os montantes necessários, é preciso reunir todos os meios financeiros para adquirir todos os bens corpóreos e incorpóreos definidos. Para esse efeito elabora-se um mapa de origem e aplicação de fundos, que não é mais do que um plano de financiamento. A regra base a ter em conta nesta fase, como aliás em qualquer momento

da vida da empresa, é a da racionalidade económica, ou seja, a regra que consiste em minimizar os meios sem pôr em causa os objetivos pretendidos. Deve-se sempre ter em conta, que são os meios próprios que devem cobrir os riscos da empresa, e não os fundos alheios. Ora, os fundos podem provir das mais variadas fontes, mas o mais importante é que haja sempre um mínimo do capital inicial da empresa que seja próprio, pois assim se torna mais fácil conseguir financiamento bancário.

No caso concreto, foi definido um capital social maior que o financiamento bancário uma vez que a empresa inicialmente tem o objetivo de apalpar o mercado e ainda não sabe ao certo qual a sua capacidade de gerar receitas, já que a rentabilidade esperada da empresa que vai permitir gerar fundos suficientes para assegurar o pagamento dos encargos fixos e o reembolso do capital emprestado nos prazos acordados. Ora o mapa em questão prevê um capital social inicial no valor de 50.000,00 euros. Além do capital social, a empresa tem por objetivo um empréstimo bancário de médio/longo prazo no montante de 25.000,00 euros que permitirá suprimir custos relativos ao início da atividade (**Anexo 11**). Ainda foi definido uma margem de segurança de 2% para a variação no investimento, e o financiamento de equilíbrio necessário, que resulta das necessidades de fundo de maneoio do projeto.

4.11.8. Demonstração de resultado previsional

A demonstração de resultados é um elemento muito importante na criação de qualquer empresa, uma vez que permite obter conhecimento dos lucros que o negócio é capaz de gerar, apresentando, para cada período, os resultados do exercício da atividade empresarial. Pode-se dizer que é o relatório que nos mostra os detalhes dos Rendimentos (anteriormente conhecidos como proveitos) e os Gastos (anteriormente conhecidos como custos) durante um determinado período, normalmente um ano. Nela, podemos verificar se a empresa, durante o período, teve lucro ou prejuízo, concluindo assim sobre a viabilidade do projeto.

Com base no **Anexo 12**, pode verificar-se que as receitas de exploração vão aumentando ao longo dos anos, reflexo de crescimento anual das receitas relativas às vendas, e em relação aos custos operacionais, estes também vão aumentando, uma vez que a empresa supostamente trabalha mais, ganha mais, então também vai ter mais gastos.

4.11.9. Mapa de *cash-flows* operacionais

O *cash-flow* é um dos indicadores fluxo mais utilizados na área financeira e está associado aos custos ou benefícios que se esperam que venham a decorrer de um determinado projeto de investimento. Corresponde ao valor das vendas, deduzido dos custos de exploração, da variação das necessidades de fundo de maneio e dos investimentos de substituição. Este mapa manifesta a tradução monetária de atividade da empresa, nomeadamente, os valores libertados pela atividade e as suas necessidades de financiamento.

No caso em apreço, resulta um *cash-flow* negativo no primeiro ano de lançamento do projeto, devendo-se aos investimentos iniciais, como o desenvolvimento do projeto e fundo de maneio. Nos anos seguintes o *cash-flow* regista valores positivos, enquanto os *cash-flows* acumulados só chega a registrar valores positivos a partir de 2020, o que significa que o investimento atinge o *break-even* durante esse ano (**Anexo 13**).

4.11.10. Plano de financiamento

Mais do que um documento para se orientar financeiramente, o plano financeiro é um instrumento fundamental para o futuro de qualquer projeto. O plano de financiamento é um mapa que define claramente as origens e aplicações de fundos do projeto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo. A partir deste mapa se consegue perceber que investimentos iniciais podem ser reforçados, se tal for necessário, e ainda oferece a capacidade de comparar os resultados, medir objetivos financeiros e controlar a entrada e saída de dinheiro para tomada de decisões futuras. Ou seja, ter um plano de financiamento acaba por se tornar um expediente de alta relevância não só para o lançamento e manutenção do negócio, mas também para seu desenvolvimento.

No caso da empresa em questão pode-se verificar que o total de origens e aplicações de fundos resulta num saldo de tesouraria anual positivo desde o primeiro ano de atividade, embora o proveito financeiro tenha valores muito baixos (**Anexo 14**).

4.11.11. Balanço previsional

O balanço previsional resulta da introdução dos pressupostos anteriores. Deste modo, ele vai expressar a situação patrimonial do projeto e constitui, também, uma componente fundamental na sua análise, uma vez que reflete a situação económica e financeira da empresa num determinado momento. Além disso, o balanço permite evidenciar de onde vem o dinheiro (origens de fundos) e para onde vai (aplicações dos mesmos) (Menezes, 1995).

No caso concreto, e de acordo com o **Anexo 15**, os elementos do balanço são pouco numerosos, correspondendo apenas às aplicações de fundos, ou seja, aos ativos, aos investimentos que foram necessários para o arranque do projeto, e às origens de fundos ou seja, ao capital próprio da empresa, e dívidas às instituições de crédito, e outros entes públicos. Pode-se concluir que o saldo da empresa embora não muito numeroso, é positivo, e mesmo se os clientes deixarem de pagar as suas despesas, o capital próprio da empresa é suficiente para saldar as dívidas.

4.11.12. Principais indicadores

Independentemente da técnica utilizada para se proceder à análise económico e financeira de uma empresa terá que se recorrer à utilização de rácios. Para Lochard (2003), um rácio é uma relação entre dois elementos económicos que tem uma relação de coerência ou de correlação. Serão apresentados um conjunto de indicadores económicos e financeiros, que são frequentemente utilizados por analistas e representam um complemento aos mapas anteriormente analisados. Entre eles os mais utilizados assumem a forma de rácios, e apresentam uma vantagem de facilitar comparações e tomar decisões, nomeadamente ajudar a decidir se deve ou não investir no negócio. Existem diferentes tipos de indicadores, e os principais são: rácios económicos; rácios económico-financeiros; rácios financeiros; rácios de liquidez e rácios de risco de negócio (**Anexo 16**).

Nos **rácios económicos**, é considerada a taxa de crescimento do negócio e como pode ser observado na tabela seguinte, a taxa de crescimento é estável, com o mesmo valor em todos os anos.

