



Plano de Negócio: Loja de venda de equipamentos de pesca "Limar", em Cabo Verde

Rosana Maria Martins Moniz

Trabalho de projeto apresentado ao *Instituto Politécnico de Bragança*
Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Prof. Doutora Ana Paula Monte

Bragança, maio, 2024

**Plano de Negócio: Loja de venda de equipamentos de pesca
"Limar", em Cabo Verde**

Rosana Maria Martins Moniz

Orientação:

Prof. Doutora Ana Paula Monte

Bragança, maio, 2024

Dedico este projeto a Deus, que nunca me abandonou, sempre me presenteou com muita energia da vida, me dá forças, fé e coragem para atingir os meus objetivos.

Dedico também aos meus amados pais que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, principalmente os mais difíceis, a toda a família, principalmente a minha filha querida Marianne e aos meus amigos que me apoiam sempre.

E não esquecendo de dedicar a mim, por todo o esforço incondicional que fiz para concluir o projeto.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais, irmãos e a minha filha, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o tempo em que me dediquei a este trabalho.

Aos meus professores, a orientadora por terem desempenhado as suas funções com dedicação.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

A instituição de ensino IPB essencial no meu processo de formação, e por tudo o que aprendi ao longo do mestrado.

A todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

Índice

Índice de figuras	VI
Índice de tabelas	VII
Acrónimos, Siglas e Abreviaturas	VIII
Sumário executivo	X
Executive Abstract.....	XII
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	3
1.1. Análise estratégica e seus instrumentos	4
1.2. Avaliação económica e financeira de projetos	10
1.3 A medição dos riscos do negócio	16
2. Projeto de criação da empresa LiMar, lda.	22
2.1. Apresentação da empresa.....	22
2.1.1. Identificação dos promotores	23
2.1.3. Perfil do cliente	24
2.1.4. Parceiros	24
2.2. Caracterização sumária da localização geográfica	25
2.3. Análise do ambiente macro	25
2.4. Análise do mercado	27
2.4.1. Análise SWOT	28
2.4.2. Concorrência	29
2.4.3. Identificação dos fornecedores e suas características	30
2.5. Plano de Marketing	31
2.5.1. Produtos	32
2.5.2. Serviços.....	33
2.5.3. Preço	34
2.5.4. Canais de Distribuição	34
2.5.5 Promoção	35
2.6. Plano organizacional	35
3. Plano financeiro	39
Considerações finais	65
Referências bibliográficas	66
Apêndice.....	69

Índice de figuras

Figura 1 Análise estratégica	5
Figura 2 Análise SWOT	7
Figura 3 Matriz de risco	16
Figura 4 Logótipo da loja Limar	21
Figura 5 Organograma da loja LiMar	36

Índice de tabelas

Tabela 1 Análise PESTEL	25
Tabela 2 Análise SWOT	28
Tabela 3 Concorrentes da loja Limar.....	29
Tabela 4 Fornecedores da Limar e suas características.....	30
Tabela 5 Produtos da LiMar.....	32
Tabela 6 Preço de venda dos produtos e serviços da loja Limar.....	33
Tabela 7 Pressupostos.....	38
Tabela 8 Inflação.....	53
Tabela 9 Vendas.....	54
Tabela 10 Fornecimento de serviços externos.....	60
Tabela 11 Gastos com pessoal.....	63
Tabela 12 Demonstração de resultados.....	65
Tabela 13 Balanço.....	70
Tabela 14 Avaliação financeira.....	74
Tabela 15 Fundo maneio.....	75
Tabela 16 Investimento.....	77
Tabela 17 Mapa tesouraria.....	80
Tabela 18 Serviço de dívida.....	81

Acrónimos, Siglas e Abreviaturas

B2C - *Business to Consumer* (Empresa para consumidor)

ex. - exemplo

FIA - Fundação Instituto de Administração

FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GPS - *Global Positioning System* (Sistema Global de Posicionamento)

IAPMEI - Instituto de Apoio das Pequenas e Médias Empresas

ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização ou para Padronização)

km - quilómetro

ONU - Organização das Nações Unidas

PESTEL - *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal* (Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental, Legal)

SEBRAE - **Serviço** Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

Sumário executivo

A situação geográfica privilegiada do arquipélago de Cabo Verde torna o mar um grande tesouro nacional. No mar podem surgir inúmeras oportunidades de negócios, que se tornam um sustento para as famílias cabo-verdianas. Em Cabo Verde a maioria das famílias vivem essencialmente da agricultura, pesca e pecuária, pois há carência de empregos, o que provoca a criação de autoemprego, ou seja, uma fonte de rendimento por conta própria para poder sobreviver.

As maiores fontes de recursos em Cabo Verde são a partir do mar, essencialmente falando da pesca, agricultura que embora nos últimos anos vive um período de seca, pecuária onde maioria das famílias do ambiente rural faz criação dos animais para ajudar no rendimento do agregado familiar e também não podemos deixar de falar do turismo, sendo um país ensolarado todas as épocas do ano Cabo Verde usa deste recurso para atrair turistas e mais fontes de rendimento para o país.

A empresa tem como nome *LiMar*. Foi-lhe atribuído este nome devido à sua localização que é à beira do mar e também por causa da atividade que ela exerce, ou seja, dos produtos e serviços prestados por ela, os quais são característicos do mar. A LiMar é uma loja onde se vende equipamentos de pesca e presta serviços como passeios de botes e aluguer de equipamentos para prática de pesca desportiva. Os equipamentos vendidos são linhas, redes, anzóis, varas, GPS, motores, iscas vivas, roupa de mergulho, barbatanas, chumbo, malas térmicas, navalhas, facas, alicates e tesouras. Também se vai vender outros materiais suplementares como óculos de sol, chapéus, protetor solar. Para a prestação do serviço temos botes, vara de pesca, boia, mala de acessórios, e mala térmica para colocar os pescados.

O projeto está ligado à comercialização de produtos e prestação de serviços na área da pesca, é uma empresa do sector privado, no qual vende produtos necessários para a prática de pesca tanto artesanal como desportiva. A LiMar tem como clientes pescadores do concelho de Santa Cruz e das localidades próximas como Calheta São Miguel, Ribeira da Barca; peixeiras, que precisam de equipamentos de pescas no seu dia-a-dia de trabalho no qual utilizam muito para realizar a atividade que é a pesca e venda de peixes, como também turistas e visitantes do concelho que vem experimentar o passeio de bote e praticar pesca desportiva.

Mais do que vender produtos, a LiMar quer entrar no mercado fazendo histórias e tentando chegar aos corações dos clientes dia após dia, o que requer uma tarefa árdua e apenas conseguida aliada à indiscutível qualidade dos seus produtos e prestação do seu serviço. Com isso procura diariamente, superar as expectativas do cliente e fazer com que a marca seja representativa para ir mais além da comercialização de equipamentos de pesca, passeios de bote e aluguer de equipamentos para prática de pesca desportiva.

A existência de produtos com variedades permite um maior grau de fidelização por parte dos clientes, pelo facto de poderem aceder a um leque variado de produtos do mesmo fornecedor. Uma das bases de comunicação da empresa é estabelecer relações de proximidade com o cliente, baseadas na interação humana.

Faz-se uso de uma estratégia de marketing convencional, alocando fundos diretos para publicidade, mas também se faz o marketing relacional, o qual ganha um especial papel neste sentido. Sendo que a maioria dos nossos clientes não usa redes sociais, utiliza-se mais o contacto físico direto, atendimento personalizado, ou seja, assistência pessoal, cooperação entre clientes e empresa para ouvir as opiniões, sugestões destes, na colaboração para saber que produtos mais precisam, se a prestação de serviços está sendo bem feita, criando uma relação próxima com eles.

A realização de parcerias estratégicas na área é necessária, por exemplo, com a autarquia local e as instituições ligadas ao mar e turismo pois é uma das principais formas de criar uma relação positiva e duradoura com os consumidores. Desta forma, o modelo de negócio e estratégia da empresa é pensado e planeado como um todo, sendo a relação com os clientes e parceiros, sejam eles de que cariz for assente nas mesmas bases.

O plano de negócio precisa de um financiamento de 62232€ (sessenta e dois mil e duzentos e vinte e três euros) para iniciar o negócio, conseguindo no primeiro ano ter um retorno líquido de 8568€ (oito mil e quinhentos e sessenta e oito euros) e no final de 6 anos já com um retorno líquido de 45803€ (quarenta e cinco mil e oitocentos e três euros).

Palavras-chaves: pesca, equipamentos de mergulho, turismo, Cabo Verde

Executive Abstract

The privileged geographical situation of the Cape Verde archipelago makes the sea a great national treasure. Numerous business opportunities can arise at sea, which makes a living for Cape Verdean families. In Cape Verde, most families live from agriculture, fishing, and livestock, as there is a lack of jobs, which leads to the creation of self-employment, that is, a source of income on their own to survive.

The largest sources of resources in Cape Verde are from the sea, fishing, agriculture which, although in recent years, has been experiencing a period of drought, livestock farming where most families in rural areas raise animals to help with household income. and we also cannot forget to talk about tourism, being a sunny country at all times of the year, Cape Verde uses this resource to attract tourists and more sources of income for the country.

The company's name is LiMar. It was given this name due to its location, which is on the seashore, and also because of the activity it carries out, that is, the products and services it provides, which are characteristic of the sea. The LiMar is a store that sells fishing equipment and provides services such as boat trips and equipment rental for sport fishing. The equipment sold is lines, nets, hooks, rods, GPS, motor, live bait, diving suit, fins, lead, thermal bags, razors, knives, pliers, scissors, other supplementary materials such as sunglasses, hat, sunscreen. To provide the service we have boats, fishing rod, buoy, accessory bag, and thermal bag to store the fish.

The project is linked to the marketing of products and provision of services in the fishing area, it is a private sector company, which sells products necessary for both artisanal and sporting fishing. LiMar's clients are fishermen from the municipality of Santa Cruz and nearby towns such as Calheta São Miguel, Ribeira da Barca, fishmongers, who need fishing equipment in their day-to-day work, which they use a lot to carry out the activity they is fishing and selling fish, as well as tourists and visitors to the municipality who come to experience boat rides and practice sport fishing.

More than selling products, LiMar wants to enter the market by making stories and trying to reach the hearts of customers day after day, which requires an arduous task and can only be achieved combined with the indisputable quality of its products and the provision of its service. With this, we strive daily to exceed customer expectations and make the brand representative to go beyond the sale of fishing equipment, boat trips and equipment rental for sport fishing.

The existence of varied products allows for a greater degree of customer loyalty, since they can access a varied range of products from the same supplier. One of the company's communication bases is to establish close relationships with the customer, based on human interaction.

We use a conventional marketing strategy, allocating direct funds for advertising, but we also do relationship marketing, which plays a special role in this sense. As the majority of our customers do not use social networks, we use more physical contact, personalized service, that is, personal assistance,

cooperation between customers and the company to listen to their opinions, suggestions, collaboration to find out which products they need most, the provision of services if all of this is being done well, creating a close relationship with them.

The creation of strategic partnerships in the area is necessary, for example with the local authority and institutions linked to the sea and tourism, as it is one of the main ways of creating a positive and lasting relationship with consumers. In this way, the company's business model and strategies are thought out and planned as a whole, with the relationship with customers and partners, whatever their nature, being based on the same bases.

The business plan requires financing of €62,232, sixty-two thousand, two hundred and twenty-three euros) to start the business, achieving in the first year a net return of €8,568 (eight thousand, five hundred and sixty-eight euros) and at the end of 6 years, with a net return of €45,803 (forty-five thousand, eight hundred and three euros).

Keywords: fishing, diving equipment, tourism, Cape Verde

Introdução

Na construção de um negócio é importante saber o que realmente queremos fazer, como vamos fazer e também, não menos importante, conhecer o ambiente onde vamos ficar inseridos. Este conjunto de aspetos tornam-se essenciais para a construção de um plano de negócio, pois com esses dados é possível saber quem são nossos clientes, onde eles vivem, estilos de vida, o poder de compra e também vamos conhecer o mercado nos seus aspetos geográficos, demográficos, sociais, económicos e político-legais.

"Um Plano de Negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio. Deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que define a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão." (IAPMEI, 2016, p.2).

"Operar sem um plano de negócios a longo prazo pode consumir mais tempo, isto porque, a ausência de planeamento pode comprometer o sucesso da organização. Quando planeamos, cuidadosamente, vamos conseguir identificar as nossas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças" (Ferreira, 2018, p.1).

A importância de um plano de negócio está diretamente relacionada com as funções desse documento. Com ele, o empreendedor toma decisões de investimento e de gestão estratégica. Para nortear este empreendimento, será elaborado o respetivo plano de negócio e efetuada a análise de viabilidade económico-financeira do projeto.

Note-se que o principal objetivo do plano de negócios é orientar o empreendedor – que pretende iniciar uma atividade económica ou expandir sua empresa – na tomada de decisões estratégicas antes de iniciar o seu empreendimento, com o intuito de minimizar fatores de risco. Este permitirá avaliar a viabilidade da implantação da sua ideia. É um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Serve, também, como instrumento para a solicitação de financiamento junto a instituições financeiras, podendo ainda, ser utilizado na procura de novos sócios e parceiros.

O presente trabalho de projeto visa criar uma loja em Santa Cruz (Cabo Verde), onde os pescadores possam encontrar todos os equipamentos de pesca necessários para exercer a sua atividade, colmatando assim a falta de oferta deste tipo de estabelecimento com produtos diversificados e de qualidade. A empresa tem como nome LiMar. Foi-lhe atribuído este nome devido a sua localização que

é à beira do mar e também por causa da atividade que ela exerce, ou seja, dos produtos e serviços prestados por ela, os quais são característicos do mar.

Observando a falta que faz no mercado de Santa Cruz uma loja onde se venda equipamentos de pesca, sendo uma das áreas que impulsiona a economia do concelho, como também do país, constatou-se que é necessário a abertura de uma loja para colmatar esta lacuna no mercado e também como um espaço onde forneça lazer através de pesca desportiva e passeios de barco para quem quer desfrutar desta experiência.

Será feito um inquérito junto das partes interessadas e também uma pesquisa de mercado para conhecer melhor e saber como entrar criando estratégias para tal. O que se espera com esse investimento é:

- Ter um serviço personalizado e eficiente, sempre valorizando os clientes;
- Construir uma presença forte da marca no mercado;
- Ter uma empresa com rentabilidade, com oportunidades de expandir para outros mercados;
- Conquistar, reter e fidelizar clientes;
- Criar uma boa notoriedade e posicionamento da marca, sempre sendo uma marca que faz o melhor para os clientes;
- Conquistar durante os três primeiros anos de vida da empresa 20% da quota de mercado tendo clientes fidelizados na empresa e garantir a sustentabilidade financeira desta;
- Primar por ter práticas de sustentabilidade que contribua para o cumprimento das metas dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, nomeadamente os que têm a ver com a erradicação da pobreza.

