

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



COMERCIALIZAÇÃO DE GELO EM CUBO E PICADO EM MOÇAMBIQUE

Zanil Sedate Mamudo Ustá

Júri:

Prof. Doutor Rui Franganito – Presidente

Prof. Especialista Rui Dantas – Arguente

Prof. Doutor José Moleiro Martins - Vogal

Lisboa, Abril de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



COMERCIALIZAÇÃO DE GELO EM CUBO E PICADO EM MOÇAMBIQUE

Zanil Sedate Mamudo Ustá

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Lisboa, Abril de 2023

Dedicatória

Declaro que sou autor do presente plano de negócio, na qual constitui um trabalho de final do curso do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). O mesmo nunca foi submetido em outra e qualquer instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico. Estou ciente que a utilização de elementos sem referência do autor constitui falta ética e é considerado plágio. Assim atesto que as citações estão devidamente identificadas.

Epígrafe

Ganhe vantagens sobre muitos outros,
comece logo sendo o *Boss*.

Agradecimentos

O presente trabalho de investigação é parte de um objetivo académico na qual me desafiei a cumprir, primeiramente agradecer a Allah, o todo misericordioso. Essa caminhada não seria possível sem o apoio e a confiança que a Fundação Mecanismo de Apoio a Sociedade Civil (Fundação MASC) depositou em mim, exponho aqui os meus profundos e sinceros agradecimentos.

Ao Professor Dr. José Duarte Moleiro Martins, agradeço pela sua orientação, dedicação e apoio, pois a conclusão desse desafio não se tornaria possível sem a sua contribuição. Assim como a todos professores do ISCAL, que em momentos difíceis que estávamos a vivenciar devido a pandemia, em momento algum vocês demonstraram indisponibilidade na partilha dos vossos conhecimentos.

A toda minha família, a namorada e amigos quero agradecer por estarem sempre presentes na minha vida me dando carinho, força e motivação para continuar lutando por esse desafio.

Um especial agradecimento a uma pessoa muito importante para mim, que tudo fez para que eu esteja bem, acreditou nas minhas capacidades, apesar da distância que nos separa é alguém que sempre está presente, sem ela não seria o que sou hoje e essa pessoa é a minha mãe Judite Gonçalves Fidelis Ustá.

Aos meus colegas Daniela, Joana e João o meu muito obrigado pelo suporte que me deram para que conseguisse superar todas as dificuldades de adaptação, sem o vosso apoio com certeza seria difícil ter êxito esta jornada de aprendizagem.

Muito obrigado a todos aqueles que por alguma razão não foram aqui mencionados e que contribuíram de forma direta ou indireta para esta dissertação.

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo a criação de uma empresa de produção e comercialização de gelo cubo e picado. Um problema que clama por solução devido à massiva comercialização do produto por vendedores informais, empresas não registadas e não inspecionadas pela INAE (Inspeção Nacional das Actividades Económicas).

Este projeto tem como objetivo a estruturação de uma ideia de que, está assente as linhas tradicionais de um plano de negócio olhando para a realidade do empreendedorismo e as diversas mudanças do mercado.

Atualmente, a sociedade vem exigindo cada vez mais qualidade nos alimentos o que faz com que usemos boas praticas para produção do gelo, através de maquinarias e produtos altamente qualificados para tratamento da água, e acordo com empresa de renome na para o processo de distribuição.

A implantação desta fábrica de gelo, situada em Moçambique, província de Sofala, concretamente na Cidade da Beira, fará com que haja mais empregabilidade na cidade com seu maior enfoque em jovens, trará um desenvolvimento económico para a província.

O plano de negócio espelha de forma sistemática as necessidades existentes para implementação da fábrica, como ela irá funcionar e de quanto será necessário para que o plano seja concretizado e funcional.

Palavras-chaves: Gelo cubo e picado, serviço de entrega, aplicativo móvel.

Abstract

The work has for the creation of a company of present production and sale of cube and crushed ice. A problem that is due to the massive solution by the product by suppliers not registered and not inspected by the inspeção Nacional das Actividades Económicas.

This project aims to structure an idea that is based on traditional lines of a business plan looking at the reality of entrepreneurship and the various changes in the market.

Currently, food society has come to do more and more with ice, we use more quality through machines for products and according to quality treatment for renowned treatment for distribution process.

This ice factory, located in Mozambique, province of Sofala, specifically in the City of Beira, will make the city more employable with a focus on young people, with greater economic development for the province.

The business plan systematically reflects the existing way of implementing the factory, how it will work and how much will be needed for the plan to be implemented and functional.

Keywords: Cube and crushed ice, delivery service, mobile application.

Índice

Dedicatória.....	i
Epígrafe	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de quadros e tabelas	x
Índice de figuras	xi
Lista de abreviaturas/símbolos	xii
1. Introdução.....	13
2. Revisão da literatura.....	14
2.1. Empreendedorismo	14
2.1.1. Conceito de empreendedorismo	15
2.1.2. Tipos de empreendedorismo.....	17
2.2. Empreendedor	19
2.2.1. Características do empreendedor	20
2.2.2. Motivação para ser empreendedor.....	22
2.2.3. Diferenças entre empreendedor e empresário	23
2.3. Empreendedorismo em Moçambique	25
3. Descrição do Município da Beira em Moçambique.....	26
3.1. Município da Beira	26
3.1.1. Principais actividades económicas do município da Beira.....	27
3.1.2. Comercialização de gelo no município da Beira.....	28
4. Metodologia	28
4.1. Recolha de dados	29
5. Plano de negócio: Kateka_ice – Comercialização de gelo em cubo e picado em Moçambique	36
5.1. Sumário executivo	36
5.2. Identificação e perfil dos promotores	37
5.3. Descrição da empresa – a missão, visão, valores e objetivos	38
5.4. Serviços prestados.....	39
5.5. Criação de valor ao cliente.....	40
5.6. Análise do mercado	40
5.7. Análise PESTE	41

5.8.	Análise das 5 forças competitivas de Michael Porter	43
5.9.	Definição dos clientes	47
5.9.1.	Perfil do cliente.....	47
5.10.	Concorrentes.....	47
5.11.	Fornecedores	49
5.12.	Recursos utilizados para produção, distribuição e venda.....	49
5.13.	Análise VRIO	50
5.14.	Análise SWOT	51
5.15.	Parceiros de negócios	52
6.	Plano de <i>marketing</i>	53
6.1.	Serviço e produto	53
6.2.	Preço.....	53
6.3.	Comunicação e promoção	54
6.4.	Distribuição e venda.....	55
7.	Plano estratégico	56
7.1.	Níveis de estratégia	56
7.1.1.	Mapa estratégico.....	56
7.1.2.	Análise de alternativas estratégicas	58
8.	Plano pessoal	59
8.1.	Organograma	59
8.1.1.	Distribuição de tarefas	60
8.2.	Recrutamento e seleção	61
8.3.	Programas de treinamento	62
8.4.	Programa de motivação	63
8.5.	Benefícios aos funcionários	63
8.6.	Responsabilidade social	63
9.	Plano operacional	64
9.1.	Processos de compra e venda.....	64
9.1.1.	Processo de compra ao fornecedor	64
9.1.2.	Processo de venda ao cliente	65
9.1.3.	Políticas de qualidade do produto.....	66
10.	Aspetos legais	67
10.1.	Enquadramento tributário	67
10.1.1.	Legislação aplicável.....	67
11.	Plano financeiro	68

11.1.	Investimento inicial	68
11.2.	Projeção de vendas	69
11.3.	Balanço projetado.....	69
11.4.	Demonstração de resultados.....	71
11.5.	Fluxo de caixa	71
11.6.	Ponto de equilíbrio	72
11.7.	Avaliação do projeto (taxa interna de retorno e valor atual líquido)	72
11.8.	Viabilidade do negócio.....	73
	Conclusão	74
	Bibliografia.....	75

Índice de anexos

Anexo 1 - Investimento Fixos

Anexo 2 – Capital de Giro

Anexo 3 - Investimento Pré-Operacional

Anexo 4 – Investimento Inicial

Anexo 5 – Custos e Despesas

Anexo 6 – Previsão de Vendas

Anexo 7 – Demonstração Financeira

Anexo 8 – Fluxo de Caixa

Anexo 9 – Valor Futuro e Construção de Cenários

Anexo 10 – Ponto de Equilíbrio

Anexo 11 – Amortização do Empréstimo

Anexo 12 – VAL e TIR

Índice de quadros e tabelas

Tabela 1: Valor a pagar pelo serviço de entrega	35
Tabela 2: Análise PESTE	43
Tabela 3: Análise das 5 forças competitivas sobre o impacto de novos entrantes	43
Tabela 4: Análise das 5 forças competitivas sobre a rivalidade entre os concorrentes ..	44
Tabela 5: Análise das 5 forças competitivas sobre compradores	45
Tabela 6: Análise das 5 forças competitivas sobre fornecedores	46
Tabela 7: Análise das 5 forças competitivas sobre ameaças dos produtos substitutos ..	46
Tabela 8: Concorrentes	48
Tabela 9: Análise VRIO	50
Tabela 10: Análise SWOT sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças	52
Tabela 11: Mapa estratégico.....	56
Tabela 12: Impacto das perspetivas de valor de Balanced Scorecard	58
Tabela 13: Programa de treinamento dos colaboradores da Kateka_ice	62
Tabela 14: Resumo do Investimento Inicial da Kateka_ice	68
Tabela 15: Previsão de vendas de comercialização de gelo cubo e picado.	69
Tabela 16: Previsão de vendas de prestação de serviço (venda de espaço no aplicativo).	69
Tabela 17: Balanço projetado.	70
Tabela 18: Demonstração de Resultados.....	71
Tabela 19: Fluxo de caixa.....	71
Tabela 20: Ponto de Equilíbrio.....	72
Tabela 21: Fontes de capital.....	72
Tabela 22: TIR e VAL.....	73

Índice de figuras

Figura 1: Percentagem do género dos inquiridos	30
Figura 2: Intervalo de idades dos inquiridos	30
Figura 3: Estado de empregabilidade dos inquiridos.	31
Figura 4: Consumo de gelo rotineiro.....	31
Figura 5: Tipos de gelo mais consumido.....	32
Figura 6: Quantidade de gelo consumida mensalmente	32
Figura 7: Objetivo da aplicabilidade do gelo.....	33
Figura 8: Disponibilidade no pagamento do preço de gelo	33
Figura 9: Formas gelo que mais seriam usadas para consumo.....	34
Figura 10: Benefício serviço de entrega	34
Figura 11: Logotipo e Slogan da empresa “Kateka_ice”	55
Figura 12: Processo de compra.....	64
Figura 13: Processo de Vendas.....	65

Lista de abreviaturas/símbolos

ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa;

INAE - Inspeção Nacional das Actividades Económicas;

TIR - Taxa interna de rentabilidade;

IVA - Imposto sobre valor acrescentado;

VAL - Valor atual líquido;

PESTE - Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas;

Fundação MASC - Fundação Mecanismo de Apoio a Sociedade Civil;

ISCTEM - Instituto Superior de Ciência e Tecnologia de Moçambique;

UCM - Universidade Católica de Moçambique;

USAID - Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional;

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização;

IRPC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas;

INSS - Instituto Nacional de Segurança Social;

SWOT - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

1. Introdução

Como discente do mestrado em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, o Plano de negócios será abordado em torno da comercialização de gelo em cubo e picado em Moçambique.

Com a evolução da tecnologia e as restrições que temos estado a viver nos últimos tempos (o confinamento)¹, pretende-se com o plano de negócios colmatar algumas lacunas existentes no sector do comércio de gelo. Começando por criar uma fábrica para produção do gelo cubo e picado, na qual a mesma que também servirá de ponto de venda, em seguida irá se criar pontos de venda estratégicos para que o consumidor não tenha que percorrer longas distâncias para encontrar o produto.

A escolha do plano deve-se a défice do produto, à oportunidade devido ao clima da cidade e o baixo uso do serviço de entrega (*delivery*) para o ramo em específico, que será feito por *outsourcing*, ou seja, parcerias com empresas já existentes no mercado que fazem chegar o produto requisitado pelo consumidor final.

Uma vez que a entrega de produtos à porta (*delivery*) tem vindo a crescer bastante no mundo, viu-se a oportunidade de implementar o mesmo serviço para o ramo de gelo através de um aplicativo móvel que estará disponível para entrega do produto 24h por dia.

O negócio do gelo é pouco implementado na cidade da Beira, o que motiva esta iniciativa, dado que existe elevado número de eventos, sejam convívios em família e amigos, *shows* musicais, eventos gastronómicos, feiras, entre outros, com bastante procura do produto, o que faz com que haja uma forte aderência no consumo de gelo.

Serve de base para a viabilidade do plano, uma ação experiencial que houve na capital provincial na qual teve sucesso até o aparecimento do COVID-19. Um negócio sem contabilidade organizada, mas de grandes resultados devido ao elevado número de eventos festivos. O presente plano será em parte uma réplica do negócio já implementado na capital provincial, devido a um baixo número de concorrentes e elevado número de eventos festivos na segunda maior cidade do país.