No mesmo rácio é ainda considerada a rentabilidade líquida sobre as vendas, que vai permitir saber qual a margem de lucro por unidade vendida. Observando a **Tabela 13**, verifica-se que apesar da margem de lucro ser positiva, e vai crescendo gradualmente ao longo dos anos, os valores são muito baixos chegando ao ano de 2022 com uma margem de lucro de 7%.

Tabela 13 – Indicadores económicos

Indicadores Económicos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de crescimento de Negócio		10%	10%	10%	10%	10%
Rentabilidade Líquida sobre o Rédito	3%	3%	4%	5%	6%	7%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Nos **rácios económico-financeiros** estão o *return on investment* (ROI), que corresponde à taxa de retorno de um determinado investimento, obtida através do quociente entre o valor dos resultados operacionais e o valor do ativo, segundo Silva (2010). Observando a **Tabela 14**, é possível verificar que o projeto apresenta um ROI positivo em todos os anos, o que significa que o retorno do investimento é visível, embora os valores não sejam tão altos.

Também inclui, a rentabilidade do ativo conhecida pela expressão inglesa *Return on Assets* – ROA, que é um indicador de rentabilidade utilizado nas análises económicas e financeiras das empresas e que procura avaliar a eficiência e capacidade de gestão dos ativos detidos pela empresa em termos de produção de resultados financeiros. Quanto maior o valor do ROA, melhor será a performance da empresa na utilização dos seus ativos. Em relação ao projeto, mesmo o rácio apresentando valores positivos que vai aumentando ao longo dos anos, estes continuam a ser baixos o que não é muito favorável para a empresa.

A rotação do ativo, que identifica a eficiência no uso dos ativos da empresa. Um rácio muito elevado significa que a empresa está a trabalhar perto do limite da capacidade, enquanto o inverso pode significar a subutilização de recursos. Com base nos resultados da **Tabela 14**, pode verificar-se que a rotação do ativo apesar de ser alto, diminui ano após ano, mas mesmo assim o valor continua a ser elevado, o que não é muito favorável para a empresa.

Ainda inclui, a rentabilidade dos capitais próprios ou *Return on Equity* (ROE), procura avaliar a eficiência e capacidade de gestão dos investimentos dos detentores do capital da empresa em termos de produção de resultados financeiros. Um valor elevado deste indicador reflete boa rentabilidade. O projeto regista uma rotação de capitais positivos desde início, mas pode-se concluir que o mesmo não tem uma rentabilidade muito favorável devido a valores muito baixos.

Tabela 14 – Indicadores económicos - financeiros

Indicadores Económico-Financeiros	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROI	10%	12%	13%	15%	17%	17%
Rendibilidade do Ativo	16%	18%	19%	21%	23%	23%
Rotação do Ativo	367%	343%	319%	301%	273%	248%
ROE	18%	20%	21%	21%	23%	22%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Nos **rácios financeiros**, considera-se a autonomia financeira, a solvabilidade total e a cobertura de encargos financeiros.

A autonomia financeira indica o montante de ativos financiados por capitais próprios. Um valor baixo indica que a empresa está muito dependente de terceiros e que pode ter excessos de gastos financeiros que podem colocar em causa a sua sustentabilidade no futuro. Com base na **Tabela 15**, pode verificar-se que a autonomia financeira prevista é positiva, com valores que chegam a 78%, logo, tal cenário reflete que a empresa apresenta capacidade para fazer face aos seus compromissos financeiros.

A solvabilidade indica a proporção relativa dos ativos da empresa financiados por capitais próprios *versus* capitais alheios (Neves, 2002). Sendo tudo o resto igual, quanto mais elevada a solvabilidade, maior é a estabilidade financeira da empresa, o seja a empresa tem um risco menor. No projeto em estudo é possível verificar que a solvabilidade é alta e vai aumentando, o que significa que a empresa também vai aumentar a capacidade de fazer face ao passivo de longo prazo.

A cobertura dos encargos financeiros indica a capacidade que existe de os resultados operacionais cobrirem os encargos financeiros. Um valor elevado neste rácio, significa

que a dívida não cria instabilidade na empresa. No nosso caso o endividamento total é elevado, reflexo do elevado investimento necessário para o arranque da empresa. Contudo é possível verificar na **Tabela 15** que, ao longo dos anos, tal rácio vai registrando valores crescentes.

Tabela 15 – Indicadores financeiros

Indicadores Financeiros	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	56%	60%	63%	69%	74%	78%
Solvabilidade Total	227%	247%	273%	323%	384%	461%
Cobertura dos Encargos Financeiros	716%	949%	1214%	1530%	2638%	4276%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Os **indicadores de liquidez** utilizam a Liquidez Corrente ou Geral e a Liquidez Reduzida. Estes rácios permitem perceber qual a capacidade que a empresa tem de pagar as responsabilidades inerentes à sua atividade.

Caso o valor apurado neste rácio seja positivo significa que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro (Neves, 2004). Um valor baixo pode indicar dificuldades de tesouraria, e um valor muito elevado é sinónimo de investimento pouco rentável. De acordo com a **Tabela 16**, a liquidez corrente esperada para a empresa em causa é positiva. A liquidez reduzida também apresenta valores positivos, embora muito baixos, o que pode não ser muito favorável para a empresa. Comparando os valores de liquidez corrente com a liquidez reduzida, verifica-se que a liquidez corrente apresenta valores ligeiramente mais elevados.

Tabela 16 – Indicadores de liquidez

Indicadores de Liquidez	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	3,48	3,94	4,48	4,84	5,10	5,50
Liquidez Reduzida	2,89	3,39	3,95	4,33	4,62	5,04

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Relativamente aos indicadores de **risco de negócio**, este tipo de rácio é muito utilizado para análise de crédito. A Margem Bruta apresenta quanto à empresa obtém de retorno

das vendas, retirando os custos das mercadorias vendidas e serviços prestados. Representa quanta sobra após considerar estes custos. Quando a margem bruta regista valores negativos significa que a atividade não consegue cobrir os custos variáveis com os proveitos que produz. Neste caso, o modo de produção deve ser imediatamente reformulado ou a atividade deverá ser extinta. No projeto, a margem bruta regista valores positivos e crescente até 2022, o que significa que a atividade da empresa é capaz de cobrir os seus custos variáveis.

O Grau de Alavanca Operacional mede o risco dos negócios. Diz-se que quanto maior for o montante dos Custos Fixos maior é a rigidez que a empresa tem e maior é o seu risco operacional, por outras palavras, quanto maior é o peso dos custos fixos, maior é o risco operacional. A empresa em causa, apresenta um grau de alavanca operacional positivo desde o primeiro ano, embora este vai diminuindo cada vez mais com o passar dos anos.