O projeto está ligado à comercialização de produtos e prestação de serviços na área da pesca. É uma empresa do sector privado, a qual vende produtos necessários para a prática de pesca, tanto artesanal como desportiva, e está enquadrada no sector terciário da economia, visto que presta serviços e faz comercialização de produtos.

Para elaboração do plano de negócio a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica para a parte teórica, pesquisas essas feitas nos artigos, livros e alguns trabalhos realizados como exemplo planos de negócios já apresentados e também levantamento de campo através da aplicação de um inquérito junto aos potenciais clientes do negócio e também levantamento de dados reais para complementar o projeto dando mais credibilidade.

O trabalho está abordado três capítulos (além desta introdução e das considerações finais), no primeiro capítulo se faz o enquadramento teórico, no segundo apresenta-se o plano de negócio e no terceiro o plano financeiro e a avaliação económico-financeira do negócio. No enquadramento teórico, faz-se a abordagem das seguintes temáticas: a análise estratégica e seus instrumentos; a avaliação económica e financeira de projetos e a medição dos riscos do negócio. Capítulo dois– Projeto de criação da empresa LiMar, lda., inicia-se pela apresentação da empresa, seguindo-se a análise do ambiente macro e a análise do mercado. Neste segundo capítulo apresenta-se ainda o plano de *marketing* e o plano organizacional. Posteriormente expõe-se o plano financeiro e a avaliação económico-financeira do projeto. Finaliza-se com as considerações finais e limitações do estudo.

A elaboração de um plano de negócio é necessária para se orientar e atingir os objetivos pretendidos. Planear bem cada passo a dar e analisar bem onde deve ficar são pontos chaves para o sucesso de um bom negócio.

1. Enquadramento teórico

1.1. Análise estratégica e seus instrumentos

As ferramentas de análise estratégica desempenham um papel de suporte essencial dentro do processo de planeamento estratégico (Dyson, 1990). Elas desempenham várias funções diferentes e às vezes simultaneamente (Langley, 1998 e 1991; Day, 1986). Destas funções destacam-se a geração de informações, fornecimento de uma estrutura para a análise, encorajamento da comunicação de ideias, auxílio com a coordenação e controlo, e também para fins simbólicos (Clark, 1997).

Na perspetiva de Abreu (2018) a análise estratégica refere-se ao estudo do ambiente interno e externo de uma empresa, com o objetivo de avaliar seus componentes presentes e futuros, ou seja, a análise estratégica é o processo que é realizado para investigar o ambiente de negócios dentro do qual uma organização opera e o estudo da própria organização, a fim de formular uma estratégia para tomada de decisão e conformidade com os objetivos. Ainda segundo Abreu (2018), a partir da análise estratégica é possível estruturar uma estratégia com base científica, a fim de facilitar o alcance da meta determinada, seja ela o crescimento no mercado, o aumento das vendas e a diminuição dos custos com publicidade, etc.

Com esses aspetos bem resolvidos, há diversos tipos de análises que podem servir ao propósito de avaliar as atuais abordagens da empresa e indicar possíveis alternativas. Para Abreu (2018), analisar a organização estratégica de uma empresa é um passo muito importante, porque é onde se pode observar os agentes internos e externos e pensar como eles estão afetando o negócio. Na sequência diz que os fatores internos envolvem aspetos como ineficiências operacionais, falta de motivação dos colaboradores e limitações financeiras. Os fatores externos, por sua vez, podem incluir tendências políticas e económicas, mudança nos hábitos do consumidor e a entrada de novos concorrentes no mercado.

A figura 1 mostra como é feita a análise estratégica:



Figura 1 Análise estratégica.

Fonte: Adaptado de Question pro (2021).

Segundo SEBRAE (2021), uma vez que as condições externas e internas tenham sido identificadas, é dada altura de saber o que está influenciando o desenvolvimento da empresa. Nesse ponto, é preciso definir a eficiência da atual estratégia analisando o seguinte:

- a abordagem;
- as metas estabelecidas; e
- se estratégia está alinhada com nossa missão, visão e valores.

De acordo com SEBRAE (2021) se os tópicos acima apresentados forem negativos é um indicativo de que alternativas precisam ser viabilizadas. Então, é hora de encontrar e implementar as mudanças mais viáveis e com maior potencial de causar um impacto positivo. Depois disso, todo o processo é repetido. A análise estratégica é uma atividade que nunca para, pois está sempre procurando falhas e brechas que apresentem uma oportunidade para que melhorias sejam realizadas.

Como qualquer outro investimento, a análise estratégica vai custar tempo e dinheiro ao seu empreendimento. Deixá-la de lado, porém, pode ser ainda mais custoso. Diante disso, ela deve ser vista como elemento fundamental do negócio, já que é um fator tão vital para o seu sucesso quanto investir em Marketing Digital e Marketing de Conteúdo na atualidade.

Segundo Langley et al. (1988) afirma que para englobar fatores e recursos externos, a análise é essencial para a geração de uma vantagem competitiva. Dessa forma, você se mantém sempre um passo à frente de seus concorrentes. Pode-se concluir que, o investimento permite identificar falhas na operação. Em outras palavras, é uma forma de descobrir atividades que estejam causando mais prejuízos do que benefícios. É justo dizer que, no fim das contas, investir na análise estratégica pode ser uma atividade lucrativa.

Existem abordagens diferentes para a realização da análise estratégica, por mais que seu objetivo e *modus operandi* sejam parecidos, cada uma conta com particularidades diferentes, podendo ser apropriada para uma situação ou outra.

São inúmeras as utilidades que estas ferramentas podem desempenhar, entre elas a geração de informação, o fornecimento de uma estrutura para a análise, o incentivo a comunicação de ideias, auxiliar para coordenação e controlo, aumentar o pensamento estratégico dos decisores da organização, melhorar a eficácia do processo de planeamento estratégico (Langley, 1988 e 1991; Day, 1986; Webster et al., 1989).

Pode-se ver algumas das ferramentas utilizadas para analisar as estratégias da empresa:

a) Análise SWOT

A origem da análise SWOT surgiu nas décadas de 1960 e 1970 e o seu autor foi Albert Humphrey, um consultor americano de negócios que na altura trabalhava para o instituto de pesquisa de Stanford. Num dos seus projetos de pesquisa, o objetivo passava por identificar porque vários planeamentos das mais diversas organizações falhavam. O resultado da pesquisa identificou várias áreas a serem exploradas surgindo esta ferramenta -SWOT- como meio para analisar essas áreas (Hofrichter, 2017).

Seu nome é um acrónimo com os quatro elementos que formam a base da SWOT (Verboncu & Condurache, 2016):

- strengths (forças);
- weaknesses (fraquezas);
- opportunities(oportunidades);

- threats (ameaças).

Esta analisa os pontos positivos e negativos da operação de um negócio, tanto no ambiente interno quanto externo, separando-os da seguinte forma (Verboncu & Condurache, 2016):

- forças: interno e positivo;
- oportunidades: externo e positivo;
- fraquezas: interno e negativo;
- ameaças: externo e negativo.

Zack, (1999) defende também que realizar uma análise SWOT envolve descrever e analisar os recursos internos de uma empresa - pontos fortes e fracos - em relação às oportunidades e ameaças do seu ambiente competitivo (externo). Neste sentido, é muito útil a utilização desta ferramenta nas empresas, uma vez que desenvolve uma estratégia de conhecimento dos recursos e capacidades de cada empresa de forma a aproveitar oportunidades, combater ameaças e entender melhor as suas vantagens e as suas fraquezas (Zack, 1999).

A figura 2 confirma as afirmações citadas acima.



Figura 2 Análise SWOT

Fonte: Adaptado Question pro (2021)

b) Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta de análise baseada em fatores macro ambientais que parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde atua a empresa e com o ambiente de negócio externo existente (Guo Chao & Nunes, 2007).

O objetivo primordial da análise PESTEL é assim ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo. O nome desta análise, PESTEL, resulta de uma simples mnemónica (Gupta, 2013).

Tal qual a análise SWOT, seu nome é composto pelas iniciais dos fatores usados para avaliar o mercado de um empreendimento:

- political (política);
- economic (economia);
- social;
- technological (tecnológico);
- environmental: (ambiental);
- legal.

Ainda de acordo com o autor Gupta (2013), os fatores políticos dão atenção às ações e características do governo que possam influenciar o mercado, tais como sua estabilidade, sua política de taxas, leis e regulamentações. Já os fatores económicos dizem respeito ao crescimento da economia, inflação, poder aquisitivo do público consumidor etc.

Guo Chao e Nunes, (2007) afirmam que os elementos sociais são de extrema importância para o marketing. Eles analisam o comportamento do consumidor e suas informações demográficas, como resultado, influenciam na maneira como a marca entende e se relaciona com o público.

Para Gupta, (2013) os fatores tecnológicos referem-se às novas tecnologias disponíveis e como elas podem afetar o mercado. Os dois últimos aspetos, ambiental e legal, foram adicionados recentemente à análise. O primeiro tornou-se essencial a partir do momento em que questões de sustentabilidade passaram a ser tão importantes para o mundo dos negócios.

c) As 5 forças de Porter

Michael Eugene Porter é o renomado acadêmico americano que criou uma das teorias de análise estratégica mais utilizadas no mundo: as cinco forças de Porter. Esta ferramenta tem como maior objetivo identificar a principal influência competitiva em um mercado.

De acordo com Porter (1986), a teoria parte do princípio de que, ao conhecer a potência das cinco forças, o empresário pode desenvolver estratégias para tornar seu negócio ainda mais competitivo. Dito isso, estas são as seguintes:

- rivalidade entre concorrentes;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de negociação dos clientes;
- ameaça de novos concorrentes;
- ameaça de novos produtos ou serviços.

Segundo Porter (1986) a análise dessas cinco forças pode determinar a posição de qualquer empresa no mercado em que está inserida. A escolha desses elementos, especificamente, parte da ideia de que essas forças nunca mudam, ao contrário de fatores mais voláteis como mudanças tecnológicas ou taxas de crescimento.

d) Matriz de Ansoff

Segundo Carvalho et al (2015) a matriz de Ansoff, criada na década de 1950 por Igor Ansoff tem o foco em analisar as características do mercado e desenvolver estratégias para aumentar o volume de vendas, seja com a criação de novos produtos, seja com a exploração de novos mercados. Para tal, a matriz apresenta quatro diferentes abordagens:

- penetração de mercado: foco em aumentar as vendas de produtos existentes em um mercado existente;
- desenvolvimento de produtos: procura introduzir novos produtos em um mercado já existente;
- desenvolvimento de mercados: se concentra em se inserir em um novo mercado utilizando produtos já existentes;

- diversificação: procura a inserção em novos mercados com o desenvolvimento de produtos novos.

Portanto, o autor Carvalho et al. (2015) conclui que a matriz de Ansoff realiza uma análise dos produtos da empresa e do mercado em que esta está inserida. Realizar a análise estratégica com certa frequência é fundamental para a prosperidade de um negócio. É o único modo de verificar o que está funcionando na empresa e o que precisa ser ajustado. Dessa forma, o negócio evita prejuízos, concentra os esforços nas áreas mais carentes e tem a possibilidade de competir de igual para igual com as outras empresas do mercado.

1.2. Avaliação económica e financeira de projetos

Segundo Espinha (2021) a avaliação de projetos é o ato de analisar as informações recolhidas a partir da monitorização. Com base nesta análise pode-se tomar decisões de otimização do projeto. Exemplo: com base nestes dados constata-se que se precisa ajustar cronogramas ou acelerar certos processos para cumprir prazos. De acordo com este autor, a execução do projeto pode sair fora do planeamento, os custos podem exceder o orçamento inicial, os membros da equipa podem perder seus prazos e assim por diante. Enquanto casos assim ocorrem, a estrutura de avaliação de projetos permite que imprevistos se tornem oportunidades de aprendizagens.

De acordo com Lorens (2021), saber analisar os projetos permite identificar onde as coisas começaram não decorrer conforme planeado e dá tempo para intervenção. Desta forma é possível descobrir um problema cedo o suficiente para o evitar. Na pior das hipóteses, ainda se possui análises valiosas que podem ser usadas para melhorar fluxos de trabalho futuros.

O processo de avaliação de projetos acontece durante todo o ciclo de vida do projeto. Também existem avaliações mais aprofundadas, como a retrospectiva no final de um *sprint*. Segundo Johnson (2004), a avaliação é estática e a monitorização é dinâmica. Isto é, monitoriza-se o progresso, verificando se se está a avançar na direção e no compasso certo, avaliando-se ainda os estados finais ou intermédios, verificando se se alcançou os resultados por etapas.

Conforme Cohen e Franco (2004), a avaliação consiste em determinar o grau em que foram alcançadas as finalidades do projeto. Isto requer dimensionar o objetivo geral em subconjuntos de objetivos específicos, os quais por sua vez terão metas, cuja obtenção será medida através de indicadores.

As variações nos valores que são verificados nas unidades de análise que permitem quantificar este processo. Segundo estes autores, na avaliação, o indicador é a unidade que permite medir o alcance de um objetivo específico.

Já Reis (2005), fornece uma definição bastante detalhada sobre o tema: a avaliação é uma forma de pesquisa aplicada, sistemática, planeada e dirigida, destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos, comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racional e inteligente entre cursos de ação ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados.

Percebe-se que a avaliação deve seguir a internalização por parte de todos os envolvidos no processo, as entidades beneficiárias, gestores e parceiros. Dessa maneira é possível se praticar uma democracia utilitária, permitindo que todos os atores interajam e contribuam, fornecendo sólidas informações, pois assim será possível corrigir e ajustar rotas.

Vê-se que essa participação avaliativa é sentida no cooperativismo, com a evolução implementada pela Teoria de Munster ou Teoria Económica da Cooperação. Desenvolvida na Universidade de Munster Alemanha, esta teoria sustenta que as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva, reforçando a importância dos controles e processos avaliativos, como forma da obtenção dos objetivos definidos coletivamente (Valadares, 1999).

Segundo Adulis (2004), os processos de avaliação de projetos envolvem, geralmente, as seguintes atividades:

1. Planeamento / desenho do processo de avaliação.
2. Levantamento dos dados / trabalho de campo.
3. Sistematização e processamento dos dados.
4. Análise das informações.
5. Elaboração de relatório(s) com os resultados encontrados e recomendações.

6. Disseminação e uso das conclusões junto a diferentes públicos, como funcionários, utilizadores, financiadores e parceiros.

O autor supracitado alerta que, dentre essas atividades, o planejamento é a mais complexa de todo o processo, não apenas porque envolve questões metodológicas e decisões estratégicas, que reclamam tempo e energia dos gestores, mas também porque, se realizada de forma inadequada, pode comprometer as demais etapas do processo. Entende-se que a avaliação não deve ser concebida como uma atividade isolada e autossuficiente, ela deve fazer parte de um processo de planejamento. Alternativamente, é o ramo da ciência que se ocupa com a análise da eficiência, logo é fundamental o detalhe do planejamento para que os gestores estejam seguros da validade e confiabilidade das suas ações.