¹ Salientamos que, atualmente Moçambique já não se encontra em estado de confinamento, apesar de persistirem algumas restrições face a enchentes de pessoas em locais públicos e privados, transportes, entre outros.

2. Revisão da literatura

Para melhor compreensão do presente capítulo, este encontra-se dividido em 6 principais tópicos, começando por explicar a proveniência, a noção e os tipos de empreendedorismo, de seguida os conceitos, características e as motivações do empreendedor, distinguir as diferenças entre o empreendedor e o empresário, passando a compreender o empreendedorismo em Moçambique e por fim, a aplicação do conceito de empreendedorismo na área de atuação do plano de negócio que passaremos a demonstrar nos capítulos seguintes.

2.1. Empreendedorismo

Para compreendermos acerca do início do empreendedorismo precisamos fazer uma análise histórica do século XV, na qual surgiu na língua portuguesa a palavra “empreender” que deriva do latim *imprehendere*. Todavia, a expressão “empreendedorismo”, foi originada da tradução *entrepreneurship*, da língua inglesa que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship* com base em Barreto (1998 citado por Baggio, 2014).

O tema empreendedorismo vem crescendo ano após ano, onde as escolas e universidades, estão inserindo essa disciplina em seus currículos por ser de extrema relevância para formação, com a finalidade de despertar novas características e ampliar sua visão para novas perspectivas na carreira profissional.

Este termo deixou de ser exclusivo aos negócios e as empresas, passando a ser considerado como um comportamento. Isso ocorre porque embora a expressão tenha surgido a partir das pesquisas na área da Economia, passa a ter contribuições da Psicologia e da Sociologia, o que fez gerar vários conceitos para a expressão “empreendedorismo”.

O empreendedorismo, como “comportamento”, pode ser relacionado a um determinado negócio, uma empresa, a um projeto, como também a uma realização pessoal.

É importante estudarmos o empreendedorismo no seu estado sustentável e consistente, pois contribui para o crescimento das oportunidades sociais das pessoas e viabiliza a competitividade económica local, como o aumento da renda, em muitos dos casos a conservação de recursos, aumento de riqueza. Dizer que, os empreendedores de micro e

médias empresas tem um papel fundamental no desenvolvimento económico, tecnológico, cultural, social e ambiental de qualquer que seja o país.

Assim, o empreendedorismo dá início a muitos aspetos vantajosos como o autoemprego, ganhos financeiros, constituição de postos de trabalho (para quem está desempregado ou para aqueles que procuram melhores oportunidades de emprego). Reforçamos que, além de ser uma fonte de geração de renda e aumento económico, cria dinamismo nos concorrentes, o que proporciona a oferta de produtos de melhor qualidade, eleva a produção de bens e serviços, promove o uso da tecnologia moderna e por fim a geração de novos mercados.

Por outro lado, Timbane & Albino (2017), alegam que apesar desta prática apresentar inúmeras vantagens, ela ainda é desafiante no que concerne ao cumprimento sobre o horário de trabalho, o futuro incerto, receio de perder tudo o que foi investido, má gestão financeira, falta de experiência, falências e encerramento, alto custo de produção, falta de mercado, dificuldades para o registo oficial junto ao governo, registo moroso e complicado, concorrência por parte das empresas estabelecidas e carência de fundos especialmente para iniciar com o empreendedorismo.

2.1.1. Conceito de empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo tem sido muito relevante nos dias de hoje pela sua generosidade, apesar de que muitas pessoas olham ao empreendedorismo como apenas uma área de comércio. Hoje em dia no ramo do empreendedorismo existe um mundo que muitos de nós não conseguimos distinguir logo a primeira, sendo algo mais relacionado ao comportamento do que propriamente ligado à criação de negócio, como por exemplo o ato de inovação e persistência, de entre outras.

De facto, o empreendedorismo envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais, pois, uma das mais suscitadas definições de empreendedorismo refere-se “a uma capacidade individual para colocar as ideias em prática. Requer criatividade, inovação e o assumir riscos, bem como a capacidade para planear e gerir projetos com vista a atingir determinados objetivos” na ótica da (Comissão Europeia, 2005).

Do mesmo modo, Teixeira (2011) refere que o empreendedorismo pode ser encarado como uma atividade que envolve a identificação, análise e desenvolvimento de uma

oportunidade e que não termina com a criação da empresa, mas implica fazê-la funcionar com sucesso.

Para Drucker (1986) o empreendedorismo é uma habilidade que compreende a inovação e a capacidade de desenvolver algo novo com os recursos já existentes. O «empreendedorismo não é uma arte, é uma prática», (Drucker, 1986: 30), explora que o conhecimento e a inovação surge como elemento fundamental, permitindo ao empreendedor explorar a mudança como uma oportunidade de introdução de um produto e/ou serviço novo/alternativo.

Assim, o empreendedorismo é a busca incessante de novas ideias e oportunidades, e ter coragem para encarar os riscos de participar efetivamente do processo de transformação do cenário econômico mundial, de acordo com (Rocha, 2016).

Para Baggio & Baggio, (2014, p27) Empreendedorismo é um processo de transformar sonhos em realidade. Assim sendo, empreendedorismo é construir algo a partir de muito pouco ou de quase nada, ou seja, quer dizer inovar e criar algo por mais difícil que seja.

Igualmente, na perspectiva de Kerr R., Nanda R. & Rhodes-Kro M. (2014) Empreendedorismo é uma experimentação, conforme uma citação feita originalmente por Michael Jordan para descrever os lançamentos falhados no jogo de basquetebol. O empreendedorismo como experimentação permite que indivíduos e sociedades avaliem negócios e tecnologias em domínios com maior incerteza do que de outra forma possível, liberando profundas oportunidades de crescimento.

Certamente, os economistas devem ter em mente duas formas muito diferentes de experimentação associadas ao empreendedorismo:

- Primeira forma é a experimentação econômica que ocorre nas economias baseadas no mercado, quando várias novas ideias, produtos e tecnologias são continuamente testadas e substituem as tecnologias existentes ou, mais provavelmente, falham.
- Segunda menos experimentada de experimentação acontece no nível micro, antes que essas ideias competem, e se relaciona ao processo de trazer novas ideias ao mercado, existem muitas oportunidades para buscar com recursos escassos, e os experimentos mais bem projetados podem retornar com resultados enganosos ou ambíguos.

Nesse ambiente de tremenda incerteza, a experimentação permite que empreendedores e investidores avaliem e comercializem projetos sem investir o valor total.

Fundamentalmente, a experimentação oferece mais do que a possibilidade de retornos mais altos, também permite que empreendedores e investidores busquem projetos que não são viáveis em uma aposta de tudo ou nada.

Em uma perspectiva integrada surge mais recentemente e considerada o empreendedorismo como um conjunto de processos, práticas e atividades de natureza individual, interpessoal e social, relacionadas com a tomada de decisões, que torna possível a atividade empreendedora e que são fundamentais para o êxito empresarial em termos de crescimento, rentabilidade e criação de emprego (Miller, 1983; Dess, G.G. & Lumpkin, G.T., 2005; Gómez, R. S, & Haro, S. G, 2012; Bosma, N. e Amorós, J. E., 2014).

E por fim, o estudo da *Global Entrepreneurship Monitor* define empreendedorismo como sendo “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou de uma nova iniciativa, tal como um emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou empresas já estabelecidas” (Bosma. N., Wennekers, S. & Amorós, J. E. , 2012).

Portanto, não existe uma definição unificadora e aceite de termo “empreendedorismo”. Isto deve-se às suas diferentes raízes teóricas, da economia clássica, da escola austríaca, da teoria do risco, da escola psicológica ou da escola comportamental, que privilegiam diferentes pontos de vista ou subdomínios que descrevem os diferentes aspetos do empreendedorismo. Estes podem ser definidos em termos de novas combinações de recursos, exploração de novas oportunidades, inovação, risco, criação de novos negócios, características de personalidade, contexto social ou cultural, natureza ou estrutura da organização (Gedeon, 2010).

2.1.2. Tipos de empreendedorismo

Quando se refere aos tipos de empreendedorismo, não existe uma unanimidade entre todos os autores que abordam o assunto, assim sendo, iremos ilustrar os tipos que mais se relacionam com o nosso dia-a-dia.

Em primeiro lugar, Leite, A., & Oliveira, F., (2007) distinguem dois tipos de Empreendedorismo: o Empreendedorismo por Necessidade (criam-se negócios por não haver outra alternativa) e o Empreendedorismo por Oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa).

Enquanto Batista (2005), define três principais tipos de empreendedorismo: O empreendedorismo corporativo (intra-empendedor ou empendedor interno), o empendedor *start-up* (que cria novos negócios/empresas) e o empendedor social (que cria empreendimentos com missão social), são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem.

Empreendedorismo corporativo pode ser definido como sendo um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente.

Já o empendedor *start-up* tem como objetivo dar origem a um novo negócio. Ele analisa o cenário e diante de uma oportunidade apresenta um novo empreendimento. Os seus desafios são claros: suprir uma demanda existente que não vem sendo dada devida atenção; buscar e apresentar diferenciais competitivos em um mercado já existente; vencer a concorrência; conquistar clientes; e alcançar a lucratividade e a produtividade necessárias à manutenção do empreendimento.

O processo de empreendedorismo social exige principalmente o redesenho de relações entre comunidade, governo e setor privado, com base no modelo de parcerias. O resultado final desejado é a promoção da qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental sob a ótica da sustentabilidade.

Por fim, empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade. O empendedor social subordina o econômico ao humano, o individual ao coletivo e carrega consigo um grande “sonho de transformação da realidade atual”.

O empreendimento social difere do empreendedorismo propriamente dito em dois aspectos: não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida).

Atualmente, o empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características, princípios e valores próprios, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora. O empreendedorismo social surge como uma forma de solucionar problemas de pobreza e exclusão social. Inicialmente era uma derivação do empreendedorismo empresarial e foi fortemente influenciado pela ação das empresas privadas no campo social e público, assumindo, contudo, as suas próprias estratégias, num contexto de crescimento do terceiro sector e da necessidade e procura de ações de grande impacto e mudanças efetivas.

2.2. Empreendedor

Não se pode falar de empreendedorismo sem que se apresente o conceito de empreendedor assim sendo, o empreendedor é aquele individuo que age independente ou como parte integrante de uma organização, que cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação e assume o risco de introduzi-la no mercado. É alguém que não está satisfeito com o estado das coisas e deseja construir o novo, é uma pessoa com atitude, com dinâmica e visão, estando sempre à procura de inovar, segundo (Leite, A., & Oliveira, F., 2007).

Bolton, et al., (2004) definiram empreendedor como: **Uma pessoa que habitualmente cria e inova, para criar algo de valor reconhecido em torno das oportunidades percebidas**, que passamos a demonstrar abaixo o significado oculto das palavras desta citação:

Uma pessoa ou um grupo de pessoas, pois é possível descrever equipas e até organizações como empreendedoras. A palavra “pessoa” enfatiza uma personalidade, e não um sistema que está envolvida.

Habitualmente é uma característica importante dos empreendedores que os distingue dos gerentes ou proprietários de empresas ou pessoas que constroem uma empresa simplesmente para obter um estilo de vida confortável. O verdadeiro empreendedor simplesmente não pode deixar de ser um empreendedor.

Cria é usada para enfatizar o fato de que os empreendedores começam do zero e criam algo que não existia antes. Mas os empreendedores não são mágicos de prestígio, pois eles constroem à medida que criam e moldam seu empreendimento.

Os verdadeiros empreendedores **inovam e criam**. Eles vem suas ideias até a aplicação final eles entregam. No caminho, eles usam seus talentos inovadores para superar obstáculos que impediriam a maioria das pessoas. Para eles, todo problema é uma nova oportunidade.

Para criar algo descreve a saída. As palavras “habitualmente cria e inova” se referem ao processo. “Construir algo” é o objetivo desse processo e, para empreendedores de sucesso, essa é a conquista deles.

A palavra “algo” significa que eles constroem uma entidade que pode ser identificada e não é apenas uma ideia ou um conceito, embora possa começar dessa maneira.

De valor reconhecido amplia a definição do puramente comercial. A visão tradicional dos empreendedores é que eles criam capital financeiro. Embora essa seja uma categoria importante de empreendedor, queremos expandir o uso da palavra “empreendedor” para incluir também aqueles que criam capital social.

Oportunidades percebidas são essenciais para fornecer orientação e foco. A ideia por trás da oportunidade pode ou não ser original para o empreendedor, mas identificar a oportunidade de explorar a ideia é uma característica do empreendedor. Os empreendedores veem algo que os outros sentem falta ou apenas vem em retrospecto – a boa ideia vista com o benefício da retrospectiva.

Assim sendo, qual é o melhor conceito para o empreendedor? Dos vários conceitos, talvez uma das mais antigas e que talvez espelha melhor o espírito empreendedor é de (Shumpeter, 1942) que refere o seguinte:

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios, de acordo com (Chiavenato, 2007).