O Grau de Alavanca Financeira de uma empresa é um importante indicador do grau de risco a que empresa está submetida. Este resulta da divisão do EBIT (resultados operacionais) sobre os restantes impostos. No projeto em análise verifica-se que este rácio é superior a 1 em todos os anos, pelo que os resultados financeiros não são muito favoráveis à empresa segundo a **Tabela 17**.

Tabela 17 – Indicadores de risco de negócio

Indicadores de Risco de Negócio	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	41.060	47.699	55.111	63.383	72.613	82.960
Grau de Alavanca Operacional	243%	213%	192%	176%	146%	137%
Grau de Alavanca Financeira	116%	111%	108%	106%	103%	102%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

4.11.13. Avaliação do projeto

É possível fazer uma análise bem elaborada quando observados e avaliados todos os indicadores que mostram a viabilidade ou não de cada investimento. De acordo com Sousa e Clemente (2008), antes de se fazer qualquer investimento de capital, convém

avaliar bem o projeto e ver todas as alternativas que envolvem as especificações técnicas dos investimentos. Após relacionadas as alternativas variáveis tecnicamente é que se analisa qual delas são financeiramente mais atrativas. É nessa última parte que os indicadores gerados auxiliarão no processo decisório. Tais indicadores fundamentais: o valor atual líquido (VAL), o *pay back period* (período de retorno do investimento) e a taxa interna de rentabilidade (TIR).

O VAL corresponde ao valor no momento presente do excedente líquido gerado para o projeto, ou seja, o somatório das atualizações dos fluxos gerados pelo projeto. Também se pode considerar que o VAL é um fator positivo a mais para que a avaliação do projeto seja feita de forma correta, e que os investimentos tenham os retornos esperados, conforme nos orienta Kassai (2000), ou seja, se o VAL for maior que zero, o projeto é viável com interesse, pois gera benefícios financeiros que permitem recuperar os recursos aplicados e proporcionam uma rentabilidade superior a taxa de atualização. Se o VAL for igual a zero, o projeto não gera excedentes, pelo que é indiferente a sua realização, e por último, se for menor que zero, o projeto deve se rejeitado, não tem interesse económico uma vez que os resultados gerados são inferiores aos recursos necessários de investimento. Relativamente ao VAL da empresa em causa, é possível concluir que a curto prazo o projeto é viável, na medida em que obedece ao critério do VAL superior a zero. Sendo assim, o projeto tem interesse uma vez que, gera benefícios financeiros que permitem recuperar os recursos aplicados, segundo o **Anexo 17**.

O *pay back period* corresponde ao período de tempo que um projeto leva a recuperar o capital inicialmente investido. Sousa e Clemente (2008), citam que o risco do projeto aumenta à medida que o *payback* se aproxima do final do horizonte de planeamento, ou seja, de sua vida económica. Kassai (2000) também reforça que o *payback* demonstra o prazo em que o capital investido começa a dar retorno, ou seja, período em que o montante dos investimentos gastos se torna positivos. Para o nosso projeto o *payback period* é de três anos, pelo que a recuperação do investimento para o mesmo só se cumpre no ano de 2020.

A TIR representa a rentabilidade gerada pelo investimento, ou seja, representa uma taxa de juro, tal que se o capital investido tivesse sido colocado a essa taxa, seria obtida a mesma taxa de rentabilidade final. Braga (1995) comenta que as taxas de rentabilidades equivalentes de um determinado investimento, estão ligadas à taxa de desconto que se comparadas irão se igualar aos valores das entradas do caixa ao valor atual dos

investimentos. Já para Kassai (2000), a TIR é uma das formas mais sofisticadas de se avaliar propostas de investimentos de capital. Também reforça que representa as taxas de juros que calculadas vão se igualar aos fluxos de caixa. Então quando a rentabilidade do TIR for superior ao mínimo fixado, o projeto em análise demonstra que é atraente, se for igual, o projeto tem interesse reduzido, e se for menor o projeto deve ser rejeitado. Por outro lado, define-se também como a taxa de atualização que origina o VAL nulo. Com base na imagem do **Anexo 17**, pode verificar-se que a TIR é de 46,67%, ou seja, a decisão de investir no projeto é viável, uma vez que a TIR é superior à remuneração exigida pelos investidores.

4.11.14. Conclusão

É importante levar em consideração que o modelo disponibilizado pelo IAPMEI apresenta algumas limitações, principalmente nos indicadores e formas de cálculo, para que qualquer utilizador sem grandes conhecimentos na área financeira possa utilizar tal ferramenta, embora o modelo tenha ferramentas com capacidade para verificar a viabilidade do projeto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida.

Após a análise económica e financeira, a análise dos respetivos indicadores, e a análise da avaliação do projeto, pode-se concluir que apesar do projeto obedecer alguns dos critérios das regras de avaliação, chegando a ser mesmo viável, este não gerará muito lucro, uma vez que, os valores apesar de serem estáveis e positivos, encontram-se muito em cima da margem, com números que não mostram ser muito favoráveis para a empresa. Então pode-se concluir que este projeto não é muito atrativo do ponto de vista económico-financeiro, pelo que é indiferente a sua realização. Se for o caso de prosseguir com o projeto, mais vale fazer uma nova análise com ferramentas mais sofisticadas ou então alterar alguns dados sem fugir muito da realidade da empresa.

5. Conclusão

Esta dissertação tinha como objetivo estudar e promover o empreendedorismo na realidade africana, mais concretamente em Cavo Verde. Para além de se estudar o fenómeno empreendedor, desenvolveu-se um plano de negócios para a criação de uma empresa comercial de compra e vendas e conciliá-la com outros conceitos inovadores de vertente cultural que possam criar valores e experiências na população.

Segundo a análise feita na primeira parte do projeto verificámos que o empreendedorismo é uma peça essencial no desenvolvimento económico, que pode assumir vários tipos (sobretudo de oportunidade e necessidade), tendo um carater menos estruturado em parte dos países Africanos. Segundo vários autores, o fenómeno empreendedor foi ganhando muita notoriedade, trazendo a aposta no autoemprego como uma opção de carreira para uma parte significativa da força de trabalho. Por outro lado, as análises efetuadas permitem perceber que a ênfase no empreendedorismo surge como uma grande valia, uma vez que garante a criação de novas empresas, inovação e contribui para a criação de empregos, contribuindo para o desenvolvimento económico e social de um país ou região. O contexto cabo-verdiano não é exceção. Face aos problemas sociais e económicos que o país enfrenta, o empreendedorismo domina o discurso do presente, e é tido como uma aposta capaz de dar respostas à vulnerabilidade das ilhas.