Já para Reis (2005), quando se fala de avaliar a concepção do projeto, avalia-se o modelo de intervenção proposto para a situação colocada: suas estratégias, atividades, métodos, técnicas e procedimentos a utilizar. Deve ficar claro que paradigma ou modelo é subjacente ao projeto proposto. Para essa autora, durante a execução do projeto, pode ser necessário avaliar como ele está funcionando, sendo abordados os seguintes aspectos:

a) Avaliação de cobertura - até que ponto o público beneficiário está sendo atingido (até que ponto conhece o projeto, se há barreiras ou se o projeto é acessível, se é aceito pela população) e até que ponto a área de atuação é coberta.

b) Avaliação da implementação - julga se os instrumentos planejados para a implementação são necessários, suficientes, idôneos (no sentido de ter capacidade de cumprir as metas estabelecidas), potentes e eficazes.

c) Avaliação do ambiente organizacional - se a organização responsável pelo projeto, em seus aspectos internos, favorece ou dificulta seu andamento.

d) Avaliação do rendimento pessoal, onde importa considerar se os indivíduos envolvidos na implementação possuem habilidades e atitudes que favoreçam o desempenho das tarefas, se são capazes de aplicar seus conhecimentos e de sistematizar a própria experiência, assim como de organizar o trabalho e solucionar problemas concretos.

Tanto Adulis (2004) como Reis (2005) veem a importância da avaliação como instrumento de planejamento e melhoria de processos. Ambos se preocupam em estabelecer avaliações nas diversas

etapas do projeto para a devida implementação de ajustes necessários, assim como verificar se o público beneficiário conhece e aceita o projeto e finalmente se o projeto transforma a vida desse público.

Percebe-se que o debate entre defensores de abordagens qualitativas e quantitativas, que é histórico nas ciências sociais, se reproduz nas discussões sobre avaliação de projetos. Os defensores das abordagens qualitativas destacam a necessidade de conhecimento profundo sobre os factos analisados, ao passo que os avaliadores voltados à abordagem quantitativa valorizam a possibilidade de mensuração, comparação e generalização dos resultados obtidos através de suas abordagens.

As abordagens qualitativas permitem o estudo de questões, casos ou eventos em maior profundidade, permitindo que o pesquisador conheça com maior riqueza as experiências estudadas. As desvantagens dessas abordagens seriam a impossibilidade de generalizar os resultados encontrados ou poder aplicá-los em outros casos, além do custo mais alto em relação às abordagens quantitativas. As pesquisas e avaliações qualitativas geralmente empregam métodos como estudos em profundidade, entrevistas abertas, oficinas, *focus groups*, observação direta, estudo de casos, pesquisa-ação e análise de documentos (Adulis, 2004).

Já as abordagens quantitativas possibilitam, de acordo com Adulis (2004), a realização de levantamento de informações junto a um maior número de respondentes a um menor custo, a realização de análises estatísticas e, usualmente, a comparação e generalização de resultados. A desvantagem é que os levantamentos quantitativos não oferecem a mesma profundidade que os qualitativos. As pesquisas e avaliações quantitativas geralmente empregam métodos como aplicação de questionários e coleta e processamento de informações quantitativas. Percebe-se que a análise qualitativa de dados é mais desafiadora e por isso muitas pessoas a consideram mais interessante. Embora a matemática por trás da análise quantitativa de dados seja complicada, a resolução dos problemas numéricos é relativamente simples.

Constata-se que avaliação de projetos é um tema extenso, prestando-se a várias abordagens. Na verdade, sempre se realiza algum tipo de avaliação ou algum julgamento de valor sobre projetos que temos envolvimento. A partir de tal julgamento, tomamos decisões a respeito de sua continuidade, modificações, ou mesmo sobre sua extinção. A forma como isto é realizado é que faz diferença quando se trata de tomar decisões a respeito de projetos existentes.

Porém, para que a avaliação se torne um instrumento efetivo de gestão, é preciso que se analise em que contexto é realizada. É importante a criação de uma cultura institucional onde a avaliação não paire

como ameaça, mas seja encarada como um aspecto que auxilia na tomada de decisões que beneficiem tanto a organização quanto outros atores envolvidos nos projetos (Reis, 2005).

Segundo Johnson (2004), o termo planos/modelos é usado com frequência para descrever duas coisas diferentes. Algumas vezes, o termo é usado no sentido amplo, para descrever o plano completo utilizado para coletar e analisar dados de maneira sistemática. Outras vezes, como a utilizada também por Cohen e Franco (2004), o termo é usado de maneira mais limitada para definir se os pesquisadores podem, ou não, controlar a implementação do projeto; controlar quem receberá o projeto; selecionar aleatoriamente para o projeto ou não; obter medidas antes e depois do projeto ser implementado; obter medidas dos grupos que receberam o projeto e aqueles que não receberam.

Assim, observa-se que Johnson (2004) & Cohen e Franco (2004), chegaram à mesma concepção de adotar esses planos/modelos para facilitar a análise do impacto, na medida em que possibilita o controle sobre a implementação e as medidas tomadas antes e depois do projeto.

De acordo com Johnson (2004), um indicador é uma palavra ou frase que indica o nível ou extensão de algum fenômeno de interesse. Representa a qualidade do fenômeno que está a tentar medir. Um indicador tem uma direção: aumenta ou diminui. Partindo-se do geral para o específico, pode-se exemplificar da seguinte forma:

- Conceito – desempenho financeiro
- Indicador – rentabilidade do ativo
- Medida – percentagem

Conforme Barbosa (1999) para se criar indicadores e poder realizar o acompanhamento de sua evolução no tempo, é necessário definir os seguintes aspectos:

- **Indicador:** é o que se quer medir. Ex: consumo de combustível do veículo.
- **Padrão:** é um número ou um índice escolhido pelo grupo como referência de comparação. Ex: 10 km / litro. Consumo de gasolina atualmente verificado.
- **Meta:** é o resultado que se quer alcançar após um certo tempo. Ex: 14 km por litro de gasolina.
- **Índice:** é o indicador representado por um número, medido após um determinado tempo.

Os índices devem ser encontrados a partir de uma medição real e objetiva num determinado momento após o início do projeto ou da ação. Barbosa (1999) alerta que são necessários os seguintes cuidados na gestão de indicadores:

- Não criar e quantificar muitos indicadores, mas os mais importantes.
- Cuidar para que a recolha de dados seja correta, simples e objetiva.
- Rever e adaptar periodicamente o sistema em função de novas prioridades.

Ainda de acordo com Barbosa (1999), indicadores podem ser exemplificados da seguinte forma:

- **Indicadores de qualidade:** estão relacionados com a satisfação dos clientes. Através desses indicadores, mede-se resultados do nosso trabalho na visão de seus utilizadores. Por exemplo, se de 1.500 clientes entrevistados, 30 se dizem insatisfeitos com o atendimento, o indicador seria a satisfação dos clientes com o atendimento e o índice de satisfação seria de 98%.

- **Indicadores de produtividade:** medem o esforço em fazer as coisas. Relaciona-se com o modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis. Por exemplo, uma fábrica produz 999 cadeiras em 1 mês, com 10 funcionários, o indicador da produtividade por funcionário/mês e o índice de produtividade seria de 99 cadeiras/funcionário/mês.

Entretanto, para Valarelli (2005), os indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. São sinalizadores, que procuram expressar algum aspeto da realidade sob uma forma que se possa observá-lo ou mensurá-lo. Baseiam-se na identificação de uma variável, ou seja, algum aspeto que varia de estado ou situação, variação esta que se considera capaz de expressar um fenómeno que nos interessa. Na construção de indicadores, considera-se a diferença e a coerência que guardam entre si a variável a observar, o indicador utilizado e o meio ou fonte de verificação. Para avaliar mudanças na qualidade de vida, é possível escolher uma ou muitas variáveis dentre diversas possibilidades: renda familiar, posse de bens materiais, condições de moradia, saúde, escolaridade, etc. Após escolher a variável, como por exemplo, rendimento familiar, inicia-se a construção do indicador, a saber:

- Percentagem de famílias do grupo-alvo cuja renda aumentou nos últimos 24 meses.
- Percentagem de famílias do grupo-alvo com aumento de renda superior ao daquelas não atingidas pelo projeto, nos últimos 24 meses.

Por seu turno, de acordo com Johnson (2004), podem existir os seguintes tipos de indicadores:

- **Indicadores de eficácia:** medem se os resultados obtidos estão relacionados com os objetivos do programa.

- **Indicadores de eficiência:** medem a relação - resultados obtidos X meios utilizados. É importante fazer mais com menos.

- **Indicadores de pertinência:** medem se os objetivos do programa correspondem às necessidades.

- **Indicadores de racionalidade:** medem a coerência das ações, necessidades internas e externas.

- **Indicadores de realismo:** medem se ações têm compatibilidade com os meios.

Os indicadores são utilizados para fornecer informações confiáveis sobre o que está certo e errado em um projeto ou programa. Após se conhecer os pontos prioritários deve-se induzir um esforço concentrado na sua direção. Faz-se importante organizar a base objetiva de dados exatos sobre o conjunto de situações do projeto, fornecendo auxílios para o alcance do consenso para as ações de correção de rumo, soluções de problemas, procedimentos, etc., permitindo, assim, a coleta e a análise de dados de forma simples, ampla e direta.

1.3 A medição dos riscos do negócio

Para Jehniffer (2023) a identificação de riscos empresariais é o primeiro passo para garantir a segurança e o sucesso da sua empresa. É importante que todas as áreas-chave da organização estejam envolvidas no processo de identificação, incluindo comercial, financeiro, gestão de pessoas, operações, qualidade, mapeamento de processos e implantação ISO [International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização ou para Padronização)]. Dessa forma, é possível identificar todos os possíveis riscos que possam afetar a empresa e tomar medidas preventivas para mitigá-los.

Segundo Borgerth (2023), uma das formas mais comuns de identificar riscos empresariais é por meio da análise SWOT, que consiste em identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. A análise SWOT é uma ferramenta simples e eficaz que permite identificar os pontos críticos da empresa e avaliar o seu desempenho no mercado. Ainda de acordo com este autor, o mapeamento de processos é outra ferramenta importante para identificar riscos empresariais. Essa técnica consiste em identificar e descrever todos os processos da empresa, desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto final. Dessa forma, é possível identificar pontos de falha e possíveis riscos em cada etapa do processo.

Após a identificação de riscos empresariais, é importante realizar a avaliação dos mesmos. A avaliação de riscos é uma etapa fundamental do processo de gestão de riscos, pois permite determinar o nível de impacto e probabilidade de cada risco identificado. É importante utilizar critérios objetivos e ferramentas de avaliação, como a matriz de risco, para garantir que os riscos sejam avaliados de forma precisa. Borgert (2023) diz que a matriz de risco é uma ferramenta que permite avaliar os riscos de forma mais objetiva. Ela consiste em avaliar os riscos de acordo com o seu impacto e probabilidade de ocorrência. A partir daí, é possível classificar os riscos em categorias, que vão desde os riscos insignificantes até aos riscos críticos. Podemos ver na figura 3 como funciona e como é utilizada a matriz de risco nos negócios.

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
		Impacto		

Figura 3 – Matriz de Risco

Fonte: FIA Business School (2021).

Ainda segundo Borgert (2023), após a identificação e avaliação dos riscos empresariais, é importante tomar medidas preventivas para mitigá-los. A mitigação de riscos empresariais consiste em adotar ações que reduzam o impacto e a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados. É importante que a empresa tenha um plano de ação bem definido e que todas as áreas-chave estejam envolvidas na sua implementação.

De um modo geral, o foco da gestão de riscos é manter um processo de criação de valor sustentável para os acionistas, já que qualquer negócio está sujeito a um conjunto de riscos. Um enfoque mais

sofisticado do gerenciamento de riscos permite uma melhor alocação do capital para risco, identificando quais riscos permitem ser priorizados, por exemplo, além de fornecer melhores indicadores de desempenho e monitoramento das oportunidades. Ele também garante uma maior proteção contra exigibilidades executivas e melhora o nível de informação do risco na organização (Bertolucci & Padoveze, 2008)

Para Jehniffer (2023) a monitorização e revisão dos riscos empresariais é uma etapa importante da mitigação de riscos. É importante que a empresa monitore constantemente os riscos identificados e avalie periodicamente as medidas preventivas adotadas. Dessa forma, é possível identificar possíveis mudanças no cenário empresarial e atualizar as medidas preventivas de acordo com as necessidades da empresa.

De acordo com Jehniffer (2021) o risco de mercado é dividido em quatro tipos e cada uma das categorias é subdividida de acordo com suas características, a saber:

i) Risco financeiro: O risco financeiro é subdividido em diversas categorias de risco, nomeadamente:

- Risco de crédito - o crédito é a capacidade de determinada empresa em honrar suas dívidas ou pode ser ainda o acesso dessas empresas ao capital;
- Risco cambial - é causado pelas oscilações na taxa de câmbio;
- Risco de custos - este risco de mercado está associado ao aumento dos custos de matéria-prima, fornecedores e mão de obra;
- Risco de capital - é o excesso no custo de capital;
- Risco de liquidez - ocorre quando o investidor pode não conseguir resgatar facilmente uma aplicação;
- Risco de inflação - a inflação reduz o valor do dinheiro o que impacta negativamente no valor dos investimentos;
- Risco da taxa de juro - este risco está relacionado a perda potencial do capital causada pelas mudanças nas taxas de juro;
- Risco de receita - é o risco de que os rendimentos sejam inferiores às despesas;
- Risco patrimonial - este é o risco de que ocorre da perda potencial de capital devido às oscilações nos preços das ações.

ii) Risco de desempenho: este pode ser dividido em quatro subcategorias, a saber:

- Risco legal - o risco de responsabilidade legal;
- Risco de conformidade – é o risco de ameaça de conformidade com os regulamentos e normas;
- Risco de qualidade - é o risco dos impactos negativos nos resultados;
- Risco de segurança – este ocorre quando a segurança do público e dos colaboradores podem ser impactados de maneira negativa.

iii) Risco estratégico: este possui as seguintes duas subdivisões:

- Risco de mercado - o risco de que a empresa seja superada pelos concorrentes ou que a procura seja inferior à oferta;
- Risco de reputação - o risco de que a reputação da empresa seja comprometida.

Além do risco de mercado, os investimentos também estão sujeitos a outros tipos de riscos, nomeadamente, o **risco operacional**, ou seja, o risco de que ocorra algum engano no processo de investir. Por exemplo, o investidor pode enviar uma ordem de compra e a corretora executar a ordem errada.

De acordo com o *blog rock content* (2019) após compreender melhor o que é a avaliação de riscos e como realizá-la, podemos identificar 11 motivos que justificam a implementação dessa prática no negócio, a saber:

1. Aumenta a competitividade: A avaliação de riscos viabiliza uma operação mais estratégica e previsível, o que influencia a competitividade da empresa e chances de se destacar frente à concorrência ao considerar cenários diversos e estabelecer planos específicos para eventos adversos.