2.2.1. Características do empreendedor

O empreendedor é alguém que tem como característica ser sempre o ator principal da ação, isso porque as suas decisões acabam por influenciar diretamente na vida dos seus colaboradores, o que determinará o sucesso ou insucesso do projeto. Dito isso Chiavenato

(2007), na sua obra “Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor” alega que existem 3 características básicas no espírito empreendedor, a saber:

1. Necessidade de realização: as pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o *status* que alcançaram. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. McClelland (1961) citado ainda por Chiavenato diz que, psicólogo organizacional, descobriu em suas pesquisas uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas de população em geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançaram sucesso nas organizações e corporações. O impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, até mesmo na infância.
2. Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver família nos negócios; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. Contudo, McClelland verificou que as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos. Isso significa que elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.
3. Autoconfiança: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas. Rotter (1966), salienta que existem dois tipos de crença no sucesso. Para ele, as pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades têm um foco interno de controle. Em contrapartida, as pessoas que sentem ter a vida controlada muito mais pela sorte pelo acaso têm um foco externo de controle. As pesquisas revelam que os empreendedores têm um foco interno de controle mais elevado que aquele que se verifica na população em geral.

Segundo Bolton (2004), pode-se ainda referir que o perfil de um potencial empreendedor, em regra, é composta pelas seguintes características:

- Sólida experiência profissional;
- Crença em poder construir o próprio futuro;
- Confiança na sua capacidade de agir sobre os acontecimentos (modificando as situações);
- Capacidade de convencer os outros da importância da sua ideia;
- Boa adaptação a situações novas;
- Coragem;
- Otimismo;
- Persistência;
- Poder de iniciativa;
- Focalização em resultados.

Todas estas considerações, à semelhança do que refere Lavoie (1988), fazem-nos perceber que há muitos caminhos diferentes em carreiras empreendedoras, mas é preciso ter-se presente que uma carreira empreendedora é baseada numa combinação de *know-how*, conhecimento próprio e visão do futuro, logo será mais difícil ter-se sucesso num negócio se optarmos por um campo desconhecido.

2.2.2. Motivação para ser empreendedor

A motivação está assente na ideia inicial de todos os empreendimentos, embora que seja diferente e particular de acordo com cada objetivo e metas traçadas pelo empreendedor. A motivação que leva uma pessoa a criar um negócio segundo De Alencar & Moura (2016) são as seguintes:

- Desejo de não ter patrão. A ideia de não ter patrão pode indicar uma disposição de desenvolver uma própria visão de como empreender e administrar uma empresa;
- A falta de emprego pode obrigar um indivíduo a recorrer a um negócio próprio como alternativa de sobrevivência. Nesses casos também nascem muitos negócios informais;
- Por vocação, considera-se que aqueles que demonstram alguma vocação para exercer algum tipo de trabalho têm muitas chances de sucesso;

- Desejo de fazer algo por si mesmo. Esse é o espírito empreendedor colocado na prática. Mas é preciso se preparar para dar certo porque não há milagres e o mercado é cada dia mais competitivo.

Segundo Degen (1989), um dos principais autores da área, os motivos que levam uma pessoa a ter seu negócio próprio são:

- Vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado;
- Desejo de sair da rotina e levar suas próprias ideias adiante;
- Vontade de ser o próprio patrão e não ter de dar satisfação a ninguém sobre seus atos;
- Objetivando provar a si e aos outros de que é capaz de realizar em empreendimento;
- Desejo de desenvolver algo que o realize e traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Segundo o (IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., 2016), algumas das motivações encontradas num empreendedor, são as seguintes:

- Ambição de mudar, de aceitar desafios, e correr o risco de insucesso;
- A resiliência e autoconfiança, fundamentais, quando, repetidas vezes, os resultados não são os esperados;
- O sentido de oportunidade, que permite detetar a possibilidade de um novo avanço;
- A criatividade, capacidade de inovação e disponibilidade para aprender continuamente, fundamentais para encontrar soluções;
- O espírito de equipa e capacidade de liderança permitem motivar os colaboradores a persistirem na busca do sucesso;
- Saber que cada pequeno avanço é um passo no caminho da solução.

2.2.3. Diferenças entre empreendedor e empresário

Na maioria das vezes os empreendedores acabam por serem ditos que são empresários, mas essa ideia acaba por estar errada. O empresário é alguém que gere uma empresa, o que não é implícito que essa pessoa seja empreendedora.

Para os escritores Ferreira, Santos e Serra (2008), afirmam que as diferenças entre empreendedor e empresário emerge em aspecto como a motivação orientação para a acção, a postura face ao risco, como toma as decisões, o histórico pessoal e familiar, etc. Como ilustra na tabela abaixo:

Quadro 1: Diferenças entre empreendedor e empresário

Diferenças	Empreendedor	Empresário
Função	<ul style="list-style-type: none"> - Cria empresa assumindo o seu risco financeiro para obter lucro; - Cria a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assume a responsabilidade pelo e administração de uma empresa; - Adapta-se à mudança.
Âmbito	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de operações correntes.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Sucesso, autonomia e liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder e reconhecimento.
Abordagem às tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - Informal: procura o <i>know-how</i> e o <i>know-who</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formal: aplica o <i>know-how</i>.
Estatuto	<ul style="list-style-type: none"> - Criador e dono, sócio ou acionista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sócio, acionista ou colaborador.
Objectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro e prestígio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração.
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Intuitiva: estabelece metas na base de uma visão, missão e procura recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Racional: otimiza recursos para atingir metas.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade e Inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preservar e reforçar o <i>status quo</i>.
Atitude face ao risco	<ul style="list-style-type: none"> - Tomador de risco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aversão ao risco.

Fonte: adaptado de (Jardim, et. al. 2019, p.254)

Todavia, o empresário trabalha com orçamento, planeamento semanal, mensal, trimestral, o empresário delega a ação e supervisão, geralmente tem formação em administração,

empresário importa-se com status (escritório grande, entre outros) e a hierarquia deve ser rígida.

Já o empreendedor é orientado a metas finais de cinco a dez anos de crescimento, tem formação técnica e executa todas as tarefas, é autoconfiante, otimista e corajoso. O empreendedor gosta de correr riscos moderados, investe forte para ter sucesso, cria as necessidades e produtos que frequentemente não podem ser testados com pesquisas de mercado. Para o empreendedor se o trabalho estiver bem feito não precisa nem ter lugar para sentar. O empreendedor trata os erros e fracassos como aprendizado e todos são iguais, claro que dentro de um respeito criado pelo bom senso (Uriarte, et. al. 2000).

Em suma, segundo ainda a perspectiva de Uriarte, et. al (2000) diz o seguinte, visto que ambos empreendedor e empresário pensam de forma diferente, como tal, empreendedor realmente é uma evolução natural do empresário. O principal factor de diferenciação é o nível de comprometimento das pessoas envolvidas e a maneira de fazer essa transformação de acordo com as necessidades dos clientes.

2.3. Empreendedorismo em Moçambique

Moçambique pratica o empreendedorismo desde os primórdios da sua formação como nação assim como na invasão dos estrangeiros portugueses onde a prática desta actividade visava satisfazer as necessidades básicas de uma tribo onde envolvia a troca de ouro, marfim e outros objectos de valor com utensílios do ocidente como as missangas e porcelonas. Esta prática foi evoluindo com o tempo, ganhando outros horizontes aquando do crescimento económico do país. Depois da assinatura do Acordo Geral de Paz (AGP), o país passou a assistir a um diálogo bipartido anual contínuo entre o governo e o sector privado e, desde então, o governo empreendeu uma série de reformas, destinadas a melhorar o ambiente de negócios.

Apesar do optimismo do governo quanto à sua política e ações de reforma do ambiente empresarial, o crescimento das PME's não tem tido a velocidade esperada e por consequência, os postos de trabalho criados tem sido mínimo e limitado aos setores dominados por grandes investidores internacionais e estas PME's são afetadas por uma série de barreiras (Mussagy & Manjoro, 2015).

Na ótica do autor Selemene (2020), considera que Moçambique por ser um país que está em via de desenvolvimento, o mesmo apresenta enormes oportunidades à prática de

empreendedorismo que possa vir alavancar uma economia robusta e sustentável devido ao enorme potencial e riquezas porém, estas potencialidades são subutilizadas desde a definição de políticas estratégicas desenhadas ao nível do governo, e estas têm influenciado de maneira alguma as formas como os empreendedores privados (PME's) e domésticos lidam com seus empreendimentos que na sua maioria resulta em economias menos sustentáveis (apenas para satisfazer as necessidades básicas da família). Existe uma necessidade de consciencializar todos intervenientes no processo a uma constante mudança de comportamento face as políticas emanadas pelo governo e seus parceiros.

Assim considera-se que em Moçambique, os empreendedores operam num ambiente precário, com imensas dificuldades no contexto de regras de uma economia de mercado.

As PME's lutam pela sobrevivência do seu negócio na medida que elas competem de forma desigual com o sector informal e com empresas internacionais.

O principal desafio do empreendedorismo em Moçambique é a mudança de consciência, da prática de empreendedorismo menos produtivo ao empreendedorismo focalizado no crescimento económico do país.

No capítulo seguinte, passamos a contextualizar o caso de uso onde este projeto visa sua implementação, após a explanação anterior do conceito de empreendedorismo, empreendedor e do surgimento do empreendedorismo em Moçambique.

3. Descrição do Município da Beira em Moçambique

A seguir a apresentação do que é empreendedorismo, empreendedor e do surgimento do empreendedorismo em Moçambique, irei apresentar a caracterização do município da Beira localizada na província de Sofala onde será implementado o projecto.

3.1. Município da Beira

O Município da beira pertence a cidade capital da província de Sofala, situada a cerca de 1190 Km a norte de Maputo (capital do país), no centro da costa do oceano Índico. É uma cidade portuária no Canal de Moçambique.

A província de Sofala possui 13 distritos com uma área de 67.753 km², nomeadamente Beira (633 km²), Búzi (7.409 km²), Caia (3.477 km²), Chemba (4.388 km²), Cheringoma

(8.739 km²), Chibabava (8.012 km²), Dondo (2.443 km²), Gorongoza (7.659 km²), Machanga (4.657 km²), Marromeu (5.810 km²), Maríngue (5.085 km²), Muanza (5.731 km²), Nhamatanda (3.975 km²). Tem 5 municípios, Cidade da Beira e do Dondo, Vilas de Marromeu, Gorongoza e de Nhamatanda e 21 sedes de Postos Administrativo e 67 sedes de localidades.

Sendo que o município da Beira encontra-se dividido em 5 postos administrativos: Urbano nº:1 à nº:5, que se dividem em 26 bairros: Alto da Manga, Chaimite, Chingussura, Macuti, Ponta-Gêa, Palmeiras, Vaz, Maraza, Chota, Esturro, Matacuane, Macurungo, Munhava-Central, Mananga, Nhaconjua, Vila Massane, Inhamízia, Matadouro, Manga Mascarenha, Muave, Mungassa, Ndunda, Nhangau, Tchonja e Nhangoma.

De acordo com o Censo de 2007 a cidade da Beira possuía uma população total de 431.583 habitantes, sendo 219.624 homens e 211.959 mulheres. Pelo que um total de 259.728 habitantes tinha acima de 15 anos de idade.

3.1.1. Principais actividades económicas do município da Beira

A atividade económica predominante no município da Beira é o serviço de logística, devido ao seu estratégico porto e às linhas férreas que convergem para a cidade, o que fazem dela o principal do Corredor Logístico da Beira.

Indústria

Devido ao corredor logístico da Beira a cidade tem uma das principais terminais de hidrocarbonetos da Petromoc² e é especializada em estalagem e reparos de embarcações. Além de possuir o segundo maior parque industrial do país, ficando atrás do parque industrial da Matola.

Comercio e serviços

A base de sobrevivência da cidade é o comercio e são os serviços logísticos do porto da Beira que movimentam cargas soltas ou não contentorizada e no terminal de contentores as cargas contentorizadas. Através da Beira, exportam o açúcar, tabaco, milho, algodão, fibra de pita agave, cromo, minério de ferro, cobre e chumbo, carvão.

² Petromoc é uma empresa que promove serviços e produtos petrolíferos para mais detalhes, acesse o link <https://www.petromoc.co.mz/>

3.1.2. Comercialização de gelo no município da Beira

Foi possível constatar que em Moçambique, concretamente na cidade da Beira, é pouco praticado a comercialização de gelo como atividade usual, devido ao valor do investimento inicial necessário. Como também foi possível observar, não existe informações acerca da quantidade de fábricas instaladas (quer registadas ou não), levando assim a conclusão que apenas uma das empresas formais é que produz os dois tipos de gelo em grandes quantidades conforme podemos ver no ponto 5.9. Concorrentes, como também a produção do mesmo é feita por pequenas empresas com pontos de venda como as bombas de abastecimento de combustíveis, as *bottles stores*, bares, padarias, entre outros e por vendedores informais em que a maioria da sua produção é feita nas suas residências.

Em relação ao tipo do produto comercializado, o gelo cubo e picado são os que ganham maior relevância no momento devido a capacidade de produção das duas (2) fabricas produtoras de grande porte, o mesmo é vendido a pescadores, padarias, distribuidoras de bebidas, minimercados, promotores de eventos, residentes locais para conservação de alimentos, entre outros.