Aliado a ideia de abordar o empreendedorismo em Cabo Verde, nasceu a ideia de desenvolver uma *trading company* interna no país, com o objetivo de proporcionar a implementação de produtos de empresas de pequeno porte para todo o mercado nacional e debater qual a melhor forma da empresa ser uma possibilidade para alargar o comércio principalmente no mercado emergente de agronegócio inter-ilhas. A principal finalidade da empresa é fazer com que os produtos fabricados numa ilha possam chegar a todas as outras, com o intuito de alcançar algum impacto na substituição de importações e contribuir para o crescimento económico país.

Após a revisão da literatura realizou-se um estudo de mercado que permitiu dar forma a uma ideia empreendedora, seguindo-se um plano de negócios que também permitiu avaliar a viabilidade de implementação do negócio.

No nosso plano de negócios analisámos a viabilidade do projeto, concluindo que este projeto apesar de ser executável, apresenta rentabilidades baixas, colocando em risco a sua exequibilidade.

Concluindo, pode-se afirmar que esta dissertação não segue na sua totalidade a regra da maioria das teses de mestrado. Isto porque teve como base a realização de um caso prático, assente no fenómeno do empreendedorismo e da elaboração de um plano de negócios. Foi realizado um estudo de mercado que permitiu recolher informação sobre o panorama do setor do comércio, hábitos e necessidades latentes, reações e intenções futuras sobre o projeto.

Finalmente, cabe destacar que a realização deste trabalho não está isenta de limitações. A maior delas tem a ver com a inexperiência no tratamento de dados recolhidos através de entrevistas e o tamanho da amostra, da não aleatoriedade e do fato deste plano não ter em conta o risco de surgimentos de outros concorrentes ou alternativas no mercado de cabo verde.

Uma outra limitação refere-se ao horizonte temporal de recolha e análise dos dados. Desta forma, foi condicionado à análise de algumas questões em detrimento de outras, sendo levados a optar por determinados caminhos que consideramos acertados, mas que para outros se tornam fontes de questionamento.

Apesar das limitações e das dificuldades enfrentadas na execução do presente trabalho pensamos que constitui um contributo no estudo sobre o empreendedorismo em Cabo Verde e na análise de possibilidade de lançamento de negócios semelhantes.

Bibliografia

- Aaker, J. (2001). *Marketing Research*. New York.
- Aernoudt, R. (September de 2004). *Incubators: tool for entrepreneurship? small business economics*.
- Assaf Neto, A. (2007). *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo, Atlas.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2010). *Empreendedorismo: Conceitos e Definições*. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia.
- Banco de Cabo Verde. (2016). *Banco de Cabo Verde*. Obtido de BCV ESTATÍSTICAS: <http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Quadros%20Estatisticos/Paginas/QuadrosEstatisticos.aspx>
- Banco de Cabo Verde. (s.d.). *Banco de Cabo Verde*. Obtido de BCV ESTATÍSTICAS: <http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Quadros%20Estatisticos/Paginas/QuadrosEstatisticos.aspx>
- Baptista, J. G., Ramalho, J. S., & Silva, J. V. (2006). Understanding the microenterprise sector to design a tailor-made microfinance policy for Cape Verde. *Working Paper 2006/01*. Universidade de Évora, Portugal.
- Barreto, L. P. (1998). *Educação para o empreendedorismo. Educação Brasileira*.
- Braga, R. (1995). *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo Atlas.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1994). *Quantitative data analysis for social scientists*. Florence, KY, US: Rev. ed.
- Carvalho, M. C. (2012). *EMPREENDEADORISMO JOVEM EM CABO VERDE: Necessidades e Oportunidades*. dissertação de mestrado em Intervenção social, inovação e empreendedorismo apresentada à Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Castro, J. A. (2005). *Exportação – aspectos práticos e operacionais*. São Paulo: Lex.

- Chiavenato, I. (2003). *EMPREENDEDORISMO: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Clemente, A. S. (2008). *Decisões financeiras e análise de investimentos : fundamentos, técnicas e aplicações*. São paulo: Ed. Atlas .
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lidel.
- Dogui, M. (2009). *Historias de sucesso na África – líderes empresariais africanos bem sucedidos*. Obtido de <https://pt.globalvoices.org/2012/11/09/empreendedorismo-cultura-e-solidariedade-na-africa-2/>
- Dolabela, F. (2010). *A corda e o sonho*. Revista HSM Management.
- Dornelas, j. (2007). *O Processo Empreendedor*.
- Dornelas, J. C. (2005). *Trasnsformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucke*.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: edições Sílabo, Lda.
- Gaspar, F. (2009). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresa de Sucesso*. Lisboa : Edições Sílabo.
- Gomes, C. A. (2013). *Plano de negócios para a implementação de uma plataforma de turismo online*. Leiria: Dissertação de mestrado em Marketing Relacional apresentada a Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Hart, S. D. (2004). *Learning without Limits*. Maidenhead: Open University Press.
- Instituto Nacional de Estatística - Cabo Verde. (s.d.). Obtido de INE-CV: <http://ine.cv/estatisticas-por-tema/>
- Instituto Nacional de Estatística - Cabo Verde. (2016). Obtido de INE-CV: <http://ine.cv/estatisticas-por-tema/>
- Instituto Nacional de Estatísticas. (2015). *Cabo Verde, Anuário Estatístico 2015*. praia: Instituto Nacional de Estatística.