2. Promove o desenvolvimento da empresa: ao gerir riscos proactivamente garante-se uma melhor visão do posicionamento da marca e do cumprimento dos objetivos de curto, médio e longo prazo. Com essa atuação mais precavida, a empresa alcança uma curva de desenvolvimento crescente, sendo menos volátil a acontecimentos variados, como transformação digital, mudanças tecnológicas, legislativas e setoriais.

3. Gera novas oportunidades de negócio: a empresa que mapeia os riscos também joga luz sobre as oportunidades de atuação, podendo transformar eventos críticos em arranjos benéficos à marca.

Dessa forma, os gestores têm melhores condições de definir investimentos, projetos, estratégias e outros direcionamentos mais convenientes aos cenários analisados.

4. Otimiza o capital da empresa: situações imprevistas estão entre as principais causas de prejuízos nas empresas, pois, ao não prever um evento, o negócio pode apresentar queda de produtividade, redução da margem de lucro, perda do *market share*, entre outros. Assim, essa segurança adicional promovida pela avaliação de riscos gera solidez e previsibilidade de tesouraria, o que se reflete na otimização do capital do negócio.

5. Cria valor para o empreendimento: quando as decisões são baseadas em possíveis riscos ou oportunidades, os gestores têm melhores condições de agregar valor às práticas desenvolvidas, otimizando a própria operação e os resultados comerciais da marca.

6. Aumenta a segurança de projetos: a gestão de riscos pode ser desenvolvida considerando todo o negócio ou projetos específicos, como os da área de marketing. Essa prática dá mais segurança às decisões tomadas pelos gestores, auxiliando nos direcionamentos sobre investimentos, estratégias, formação das equipas, análise da concorrência e estudo de tendências.

7. Melhora o planeamento financeiro: a eficácia do planeamento financeiro de qualquer negócio está totalmente vinculada à previsibilidade das operações. Situações não mapeadas no “radar” da empresa são as principais responsáveis por despesas não previstas, o que pode comprometer os planos e orçamento de curto e médio prazo do negócio, e afetar a operação em casos mais graves.

8. Reduz falhas de execução: o mapeamento dos riscos também está relacionado com a revisão dos processos internos e auditoria sobre a eficiência deles, o que pode ser determinante para prever e prevenir falhas na execução. O gestor precisa analisar previamente soluções, seja um novo plano de disparo de e-mail, a alteração da ferramenta, a exclusão de usuários inativos do *mailing*, entre outras, para conter os danos causados por ameaça à operação.

9. Minimiza a existência de práticas obsoletas: a revisão dos processos que permite identificar os riscos internos da organização ainda apresenta um benefício adicional: verificar a existência de práticas obsoletas.

10. Qualifica a equipa: a avaliação de riscos é útil à qualificação da equipa considerando dois cenários distintos, a saber:

- a empresa identifica tendências de mercado e encaminha a equipa para capacitações técnicas para suprir essa nova procura;

- a identificação de riscos do negócio ajuda a verificar as fragilidades da equipa e a promover práticas para fortalecer esses aspetos, tornando-a mais completa.

Portanto, a partir dessa prática pode ser recomendada a realização de “formação formal” conforme novas oportunidades sejam identificadas ou viabilizar um “aprender fazendo”, a partir da reflexão sobre as fraquezas da empresa.

11. Minimiza os riscos internos e externos: este é o objetivo central da avaliação de riscos, mas vale a pena analisá-lo um pouco mais. Mesmo empresas líderes de mercado têm riscos internos e externos, afinal, o cenário está sempre mudando e exigindo adaptações e inovações por parte das equipas e negócios.

Constata-se que a gestão de riscos empresariais é uma atividade crucial para o sucesso de qualquer empresa. Identificar, avaliar e mitigar riscos em áreas-chave da organização, como comercial, financeiro, gestão de pessoas, operações, qualidade, mapeamento de processos e implantação ISO, é fundamental para garantir a segurança e o crescimento da empresa. A identificação de riscos pode ser realizada por meio de técnicas como a análise SWOT e o mapeamento de processos. A avaliação de riscos pode ser feita por meio de ferramentas como a matriz de risco. Já a mitigação de riscos pode ser realizada por meio de ações como formação e capacitação, monitoramento e revisão. Com uma gestão de riscos eficiente, a empresa pode minimizar prejuízos e garantir seu sucesso no mercado.

2. Projeto de criação da empresa LiMar, lda.

2.1. Apresentação da empresa

A empresa tem como nome *LiMar*. Foi-lhe atribuído este nome devido à sua localização que é à beira do mar e também por causa da atividade que ela exerce, ou seja, dos produtos e serviços prestados por ela, os quais são característicos do mar.

O *slogan* será “mais próximo do mar”, ou seja, como o próprio nome já diz é uma loja que fica localizada próximo do mar, o local onde se encontra o público-alvo, onde eles exercem as suas atividades.



Figura 4 Logótipo da loja Limar.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 apresenta o logótipo da empresa LiMar. Este logótipo foi pensado e criado com intuito de transparecer o real sentido do negócio e os valores da empresa. A cor azul significa o mar, a tranquilidade, confiança, segurança e o branco transmitindo a paz, calma e o equilíbrio. Um logótipo simples que transmite o que se quer e como se quer ser reconhecido pelo mercado onde está inserido e o mais importante para os nossos clientes.

A empresa LiMar é uma loja onde se vendem equipamentos de pesca, tanto artesanal como desportiva, e presta serviços como passeios de botes e aluguer de equipamentos para prática de pesca desportiva. Os equipamentos vendidos são linhas, redes, anzóis, varas, GPS, motor, iscas vivas, roupa de mergulho, barbatanas, chumbo, malas térmicas, navalhas, facas, alicate, tesoura, também vai se vender outros materiais suplementares como óculos de sol, chapéu, protetor solar. Para a prestação do serviço teremos botes, vara de pesca, boia, mala de acessórios, e mala térmica para colocar os pescados.

Esta é uma empresa privada sob a forma jurídica de sociedade por quotas.

2.1.1. Identificação dos promotores

Este projeto de investimento tem dois promotores, os quais são ambos dois jovens cabo-verdianos, interessados em abrir um negócio.

Promotor 1- Rosana Maria Martins Moniz

Contacto: 9247587 Email: monizrosana@gmail.com

Formação: Licenciatura em Marketing, Gestão Comercial e Empreendedorismo;

Formação profissional: Formação Pedagógica Inicial de Formadores;

Experiências profissionais: atendimento, gestão de stocks, limpeza e arrumação, gestão de redes sociais, assistência técnica, seguimento, elaboração de planos de negócio, plano de marketing, projetos e fichas formação, ministrar formação de empreendedorismo, gestão de pequenos negócios, marketing digital, organização de eventos, marketing pessoal e educação financeira. Trabalhou na Câmara Municipal de Santa Cruz, Cabo Verde.

Promotor 2- Wagner dos Santos Correia

Contacto: 9810002 Email: wagnercorreia35@gmail.com

Formação: Técnico de Fisioterapia na MACV

Experiências profissionais: Técnico de instalação e manutenção de Wi-Fi; Gerente de restaurante; Consultor de imobiliário; Promotor de eventos.

2.1.2. Objetivos, Visão e Missão

Esta empresa tem os seguintes **objetivos**:

- Ter um serviço personalizado e eficiente, sempre valorizando os clientes;
- Construir a presença forte da marca no mercado;
- Ter uma empresa com rentabilidade, com oportunidades de expandir para outros mercados;
- Conquistar, reter e fidelizar clientes;
- Criar uma boa notoriedade e posicionamento da marca, sempre sendo uma marca que faz o melhor para os clientes.
- Conquistar durante os três primeiros anos de vida da empresa 20% da quota do mercado tendo como clientes fidelizados da empresa.

A **visão** da empresa é ser uma marca de referência e reconhecida como melhor opção pela qualidade dos produtos e pelo relacionamento com os potenciais clientes e que visa promover o desenvolvimento sustentável.

Para a empresa foi definida como **missão**, garantir produtos e serviços de qualidade agregando valor à prática de pesca e proteger a vida marinha.

Por último resta referir os **valores** que norteiam o *modus operandi* da LiMar, que são os seguintes:

- Responsabilidade ambiental;
- Sustentabilidade;
- Segurança;
- Foco nas necessidades do público;
- Diversidade;
- Qualidade.

2.1.3. Perfil do cliente

A Limar tem dois tipos de clientes, (i) pescadores concelho de Santa Cruz e das localidades próximas como Calheta São Miguel, Ribeira da Barca e peixeiras, que precisam de equipamentos de pesca no seu dia-a-dia de trabalho no qual utilizam em quantidade para realizar a atividade que é a pesca e venda de peixes; (ii) turistas internacionais e nacionais que vem experimentar o passeio no barco e praticar a pesca desportiva.

2.1.4. Parceiros

A Limar espera ter como parceiros algumas entidades que serão importantes para alavancar a loja, contribuindo para que esta seja conhecida mais rapidamente no mercado, e passar credibilidade. Estes também ajudarão a obter patrocínios para algumas causas de responsabilidade ambiental que a empresa tem como um dos valores e causa de luta. Esses parceiros são os seguintes:

- Autarquia local- Câmara Municipal de Santa Cruz
- Outras instituições ligadas ao mar: Ministério da Economia marítima e Associação de Pescadores de Santa Cruz
- Biosfera (Organização não governamental).

2.2. Caracterização sumária da localização geográfica

País: Cabo Verde

Localização: 500 km da costa ocidental da África considerado um arquipélago formado por 10 ilhas, uma não é habitada

Capital: Cidade da Praia na ilha de Santiago

Língua oficial: língua portuguesa e **língua materna** crioulo

População (milhares): 491.233

Superfície: 4.030 km²

Moeda: escudo (CVE, câmbio fixo EUR/110.3 CVE)

PIB anual: 1.637 M€

PIB per capita: 2.914 €

Tipo de governo: república semipresidencialista

Religião: maioria é católica

2.3. Análise do ambiente macro

A tabela 1 resume os fatores a considerar na análise PESTEL.

Tabela 1 Análise PESTEL

Político Política estável; Poucas mudanças nas leis tributárias; Pouca corrupção; Eleições pacíficas;	Económico Economia maioritariamente estável ao longo dos anos; Crescimento das empresas em Cabo Verde Poder económico da maioria da população é baixo; Taxa de pobreza aumentou no país; Taxa de desemprego alta (12,10%, em 2024)
Sociocultural Novos comportamentos de consumo; Aumento da esperança de vida; Crescente preocupação com a qualidade de vida; Valorização da cultura cabo-verdiana; Aumento do número de doenças (cancro, diabetes, paludismo, etc.).	Tecnológico Crescimento no sector tecnológico; Crescimento da população com acesso a tecnologia; Melhor acesso à <i>internet</i> ; Mais negócios tecnológicos a ter espaço em CV <i>Know-how</i> do uso de novas; Tecnologias são poucas, mas estão a aumentar todos os dias e com mais qualidade.
Ecológico/Ambiental Poucos recursos naturais; Muita utilização de energia eólica; Flora e fauna muitos resistentes ao clima de Cabo Verde; Governo mobiliza programas para a sustentabilidade ambiental; Crescimento de empresas com ações de responsabilidade ambiental; Problema de chuva e seca; Sol ano inteiro.	Legal Lei que promove o empreendedorismo; Ajuda de diminuição de impostos para micro e pequenas empresas; Governo investe em negócios na área de economia azul, ou seja, marítima; Incumprimento das leis muitas vezes acontece; Burocracia na abertura de empresas por parte de algumas instituições.

Fonte: Elaborado pela autora

A análise PESTEL foi feita com base nos dados de Cabo Verde onde será implementado o negócio.

A política de Cabo Verde é estável visto que as eleições são sempre pacíficas, a corrupção é quase inexistente, visto que Cabo Verde é considerado um dos países de África mais estável em termos de democracia, liberdade de expressão e na política.

A economia de Cabo Verde teve uma pequena crise por causa dos últimos acontecimentos em relação à pandemia que levou a crise económica, mas é considerada um país em desenvolvimento e tem aberto várias oportunidades para abertura de empresas dos países exteriores andam a ajudar muito.

A nível sociocultural tem muita valorização da cultura de Cabo Verde no país e também no exterior, a população tem vindo a ter bons hábitos de consumo e a experiência média de vida tem aumentado.

Em relação à tecnologia, a internet e o uso dos equipamentos tecnológicos têm vindo a aumentar muito e a qualidade vem melhorando apesar de ser considerado um pouco caro, mas é acessível.

No aspeto ambiental Cabo Verde é um país turístico por ter um clima agradável que chama atenção dos turistas, tem sol ano inteiro, ilhas lindas cada uma com a sua atração, também pela sua localização não chove muito isso causando problema aos agricultores, os seus recursos naturais são utilizados como a energia eólica e se investe muito para ter um desenvolvimento sustentável.

Em termos legais sempre tem de se realçar que em Cabo Verde a lei muitas vezes vem com muita burocracia, então é preciso saber driblar esse empecilho, principalmente na abertura de uma empresa, mas o governo vem investindo muito nas leis que vem ajudando em empreender principalmente nas áreas de economia marítima, na agricultura e na pesca.

2.4. Análise do mercado

A loja LiMar é considerada um negócio B2C, ou seja, de empresa para o consumidor final. Está inserida no mercado de uso ou produto de investimento e de serviços, por vender produtos e serviços. Este mercado revende os produtos e tem uma concorrência imperfeita. Em termos de abrangência do território, esta apenas abrange o território local.

Quanto à segmentação do mercado, esta é realizada em quatro segmentos, a saber:

- Segmentação geográfica: os nossos clientes serão indivíduos de Cabo Verde, do concelho de Santa Cruz, ficam mais centralizados na localidade de Porto Abaixo e, mas também a população piscatória do outro concelho vizinho da Calheta de São Miguel e Ribeira da Barca; visa ainda indivíduos de outras cidades e outros países à procura dos serviços prestados;
- Segmentação demográfica: os nossos clientes são de diferentes classes económicas, de ambos os sexos, pessoas de baixa, média e alta renda, maiores de idade (acima dos 18 anos), pescadores cabo-

verdianos e também turistas estrangeiros e turistas internos;

- Segmentação comportamental: o nosso cliente tem interesse em produtos de boa qualidade, com preço acessível, com serviço bem prestado, gosto pelo mar e a natureza e paixão pela pesca;

- Segmentação psicográfica: os nossos clientes têm vida simples e de muito trabalho, resistentes e desafiadores; outros têm interesses em tirar um tempo para viajar e conhecer novos países, culturas, vivenciar experiências boas para levar como aprendizado da vida.