Por outro lado, também não foi possível aferir mais dados concretos acerca do mercado, quantidades produzidas pelas fábricas de gelo ou volume de vendas anuais.

4. Metodologia

Uma pesquisa científica incorpora diversas modalidades, cada uma delas é desenvolvida por um ou mais métodos. Entre as diversas modalidades optamos para a nossa recolha de dados uma pesquisa quantitativa, que o autor Knechtel (2014) define como sendo uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentem ou não.

Com isso, constatamos que a pesquisa quantitativa está relacionada ao dado imediato. O que nos faz chegar a conclusão de que a análise de quantificação de dados comprova, se um pressuposto é valido ou não a partir de diagnósticos estatísticos.

4.1. Recolha de dados

Após a realização de uma pesquisa quantitativa por método de um inquérito dirigido a 114 pessoas com mais de 16 anos, que decorreu entre os dias 5 de junho a 20 de junho de 2022, na Cidade da Beira, Província de Sofala, com o objetivo de, além de minimizar o risco de entrada do negócio, verificar a necessidade no consumo do gelo, o tipo de gelo que é mais consumido e procurado, a disposição do valor a ser pago pelo produto, pretende também avaliar a aderência ao serviço de entrega pelos seus consumidores.

As questões contidas no inquérito foram as mais pertinentes do nosso ponto de vista, para que se pudessem apurar se existem condições necessárias para implementar o projeto e gerar o negócio, qual a perceção das pessoas quanto ao preço aplicado do produto por empresas já existentes no mercado e quanto estão dispostas a pagar pelo gelo (cubo e picado).

Começamos por um exercício inicial em lançar o inquérito nas redes sociais, com o uso do *WhatsApp* direcionado às pessoas residentes na cidade da Beira sem qualquer segmentação em específico, todavia os resultados não foram os esperados dada a fraca aderência ao inquérito e recolha de respostas, pela limitação digital. Assim sendo, optou-se por uma partilha mais direcionada com enfoque nas pessoas com acesso a um *smartphone* e uso da internet, o que fez com que algumas respondessem.

4.1.1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

Conforme mencionado acima, do inquérito realizado ao grupo populacional, passamos agora a caracterizar a informação obtida.

Em primeiro lugar, a figura 1 abaixo contém a informação relativamente ao sexo dos inquiridos. Dos quais 114, 60% são do sexo feminino, 39% do sexo masculino e 1% que preferiram não especificar o sexo no inquérito. A idade média dos inquiridos ronda os 28 anos conforme ilustra na figura 2.

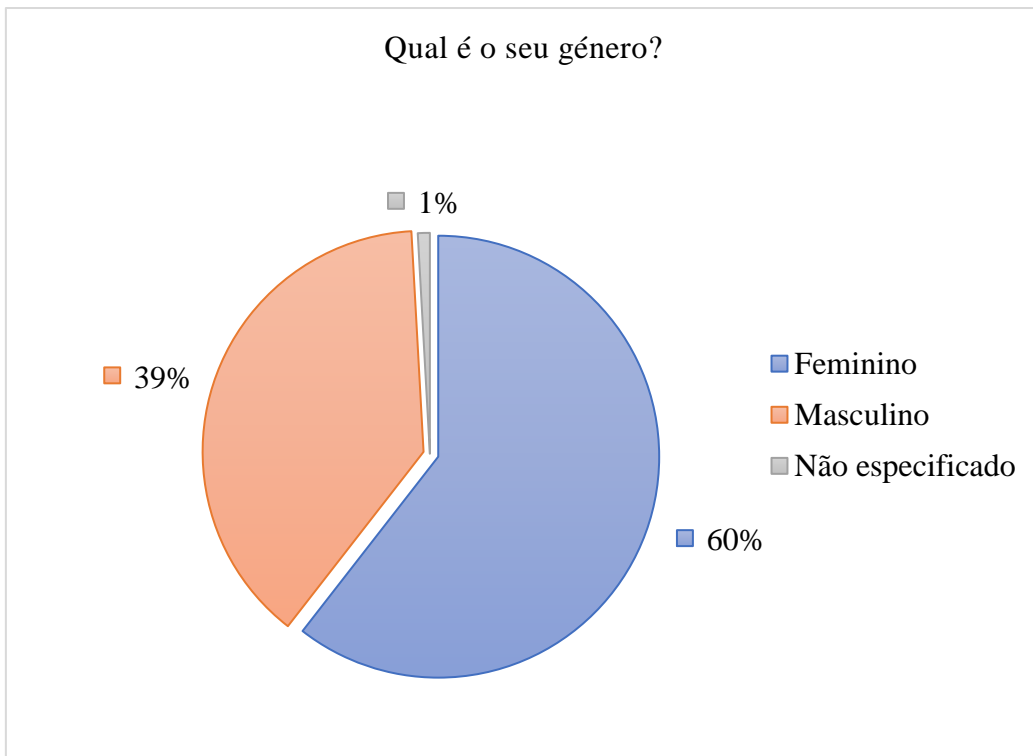


Figura 1: Percentagem do género dos inquiridos

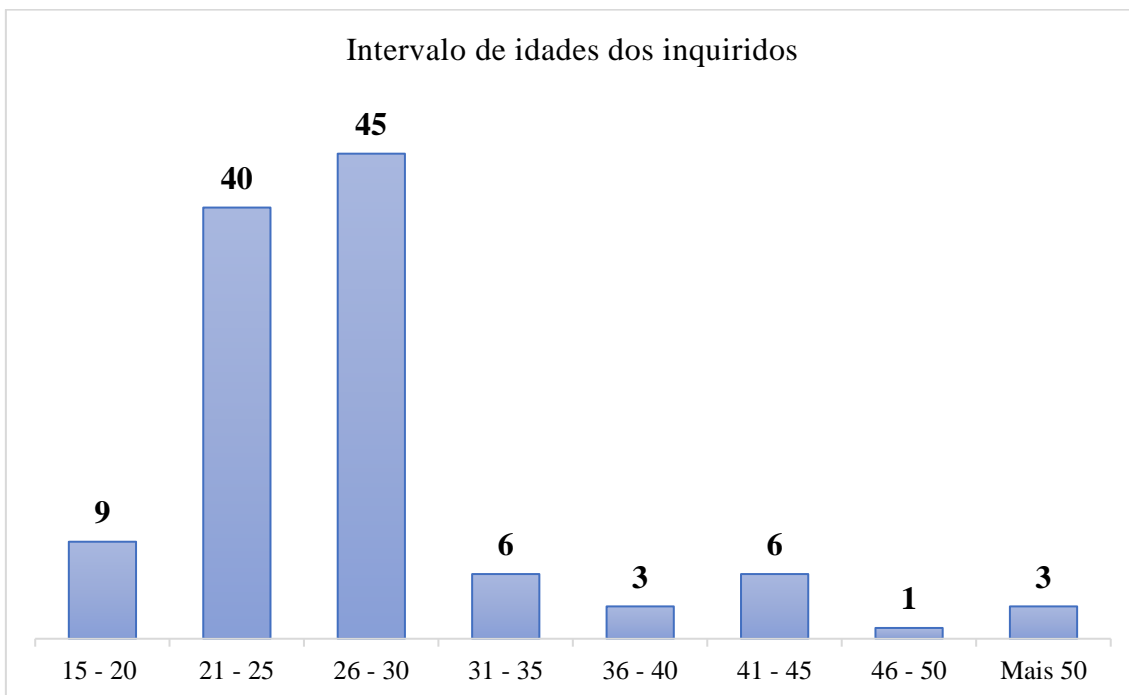


Figura 2: Intervalo de idades dos inquiridos

Os resultados relativos ao estado de empregabilidade mostrados na figura 3 permite ter noção que a maior parte dos inquiridos tem um trabalho dependente, em seguida os que

tem o trabalho por conta própria o que nos leva a concluir que quanto maior o poder de compra maior é o consumo de gelo.

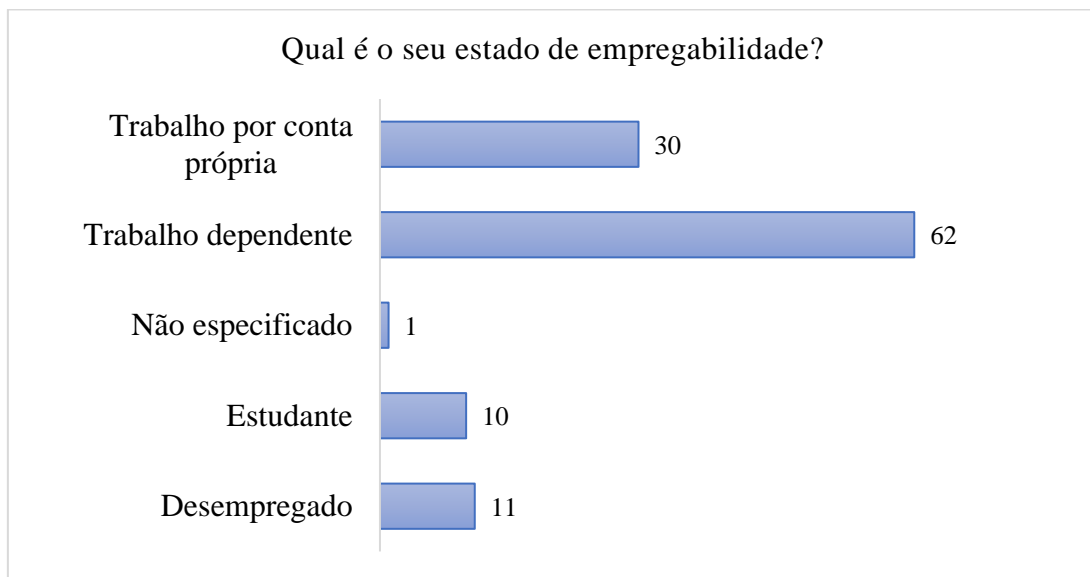


Figura 3: Estado de empregabilidade dos inquiridos.

Quanto a necessidade no consumo do gelo obteve-se que 79% dos inquiridos usam o gelo na sua rotina e 21% dos inquiridos não usam o produto com muita frequência, como podemos ver na figura 4 abaixo:

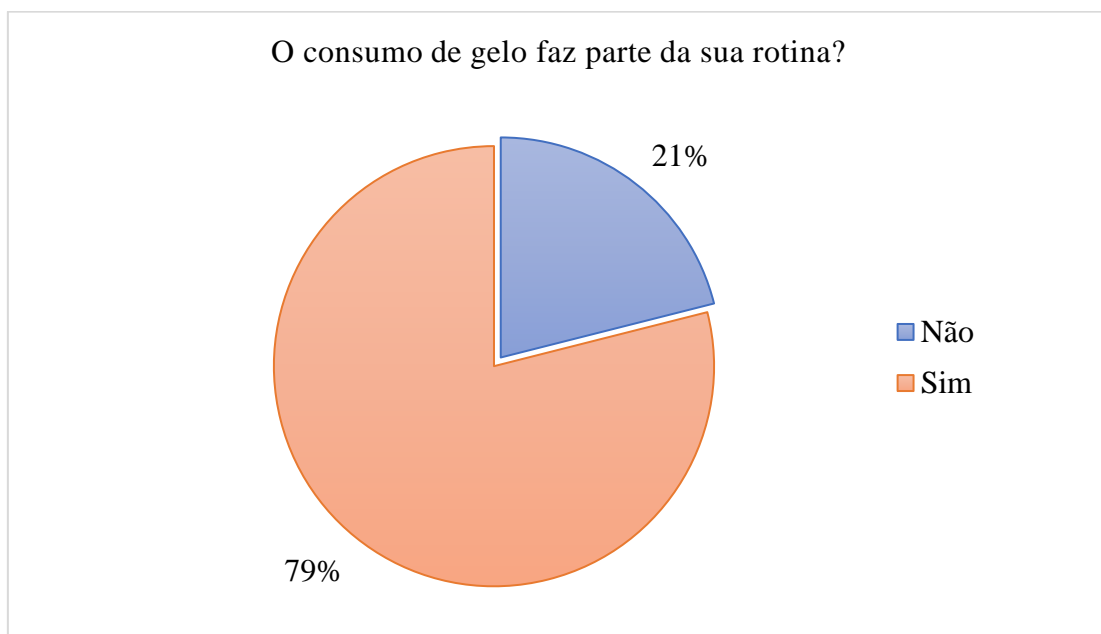


Figura 4: Consumo de gelo rotineiro.

Verificou-se que a maior parte dos inquiridos consome o tipo de gelo cubo, com um número de 85 inquiridos conforme a figura 5, numa quantidade mensal de até os 10 sacos de gelo conforme a figura 6.