- Kassai, J. R. (2000). *Retorno de Investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. Ed. São Paulo, Atlas.
- Leite, A., & Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e novas tendências*. Universidade do Minho. Braga, Portugal: EDIT VALUE: Consultadoria Empresarial.
- Lima, C. S. (2011). *Exportação Indireta via Trading Company e Comercial Exportadora*. Fortaleza: Vértice Editorial.
- LLC, P. N. (19 de Novembro de 2013). Entrepreneurs in Africa Help Boost Employment, GDP Rates, According to Global Entrepreneurship Monitor 2012 SubSaharan African Report. PR Newswire. New York, United States of America.
- Lochard, J. (2003). *Os Rácios essenciais: Como Utilizar, Interpretar e Comentar*. Bertrand.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Edições Sílabo.
- Malhotra, N. K. (2008). *Review of Marketing Research*. Emerald Group Publishing Limited.
- Marques, S. (2011). *Empreendedorismo em Angola. Entre as ideias e Acção*. Luanda: Ed. Panzu Consulting Firm.
- Martes, A. C. (2006). Fórum - Redes Sociais e Interorganizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.3, 10-15.
- Martins, A. (2002). *Introdução à Análise Financeira de Empresas*. Vida Económica.
- Mcclelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton NJ.
- Menezes, H. C. (1995). *Principios de Gestão Financeira*. Lisboa: Editorial Presença.
- Minervini, N. (2003). *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, 3ª Edição.
- Modelo de Plano de Negócios, IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. (s.d.). *IAPMEI*. Obtido de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>

- Monteiro Neto, F. (2005). *As tradings brasileiras*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Empresas Trading (ABECE).
- Monteiro, M. J. (2013). *Financiamento e empreendedorismo em Cabo Verde: relação e dinâmica*. dissertação de mestrado em Finanças Empresariais, faculdade de economia, universidade do Algarve.
- Montepio. (Janeiro de 2016). *Sistema Tributário - Montepio*. Obtido de Quadro de resumo dos principais impostos Caboverdianos: https://www.montepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/empresas/internacional/research/cabo-verde-04-sistema-tributario-16092015.pdf
- Neves, J. C. (2004). *Análise Financeira*. Lisboa: Texto Editora.
- Oliveira, D. C., & Guimarães, L. O. (8 de Agosto de 2017). *Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo*. Obtido de <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/Perfil%20empreendedor%20e%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20apoio%20ao%20empreendedorismo.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*.
- Parker, S. C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Pereira, F. C. (2001). *Representação Social do Empresário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portela, J. (., Nogueira, C., Teixeira, M. S., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal: experiências e perspectivas*. Lisboa.
- Reid, G. C. (8 de Agosto de 2017). *Small Firms: Actions and their survival probabilities*. Obtido de <http://www.st-andrews.ac.uk/crieff/papers/dp9721.pdf>.
- Resende, L. S., & Garcia, L. M. (1979). *Trading Company Brasileira: Empresa Comercial Exportadora*. 2. ed. São Paulo, Atlas.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Robert D. Hisrich, M. P. (2008). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, 2008.

- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa, Portuga: Escolar Editora.
- schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006). Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience, Small Business Economics.
- Schumpeter, J. (1988). *A Teoria do Desenvolvimento Económico*. São Paulo.
- Sembiring, M. A., & Azhar, Z. (2017). Factors Analysis And Profit Achievement For Trading Company By Using Rough Set Method.
- Sera, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica, conceitos e práticas*. Lisboa e Porto: Lidel.
- Sousa, C. (2008). Redes Sociais e Empreendedorismo. *Work Paper nº 2008/68. Dinâmia, Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica*.
- Uzzi, B. (1997). Administrative Science Quarterly. *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, 35-67.

Anexos

Anexo 1- Estudo de Mercado sobre o desenvolvimento de uma empresa comercial que atua como intermediário na compra e venda de produtos em Cabo Verde

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo de mercado sobre o desenvolvimento de uma empresa intermediária na compra e venda de produtos – Produtores/Vendedores

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

O sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradeço.

Assinale com uma cruz (X) qual das atividades abaixo mencionadas pratica.

- ☐ Agricultura
- ☐ Pesca
- ☐ Pecuária
- ☐ Indústria

A atividade mencionada é um meio de sobrevivência para si?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Como é feito a venda de produtos?

- ☐ De porta em porta
- ☐ No mercado
- ☐ Através de intermediário
- ☐ Através de cooperativa

Qual a quantidade que costuma distribuir?

- ☐ Grosso (grande quantidade)
- ☐ Retalho

Como faz a distribuição do seu produto?

- ☐ Só na sua região
- ☐ Por toda a ilha
- ☐ Para as outras ilhas
- ☐ Todo o país

Faz parte de alguma associação?

- ☐ Sim

☐ Não

Confiaria numa empresa (*Trading Company*) para servir de intermediário ou canal de distribuição na venda do seu produto?

☐ Sim

☐ Não

Para si qual o grau de interesse da informação disponibilizada por uma empresa *Trading Company*

☐ Nada importante

☐ Pouco importante

☐ Indiferente

☐ Importante

☐ Muito importante

Quais as informações mais importantes para si na distribuição do seu produto?

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Que o produto chegue ao cliente na quantidade certa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que o produto chegue ao cliente no momento ideal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais eficiência e eficácia na distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilitação Literária: Escolha uma das seguintes respostas

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Superior

A sua resposta foi registada.
Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2- Estudo de Mercado sobre o desenvolvimento de uma empresa comercial que atua como intermediário na compra e venda de produtos em Cabo Verde

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo de mercado sobre o desenvolvimento de uma empresa intermediária na compra e venda de produtos – compradores/consumidores

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

O sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradeço.

Assinale com uma cruz (X) qual das atividades abaixo mencionadas pratica.

- ☐ Hotelaria
- ☐ Merceria (Supermercado)
- ☐ Restauração

Como a empresa compra seus produtos?

- ☐ Lojas convencionais
- ☐ No mercado
- ☐ Através de intermediário
- ☐ Através encomenda (fornecedor próprio)

Qual a quantidade que costuma comprar?

- ☐ Grosso (grande quantidade)
- ☐ Retalho

Com que frequência a empresa compra seus produtos?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente

Onde costuma comprar?

- ☐ Na sua região
- ☐ Manda vir de outras ilhas
- ☐ Manda vir de outros países

Na sua empresa existe algum departamento de compras?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Faz parte de alguma associação?

- ☐ Sim
☐ Não

A sua companhia costuma fazer auditorias para ver as condições de ambiente e processo de produção?

- ☐ sim
☐ Não

Confiaria numa empresa (*Trading Company*) para servir de intermediário na compra do seu produto?

- ☐ Sim
☐ Não

Para si qual o grau de interesse da informação disponibilizada por uma empresa *Trading Company*

- ☐ Nada importante
☐ Pouco importante
☐ Indiferente
☐ Importante
☐ Muito importante

Quais as informações mais importantes para si na compra do seu produto?