2.4.1. Análise SWOT

De acordo com algumas pesquisas feitas e a análise da ideia, pode-se constatar alguns pontos positivos e negativos do negócio, bem como as oportunidades e ameaças que poderão vir a se encontrar posteriormente favorecendo ou não a loja.

Tabela 2 Análise SWOT

Strenghts/ Forças Localização estratégica; Diversidade de produtos e serviços; Qualidade dos produtos e na prestação do serviço como também no atendimento; Proporcionar comodidade aos clientes; Conhecimento do segmento do mercado em que estamos inseridos.	Opportunities/Oportunidades Aumento de mais pescadores no município; Aumento de vinda dos turistas para o concelho a procura do serviço; Parcerias com algumas instituições que possam oferecer mais-valia para o negócio, como algumas empresas fornecedoras destes equipamentos e também com o ministério do mar; Expansão da loja para novo mercado; Valorização da prática de pesca.
Weaknesses/Fraquezas Novo no mercado (nome não conhecido a nível nacional); Pouco capital disponível para o investimento; Custo elevado do investimento; Instabilidade dos fornecedores.	Threats/Ameaças Crise económica; Aumento da inflação; Aumento do imposto da importação; Entrada de novos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 2 destaca os pontos fortes e fracos da loja LiMar e também como as oportunidades e ameaças que irá encontrar ao longo da sua atividade, analisando cada um dos pontos serão feitas estratégias para aproveitar os pontos em que teremos para atrair mais clientes e fidelizá-los e também aproveitar que já conhecemos as nossas fraquezas e ameaças que surgirão ao longo do exercício da empresa.

Um dos pontos importantes na força é a questão da localização, porque a loja ficará situada perto do mar e dos clientes num ambiente mais propício para implementar a ideia, como também a diversidade dos produtos que a loja terá.

Nas oportunidades o que mais podemos salientar é em relação ao aumento de turistas, com mais ida de turistas para Cabo Verde mais oportunidade teremos para vender e aumentar a venda dos nossos serviços.

Também é de frisar que um ponto fraco que devemos levar em consideração é por ser novo no mercado onde já está inserido outras empresas do ramo daí os clientes poderão ficar um pouco receosos na ida à loja. A crise económica que se enfrenta e o aumento da inflação serão uma das maiores ameaças para com o futuro da empresa, isto que influencia no poder de compra dos clientes e conseqüentemente afeta a continuidade da loja no mercado.

2.4.2. Concorrência

Na análise de concorrência visa-se identificar os concorrentes diretos - aqueles que disputam o mesmo segmento que a nossa empresa- e indiretos - os que oferecem soluções semelhantes e que satisfaçam a mesma necessidade - é essencial para perceber se o produto ou serviço é relevante.

Os concorrentes da loja LiMar estão enumerados na tabela 3. Neste também se elencam os pontos fortes e fracos destes em comparação com a empresa. Deste modo pode-se traçar estratégias para tornar a marca “LiMar” mais relevante e com mais vantagens e benefícios para os clientes que se terá em comum com os concorrentes.

Tabela 3 Concorrentes da loja Limar

Concorrentes	Pontos fortes	Pontos fracos
Falucho	<p>Uma esplanada com restaurante, piscina e passeio de barco;</p> <p>Forte atração turística de Santa Cruz;</p> <p>Boa localização</p>	<p>Não vendem equipamentos de pesca;</p> <p>Não tem o serviço de pesca desportiva</p>
3F Investimentos & Comercio Náutica, LDA	<p>Vende equipamentos de pesca;</p> <p>Tem mais tempo no mercado;</p> <p>Tem clientes fiéis;</p> <p>A maioria do público-alvo é o mesmo do LiMar</p>	<p>Não tem os serviços de pesca desportiva e passeio de barco;</p> <p>Localização menos privilegiada que a de LiMar</p>
Outras lojinhas	<p>Boa localização;</p> <p>Já conhecem o mercado;</p> <p>Tem clientes fiéis;</p> <p>Conhecimento sobre manuseamento dos equipamentos</p>	<p>Pouca variedade de produtos, só vende produtos básicos;</p> <p>Não tem outros serviços como pesca desportiva e passeio de barco</p>

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.3. Identificação dos fornecedores e suas características

A LiMar conta com quatro fornecedores inicialmente, onde vai fazer as compras dos equipamentos necessários para vender na loja. Na *tabela 4* identifica-se os quatro fornecedores e elenca-se as suas principais características.

A escolha destes quatro fornecedores é para se ter mais poder de barganha na negociação com os fornecedores, ter mais diversidade de produtos e conseguir ter o melhor preço na hora da compra. E esses fornecedores escolhidos são os que têm mais variedades de produtos dos quais a loja LiMar procura e com melhor prazo de entrega e pagamento, e também qualidade dos produtos.

Tabela 4 Fornecedores da Limar e suas características

Fornecedores	Características
Ali express	Venda de vários equipamentos de pesca, preços acessíveis, prazo de entrega entre 1 e 3 meses, prazo de pagamento aos fornecedores também entre 1 e 3 meses <i>Site online</i> de fácil acesso
Decathlon	Venda de vários equipamentos de pesca, preços acessíveis, prazo de entrega entre 1 e 3 meses, prazo de pagamento aos fornecedores também entre 1 e 3 meses Para além de site tem lojas físicas também de fácil acesso também
Temu	Venda de vários equipamentos de pesca, preços acessíveis, prazo de entrega entre 1 e 3 meses, prazo de pagamento aos fornecedores também entre 1 e 3 meses <i>Site online</i> de fácil acesso
Pescador	Para a compra de barcos, é um fornecedor nacional, preço mais acessível na compra

Fonte: Elaborado pela autora

2.5. Plano de *Marketing*

Para melhor definir o plano de *marketing* da LiMar, começa-se por enunciar os objetivos deste plano, a saber:

- Aumentar as vendas;
- Fidelizar clientes;
- Reconhecimento da marca;
- Entrar num novo mercado.

Para alcançar estes objetivos, as estratégias marketing a implementar na LiMar, assentam nos seguintes pontos:

- Fazer uso de um bom marketing de conteúdo nas redes sociais, com a produção de conteúdos pertinentes para chamar atenção dos clientes;
- Apostar em forte relacionamento com os clientes, ou seja, será aplicada o marketing relacional através de assistência pessoal, cooperação entre clientes e empresa para ouvir as opiniões, sugestões deles, na colaboração para saber que produtos mais precisam, a prestação de serviços se está sendo bem feito tudo isso, criando uma relação próxima com eles;
- Para entrar no novo mercado vai-se fazer um marketing baseado no produto, ou seja, no posicionamento do produto, criação da mensagem da empresa sobre o produto, desenvolver o diferencial competitivo do produto.

É notória uma preocupação da parte da empresa em posicionar-se competitivamente, assentando em alicerces como a qualidade do serviço prestado e dos seus produtos, ter notoriedade no mercado bem como a oferta de serviços diversificados, e produtos a nível da qualidade.

A acrescentar a tudo isto, é importante referenciar que a empresa procura posicionar-se acima de todos os seus concorrentes através da qualidade do serviço, atendimento e pela forma exclusiva como estes são personalizados para cada cliente, nomeadamente a questão do comprometimento, tornando a compra e a procura pela loja seja uma experiência única.

Ou seja, a empresa, face aos seus concorrentes, pretende posicionar-se na mente dos clientes como uma empresa que valoriza a rapidez no atendimento, atendimento priorizado, qualidade dos produtos, um bom relacionamento com o cliente, cuidado com o ambiente onde está inserido, assim posicionando

na mente do cliente uma empresa que proporciona experiência, qualidade e responsabilidade ambiental.

A LiMar tem vários produtos para venda, assim como também presta serviços para clientes. Os produtos e serviços são especificamente para cada tipo de cliente que a LiMar tem, assim oferecendo o melhor e o ideal para eles. O *marketing-mix* da empresa é descrito nos pontos que se seguem.

2.5.1. Produtos

Os produtos que serão vendidos pela loja LiMar estão enunciados na *tabela 5*.

Tabela 5 Produtos da LiMar

Produtos de pesca	Material para passeio de barco	Material para pesca desportiva
linha e rede	GPS	varas de pesca e anzol
tesoura	roupa de mergulho e óculos de mergulho,	iscas vivas
motor	barbatana	facas, navalha e alicate
chumbo	respirador	mala térmica

Fonte: Elaborado pela autora

Os produtos estão organizados em três grupos, cada um para uma finalidade, de forma a orientar no inventário e na organização das prateleiras com intuito de também de uma melhor organização e facilitação na procura dos produtos pelos clientes na loja. Mas, é de realçar que todos os produtos podem ser vendidos aos pescadores, mas para os clientes de outros serviços serão oferecidos apenas materiais específicos para a realização da atividade.

2.5.2. Serviços

A LiMar presta serviços tais como:

- passeio de barco para os turistas nacionais e internacionais;
- pesca desportiva para amantes de pesca e do mar que adoram pescar.

O passeio de barco é um evento que consiste em dar uma volta à costa do mar Areia Grande que fica situado no concelho de Santa Cruz Cabo Verde, onde os turistas poderão ver as belas praias, peixes, as grutas e apreciar de um bom clima e uma frescura vindo do mar. O passeio será realizado em um barco turístico. Ao longo do passeio os turistas poderão ficar a conhecer tudo sobre a costa do mar

Areia Grande através da explicação de um guia e também poderão desfrutar de um mergulho, mas este tipo de atividade só é feito com clientes que já tenham experiência de mergulho na prática ou que saiba nadar. Será uma aventura inesquecível.

A pesca desportiva também chamada de pesca recreativa é um produto turístico mundial e consiste na captura do peixe, não para comércio ou consumo próprio, mas pelo prazer da pesca, respeitando as espécies em extinção e as protegidas. Ou seja, é a pesca que se pratica como atividade de lazer, sem que dela dependa de um profissional de pesca (pescador). A atividade é realizada no barco ao redor da praia Areia Grande utilizando apenas vara de pesca, anzol, chumbo e isca artificiais ou naturais (vivas). Em ambas as atividades os clientes deverão ter roupas frescas, água, passar protetor solar, chapéu e óculos de sol.

2.5.3. Preço

O valor das mercadorias e serviços estão em euros, mas como a implementação da loja é em Cabo Verde será convertido em escudos ao ser implementado o projeto. Na *tabela 6* apresenta-se a lista de preços de venda ao público, por unidade, dos produtos e serviços da empresa. Os produtos que estão agrupados é devido à igualdade do preço e outros por serem vendidos por pares.

Tabela 6 Preço de venda dos produtos e serviços da loja Limar

Mercadorias e serviços	Preço de venda ao público (€)
Linha (15 metros) e anzol uni	5€
Motor	1500€
Vara de pesca e chumbo	20€
Isca viva por 1kg	3€
Alicate, Faca e Canivete	10€
Mala térmica	75€
Roupa de mergulho, Barbatana	100€
Passeio de barco por hora	50€
Pesca desportiva por hora + óculos de mergulho e respirador	75€

Fonte: Elaborado pela autora

2.5.4. Canais de Distribuição

A LiMar tem um espaço físico onde vai ser a loja para vender os equipamentos, a qual ficará situada no concelho de Santa Cruz na localidade de Porto Abaixo.

Sendo que a loja para além de ser o local de venda dos produtos também presta serviços que requer outro espaço, os quais são prestados no mar, onde se realiza os passeios de barcos e pesca desportiva.

2.5.5 Promoção

A utilização da comunicação surge da necessidade de se desenvolver uma procura inicial de acordo com as informações veiculadas na divulgação aos consumidores. Nenhuma empresa consegue fazer chegar o seu produto/serviço aos clientes sem fazer uma boa comunicação destes. É preciso estar atento ao mercado e escolher o melhor meio para se fazer a divulgação dos serviços e o mais importante conseguir captar os nossos públicos-alvo.

O negócio será divulgado através de uma página na rede social, onde divulga os produtos que estão disponíveis e também alguns eventos que possam vir a ser realizados. Também será utilizada muito a divulgação boca-a-boca para fazer chegar as mensagens aos clientes.

Pretende-se também participar em eventos ligados à pesca para promover a nossa imagem e fazer uso de parcerias, principalmente o parceiro local que é a Câmara Municipal de Santa Cruz. A empresa também preza muito pela responsabilidade ambiental, onde vai criar campanhas para limpeza da orla marítima, cuidados a ter com o mar que é a nossa fonte de riqueza, pois é de lá que provém muitos alimentos e atrai o turista.

2.6. Plano organizacional

O segredo de uma agência de uma empresa é ter bom serviço e produtos de qualidade com variedade para todos os gostos e bolsos, para isso é necessário fazer boas contratações. O principal é ter profissionais capacitados, que tenham conhecimentos técnicos da área.

A empresa terá 4 funcionários, dois assistentes na loja para atender clientes, vender as mercadorias, arrumação e limpeza da loja e também fazer o inventário, serão responsáveis por levar os turistas e visitantes ao passeio de barco e a prática de pesca desportiva. Tem um gerente e um comercial, os cargos destes serão ocupados pelos sócios.

O gerente tem várias responsabilidades e funções como:

- gerir a equipa de vendas da loja;
- verificar os padrões de condições de segurança, saúde, higiene, qualidade e apresentação da loja, tanto para equipa de venda e clientes;
- administrar recursos, equipamentos e materiais;
- planejar atividades do negócio;
- acompanhar concorrência;
- fazer reuniões com a equipa;
- definir metas e indicadores;
- inspecionar qualidade dos produtos e sugerir melhorias;
- controlar estoque;
- delegar tarefas e atribuições;
- estabelecer escalas de férias e folgas;
- monitorar o desempenho das vendas;
- fiscalizar o fechamento do caixa;
- fazer depósitos e outros trâmites bancários.

O comercial da loja terá funções como:

- transformar um serviço ou produto para um conceito maior, em algo que tem uma identidade, um objetivo, características definidas e um valor para o mercado;

- perceber o mercado, ou seja, ouvir o que o mercado procura;
- trazer as necessidades e as oportunidades do mercado para, em conjunto com o resto da empresa, desenvolver novos produtos e aproveitar essas oportunidades;
- gerar novas necessidades do mercado;
- alimentar a criatividade, a investigação e o desenvolvimento dentro da empresa;
- ser a ligação da empresa com os seus clientes, e o canal para a colocação do produto;
- desenvolver a imagem da empresa com os seus clientes, e do mercado;
- concretizar os resultados de faturação.

O serviço de contabilidade será feito pela contratação de terceiros, ou seja, por prestação de serviço.

2.6.1 Organograma da loja LiMar

Na Figura 5 pode-se ver o organograma da loja LiMar onde tem os referidos cargos de cada um dos colaboradores, o gerente e o comercial são ambos sócios da loja então entre eles há uma ligação, ou seja, a função deles é interligada uma da outra, ambos tem funções importantes e cruciais para a loja desenvolver e ambos são responsáveis pela loja.