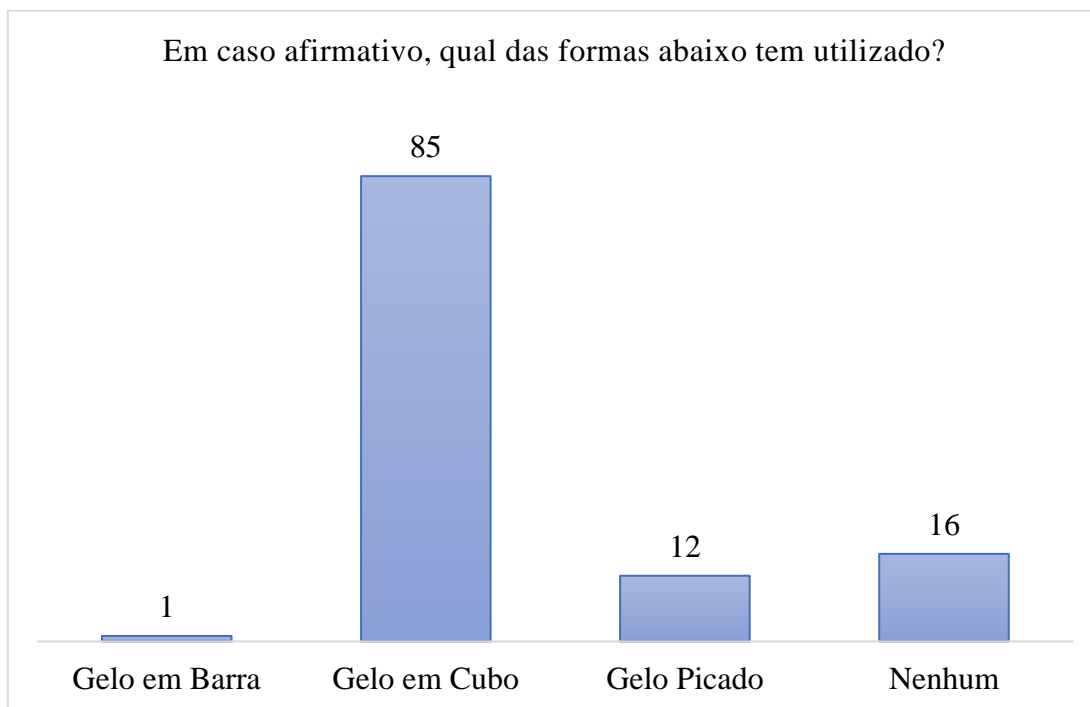


Figura 5: Tipos de gelo mais consumido

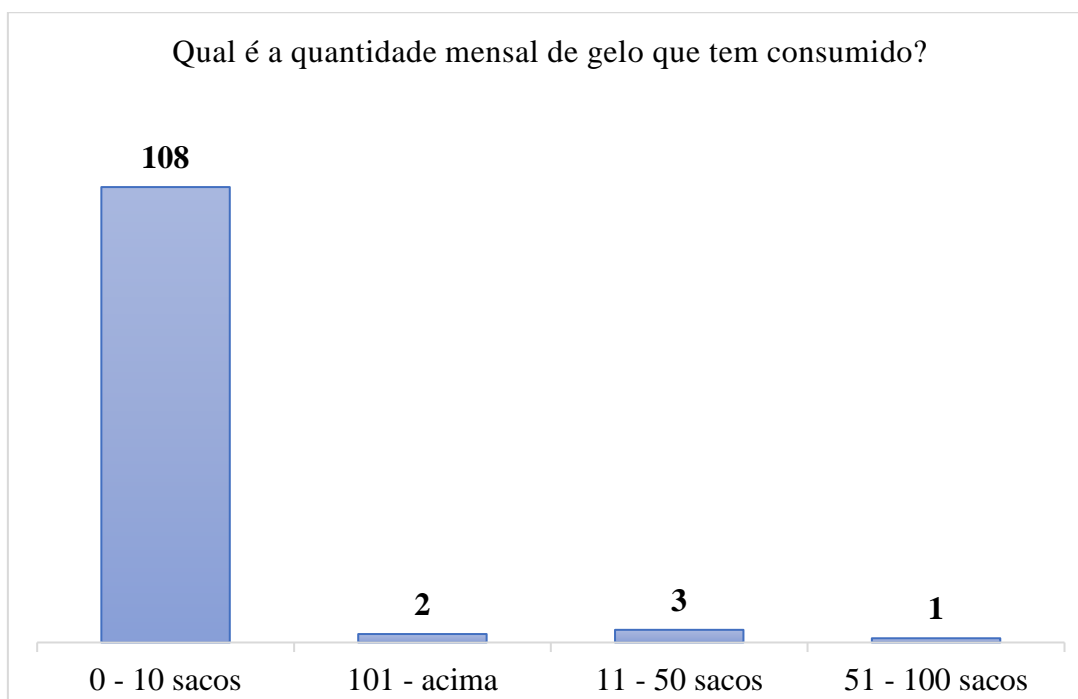


Figura 6: Quantidade de gelo consumida mensalmente

Relativamente ao objetivo pelo qual os inquiridos mais usam o gelo obteve-se que são em eventos, sociais, corporativos religiosos e desporto em que 45% dos inquiridos fazem o uso do produto, como também encontramos 39% em consumo diário (refeições), de acordo com a figura 7 abaixo:

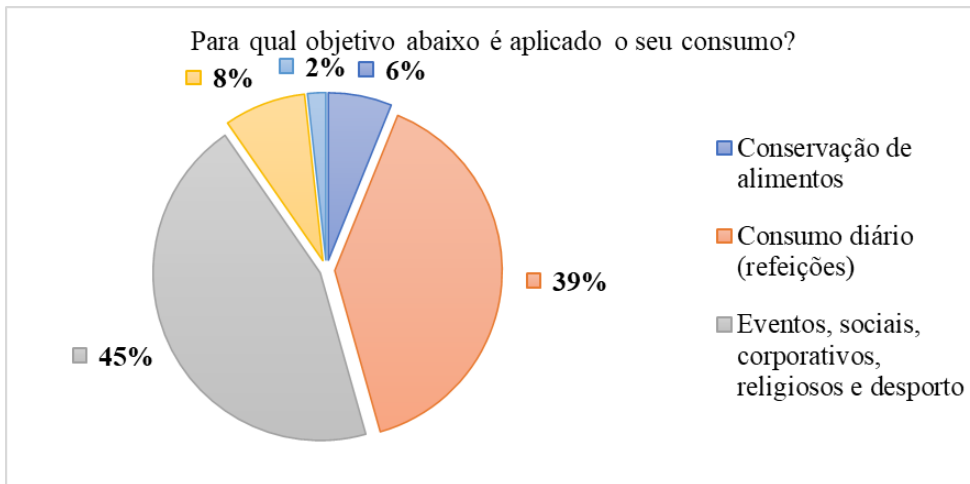


Figura 7: Objetivo da aplicabilidade do gelo

Questionou-se também aos inquiridos acerca de quanto estariam dispostos a pagar pelos diferentes tipos de gelo (cubo, picado, barra). A maior parte deles, optou por um preço que não excedesse os 100,00 MZN³ por kilo, para os 3 tipos de gelo considerados no inquérito, como podemos ver na figura 8.

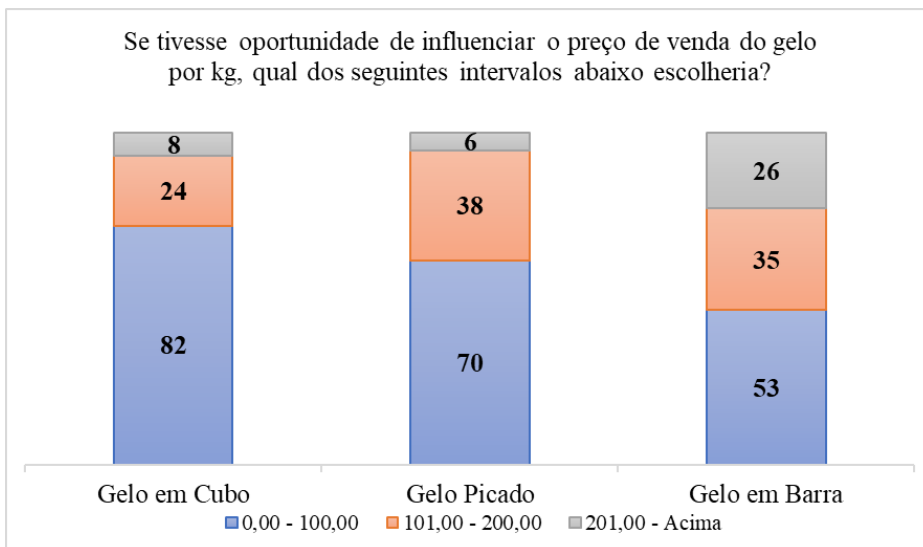


Figura 8: Disponibilidade no pagamento do preço de gelo

³ O que corresponde a € 1,54, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

Considerou-se importante questionar aos inquiridos qual das 3 formas de gelo mais usariam no seu consumo seja para eventos, revenda, entre outros e constatou-se que dos 114 inquiridos, 89 deles preferem o tipo de gelo cubo e 24 gelo picado, apenas 1 prefere o gelo em barra. Com a figura 9 podemos ver que o gelo cubo tem mais mercado em relação aos outros.

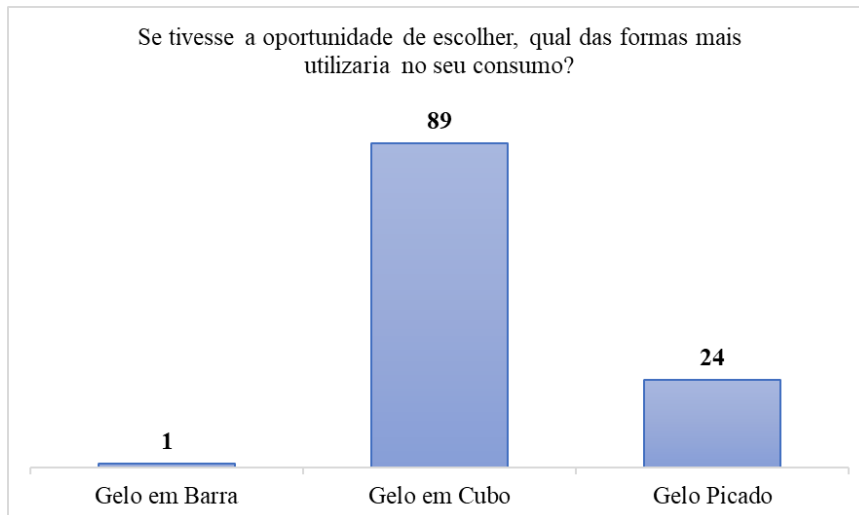


Figura 9: Formas gelo que mais seriam usadas para consumo

Questionado sobre um dos nossos diferenciais competitivos que é a entrega do produto no local onde o cliente estiver localizado, obteve-se que 80% dos inquiridos considera que seria um benefício acrescido como podemos ver na figura 10 assim sendo, esse serviço será uma mais-valia para o negócio.

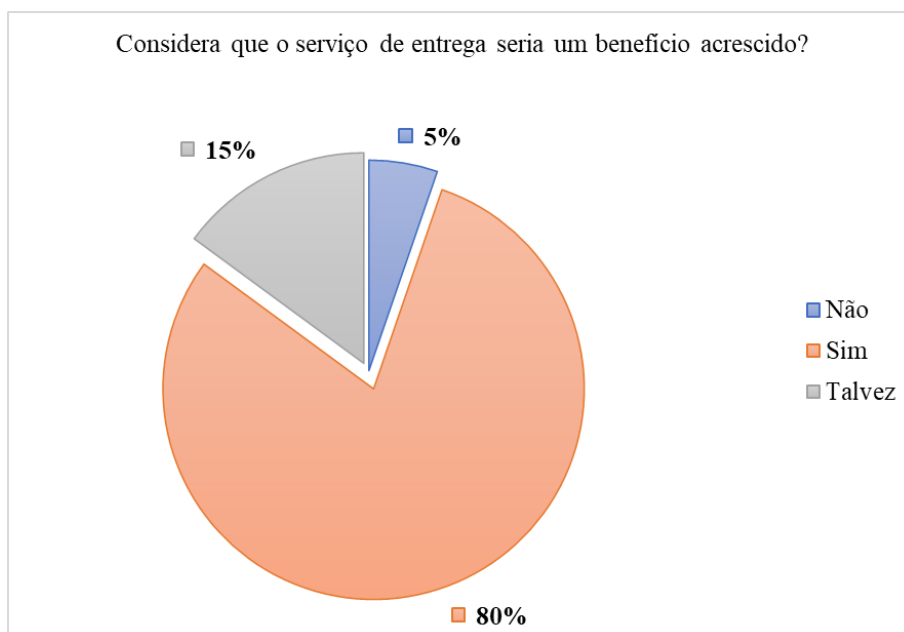


Figura 10: Benefício serviço de entrega

Uma vez que foi questionado se o serviço de entrega é ou não um valor acrescentado, então achou-se também conveniente questionar aos inquiridos quanto estariam dispostos a pagar pelo serviço. E constatou-se que 55.26% dos inquiridos estariam dispostos a pagar por um preço que ronda entre os 50,00 MZN⁴ a 150,00 MZN⁵, em seguida 15,79% dos inquiridos estariam dispostos a pagar pela distância do ponto de venda até ao local em que estiverem situados e num intervalo de 0% a 7,02% em diversas maneiras conforme podemos ver representado no quadro 2 abaixo:

Tabela 1: Valor a pagar pelo serviço de entrega

	Valores que os inquiridos estariam dispostos a pagar serviço de entrega	Número de inquiridos	Percentagem (%)
1	< 50,00 MZN	6	5,26%
2	50,00 MZN - 150,00 MZN	63	55,26%
3	151,00 MZN - 250,00 MZN	8	7,02%
4	Depende da distância	18	15,79%
5	Não é necessario ser pago	3	2,63%
6	20% do custo de aquisição	1	0,88%
7	< 50% do custo de aquisição	1	0,88%
8	Não respondido	12	10,53%
9	Se tiver outro produto associado	1	0,88%
10	25% do valor de aquisição	1	0,88%
Total		114	100%

Fonte: Kateka_ice, 2022

Súmula:

As principais conclusões tiradas dessa análise é de que grande parte das pessoas consomem o gelo em eventos festivos, corporativos, entre outros. A maioria tem preferência no consumo de gelo cubo e acham justo o valor que tem estado a pagar pelo produto na atualidade (preço ronda entre os 80 MZN aos 100 MZN)⁶. De referir ainda que existe a necessidade de se adotar o serviço de entrega para esse tipo de produto e ainda cobrar pelo mesmo.