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Que o produto chegue em quantidade certa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que o produto chegue no momento ideal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais eficiência e eficácia na distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço que o produto será comprado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A sua resposta foi registada.
Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 3 – Análise de questionário realizado aos produtores (Análise SPSS a parti dos dados recolhidos através dos questionários):

Tabela I – Atividade que pratica

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido agricultura	21	65,6	65,6	65,6
pesca	9	28,1	28,1	93,8
pecuária	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela II – Atividade mencionada é um meio de sobrevivência?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido sim	24	75,0	75,0	75,0
não	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela III – Como vende seu produto?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido de porta em porta	12	37,5	37,5	37,5
no mercado	13	40,6	40,6	78,1
através de intermediário	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela IV – Quantidade distribuída

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido grosso	11	34,4	34,4	34,4
retalho	21	65,6	65,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela V – Como faz a distribuição de seu produto?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido só na sua região	19	59,4	59,4	59,4
por toda a ilha	1	3,1	3,1	62,5
para as outras ilhas	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela VI – Faz parte de alguma associação?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido sim	13	40,6	40,6	40,6
não	19	59,4	59,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela VII – Tabulação cruzada

		grau de interesse disponibilizada por uma empresa trading company				Total
		pouco importante	indiferente	importante	muito importante	
confiaria numa empresa para servir de intermediário na venda de seu produto	sim	3	1	15	8	27
	não	0	2	3	0	5
Total		3	3	18	8	32

Tabela VIII – Informação importante na entrega do produto: quantidade certa e momento ideal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido muito importante	32	100,0	100,0	100,0
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido muito importante	32	100,0	100,0	100,0

Tabela IX – Informação importante na entrega do produto: eficiência e eficácia, e o preço que o produto será vendido

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido importante	8	25,0	25,0	25,0
muito importante	24	75,0	75,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido importante	20	62,5	62,5	62,5
muito importante	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela X – Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	29	2	6,3	8,3	8,3
	32	2	6,3	8,3	16,7
	34	2	6,3	8,3	25,0
	39	1	3,1	4,2	29,2
	40	1	3,1	4,2	33,3
	42	1	3,1	4,2	37,5
	43	4	12,5	16,7	54,2
	45	4	12,5	16,7	70,8
	46	1	3,1	4,2	75,0
	50	1	3,1	4,2	79,2
	54	1	3,1	4,2	83,3
	56	2	6,3	8,3	91,7
	58	1	3,1	4,2	95,8
	76	1	3,1	4,2	100,0
	Total	24	75,0	100,0	
Omisso	Sistema	8	25,0		
Total		32	100,0		

Tabela XI – Habilitação literária

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	ensino básico	21	65,6	65,6	65,6
	ensino secundário	9	28,1	28,1	93,8
	ensino superior	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Anexo 4 – Análise de questionário realizado aos compradores (Análise SPSS a partir dos dados recolhidos através dos questionários):

Tabela I – Atividade que pratica

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido mercearia	12	17,4	17,4	17,4
hotelaria	32	46,4	46,4	63,8
restauração	25	36,2	36,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tabela II – Como a empresa compra seus produtos?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido mercado	16	23,2	23,2	23,2
encomenda (fornecedor próprio)	53	76,8	76,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tabela III – Quantidade que costuma comprar

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido grosso	59	85,5	85,5	85,5
retalho	10	14,5	14,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tabela IV – Frequência que a empresa compra seus produtos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido diariamente	8	11,6	11,6	11,6
semanalmente	57	82,6	82,6	94,2
mensalmente	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tabela V – Tabulação cruzada "onde costuma comprar" e "existe algum departamento de compra na sua empresa"

		onde costuma comprar			Total
		na sua região	noutra ilha	noutro país	
existe algum departamento de compra na sua empresa	sim	1	3	4	8
	não	40	18	3	61
Total		41	21	7	69

Tabela VI – Faz parte de alguma associação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	sim	16	23,2	23,2	23,2
	não	53	76,8	76,8	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Tabela VII – Faz auditoria para ver condições do ambiente e processo de produção

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	sim	2	2,9	2,9	2,9
	não	67	97,1	97,1	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Tabela VIII – Tabulação cruzada: confiaria numa empresa intermediária e grau de interesse na informação disponibilizada pela mesma empresa

		qual o grau de interesse para si, de informação disponibilizada por uma empresa trading company			Total
		indiferente	importante	muito importante	
confiaria numa empresa trading company para servir de intermediário na compra de seu produto	sim	4	57	4	65
	não	4	0	0	4
Total		8	57	4	69

Tabela IX – Informação importante: que o produto chegue em quantidade certa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	importante	15	21,7	21,7	21,7
	muito importante	54	78,3	78,3	100,0
Total		69	100,0	100,0	

Tabela X – Informação importante: que o produto chegue no momento ideal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido importante	2	2,9	2,9	2,9
muito importante	67	97,1	97,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tabela XI – Informação importante: eficiência e eficácia na distribuição de produtos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido importante	18	26,1	26,1	26,1
muito importante	51	73,9	73,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Tabela XII – Informação importante: preço que o produto será comprado

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido importante	42	60,9	60,9	60,9
muito importante	27	39,1	39,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Anexo 5

Vendas + Prestações de Serviços						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Hotelaria (produtos vendidos por kg)	187 500	202 781	219 308	237 182	256 512	277 418
Quantidades vendidas	75 000	78 750	82 688	86 822	91 163	95 721
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	2,50	2,58	2,65	2,73	2,81	2,90
Restauração (produtos vendidos por kg)	125 000	141 625	160 461	181 802	205 982	233 378
Quantidades vendidas	50 000	55 000	60 500	66 550	73 205	80 526
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	2,50	2,58	2,65	2,73	2,81	2,90
supermercados (produtos vendidos por kg)	87 500	94 631	102 344	110 685	119 706	129 462
Quantidades vendidas	35 000	36 750	38 588	40 517	42 543	44 670
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	2,50	2,58	2,65	2,73	2,81	2,90
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	400 000	439 038	482 113	529 669	582 200	640 257
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	400 000	439 038	482 113	529 669	582 200	640 257
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	400 000	439 038	482 113	529 669	582 200	640 257
IVA VENDAS 15,00%	60 000	65 856	72 317	79 450	87 330	96 039
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 15,00%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	400 000	439 038	482 113	529 669	582 200	640 257
IVA	60 000	65 856	72 317	79 450	87 330	96 039
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	460 000	504 893	554 430	609 119	669 529	736 295