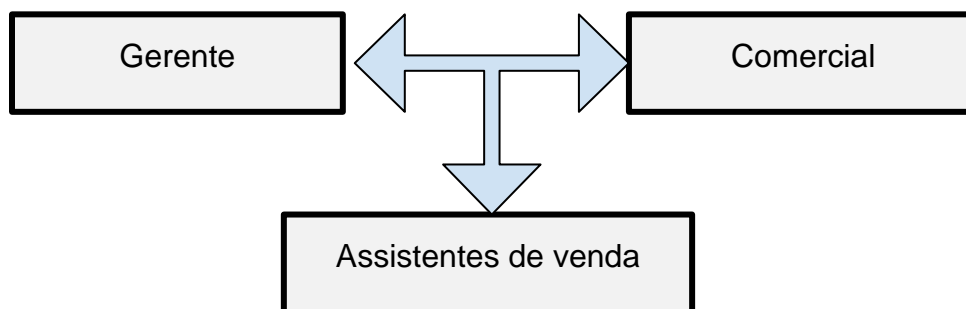


Figura 5 – Organograma da Limar

Fonte: Elaborado pela autora

Os assistentes de loja recebem ordens e são delegadas as funções pelos respetivos responsáveis da loja, ou seja, a função deles é coordenada tanto pelo gerente e também pelo comercial.

Os colaboradores terão um salário acima da média, baseado também de acordo com os seus graus de formação e de acordo com os salários pré-definidos no mercado. Como motivação, será dada formação

específica relacionada com as suas áreas de atuação e tendências do mercado enriquecendo, assim, os seus conhecimentos e sendo uma mais-valia para a empresa.

Também se pretende realizar convívios entre colegas, para uma melhor convivência, comemorar datas festivas e o aniversário, dar prémios para o melhor colaborador do ano como por exemplo um jantar, isso transformando o local de trabalho como sendo a sua casa própria e os colegas como a sua família.

A nossa empresa é bastante flexível com os colaboradores, tendo um ambiente descontraído de trabalho. Para avaliar o desempenho do funcionário estimamos a questão de assiduidade do funcionário e o seu desempenho. Também a empresa não deixa de ser avaliada pelos funcionários, a partir de um questionário aplicado trimestralmente, juntamente com os dos funcionários.

O número de pessoas a ser contratada está relacionado ao volume de serviço ou produto a ser ofertado pelo empreendedor. Na contratação dos colaboradores é levado em conta a experiência profissional e o conhecimento da área que atua a empresa, pois aumenta o comprometimento com a empresa, eleva o nível de retenção de colaboradores, melhora a performance do negócio e diminui os custos trabalhistas com a rotatividade de pessoal.

É feito um recrutamento para os colaboradores da empresa, escusados os cargos que os sócios ocupam. O processo de recrutamento é feito lançamento de concurso para vagas de emprego, recebendo currículos, certificado, registo criminal. Pois os candidatos passarão por uma entrevista, depois é feito um teste técnico de um período de experiência de uma semana para ver como vai desenvolver durante a tarefa dada a desempenhar, aí se dá a escolha do melhor candidato.

O treinamento/formação dos colaboradores deve desenvolver as seguintes competências:

- capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes;
- agilidade e presteza no atendimento;
- capacidade de apresentar e vender os serviços da empresa, expandindo o consumo médio por canal;
- motivação para crescer juntamente com o negócio; e
- formação na área de atendimento, responsabilidade social e ambiental, entre outros, que poderão vir a ser pertinentes.

3. Plano financeiro

3.1. Pressupostos

Nesta subsecção vai ser conduzida uma análise de viabilidade económica e financeira, utilizando a ferramenta da avaliação de negócios que é a folha de cálculo de IAPMEI, para um horizonte de seis anos a partir da metade do ano 2024, ou seja, apenas seis meses do ano 2024 até 2029.

A empresa tem como CAE 4778– Loja para venda de equipamentos de pesca, passeio de barco e pesca desportiva, e quer o investimento como atividade iniciam-se no ano 2024, sendo considerado o ano cruzeiro 2027.

Tabela 7 pressupostos

A. Pressupostos

LiMar, mais proximo do mar	2024	2025	2026	2027	2028
1. Gerais					
Pressupostos Gerais					
CAE Principal	4778	Loja para vendade equipamentos de pesca e passeio de barco			
Tipo de Atividade	Comercial				
Unidade Monetária	EUR				
Ano de início de investimento	2024				
Ano cruzeiro	2027				
nº de meses de exploração		6	12	12	12
nº dias funcionamento ano		183	365	365	365

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Inflação

A previsão para a taxa de inflação em Cabo Verde para este período é de 2% depois irá cair 1% de acordo com a INE Cabo Verde.

Tabela 8 Inflação

Inflação	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de inflação	2,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Vendas

O programa das vendas permite a elaboração do orçamento das vendas, o ponto de partida que leva à obtenção das demonstrações financeiras previsionais e respetiva análise. Assim, após a definição dos serviços prestados e venda de produtos que a empresa pretende vender, numa primeira fase, comercializar, foram realizadas previsões de venda (em conformidade com o estudo de mercado), permitindo obter o volume de negócio total da empresa para o período de 2024-2029 (cf. Tabela 9). Estimou-se uma variação anual no preço de venda de 3% nos anos seguintes ao primeiro ano de atividade. A primeira é a venda de mercadorias que a empresa terá no mercado e o segundo são os dois serviços prestados, sendo o diferencial entre o preço de venda público, como o também o público é diferente. Também poderá ver a estimativa das quantidades de mercadoria e serviços durante cada ano de execução.

Tabela 9 Vendas

Total de Vendas e Serviços prestados	113 000	253 572	268 913	279 750	282 548	285 373
Total IVA Vendas e Serviços prestados	8 888	47 685	50 570	52 608	53 134	53 665
Vendas de Mercadorias	59 250	132 957	141 001	146 683	148 150	149 632
IVA Vendas de Mercadorias	8 888	19 944	21 150	22 002	22 223	22 445
Vendas de Produtos	-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos	-	-	-	-	-	-
Serviços Prestados	53 750	120 615	127 912	133 067	134 398	135 742
IVA Serviços Prestados		27 741	29 420	30 605	30 911	31 221

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Fornecimento e Serviços externos

De seguida (cf. Tabela 10), procedemos à análise dos FSE (Fornecimentos e Serviços Externos) necessários para a atividade da empresa. Foram tidas em conta verbas mensais destinadas à realização de ações de marketing, particularmente publicidade, nomeadamente nas redes digitais onde a empresa atua, com um montante de 180€. Foi ainda prevista a contratualização de um serviço externo associado à vigilância pelo montante de 100€ por mês. Atribuímos ainda o montante de 100€ mensais para a conservação (substituição de lâmpadas) e pequenas reparações no espaço arrendado. . Previmos ainda 100€ por mês destinados a material de escritório (papel, canetas, marcadores). Possuímos atualmente um espaço comercial cuja renda mensal é de 250€. Associamos à mesma as despesas mensais de energia (150€), água (20€) e comunicações (internet e telefone) com montante de 70€. Finalmente, consideramos

a aquisição de um seguro (150€ anuais) que visa proteger as instalações da empresa. Também prevê-se uma despesa de 500€ destinado à contabilidade da empresa que será um serviço de contratação fora. Considerou-se um aumento dos FSE em 2% (em sintonia com a taxa aplicada na variação dos preços dos nossos produtos) após o primeiro ano de atividade da empresa.

Tabela 10 Fornecimento e serviços externos

Total FSE				13 219	26 967	27 237	27 509	27 784	28 062
IVA dos FSE				3 040	6 202	6 264	6 327	6 390	6 454
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0
Subcontratos	23,00%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 856	7 865	7 944	8 024	8 104	8 185
Trabalhos Especializados	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	23,00%	100,00%	180	1 102	2 247	2 270	2 292	2 315	2 339
Vigilância e Segurança	23,00%	0,00%	150	918	1 873	1 891	1 910	1 929	1 949
Honorários	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Comissões	23,00%	0,00%	200	1 224	2 497	2 522	2 547	2 573	2 598
Conservação e Reparação	23,00%	100,00%	100	612	1 248	1 261	1 274	1 286	1 299
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	612	1 248	1 261	1 274	1 286	1 299
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0	0
Material de Escritório	23,00%	100,00%	50	306	624	630	637	643	650
Artigos para Oferta	23,00%	100,00%	50	306	624	630	637	643	650
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	1 224	2 497	2 522	2 547	2 573	2 598
Eletricidade	23,00%	100,00%	80	490	999	1 009	1 019	1 029	1 039
Combustíveis	23,00%	0,00%	100	612	1 248	1 261	1 274	1 286	1 299
Água	23,00%	0,00%	20	122	250	252	255	257	260
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	796	1 623	1 639	1 656	1 672	1 689
Deslocações e Estadas	23,00%	100,00%	50	306	624	630	637	643	650
Transportes de Pessoal	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%	80	490	999	1 009	1 019	1 029	1 039
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 672	7 491	7 566	7 641	7 718	7 795
Rendas e Alugueres	23,00%	100,00%	250	1 530	3 121	3 152	3 184	3 216	3 248
Comunicação	23,00%	100,00%	70	428	874	883	892	900	909
Seguros	23,00%	100,00%	150	918	1 873	1 891	1 910	1 929	1 949
Royalties	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0	0
Despesas de Representação	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100,00%	130	796	1 623	1 639	1 656	1 672	1 689
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 060	6 242	6 305	6 368	6 432	6 496
Outros Serviços	23,00%	100,00%	500	3 060	6 242	6 305	6 368	6 432	6 496

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Gastos com pessoal

Relativamente aos gastos com o pessoal (cf. Tabela 11), consideramos numa primeira fase da empresa, quatro postos de trabalho, além do salário atribuído, foram considerados as restantes despesas associadas ao mesmo, tais como refeição, segurança social e seguro de acidentes de trabalho. A

remuneração definida para o posto de trabalho é de 1200€ por mês para o cargo de gerente, 800€ para o comercial e 750€ para os operacionais. A este montante acrescem as formações destinadas aos funcionários.

Tabela 11 gastos com pessoal

Gastos com o Pessoal				34 422	70 910	73 037	75 228	77 485	79 809		
Nº Trabalhadores				4	4	4	4	4	4		
Gerência				1	1	1	1	1	1		
Administrativo				0	0	0	0	0	0		
Comerciais				1	1	1	1	1	1		
Operacionais				2	2	2	2	2	2		
Outros				0	0	0	0	0	0		
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)				% C. Fixo	Valor Mensal	24 500	50 470	51 984	53 544	55 150	56 804
Gerência				100%	1200	8 400	17 304	17 823	18 358	18 909	19 476
Administrativo				100%	0	-	-	-	-	-	-
Comerciais				100%	800	5 600	11 536	11 882	12 239	12 606	12 984
Operacionais				100%	750	10 500	21 630	22 279	22 947	23 636	24 345
Outros					0	-	-	-	-	-	-
Segurança Social				% C. Fixo		8 514	17 538	18 064	18 606	19 165	19 740
TSU Empresa						5 819	11 987	12 346	12 717	13 098	13 491
TSU Colaboradores						2 695	5 552	5 718	5 890	6 066	6 248
IRS						3 430	7 066	7 278	7 496	7 721	7 953
IRS						3 430	7 066	7 278	7 496	7 721	7 953
Fundos de Compensação						18	38	39	40	41	43
Fundos de Compensação				100%		18	38	39	40	41	43
Seguros de Acidente de Trabalho						245	505	520	535	551	568
Seguros de Acidente de Trabalho				100%		245	505	520	535	551	568
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)				100%		3 840	7 910	8 148	8 392	8 644	8 903
	IVA	IVA Aplicável			Valor Mensal	828	1 706	1 757	1 810	1 864	1 920
Formação	23%				50	1 200	2 472	2 546	2 623	2 701	2 782
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	23%				50	1 200	2 472	2 546	2 623	2 701	2 782
Equipamento Especializado Individual (EPI)	23%				50	1 200	2 472	2 546	2 623	2 701	2 782
Outros	0%				10	240	494	509	525	540	556

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Demonstração de resultados

De seguida analisaremos a demonstração dos resultados previsional (cf. Tabela 12) que, como documento analítico e de gestão, resulta da avaliação e impacto das ações de curto prazo da empresa com o risco financeiro associado à atividade da mesma. O período em análise é apresentado é de 2024- 2029. Através da análise da demonstração de resultados previsional obtida, pudemos apurar saldos de EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) e EBIT (Resultado operacional), positivos. O resultado líquido do período é positivo e varia entre 8.568,00€ e 45.072.00€ nos anos de 2024 e 2029, respectivamente. O custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas representa o gasto mais significativo da atividade empresarial.

Tabela 12 demonstração de resultados

LiMar, mais proximo do mar	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços prestados	113 000	253 572	268 913	279 750	282 548	285 373
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	(47 400)	(106 366)	(112 801)	(117 347)	(118 520)	(119 705)
FSE	(13 219)	(26 967)	(27 237)	(27 509)	(27 784)	(28 062)
Gastos com o Pessoal	(34 422)	(70 910)	(73 037)	(75 228)	(77 485)	(79 809)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	47	273	411	593	773
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	17 959	49 377	56 112	60 077	59 352	58 570
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(4 033)	(1 098)	(1 098)	(548)	(215)	(175)
EBIT (Resultado Operacional)	13 926	48 279	55 013	59 529	59 137	58 395
Juros e Gastos Similares Suportados	(2 652)	(2 652)	(1 950)	(1 248)	(832)	(416)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	11 274	45 627	53 063	58 281	58 305	57 979
Imposto	(2 368)	(9 582)	(11 143)	(12 239)	(12 244)	(12 176)
IRC	(2 368)	(9 582)	(11 143)	(12 239)	(12 244)	(12 176)
Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	8 907	36 045	41 920	46 042	46 061	45 803

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Balanço

Relativamente ao balanço previsional (cf. Tabela 13) O valor do ativo total da empresa é um pouco significativo e, por conseguinte, também é o valor do capital próprio e do passivo. O capital próprio apresenta um crescimento sustentado como consequência da não distribuição dos lucros dos períodos.