⁴ O que corresponde á € 0,77, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

⁵ O que corresponde á € 1,55, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

⁶ O que corresponde á € 1,24 e € 1,55, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

Podemos assumir que a entrada da Kateka_ice poderá ter um grande impacto positivo para o consumidor, pois pretendeu-se com o inquérito saber quais são as necessidades e colmar todas essas lacunas existentes no mercado.

5. Plano de negócio: Kateka_ice – Comercialização de gelo em cubo e picado em Moçambique

5.1. Sumário executivo

A Kateka_ice dedicar-se-á a produção, comercialização e distribuição de gelo cubo e picado, com a sua localização na Cidade da Beira, no 6º bairro do Esturro, na Rua Alfredo Lawley, nº: 1924. A escolha do espaço teve em conta a facilidade no acesso, condições de segurança garantidas, além de uma estratégia de negócio promissora, não só por se tratar de uma zona de comércio, como também pela existência de um público-alvo diversificado, desde o género à classe social/financeira.

Ainda que a disponibilidade de gelo para este nicho de mercado seja relativamente baixa, achamos que poderíamos alcançar uma vantagem competitiva para nossa empresa pelo facto de, por um lado por não existir uma resposta eficaz no que diz respeito a gelo deste tipo e por outro, por existir baixo número de potenciais concorrentes que consigam suprir as necessidades dos clientes neste ramo de atividade. Portanto, surge a necessidade de se criar uma empresa capaz de atender de uma forma rápida, eficiente, eficaz e empenhada que vá além das exigências do mercado.

O ponto forte do negócio será a introdução do *e-business* (vendas pela internet) que será explicado com mais pormenor nos capítulos seguintes, irá que possibilitar aos clientes analisarem outras opções de serviços e produtos que não estejam fisicamente disponíveis no nosso estabelecimento, como também obter o produto sem que seja necessário o consumidor se deslocar às nossas instalações, através de parcerias com empresas que fazem o serviço de entrega ao cliente. O aplicativo móvel irá permitir que o cliente escolha o tipo e a quantidade gelo que pretende, como dará a opção de escolher o local para onde o gelo deverá ser entregue. Para que o aplicativo seja ainda mais atrativo, a Kateka_ice irá disponibilizar campos para que outras empresas que não sejam do mesmo ramo possam divulgar e vender os seus produtos e serviços.

A equipa do plano deste projeto vai ser constituída inicialmente por 1 diretor geral, 1 gestor de recursos humanos, 1 gestor financeiro, 1 gestor comercial e de marketing, 1 gestor operacional e 2 operários.

Em relação a legalidade da Kateka_ice a mesma será constituída nos termos da lei, como uma sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada, que é formada por 3 sócios e o capital social foi realizado em dinheiro, sendo que haverá um financiamento de terceiros de 50% respetivamente o Millennium BIM – Banco Internacional de Moçambique, SARL, ESOP e o remanescente dividido entre os sócios da seguinte maneira: Zanil Ustá 86%, Irchade Ustá 7% e Naira Ustá 7%. A empresa tem um capital social de € 165.347,01.

5.2. Identificação e perfil dos promotores

Os promotores e o perfil dos mesmos encontram-se abaixo:

Zanil Ustá;

Idade: 26 anos;

Licenciatura: Contabilidade e Auditoria pela UCM (Universidade Católica de Moçambique) Cidade da Beira, Moçambique;

Mestrado (a terminar): Gestão e Empreendedorismo pelo ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa);

Colaborador da Fundação MASC (Mecanismo de Apoio a Sociedade Civil);

Carta de condução de automóveis de categoria pesada;

Fluência em Português.

Irchade Ustá;

Idade: 31 anos;

Licenciatura: Engenharia e Informática ISCTEM (Instituto Superior de Ciência e Tecnologia de Moçambique);

Colaborador da Vodacom;

Carta de condução de automóveis de categoria pesada;

Fluência em Português e Inglês.

Naira Ustá;

Idade: 24 anos;

Licenciatura: Contabilidade e Auditoria pela UCM (Universidade Católica de Moçambique) Cidade da Beira, Moçambique;

Mestrado: Auditoria pelo ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa);

Carta de condução de automóveis de categoria pesada;

Fluência em Português.

Foram identificados esses promotores não só pelo nível de confiança existente pelo facto de serem irmãos, mas também por terem sido identificadas formações necessárias para a operacionalização do negócio.

5.3. Descrição da empresa – a missão, visão, valores e objetivos

Uma vez que se prevê o aumento da temperatura média de 1°C para os próximos 20 anos, na qual fará com que haja um número de dias que excedem 35°C e diminuição de números de noites de 25°C, viu-se a necessidade de fazer com que a empresa tenha como objetivo a satisfação da procura massiva do público em geral na procura de produtos que possam refrescar e conservar os seus produtos e alimentos, de acordo com USAID (2018).

Com isso a empresa tem como visão ser líder no mercado nacional na produção e venda de gelo cubo e picado, através da promoção do mesmo e, ser referência como uma empresa inovadora com o melhor processo de distribuição do produto.

A missão da empresa consiste em satisfazer as necessidades dos nossos clientes, proporcionando produtos de qualidade, excelência no atendimento e distribuição acompanhando as tendências de mercado.

A Kateka_ice pretende adotar como objetivo uma política de qualidade, comprometendo-se com a satisfação dos *stakeholders* e com a melhoria contínua dos seus serviços, manter uma imagem exemplar pautando os princípios éticos, conquistar a confiança total dos

clientes mantendo altos níveis de qualidade e expectativa. Só assim acreditamos iremos proporcionar maior retorno sobre o investimento.

Os princípios que pretendemos nos expor serão mediante a conduta e decisões pautadas pelos valores éticos da sociedade, abrangendo os níveis sociais (respeitar as regras morais e de boa convivência social), legais (obedecer as Leis em vigor no país), organizacionais (observar as normas da empresa e o Código de Conduta estabelecidos) e individuais; Firmar os compromissos da empresa com a garantia da qualidade perante seu público interno e externo; Comprometimento com os pedidos dos clientes, proporcionando uma satisfação contínua das suas necessidades.

Assim, pretendemos nos apresentar no mercado pautando valores como: profissionais altamente qualificado para garantir a excelência, honestidade, transparência, personalização e sustentabilidade.

5.4. Serviços prestados

A Kateka_ice irá apresentar uma abordagem de *learning organization*⁷, para atender as necessidades do mercado. Funcionará 24h e 7 dias por semana para os serviços de entrega para pedidos *online* e de terça-feira à domingo para a fábrica, de acordo com o artigo 203º, nº:1 do Código do trabalho (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro).

Os serviços prestados serão:

1. Venda de gelo cubo e picado;
2. Inserção de anúncios para publicidade no aplicativo de outras empresas que atuam no ramo de restauração e venda de bebidas;
3. Inserção de serviços e produto no aplicativo de outras empresas que atuam no ramo de restauração e venda de bebidas.

A empresa irá diferenciar-se no serviço de entrega ao domicílio 24h para pedidos *online*, de forma rápida e eficaz, garantias contra defeitos de fabrico, avaliação de qualidade frequente, sacos de gelo personalizados, entre outros.

⁷ Learning organization – é uma empresa que está constantemente a aprender.

5.5. Criação de valor ao cliente

Com o objetivo de oferecer aos nossos clientes um valor agregado e gerar benefícios de participação de mercado, a Kateka_ice fez o mapeamento das necessidades existentes no mercado da cidade da Beira, dos potenciais clientes estratégicos e concorrentes. Dessa maneira, podemos agregar o valor ao cliente num atendimento personalizado, preços baixos, condições de logísticas, qualidade do produto, redução de esforço para satisfação dos seus desejos.

O atendimento personalizado irá consistir num autoatendimento por via de canais digitais (aplicativo móvel), que permitirá o cliente fazer um pedido sem presença de um atendente, tirar dúvidas, melhorar a rapidez do atendimento e evitar que o cliente fique numa fila de espera para obter o produto.

Para a que os clientes possam obter preços baixos a Kateka_ice pretende criar pacotes de descontos, firmando contrato trimestral com um desconto de 2%, semestral desconto de 6% e anual com desconto de 14%.

As condições de logísticas irão garantir a qualidade do produto fazendo com o gelo ou os outros produtos solicitados através do canal digital cheguem em perfeitas condições. Para pagamentos de pequenas quantidades a entrega será feita por viaturas ou motorizadas com caixas térmicas e as grandes quantidades a entrega será feita por uma carrinha frigorífica, para garantir a conservação do produto.

O bem-estar dos nossos clientes é importante para nós por isso que se considerou conveniente colocar no aplicativo móvel outros produtos e serviços para rápida satisfação dos desejos dos consumidores finais onde quer que eles estejam.

5.6. Análise do mercado

A Kateka_ice está inserida no sector de produção gelo. Devido ao aumento da procura pelo produto e pela limitação no sector atual capaz de suprir com as necessidades dos consumidores, a empresa sente-se preparada para responder a esta demanda, visando satisfazer os clientes com serviço de produção de gelo de qualidade, um atendimento e serviço de entrega personalizado. A estratégia de marketing visará abranger não só aos

utentes que estão na condição de usar um *smartphone*, mas também as pessoas sem condições de tê-lo por via do método passa a palavra.

De acordo com as necessidades identificadas no mercado particularmente neste ramo de negócio, pretendemos acautelar:

1. O aumento do sector pesqueiro como da população na conservação dos seus produtos;
2. Desejo no sector do desporto para alívio do desconforto nas lesões musculares;
3. Desejo dos promotores de eventos para refrigeração das bebidas.
4. Aumento da população na procura de bebidas geladas devido ao clima que vigora no país.

Neste contexto, à Kateka_ice afigura-se como um mercado inovador de grandes desafios, por isso que foram identificados alguns concorrentes na sua maioria privados. Estes concorrentes foram identificados no ponto 5.9 mais abaixo, contudo sabemos que o mercado é crescente e a Kateka_ice apresentará uma estratégia de diferenciação, liderança em criatividade e inovação para colmatar o impacto da entrada de novos concorrentes e salvaguardar perca de clientes.

5.7. Análise PESTE

A análise externa e estratégica tem como objetivo fornecer um relatório aos variados fatores macro ambientais que devem ser tomados em consideração pela empresa quer a longo ou curto prazo, tais como:

Forças Macro ambientais – Económicas

- Variáveis de Impacto na Perspetiva de Valor
 - Inflação: a subida generalizada dos preços fará com que a empresa aumente os preços das suas vendas;
 - Taxa de juro elevada: com a taxa de juro elevada fará com que os custos/despesas aumentem.
- Ameaças ou Oportunidades das Forças Ambientais sobre as Perspetivas
 - Financeira: Aumento dos preços de venda e dos custos financeiros;
 - Cliente: Redução do poder de aquisição;

- Processos Internos: Alteração de custos da empresa;
- Aprendizagem e Crescimentos: Alteração nos novos processos de formação e treinamento do pessoal da empresa.

Forças Macro ambientais – Sociais

- Variáveis de Impacto na Perspetiva de Valor
 - Nível de escolaridade.
- Ameaças ou Oportunidades das Forças Ambientais sobre as Perspetivas
 - Financeira: Aumento dos custos com formação;
 - Cliente: Perda de cliente;
 - Processos Internos: Incapacidade na tomada de decisões concreta;
 - Aprendizagem e Crescimentos: Desenvolvimento constante

Forças Macro ambientais – Político - legal

- Variáveis de Impacto na Perspetiva de Valor
 - Alteração da legislação fiscal.
- Ameaças ou Oportunidades das Forças Ambientais sobre as Perspetivas
 - Financeira: Alteração de taxas de impostos;
 - Cliente: Pode haver uma redução dos clientes devido à uma eventual subida de preço para fazer face as despesas da empresa;
 - Processos Internos: Respeito da legislação laboral e regulamentos de trabalho;
 - Aprendizagem e Crescimentos: Implementação de novas estratégias na empresa.