Anexo 6

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL		320 000	351 230	385 690	423 735	465 760	512 205
Hotelaria (produtos vendidos por kg)	20,00%	150 000	162 225	175 446	189 745	205 209	221 934
Restauração (produtos vendidos por kg)	20,00%	100 000	113 300	128 369	145 442	164 786	186 702
supermercados (produtos vendidos por kg)	20,00%	70 000	75 705	81 875	88 548	95 764	103 569
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		320 000	351 230	385 690	423 735	465 760	512 205
IVA 15,00%		48 000	52 685	57 854	63 560	69 864	76 831
TOTAL CMVMC + IVA		368 000	403 915	443 544	487 295	535 624	589 036

Anexo 7

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	15,0%		100,0%							
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	15,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	15,0%	70,0%	30,0%	300,00	3 600,00	3 708,00	3 819,24	3 933,82	4 051,83	4 173,39
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	15,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	15,0%	80,0%	20,0%	20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
Material de escritório	15,0%	70,0%	30,0%	25,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78
Artigos para oferta	15,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	15,0%	80,0%	20,0%	600,00	7 200,00	7 416,00	7 638,48	7 867,63	8 103,66	8 346,77
Combustíveis	15,0%	100,0%		300,00	3 600,00	3 708,00	3 819,24	3 933,82	4 051,83	4 173,39
Água	6,0%	80,0%	20,0%	100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	15,0%	50,0%	50,0%	400,00	4 800,00	4 944,00	5 092,32	5 245,09	5 402,44	5 564,52
Transportes de pessoal	15,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	15,0%	100,0%		700,00	8 400,00	8 652,00	8 911,56	9 178,91	9 454,27	9 737,90
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	15,0%	100,0%		500,00	6 000,00	6 180,00	6 365,40	6 556,36	6 753,05	6 955,64
Comunicação	15,0%	70,0%	30,0%	100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Seguros		100,0%		200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26
Royalties	15,0%	100,0%								
TOTAL FSE					38 940,00	40 108,20	41 311,45	42 550,79	43 827,31	45 142,13
FSE - Custos Fixos					33 282,00	34 280,46	35 308,87	36 368,14	37 459,18	38 582,96
FSE - Custos Variáveis					5 658,00	5 827,74	6 002,57	6 182,65	6 368,13	6 559,17
TOTAL FSE					38 940,00	40 108,20	41 311,45	42 550,79	43 827,31	45 142,13
IVA					1 953,00	2 011,59	2 071,94	2 134,10	2 198,12	2 264,06
FSE + IVA					40 893,00	42 119,79	43 383,38	44 684,89	46 025,43	47 406,19

Anexo 8

Gastos com o Pessoal

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

<u>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional						
TOTAL	2	2	2	2	2	2

<u>Manutenção</u>						
<u>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</u>						
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	12	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing	12	12	12	12	12	12

<u>Remuneração base mensal</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	500	515	530	546	563	580
Comercial / Marketing	500	515	530	546	563	580
Produção / Operacional						
<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	7 000	7 210	7 426	7 649	7 879	8 115
Comercial / Marketing	7 000	7 210	7 426	7 649	7 879	8 115
Outros						
TOTAL	14 000	14 420	14 853	15 298	15 757	16 230

Remuneração base mensal		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção							
Administrativa Financeira		500	515	530	546	563	580
Comercial / Marketing		500	515	530	546	563	580
Produção / Operacional							
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção							
Administrativa Financeira		7 000	7 210	7 426	7 649	7 879	8 115
Comercial / Marketing		7 000	7 210	7 426	7 649	7 879	8 115
Outros							
TOTAL		14 000	14 420	14 853	15 298	15 757	16 230
Outros Gastos		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social							
Órgãos Sociais	15,00%						
Pessoal	15,00%	2 100	2 163	2 228	2 295	2 364	2 434
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	140	144	149	153	158	162
Subsidio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsidi	130,46						
N.º meses subsidio alimentação (meses)							
TOTAL OUTROS GASTOS		2 240	2 307	2 376	2 448	2 521	2 597
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		16 240	16 727	17 229	17 746	18 278	18 826
QUADRO RESUMO		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Formação							
Remunerações							
Órgãos Sociais							
Pessoal		14 000	14 420	14 853	15 298	15 757	16 230
Encargos sobre remunerações		2 100	2 163	2 228	2 295	2 364	2 434
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		140	144	149	153	158	162
Gastos de acção social							
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		16 240	16 727	17 229	17 746	18 278	18 826

Anexo 9

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Clientes	38 333	42 074	46 202	50 760	55 794	61 358
Inventários	13 333	14 635	16 070	17 656	19 407	21 342
Estado						
*						
TOTAL	54 667	59 709	65 273	71 416	78 201	85 700
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores						
Estado	2 329	3 181	3 501	3 798	4 245	4 676
TOTAL	2 329	3 181	3 501	3 798	4 245	4 676
Fundo Maneio Necessário	52 337	56 528	61 772	67 618	73 956	81 023
Investimento em Fundo de Maneio	52 337	4 190	5 244	5 846	6 339	7 067
ESTADO	2 329	3 181	3 501	3 798	4 245	4 676
SS	230,00	236,90	244,01	251,33	258,87	266,63
IRS	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83	173,89
IVA	1 949,25	2 789,88	3 097,86	3 382,74	3 816,97	4 235,91

Anexo 10

Investimento						
Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	10 000					
Equipamento de Transporte	20 000					
Equipamento Administrativo	5 000			1 500		
Total Activos Fixos Tangíveis	35 000			1 500		
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Total Activos Intangíveis	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Total Investimento	37 000	2 000	2 000	3 500	2 000	2 000
IVA	15%	2 250		225		

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamento de Transporte	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Equipamento Administrativo	5 000	5 000	5 000	6 500	6 500	6 500
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	35 000	35 000	35 000	36 500	36 500	36 500
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	2 000	4 000	6 000	8 000	10 000	12 000
Total Activos Intangíveis	2 000	4 000	6 000	8 000	10 000	12 000
Total	37 000	39 000	41 000	44 500	46 500	48 500

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

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

Total Depreciações & Amortizações	7 917	8 583	9 250	9 550	4 550	3 550
Depreciações & Amortizações acumuladas						
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	7 250	14 500	21 750	29 300	31 850	33 400
Activos Intangíveis	667	2 000	4 000	6 000	8 000	10 000
TOTAL	7 917	16 500	25 750	35 300	39 850	43 400

Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	27 750	20 500	13 250	7 200	4 650	3 100
Activos Intangíveis	1 333	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
TOTAL	29 083	22 500	15 250	9 200	6 650	5 100