Tabela 13 Balanço

LiMar, mais próximo do mar	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ativo						
Ativo não corrente	73 594	72 963	72 345	72 292	72 587	72 938
Ativos fixos tangíveis	71 701	71 269	70 838	70 623	70 408	70 233
Ativos intangíveis	1 667	1 000	333	-	-	-
Ativos biológicos						
Participações financeiras						
Outros investimentos financeiros	227	693	1 174	1 670	2 180	2 705
Créditos a receber						
Ativos por impostos diferidos						
Ativo corrente	40 338	65 352	93 428	130 312	166 375	202 150
Inventários	7 792	8 742	9 271	9 645	9 741	9 839
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	21 062	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	11 484	56 610	84 157	120 667	156 634	192 312
Total do Ativo	113 932	138 315	165 773	202 604	238 962	275 088
Capital Próprio						
Capital Social	35 576	71 621	113 541	159 583	205 644	251 447
Capital Social	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Prestações suplementares	6 669	6 669	6 669	6 669	6 669	6 669
Resultados Transitados	-	8 016	40 457	78 185	119 622	161 077
Reservas legais	-	891	4 495	8 687	13 291	17 897
Resultado Líquido	8 907	36 045	41 920	46 042	46 061	45 803
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	34 500	24 500	20 000	10 000	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	34 500	24 500	20 000	10 000	-	-
Passivo corrente	43 856	42 194	32 232	33 021	33 318	23 641
Fornecedores	13 874	13 660	14 280	14 747	14 884	15 050
EOEP	3 483	7 534	7 953	8 274	8 434	8 591
Financiamentos obtidos (CP)	26 500	21 000	10 000	10 000	10 000	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	78 356	66 694	52 232	43 021	33 318	23 641
Total Capital Próprio + Passivo	113 932	138 315	165 773	202 604	238 962	275 088

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Avaliação financeira

Apresenta-se abaixo um mapa representativo do conjunto de indicadores económico-financeiros (cf. Tabela 14), amplamente difundidos e aceites, com intuito de complementar a análise do negócio. Estes indicadores são os mais usados aquando da análise de analistas e entidades financeiras. Para o presente caso de estudo relativamente à viabilidade económica do negócio “LiMar”, obtemos mais uma vez indicadores positivos. Os indicadores de liquidez demonstram que o negócio pode cumprir com as suas obrigações no curto prazo, sendo a sua situação de equilíbrio de curto prazo excelente. No longo prazo, se tivermos em conta o indicador de solvabilidade, o mesmo apresenta valores elevados, demonstrando a garantia da empresa cumprir com os seus compromissos sem problemas. No mesmo sentido, os valores de autonomia financeira são excelentes, com tendência a melhorar no horizonte temporal, se não houver distribuição de lucros. A rentabilidade dos ativos apresenta uma redução ao longo do período. O mesmo acontece com a rentabilidade dos capitais próprios. No entanto, os valores são influenciados pelos aumentos dos capitais próprios no horizonte temporal, devido à não distribuição dos lucros.

Pode-se ver que em cada um dos cenários do projeto de investimento consegue-se um VAL positivo e um TIR cerca de 70% e um período de retorno de 1 ano e tal.

Tabela 14 Avaliação Financeira

LiMar, mais próximo do mar	2024	2025	2026	2027	2028	2029
+ EBIT	13 926	48 279	55 013	59 529	59 137	58 395
- Imposto	(2 924)	(10 139)	(11 553)	(12 501)	(12 419)	(12 263)
+ Depreciações e Amortizações	4 033	1 098	1 098	548	215	175
- Variação Fundo de Maneio	(11 497)	23 949	510	415	201	225
- CAPEX	(77 400)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(73 863)	63 187	45 069	47 991	47 134	46 532
Valor residual						56 430
FCFF com VR	(73 863)	63 187	45 069	47 991	47 134	102 962
Perpetuidade						968 832
FCFF com perpetuidade	(73 863)	63 187	45 069	47 991	47 134	1 015 364
Factor de atualização - WACC	1,00	0,95	0,91	0,87	0,83	0,79
FCFF descontado VR	(73 863)	60 291	41 032	41 691	39 070	81 435
FCFF descontado acumulado VR	(73 863)	(13 572)	27 461	69 152	108 222	189 657
FCFF descontado perpetuidade	(73 863)	60 291	41 032	41 691	39 070	803 073
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(73 863)	(13 572)	27 461	69 152	108 222	911 295
ANÁLISE DE VIABILIDADE						
	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade				
VAL a	189 657	911 295				
TIR a	72%	109%				
Payback a	2,33	2,33 anos				
Valor Residual	56 430	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	968 832					

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Investimentos

O investimento ocorre no primeiro ano em que a empresa irá iniciar a sua atividade.

Tabela 15 Investimento, depreciações e amortizações

LiMar, mais próximo do mar	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CAPEX (Investimento)	77 400	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	75 400	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	50 000	-	-	-	-	-
Equipamento básico	7 500	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	200	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	15 000	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	2 500	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	200	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	2 000	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	2 000	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-
CAPEX (Balanço)	73 368	72 269	71 171	70 623	70 408	70 233
Ativo fixo tangíveis	71 701	71 269	70 838	70 623	70 408	70 233
Terrenos e Recursos Naturais	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	49 000	49 000	49 000	49 000	49 000	49 000
Equipamento básico	7 125	6 975	6 825	6 675	6 525	6 375
Equipamento ligeiro	180	140	100	60	20	20
Equipamento de transporte	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125
Equipamento administrativo	2 083	1 867	1 650	1 650	1 650	1 650
Outros Ativos Fixos Tangíveis	188	163	138	113	88	63
Ativos intangíveis	1 667	1 000	333	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	1 667	1 000	333	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Fundo maneiio

O fundo de maneiio no primeiro ano irá ser positivo e nos restantes será negativo.

Tabela 16 Fundo de Maneio

LiMar, mais proximo do mar		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Necessidades de Fundo de Maneio		28 853	8 742	9 271	9 645	9 741	9 839
Clientes		-	-	-	-	-	-
Inventários		7 792	8 742	9 271	9 645	9 741	9 839
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		21 062	-	-	-	-	-
IVA		21 062	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber							
Recursos de Fundo de Maneio		17 356	21 194	22 232	23 021	23 318	23 641
Fornecedores		13 874	13 660	14 280	14 747	14 884	15 050
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		3 483	7 534	7 953	8 274	8 434	8 591
IRS		980	1 009	1 040	1 071	1 103	1 136
IVA		0	3 947	4 258	4 469	4 515	4 553
TSU		2 433	2 505	2 581	2 658	2 738	2 820
FCT		70	72	74	76	79	81
Outras dívidas a pagar							
Fundo de Maneio		11 497	(12 451)	(12 961)	(13 376)	(13 577)	(13 802)
Variação Fundo de Maneio		11 497	(23 949)	(510)	(415)	(201)	(225)
IVA		(21 062)	23 679	25 549	26 813	27 087	27 321
IVA líquido		8 888	47 685	50 570	52 608	53 134	53 665
IVA dedutível		29 949	24 006	25 021	25 795	26 047	26 344

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Serviço de dívida

A empresa LiMar ira quitar a sua divida em 2 anos com a taxa de juro anual em 4%.

Tabela 17 Serviço da Dívida

Total de Financiamentos		61 000	45 500	30 000	20 000	10 000	-
Total de Financiamentos MLP		50 000	40 000	30 000	20 000	10 000	-
Total de Financiamentos CP		11 000	5 500	-	-	-	-
Total das amortizações (reembolso de capital)		-	15 500	15 500	10 000	10 000	10 000
Total das amortizações MLP		-	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Total das amortizações CP		-	5 500	5 500	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados		2 652	2 652	1 950	1 248	832	416
Financiamento Bancário (Necessidades de Tesouraria)							
Capital contratualizado		0	0	0	0	0	0
Taxa de juro anual		0%					
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		0	0	0	0	0	0
Amortização de dívida		0	0	0	0	0	0
Capital em dívida no final do período		0	0	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados		0	0	0	0	0	0
Financiamento Bancário MLP							
Capital contratualizado		50 000					
Ano do contrato		2024					
Período de reembolso de capital		5					
Período de carência de capital (anos)		0					
Taxa de juro anual		4%					
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		50 000	50 000	40 000	30 000	20 000	10 000
Amortização de dívida		-	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Capital em dívida no final do período		50 000	40 000	30 000	20 000	10 000	0
Juros e Gastos Similares Suportados		2 080	2 080	1 664	1 248	832	416
Financiamento Bancário CP							
Capital contratualizado		11 000					
Ano do contrato		2024					
Período de reembolso de capital		2,0					
Período de carência de capital (anos)		0					
Taxa de juro anual		5,0%					
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		11 000	11 000	5 500	0	0	0
Amortização de dívida		-	5 500	5 500	-	-	-
Capital em dívida no final do período		11 000	5 500	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados		572	572	286	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Mapa de tesouraria

De acordo com os dados da tabela 18 o negócio não necessita de tesouraria, ou seja, a empresa atinge o equilíbrio financeiro.

Tabela 18 Mapa de Tesouraria

Cash Flow de Financiamento		85 017	(18 152)	(17 450)	(11 248)	(10 832)	(10 416)
Inflow		87 669	(0)	0	(0)	(0)	0
Capital e Prestações Suplementares		26 669	(0)	0	(0)	(0)	0
Financiamentos		61 000	-	-	-	-	-
Outflow		2 652	18 152	17 450	11 248	10 832	10 416
Financiamentos							
Amortização de dívida		-	15 500	15 500	10 000	10 000	10 000
Dividendos e juros							
Dividendos		-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados		2 652	2 652	1 950	1 248	832	416
Cash Flow de Investimento		(95 202)	-	-	-	-	-
Inflow							
Subsídio não reembolsável		-	-	-	-	-	-
Outflow							
Ativos fixos		95 202	-	-	-	-	-
Cash no início do ano		0	11 484	56 610	84 157	120 667	156 634
Cash no final do ano		11 484	56 610	84 157	120 667	156 634	192 312
Necessidades de Tesouraria		0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria, usando o modelo do IAPMEI

Considerações finais

Este plano de negócio foi pensado e concebido com o propósito de dinamizar o mercado de pesca em Cabo Verde precisamente no concelho de Santa Cruz e proporcionar alternativas de qualidade com preços mais competitivos para os negócios que regularmente requisitam esses serviços e compram os equipamentos de pesca. Pretende-se também com este negócio estimular o crescimento económico do país através da criação de emprego.

Sendo este um projeto que visa dinamizar a economia marítima e o turismo, pelo qual o país onde a empresa será inserida vive maioritariamente destes sectores.

Foi feito um estudo de mercado em que foi aplicado inquérito junto dos dois tipos de clientes que a empresa tem e se constatou uma grande aceitabilidade por parte dos potenciais clientes, mesmo o inquérito sendo feito com uma amostra pequena do público.

Considera-se iniciar o negócio ainda este ano para o final do ano mais precisamente.

De acordo com os dados analisados para o período dos primeiros seis anos da implementação deste negócio, concluiu-se que em função das previsões efetuadas, o projeto é viável uma vez que apresenta um VAL de 177,054€ , um TIR de 264,53%, é um período de recuperação do investimento de 1 ano mais 3 meses e 8 dias.

O projeto apresenta viabilidade conseguindo obter em pouco tempo o lucro e crescer no mercado.

Com análise de sensibilidade vê que a empresa apresenta uma robustez no negócio em situações menos favoráveis.

Conclui-se que o negócio é viável analisando os 3 cenários pessimista está muito negativo no otimista tem 1 ano 2 meses e 28 dias para recuperação e no neutro 3 anos e 5 meses.

Referências bibliográficas

- Advogados, dcom (2008). *A importância da gestão de fornecedores para empresas: o caminho para o sucesso organizacional*. Disponível em [linkedin.com/pulse/importancia-da-gestao-de-fornecedores-para-empresas-o-caminho](https://www.linkedin.com/pulse/importancia-da-gestao-de-fornecedores-para-empresas-o-caminho), acesso em 23/02/2024
- Adulis, D. (2004). *Como planejar a avaliação de um projeto social*. Salvador. 4 p.
- Barbosa, M. F. (1999). *Indicadores*. 1999. 2 p.
- Bertolucci, R. G. & Padoveze, C. L. (2008). *Gerenciamento do risco corporativo em controladoria*. São Paulo: Cengage, 2008
- Borgert, D. (2024). *Gestão de riscos empresariais- Como identificar, avaliar e mitigar riscos*. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-riscos-empresariais-como-identificar-e-dieter-borgert->, acesso em 26/02/2024
- Cabral, D., (2019). *PESTEL- Análise de Macro ambiente*. Grow Up, Disponível em gup.com.br/post/pestel-analise-de-macroambiente, acesso em 22/01/2024
- Carvalho, L.; Bernardo, M. R.; Sousa, I.; Negas, M. (2015). *Gestão das Organizações. Uma Abordagem Integrada e Prospetiva – 2.ª edição*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Catini, C. (2003). *A Cultura Avaliativa e o SARESP*. Monografia de Mestrado, 2003. 12 p.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417-427.
- Cohen, E., & Franco, R. (2004). *Avaliação de Projetos Sociais*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 312 p.
- Dyson, R. G. (1990). *Strategic planning: models and analytical techniques*. John Wiley & Sons Incorporated
- FIA Business School (2024). *Risco de negócio: o que é, os principais e como reconhecê-los*. Disponível em <https://fia.com.br/blog/risco-de-negocio/>, acesso em 20/02/2024
- Furtado, M. (2018). *Tipos de mercado*, Disponível em isg.pt/2018/11/29/tipos-de-mercado/, acesso em 26/01/2024
- Galhardi et al, (2005). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Uma proposta de sistema de informação aplicado a uma distribuidora de combustíveis*. Disponível em www2.ic.uff.br/~emitacc/SI/opcao%204.pdf, acesso em 25/03/2024

- Guo chao, (Alex) P. & Nunes, M. B. (2007), *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research*. 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, pp. 229-236, Lisbon, Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1417274>.
- Gupta A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities*, Vol. 1, Nº 2, pp 13-17
- Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT*. Porto Alegre: Simplissimo Livros Lda.
- IAPMEI, Como elaborar um plano de negócios. Disponível em www.iapmei.pt > PRODUTOS-E-SERVICOS > Empreendedorismo-Inovacao,, Acesso em 20/05/2024
- INE, CV. Disponível em <https://ine.cv/inflacao-2/>, Acesso em 20/05/2024
- Jehniffer, J. (2024). *Risco de mercado, o que é? Avaliação, mediação, tipos e outros riscos*. Disponível em <https://investidorsardinha.r7.com/aprender/risco-de-mercado/>, acesso em 27/02/2024
- Johnson, G. (2004). *Introdução ao Monitoramento e Avaliação*. Apostila do Participante do curso de Introdução ao Monitoramento e Avaliação do Instituto Banco Mundial, 2004. 227 p.
- Langley, A. (1988). The roles of formal strategic planning. *Long range planning*, 21(3), 40-50.
- Lorens, F. (2024). *Avaliação de projetos e geração de indicadores*. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/avalia%C3%A7%C3%A3o-de-projetos-e-gera%C3%A7%C3%A3o-indicadores-frank-lorens>, acesso em 28/02/2024
- Peçanha, V. (2024a). *4PS do Marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing*. Disponível em rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/, acesso em 24/02/2024
- Peçanha, V. (2024b). *Plano de marketing: aprenda todas as etapas e componentes essenciais de um planejamento de sucesso*. Disponível em rockcontent.com/br/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/, acesso em 24/02/2024
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus,
- Question pro (2024). *Análise estratégica*. Disponível em <https://www.questionpro.com/pt-br/analise-estrategica-para-negocios.html>, aceso em 12/01/2024
- Reis, L. (2024). *Avaliação de projetos como instrumento de gestão*. Disponível em: <http://www.Rits.com.br>.