Forças Macro ambientais – Tecnológicas

- Variáveis de Impacto na Perspetiva de Valor
 - Desenvolvimento tecnológico
- Ameaças ou Oportunidades das Forças Ambientais sobre as Perspetivas
 - Financeira: Elevados custos para aquisição de novos equipamentos tecnológicos;
 - Cliente: Através dos serviços online haverá maior fluxo no atendimento ao cliente e divulgação dos produtos;

- Processos Internos: Rapidez no pedido da encomenda; Aumento da eficiência e eficácia da empresa;
- Aprendizagem e Crescimentos: Substituição da força humana por máquinas; Aplicação dos novos métodos de treinamento na empresa.

Forças Macro ambientais – Culturais

- Variáveis de Impacto na Perspetiva de Valor
 - Fatores ambientais
- Ameaças ou Oportunidades das Forças Ambientais sobre as Perspetivas
 - Financeira: Aumento dos custos;
 - Cliente: Fraca aderência;
 - Processos Internos: Atualização frequente dos programas de marketing para lidar com a diversidade dos clientes;
 - Aprendizagem e Crescimentos: Desenvolvimento de “*soft-skills*” de comunicação aos funcionários para abranger maior número de clientes com culturas/línguas diferentes.

5.8. Análise das 5 forças competitivas de Michael Porter

O economista e professor norte-americano Michael Porter defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, deve decidir a sua estratégia com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes-alvo, razão pela qual a importância das tabelas seguintes.

Tabela 2: Análise das 5 forças competitivas sobre o impacto de novos entrantes

Perspetivas	Impacto da Força Novos Entrantes no Negócios
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do retorno sobre o investimento esperado; - Aumento dos custos de publicidade; - Redução do volume de vendas.

Do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Pode exigir a segmentação das necessidades dos clientes; - Pode exigir novas estratégias de fortificação ou retenção e captação de clientes.
Dos processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Maior exigência na eficiência e eficácia operacional; - Melhoria nos processos de venda; - Alteração das estratégias de marketing.
De aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Espírito inovador; - Estudo de novos mercados; - Perda de profissionais qualificados para a concorrência.

Fonte: Kateka_ice, 2022

Tabela 3: Análise das 5 forças competitivas sobre a rivalidade entre os concorrentes

Perspetivas	Impacto da Força Rivalidade entre Concorrentes
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Redução das receitas; - Pode aumentar os custos de promoção e publicidade.
Do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de políticas de vendas (descontos e bónus); - Aumento do poder negocial; - Exigências de novas estratégias para fortificar a retenção dos clientes.

Dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Poderá exigir melhorias na eficiência operacional; - Influencia no processo de inovação dos serviços; - Poderá exigir aquisição de novos equipamentos e diversidade de produtos.
De aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar a empresa uma <i>learn organization</i>; - Aumento na formação do pessoal.

Fonte: Kateka_ice, 2022

Tabela 4: Análise das 5 forças competitivas sobre compradores

Perspetivas	Impacto da Força dos compradores
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Pode contribuir para reestruturações de preços, causando diminuição ou aumento das receitas;
Do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de maior qualidade dos produtos; - Exigência de atualização serviços; - Atendimento diferenciado.
Dos processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de políticas de vendas; - Eficácia no processo de entrega.
De aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Maior treinamento do pessoal; - Capacitação periódica dos funcionários a novas formas de operacionalizar.

Fonte: Kateka_ice, 2022

Tabela 5: Análise das 5 forças competitivas sobre fornecedores

Perspetivas	Impacto da Força dos Fornecedores
Financeira	- Alteração nos prazos de pagamento; - Aumento do preço dos serviços.
De cliente	- Fidelização dos clientes a empresa; - Pode servir de referência para uma maior adesão dos clientes aos serviços da empresa.
De processos internos	- Alteração nos prazos de recebimento; - Reavaliação dos nossos fornecedores.
De aprendizagem e crescimento	- Pode exigir novas habilidades de negociação com os fornecedores.

Fonte: Kateka_ice, 2022

Tabela 6: Análise das 5 forças competitivas sobre ameaças dos produtos substitutos

Perspetivas	Impacto da Força Ameaça de produtos Substitutos
Financeira	- Redução dos preços dos produtos, consequentemente queda nas vendas; - Investimento em novos produtos.
De cliente	- Mudança significativa na qualidade de produtos.
De processos internos	- Pode exigir gerenciamento de alianças estratégicas; - Aumento na eficiência e eficácia na produção e comercialização do produto.

De aprendizagem e crescimento	- Introdução de inovações nos processos de fabrico ou de venda do produto.
-------------------------------	--

Fonte: Kateka_ice, 2022

5.9. Definição dos clientes

Conforme mencionado anteriormente, o nosso público-alvo são cidadãos residentes na Província de Sofala (concretamente na Cidade da Beira), com idade compreendida entre 10 – 60 anos, pertencente a classe média e alta sem distinção de cor, raça e sexo, que queiram adquirir produto de alta qualidade de modo a suprir as suas necessidades.

5.9.1. Perfil do cliente

Cliente de todo o género de media e alta classe, exigentes que não procuram apenas gelo, mas a segurança e qualidade dos serviços. Estamos preparados para receber todo e qualquer tipo de exigências por parte dos nossos clientes⁸, porém sempre dentro das nossas ofertas e possibilidades.

5.10. Concorrentes

O conhecimento dos concorrentes é crucial na disputa pelo mercado. A quantidade e qualidade dos competidores fornecem-nos um bom indicador do grau de dificuldade a ser tratada em busca do cliente, corresponde à situação de um mercado em que os diferentes equipamentos de um determinado bem ou serviço atuam de forma independente face aos compradores/consumidores, com vista a alcançar um objetivo para o seu negócio – lucros, vendas e/ou quota de mercado – utilizando diferentes instrumentos, tais como os preços, a qualidade dos equipamentos, os serviços após venda.⁹ Nesta ótica de pensamento os concorrentes na cidade da Beira destacam-se por:

- Paakeezah Investimts Phabrica de Gelo;

⁸ Análise complementar nas 5 Forças Competitivas de Michael Porter (Quadro 6: Análise das 5 forças competitivas sobre compradores).

⁹ Análise complementar nas 5 Forças Competitivas de Michael Porter (Quadro 6: Análise das 5 forças competitivas sobre o impacto de novos entrantes e Quadro 7: Análise das 5 forças competitivas sobre a rivalidade entre os concorrentes).

- Reymar;
- Frugema;
- Mercado Informal.

Tabela 7: Concorrentes

Concorrentes	Tipos de concorrentes	Pontos fortes	Pontos fracos
Paakeezah Investimts Phabrica de Gelo	Direto	Boa localização para o seu público-alvo; Boa capacidade de armazenamento e de produção; Diversidade na produção do gelo.	O público-alvo são os pescadores da cidade da Beira; Não faz entrega ao domicílio; Fraca distribuição do seu produto em outros pontos de vendas (<i>bottle store</i> , bombas de combustível, etc.); Fraco investimento em marketing.
Reymar	Direto	Alta capacidade de produção; Boa capacidade de armazenamento.	Má localização; Produção de apenas um determinado tipo de gelo (que é o picado); Baixo poder de distribuição; Fraco investimento em <i>marketing</i> .

Frugema	Indireto	Boa localização.	Foco em produtos congelados; Baixo poder de produção e armazenamento.
Mercado Informal	Indireto	Preços baixos; Forte poder comercial; Investimento em <i>marketing</i> .	Produto com pouca segurança na qualidade; Baixo poder de continuidade do negócio.

Fonte: Kateka_ice, 2022.

5.11. Fornecedores

5.12. Recursos utilizados para produção, distribuição e venda

Neste tópico, iremos ilustrar como pretendemos assegurar os recursos que a Kateka_ice irá utilizar desde a sua produção até que o produto chegue ao consumidor final, fora de qualquer impureza e dentro do mais rigoroso padrão de qualidade.

Antes de avançar para os recursos utilizados para produção, distribuição e venda iremos explicar o processo de fabrico e embalagem do gelo segundo Rio (2004), que afirma como sendo o primeiro passo o uso da água potável, que passa por 2 (dois) filtros, o primeiro com 6 (seis) estágios, contendo carvão ativado e o segundo de prata coloidal (poder germicida). A água, a ser transformada em gelo, passa primeiro pelo filtro e logo após é armazenada em um reservatório (caixa d`água) e depois vai para o segundo filtro (prata coloidal), onde é lançada para a máquina encarregada de transformá-la em gelo.

Já o segundo processo é de embalagem que ainda na ótica do mesmo autor, recebem em local apropriado no seu rótulo, a data de fabricação e o prazo de validade e são dispostas para controle. Após receberem os cubos de gelo é efetuada a conferência do peso, as

mesmas são seladas em equipamentos apropriados. O congelamento e armazenamento é realizado em câmara frigorífica com temperatura inferior a -10°C.

N.B.: De acordo com Rio (2004), aconselha-se que o produto não seja consumido após o armazenamento de mais de 6 meses.

Recursos utilizados na área de trabalho (produção)

- Espaço suficiente e adequado para os equipamentos de produção (máquina de gelo cubo e picado), seladora, balança, câmara frigorífica, congeladores, lavatório, instalações elétricas e saneamento e ainda um espaço para garantir a manutenção e limpeza de todas as áreas e equipamentos.

Distribuição e venda

- O transporte de produto final como citado no ponto 5.14. Parceiros de Negócio, será mediante uma parceria com empresa de distribuição (Brancola's Express), por uma pessoa uniformizada, em automóvel ou motas fechado devidamente higienizado e caminhão térmico equipado com termômetro para controle da temperatura.

O processo de venda será feito no balcão ou mediante a requisição do produto no aplicativo, conforme distinguido no ponto 9.1.2. Fluxograma de Venda.

5.13. Análise VRIO

Segundo (Siteware, 2019) o modelo VRIO, é uma técnica analítica para avaliar recursos valiosos de uma empresa, como recursos humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Para que se tornem competitivos, os recursos precisam das quatro características da ferramenta VRIO, as quais podemos encontrar no quadro abaixo:

Tabela 8: Análise VRIO

Valioso	Raros	Inimitáveis	Não substituíveis
Criatividade do colaborador / Inovação contínua	Design	Marca da empresa	Marca da empresa

Capital disponível	Capacidade adaptativa face ao mercado	Criatividade do colaborador / Inovação contínua	Criatividade do colaborador / Inovação contínua
Capacidade adaptativa face ao mercado	Criatividade dos colaboradores	Cultura inovadora	Cultura inovadora
Energia / Água	Marca da empresa		
Saco plástico de gelo	Criatividade do colaborador / Inovação contínua		
Máquina de produção	Cultura inovadora		
Criatividade dos colaboradores			
Marca da empresa			
Campanhas de publicidade			
Designers			
Ações de formação			
Cultura inovadora			

Fonte: Kateka_ice, 2022

5.14. Análise SWOT

A tabela abaixo destaca a análise SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) da empresa, aquela que caracteriza a posição estratégica da empresa a nível interno e externo.

Tabela 9: Análise SWOT sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e diversidade dos serviços oferecidos; • Garantia dos produtos contra defeitos de fabrico; • Instalação com localização privilegiada; • Rapidez nos cumprimentos dos prazos para entrega das encomendas; • Qualidade de atendimento e relacionamento com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no estacionamento; • Dificuldade em encontrar uma empresa de entrega com reconhecimento no mercado para a prestação de serviço no processo de venda <i>online</i>.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em desenvolvimento; • Limitação nos produtos dos concorrentes; • Baixo uso de plataformas <i>online</i> nos concorrentes; • Uma vaga no mercado causada pela ineficiência da competição; • Garantir que o produto chegue ao cliente mesmo que seja na época do confinamento (atendendo o contexto que se tem estado a viver do COVID-19). 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços semelhantes com os dos concorrentes; • Clientes fiéis a concorrência; • Crise financeira; • Existência de concorrentes formais e informais.

Fonte: Kateka_ice, 2022.

5.15. Parceiros de negócios

Após uma análise destacou-se a necessidade de obter parcerias com empresas que possam ajudar a alavancar o bom funcionamento e sucesso da empresa de forma estratégica foram

selecionados 2 parceiros, um para área de manutenção das máquinas e outro para o serviço de entrega do produto, conforme podemos ver abaixo:

Sistema de Frio – é uma empresa reparadora de aparelhos de refrigeração e climatização, com sede no bairro do esturro, n.º: 258, cidade da Beira. A empresa foi selecionada pela qualidade de trabalho e rapidez, apesar de ser nova no mercado acreditamos que esse seja um ponto forte para uma boa negociação, de modo a obter o melhor preço do mercado na manutenção das máquinas.

Brancola`s express – é uma empresa que presta serviços de *delivery*, com sede na Cidade de Maputo e uma sucursal na cidade da Beira. A empresa foi selecionada pela qualidade do trabalho e rapidez no serviço de entrega, elevado poder negocial e baixos preços.

6. Plano de *marketing*

6.1. Serviço e produto

A Kateka_ice dedica-se a produção e venda de gelo necessário para utilização em diversos eventos sejam eles sociais, corporativos e religiosos.