Anexo 11

Financiamento						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	72 340	4 644	5 542	7 470	6 270	6 786
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Necessidades de financiamento	73 800	4 700	5 700	7 600	6 400	6 900
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	20 594	25 375	30 724	36 615	41 888	48 950
Capital	50 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	25 000					
Subsídios						
TOTAL	95 594	25 375	30 724	36 615	41 888	48 950

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência

5,00
9,40%
2,00

Anexo 12

Demonstração de Resultados Previsional						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	400 000	439 038	482 113	529 669	582 200	640 257
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	320 000	351 230	385 690	423 735	465 760	512 205
Fornecimento e serviços externos	38 940	40 108	41 311	42 551	43 827	45 142
Gastos com o pessoal	16 240	16 727	17 229	17 746	18 278	18 826
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	24 820	30 972	37 882	45 637	54 334	64 083
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7 917	8 583	9 250	9 550	4 550	3 550
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	16 903	22 389	28 632	36 087	49 784	60 533
Juros e rendimentos similares obtidos	76	137	212	286	385	503
Juros e gastos similares suportados	2 359	2 359	2 359	2 359	1 888	1 416
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	14 620	20 166	26 485	34 014	48 282	59 620
Imposto sobre o rendimento do período	3 655	5 042	6 621	8 503	12 070	14 905
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	10 965	15 125	19 864	25 510	36 211	44 715

Anexo 13

Mapa de Cash Flows Operacionais						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	12 678	16 792	21 474	27 065	37 338	45 400
Depreciações e amortizações	7 917	8 583	9 250	9 550	4 550	3 550
Provisões do exercício						
	20 594	25 375	30 724	36 615	41 888	48 950
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-35 340	-2 644	-3 542	-3 970	-4 270	-4 786
CASH FLOW de Exploração	-14 746	22 731	27 183	32 646	37 618	44 164
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-37 000	-2 000	-2 000	-3 500	-2 000	-2 000
Free cash-flow	-51 746	20 731	25 183	29 146	35 618	42 164
CASH FLOW acumulado	-51 746	-31 015	-5 833	23 313	58 931	101 095

Anexo 14

Plano de Financiamento						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	24 820	30 972	37 882	45 637	54 334	64 083
Capital Social (entrada de fundos)	50 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	25 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros	76	137	212	286	385	503
Total das Origens	99 896	31 109	38 094	45 923	54 719	64 586
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	37 000	2 000	2 000	3 500	2 000	2 000
Inv Fundo de Maneio	35 340	2 644	3 542	3 970	4 270	4 786
Imposto sobre os Lucros		3 655	5 042	6 621	8 503	12 070
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos				5 000	5 000	5 000
Encargos Financeiros	2 359	2 359	2 359	2 359	1 888	1 416
Total das Aplicações	74 700	10 658	12 943	21 450	21 661	25 272
Saldo de Tesouraria Anual	25 196	20 451	25 152	24 473	33 058	39 314
Saldo de Tesouraria Acumulado	25 196	45 647	70 799	95 271	128 330	167 644
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	25 196	45 647	70 799	95 271	128 330	167 644
Soma Controlo						0

Anexo 15

Balanço Previsional						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	29 083	22 500	15 250	9 200	6 650	5 100
Activos fixos tangíveis	27 750	20 500	13 250	7 200	4 650	3 100
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 333	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Investimentos financeiros						
Activo corrente	79 863	105 356	136 072	166 687	206 530	253 343
Inventários	13 333	14 635	16 070	17 656	19 407	21 342
Clientes	38 333	42 074	46 202	50 760	55 794	61 358
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	28 196	48 647	73 799	98 271	131 330	170 644
TOTAL ACTIVO	108 946	127 856	151 322	175 887	213 180	258 444
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		10 965	26 089	45 953	71 463	107 675
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	10 965	15 125	19 864	25 510	36 211	44 715
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	60 965	76 089	95 953	121 463	157 675	202 390

PASSIVO						
Passivo não corrente	25 000	25 000	25 000	20 000	15 000	10 000
Provisões						
Financiamentos obtidos	25 000	25 000	25 000	20 000	15 000	10 000
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	22 981	26 766	30 368	34 424	40 505	46 054
Fornecedores	17 037	18 585	20 289	22 166	24 235	26 518
Estado e Outros Entes Públicos	5 944	8 182	10 080	12 258	16 270	19 535
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	47 981	51 766	55 368	54 424	55 505	56 054
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	108 946	127 856	151 322	175 887	213 180	258 444

Anexo 16

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		10%	10%	10%	10%	10%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	3%	3%	4%	5%	6%	7%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	10%	12%	13%	15%	17%	17%
Rendibilidade do Activo	16%	18%	19%	21%	23%	23%
Rotação do Activo	367%	343%	319%	301%	273%	248%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	18%	20%	21%	21%	23%	22%
INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	56%	60%	63%	69%	74%	78%
Solvabilidade Total	227%	247%	273%	323%	384%	461%
Cobertura dos encargos financeiros	716%	949%	1214%	1530%	2638%	4276%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	3,48	3,94	4,48	4,84	5,10	5,50
Liquidez Reduzida	2,89	3,39	3,95	4,33	4,62	5,04
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	41 060	47 699	55 111	63 383	72 613	82 909
Grau de Alavanca Operacional	243%	213%	192%	176%	146%	137%
Grau de Alavanca Financeira	116%	111%	108%	106%	103%	102%

Anexo 17

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-51 746	20 731	25 183	29 146	35 618	42 164	30 585
Taxa de actualização $R_u = R_F + B_u \cdot (R_m - R_F)$	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	11,91%
Factor de actualização	1,00	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	-
Fluxos actualizados	-51 746	18 568	20 193	20 914	22 861	24 194	17 550
Fuzos atualizados acumulados	-51 746	-33 178	-12 985	7 929	30 790	54 984	72 534
Valor Actual Líquido (VAL)	72 534						
Taxa Interna de Rentabilidade	46,99%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	3 Anos						

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-51 746	20 731	25 183	29 146	35 618	42 164	27 507
WACC	12,31%	12,70%	13,07%	13,65%	14,15%	14,53%	14,53%
Factor de actualização	1	1,127	1,274	1,448	1,653	1,893	-
Fluxos actualizados	-51 746	18 395	19 763	20 126	21 546	22 269	14 528
Fuzos atualizados acumulados	-51 746	-33 351	-13 588	6 538	28 084	50 353	64 882
Valor Actual Líquido (VAL)	64 882						
Taxa Interna de Rentabilidade	46,67%						
Pay Back period	3 Anos						