- Rockcontent (2024a). *Faça uma análise estratégica completa do seu negócio com 5 técnicas*. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/analise-estrategica/>, acesso em 10/01/2024
- Rockcontent (2024b). *Avaliação de riscos: porque que você precisa fazer em sua empresa?* Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/avaliacao-de-risco/>, acesso em 27/02/2024
- Santander, (2023). *Como fazer análise de mercado, passo a passo*, Disponível em santander; pt/salto/análise-de-mercado-o-que-e-como-fazer, acesso em 26/01/2024
- SEBRAE, 6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>, acesso em 11/01/2024
- Valadares, J. (1999). *Cooperativismo e Associativismo no Mundo em Transformação*. Sebrae-MG. 1999. 155 p.
- Valarelli, L. (2024). *Indicadores de resultados de projetos sociais*, Disponível em: <http://www.Rits.com.br>.
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 114–123.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145. <https://doi.org/10.2307/41166000>

Apêndice

Questionário 1

Pesquisa de mercado

No âmbito da elaboração do Projeto de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, cujo objetivo é analisar a viabilidade económica e financeira da abertura de uma loja que vende equipamentos de pescas e presta serviços como passeios de barco e pesca desportiva, venho solicitar a Vossa colaboração no preenchimento do questionário.

Esse questionário é direcionado somente aos pescadores.

Para dar o seu contributo e partilhar a sua opinião enquanto consumidor precisa de ter mais de 18 anos. O preenchimento do mesmo não ocupará mais de 5 minutos do seu tempo. A sua participação é voluntária e a não participação não lhe trará qualquer prejuízo. A sua recolha é anónima, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento.

Qualquer questão pode consultar a autora do estudo através do email: monizrosana@gmail.com

Agradeço a sua opinião!

Rosana Moniz

1.Qual o seu género?

Mulher

Homem

Prefiro não dizer

2.Qual sua idade?

18-25

26-35

36-45

46-55

>55

Prefiro não dizer

3.Qual a sua morada?

Achada Fátima

Achada Campo

Cutelinho

Porto Abaixo

Porto acima

Bela vista

Achada igreja

Achada fazenda

Ponta achada

Salina

4.Há quanto tempo praticas a atividade piscatória?

1 a 5 anos

6 a 8 anos

9 a 12 anos

13 a 20 anos

>20 anos

5.Tens embarcação própria?

Sim

Não

6.Frequentarias se tivesse em Santa Cruz uma loja que vende equipamentos de pesca?

Sim

Não

7.Comprarias os equipamentos nesta loja?

Sim

Não

8.Quais os equipamentos gostaria que fossem vendidos?

Anzol

Linha

Motor

Vara

Iscas

9.Como defines os preços dos equipamentos vendidos?

10% abaixo da concorrência

5% abaixo da concorrência

O mesmo preço praticado pela concorrência

5% acima da concorrência

10% acima da concorrência

10.Em qual zona pretendia que ficasse localizada a loja?

Achada Fátima

Cutelinho

Porto abaixo

Porto acima

Respostas (Análise descritiva dos dados) - questionário 1- pescadores:

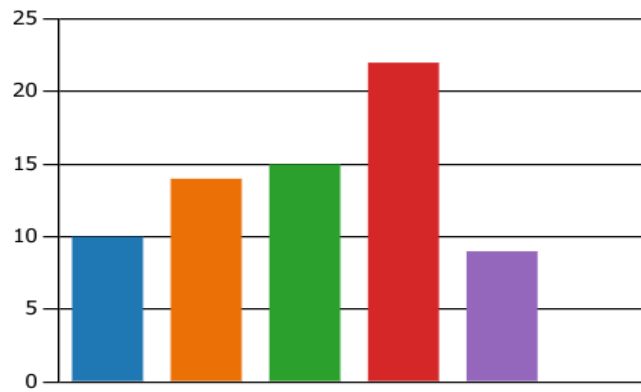
1.Qual o seu género?

- Mulher 0
- Homem 67
- Prefiro não dizer 3



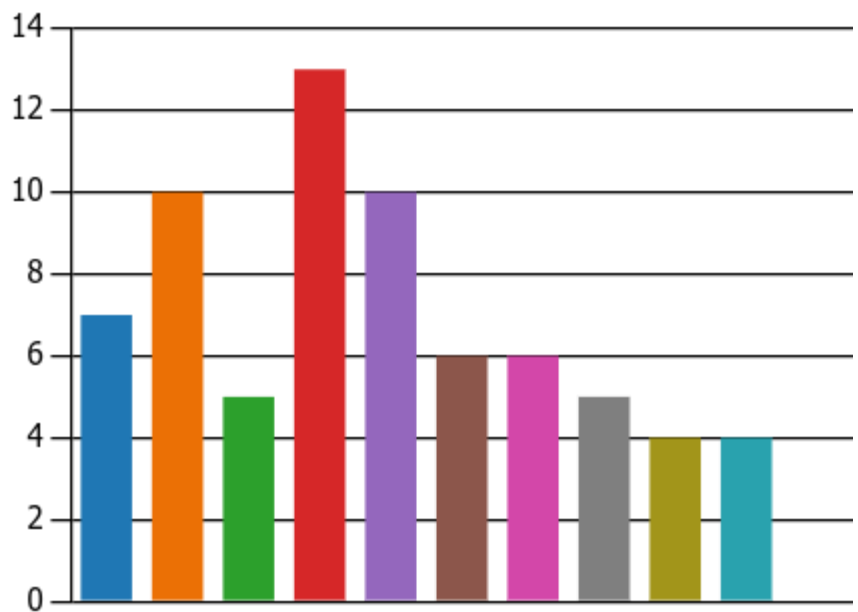
2.Qual sua idade?

- 18-25 10
- 26-35 14
- 36-45 15
- 46-55 22
- >55 9
- Prefiro não dizer



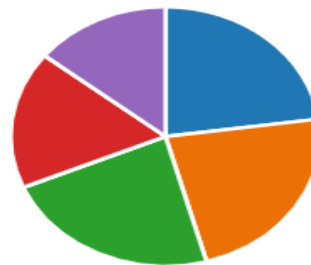
3. Qual a sua morada?

- Achada Fátima 7
- Achada Campo 10
- Cutelinho 5
- Porto Abaixo 13
- Porto acima 10
- Bela vista 6
- Achada igreja 6
- Achada fazenda 5
- Ponta achada 4
- Salina 4
- Outro 0



4. Há quanto tempo praticas a atividade piscatória?

- 1 a 5 anos 16
- 6 a 8 anos 16
- 9 a 12 anos 16
- 13 a 20 anos 12
- >20 anos 10



5. Tens embarcação própria?

● Sim 28

● Não 42



6. Frequentarias se tivesse em Santa Cruz uma loja que vende equipamentos de pesca?

● Sim 70

● Não 0



7. Comprarias os equipamentos nesta loja?

● Sim 70

● Não 0



8. Quais os equipamentos gostaria que fossem vendidos?

● Anzol 5

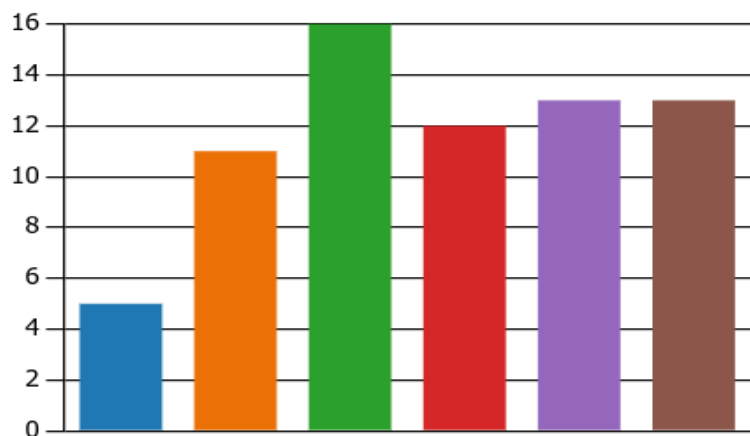
● Linha 11

● Motor 16

● Vara 12

● Iscas 13

● Outro 13



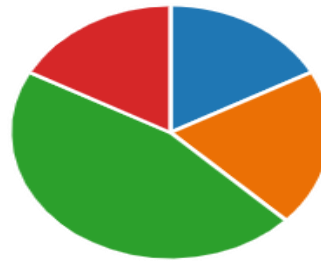
9. Como defines os preços dos equipamentos vendidos?

- 10% abaixo da concorrência 17
- 5% abaixo da concorrência 34
- O mesmo preço praticado pela concorrência 15
- 5% acima da concorrência 4
- 10% acima da concorrência 0



10. Em qual zona pretendia que ficasse localizada a loja?

- Achada Fátima 12
- Cutelinho 14
- Porto abaixo 32
- Porto acima 12
- Outro 0



Questionário 2

Pesquisa de mercado

No âmbito da elaboração do Projeto de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, cujo objetivo é analisar a viabilidade económica e financeira da abertura de uma loja que vende equipamentos de pescas e presta serviços como passeios de barco e pesca desportiva, venho solicitar a Vossa colaboração no preenchimento do questionário.

Para dar o seu contributo e partilhar a sua opinião enquanto consumidor precisa de ter mais de 18 anos.

O preenchimento do mesmo não ocupará mais de 5 minutos do seu tempo. A sua participação é voluntária e a não participação não lhe trará qualquer prejuízo. A sua recolha é anónima, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento.

Qualquer questão pode consultar a autora do estudo através do email: monizrosana@gmail.com

Agradeço a sua opinião!

Rosana Moniz

1.Qual seu género?

Mulher

Homem

Prefiro não dizer

2.Qual a sua idade?

18-25

26-35

36-45

46-55

>55

Prefiro não dizer

3.Qual o seu país de residência?

Cabo Verde

Portugal

Angola

França

Suíça

Luxemburgo

Estados Unidos da América

Outro

4.Consideras ser uma pessoa aventureira?

Sim

Não

5.Gostas de praticar atividades relacionadas ao mar?

Sim

Não

Às vezes

6.Se tivesse uma loja que prestasse serviços como passeios de barco e pesca desportiva, gostarias de ir?

Sim

Não

7. Por quanto tempo gostarias que demorasse a aventura?

30 minutos

1h

1h30m

Outro

8. Querias que tivesse um guia para acompanhar?

Sim

Não

9. Pretendias que tivesse mais serviços associado as atividades?

Sim

Não

10. Qual o montante estarias disposto a pagar?

<25 euros

De 25 a 35 euros

De 40 a 55 euros

>55 euros

Passeio de
barco

Pesca
desportiva

Respostas (Análise descritiva dos dados) - questionário 2 - turistas:

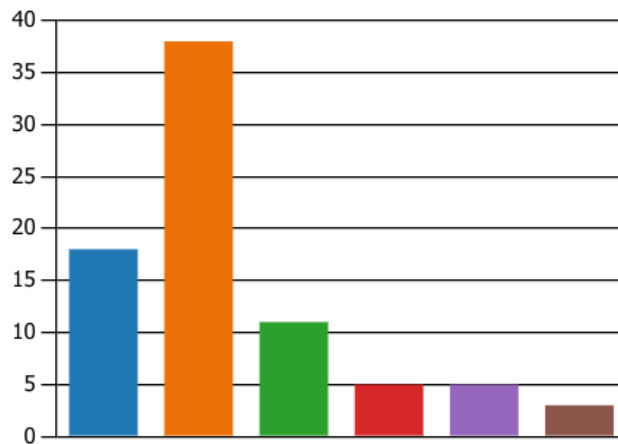
1. Qual seu género?

Mulher	51
Homem	28
Prefiro não dizer	1

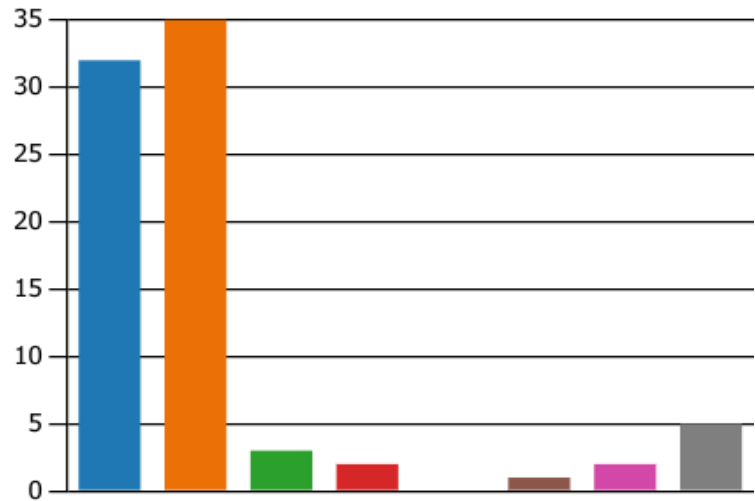
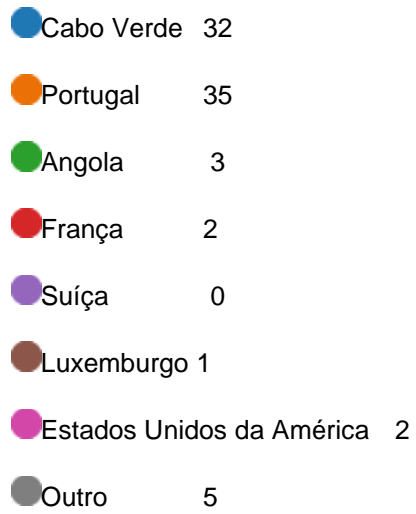


2. Qual a sua idade?

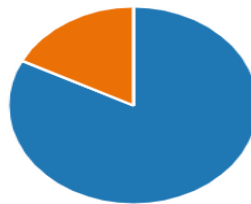
18-25	18
26-35	38
36-45	11
46-55	5
>55	5
Prefiro não dizer	3



3. Qual o seu país de residência?



4. Consideras ser uma pessoa aventureira?



5. Gostas de praticar atividades relacionadas ao mar?



6. Se tivesse uma loja que prestasse serviços como passeios de barco e pesca desportiva, gostarias de ir?

● Sim 70

● Não 10



7. Por quanto tempo gostarias que demorasse a aventura?

● 30 minutos 15

● 1h 21

● 1h30m 38

● Outro 6



8. Querias que tivesse um guia para acompanhar?

● Sim 75

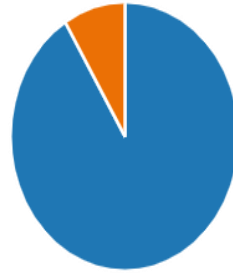
● Não 5



9.Pretendias que tivesse mais serviços associado as atividades?

● Sim 73

● Não 7



10.Qual o montante estarias disposto a pagar?

<25 euros De 25 35 euros De 40 a 55 euros >55 euros

Passeio de barco

Pesca desportiva