- Classificação do serviço: fornece serviços de comercialização e distribuição de gelo com qualidade;
- Características do equipamento: dispõe equipamentos de fabricação de gelo (máquinas de fabricação, sacos para empacotamento do gelo, pá, botas, entre outros) de marcas reconhecidas internacionalmente pela rapidez, eficiência, eficácia e excelentíssima qualidade e com o melhor design proporcionado estilo e durabilidade;
- Durabilidade: possui equipamento de durabilidade garantida para o conforto do cliente;
- Confiabilidade: importa equipamentos com melhor qualidade e de marcas reconhecidas a nível mundial.

6.2. Preço

Com os serviços que pretende trazer ao mercado, espera-se uma aderência massiva por parte dos consumidores. A Kateka_ice numa primeira fase pretende implementar a estratégia de penetração que consiste na fixação de um preço baixo, inicial com a intenção

do produto ser aceite rapidamente no mercado. Essa estratégia é dirigida maioritariamente a produtos de alta qualidade, porém tenciona-se entrar no mercado aplicando um preço médio de 80,00 MZN¹¹ aos sacos que mais vendem que é de 2,5Kg tentando obter uma rápida aceitação e penetração de mercado.

Feito isso, vamos oferecer aos clientes facilidades de compra e pagamento, desde:

- Compras *online*;
- Transferências bancárias;
- Multibanco;
- Mpesa;
- Valores monetários.

Os clientes vão também poder fazer a troca dos produtos que comprarem *online*, caso esses cheguem com algum defeito na embalagem ou descongelado.

6.3. Comunicação e promoção

A Kateka_ice pretende adotar a estratégia de posicionamento do produto, onde a comunicação será bastante eficaz no sentido de fazer com que o gelo da Kateka_ice seja sempre lembrado pelo consumidor como a primeira opção, principalmente na cidade da Beira, onde se localiza a empresa.

Para atingir esse posicionamento faremos uma estratégia de *marketing* que compreende um conjunto de ações colocadas em prática para alcançar as metas traçadas para a divulgação, venda e reconhecimento de marca. Para que isso se torne possível pretendemos fazer o uso de:

- Mala direta com mensagens que lembram e divulgam a fábrica de gelo;
- Jornais: Diário de Moçambique e Notícias – porque são os mais lidos na cidade da Beira;
- Rádio de Moçambique;
- Plataformas WEB: para disponibilização de informações sobre a empresa, seus produtos e serviços.

¹¹ O que corresponde á € 1,24, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

- Outdoor: em pontos estratégicos da cidade, como por exemplo, na praça 3 de Fevereiro, praça da Shoprite, etc.

Serão feitas também promoções de venda como: brindes promocionais, recompensas por preferência pela marca.



Figura 11: Logotipo da empresa “Kateka_ice”

Slogan: Gelo me faz querer beber de novo.

Endereço Físico e Eletrónico da Empresa

Endereço: Rua Alfredo Lawley, nº: 1924, 6º bairro do esturro.

Correio eletrónico: kateka.info@gmail.com.

Website: www.katekaice.mz.

Facebook: [Kateka_ice](https://www.facebook.com/Kateka_ice).

Instagram: [Kateka_ice](https://www.instagram.com/Kateka_ice).

Contactos: +258 (84) 346 0000 / (84) 347 0000.

6.4. Distribuição e venda

Para que o negócio seja atrativo à Kateka_ice encontrar-se-á na cidade numa rua que existe muito comércio formal, pretendendo fazer uso do método de distribuição direta e indireta.

O método de distribuição direta será o contacto do ponto de fabricação e venda com o cliente e o método indireto será o contacto dos intermediários com o consumidor final, ou seja, a empresa adotará representantes da marca ao longo dos vários postos de venda como bombas de combustível, lojas, *bottles stores*, *take away*, restaurantes, entre outros.

7. Plano estratégico

7.1. Níveis de estratégia

7.1.1. Mapa estratégico

A tabela que segue abaixo demonstra a estratégia da empresa para o alcance das metas, medidas e iniciativas, sob quatro (4) perspetivas de valor definidas pela ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*.

Tabela 10: Mapa estratégico

Perspetivas	Medidas	Metas	Iniciativas
Financeira	-Retorno sobre o investimento; -Obtenção de lucro e diminuição dos custos.	-Recuperar o investimento inicial em menos de 4 anos.	-Criar parcerias com instituições, em virtude da minimização de custos; -Uso racional dos recursos; -Atrair novos clientes.
Clientes	-Conquistar o maior número de clientes aumentando o nível da satisfação.	-A empresa pretende garantir que 40% de clientes sejam retidos até final do primeiro ano;	-Investir constantemente em inovação e melhoria através de sistemas que auxiliam os clientes

		-100% dos clientes satisfeitos.	no processo da compra; -Aumento de estratégias de publicidade de modo a propagar a imagem da empresa.
Processos internos	-Eficiência na prestação de serviços; -Desenvolvimento do aplicativo; -Trabalho em equipe.	-Flexibilidade nas operações da empresa; -Ser pioneiro no lançamento dos serviços diferenciados que atendam as necessidades e desejos dos clientes.	- Melhorar e fazer a avaliação da qualidade dos serviços; -Pesquisa de forma contínua as novas tendências de mercado.
Aprendizagem e crescimento	-Constantes capacitações na área de vendas; -Desenvolvimento e treinamento dos colaboradores.	-Obter uma equipe capacitada e atualizada no desenvolvimento dos produtos; -Ter 80% de Colaboradores eficientes e eficazes;	-Os colaboradores não podem focar-se somente na formação e no treinamento, têm de fazer também o estudo do mercado, olhar para as empresas em crescimento e obter ideias de modo que ajude no

			crescimento da empresa.
--	--	--	-------------------------

Fonte: Kateka_ice, 2022

7.1.2. Análise de alternativas estratégicas

Tabela 11: Impacto das perspectivas de valor de Balanced Scorecard

Questões para Geração de Alternativas Estratégicas	Ameaça, oportunidade, pontos fortes e pontos fracos	Impacto das Perspetivas de Valor de <i>Balanced Scorecard</i>			
		Financeira	De cliente	Dos processos Internos	Da aprendizagem e Crescimentos
1. Que ameaças queremos minimizar?	Empresas concorrentes de renome no mercado.	Diminuição das receitas afetando assim o lucro da empresa.	Perda de clientes devido ao aumento do poder de escolha.	Reestruturar as políticas para otimizar recursos.	Colaboradores com influências negativas no desempenho.
2. Que oportunidades devemos aproveitar?	Clientes interessados em aderir os nossos produtos e serviços.	Crescimento das vendas e lucros para um investimento futuro.	Aumento da satisfação dos clientes.	Qualidade e inovação dos equipamentos de modo a reter os clientes; Liderança na qualidade dos produtos oferecidos e	Reavaliação das políticas de treinamento na empresa; Novos métodos e novas tecnologias de trabalho.

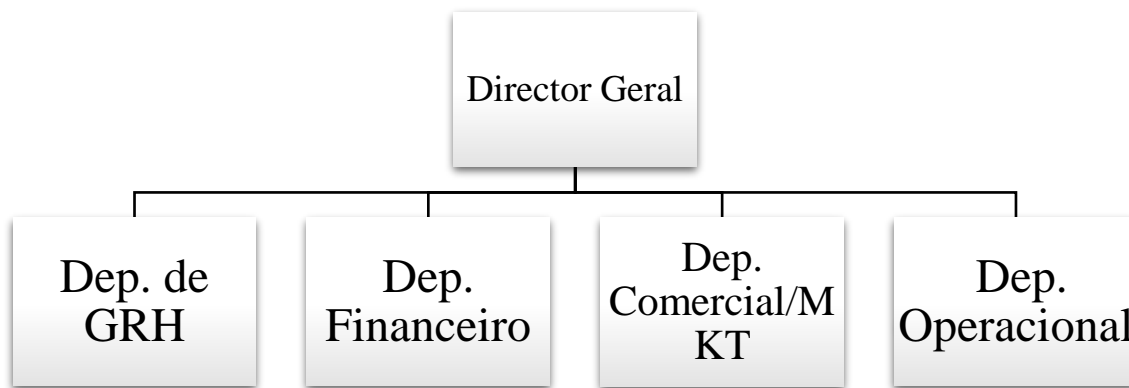
				no atendimento.	
3. Que pontos fortes vamos explorar?	Qualidade e diversidade dos serviços oferecidos.	Parcerias com empresas de entrega para melhor circulação do produto e aumento da venda.	Fidelização, satisfação e retenção dos nossos clientes.	Atualização e expansão dos serviços.	Novas formas de trabalho de modo a maximizar a produção; Acompanhamento da tecnologia.
4. Que fraquezas queremos superar?	Superar com maior rapidez a dificuldade que se encontra ao entrar em novo mercado complexo e dinâmico.	Falta de eficiência que poderão resultar em perdas financeiras.	Não estar a acompanhar as tendências do mercado.	Fraca gerência dos recursos internos.	Resistência à mudança.

Fonte: Kateka_ice, 2022

8. Plano pessoal

8.1. Organograma

Ilustração 1: Organograma Principal



Fonte: Kateka_ice, 2022.

A imagem acima ilustra o organograma da empresa que representa as relações hierárquicas existentes na Kateka_ice, demonstrando assim a distribuição dos sectores e a comunicação entre eles.

No topo da hierarquia encontra-se a Diretoria como órgão máximo da empresa. Abaixo da Diretoria encontra-se os departamentos dos Recursos Humanos, departamentos de Finanças, departamento Comercial e Marketing e departamento de Logística.

8.1.1. Distribuição de tarefas

Diretor geral

- Responsável por conduzir a elaboração e execução dos planos estratégicos e operacionais, em todas as áreas da empresa, visando assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade;
- Colaborar com a eficácia do fluxo de informações e com a eficiência do emprego dos recursos da organização;
- Identificar oportunidades, avaliar, viabilizar e fazer recomendações sobre novos investimentos e desenvolvimento de novos negócios.

Gestão de Recursos Humanos

- Gerir pessoas, visando planejar e construir as atividades da área de Recursos Humanos;
- Responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento de profissionais atraindo profissionais de talento para a empresa;

- Estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo que, por um lado, cada trabalhador seja remunerado de acordo com importância do cargo que ocupa e por outro, seja recompensado adequadamente pelo seu desempenho profissional.

Gestor Financeiro

- Registrar diariamente transações contabilísticas e realizar a reconciliação entre as contas contabilísticas e financeiras, efetuando a apuração mensal e anual dos resultados;
- Providenciar a documentação para registo de atos societários junto aos órgãos competentes, controlo de ativo permanente, gerenciamento de custos, elaboração relatórios para seus superiores.

Gestor Comercial e de Marketing

- Responsável por elaborar pesquisas de mercado e estratégias para aumentar as vendas;
- Estudar o comportamento do consumidor;
- Produzir relatórios destacando o público-alvo, o preço, a promoção e o local de venda dos produtos;
- Criar, desenvolver e coordenar as atividades que visam adequar os produtos da empresa ao mercado de consumo.

Gestor de Operacional

- Gerir os sistemas de requisição, recebimento e armazenamento dos produtos;
- Análise e escolha de fornecedores (*procurement*);
- Gestão da produção e do stock da empresa;
- Controlar a qualidade e higiene dos produtos.

8.2. Recrutamento e seleção

A Kateka_ice, irá optar pelo recrutamento interno e externo. Na primeira instância fará o lançamento da vaga ao público (recrutamento externo), após o início da atividade caso haja necessidade de contratar alguém para o quadro a empresa, iremos optar pelo recrutamento interno caso os funcionários não preencham os requisitos da vaga a empresa vai optar pelo recrutamento externo através de:

- Anúncios em jornais e sites de emprego;

- Publicação da oportunidade nas redes sociais (*LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter*) e no *site* da empresa.

8.3. Programas de treinamento

A Kateka_ice, fornecerá aos seus funcionários capacitação em:

- Termos de relacionamento entre colaboradores e clientes;
- Auxílio no alcance dos objetivos da empresa;
- Formações para o uso de novas tecnologias de informática de modo a obter maior produtividade;
- Gerenciamento de stress, comportamento e finanças.

Tabela 12: Programa de treinamento dos colaboradores da Kateka_ice

Programa de treinamento dos colaboradores da Kateka_ice	
Quem treinar?	Toda a equipe da Kateka_ice
Como treinar?	Palestras, aulas expositivas;
Em que treinar?	Atendimento ao cliente, técnicas de venda e negociação;
Por quem treinar?	Coach, treinador corporativo (pessoas experientes na área);
Onde treinar?	No estabelecimento da Kateka_ice ou aluguer de salas para treinamento;
Quando treinar?	Nas primeiras segundas-feiras do mês das 8h às 9h;
Para quê treinar?	Melhorar habilidades, conhecimentos e desempenho do <i>staff</i> .

Fonte: Kateka_ice, 2022.

8.4. Programa de motivação

O programa usado pela Kateka_ice para motivar os seus colaboradores tem como objetivo desenvolver e criar a satisfação nos mesmos, através de:

- Atribuição de diplomas aos melhores colaboradores no sentido de a empresa manifestar a satisfação pelo seu trabalho;
- Um bónus anual para o melhor trabalhador na proporção de 50% do seu salário, através de um processo de classificação que será feito por via de uma ficha de avaliação de desempenho na qual constam indicadores como a pontualidade, assiduidade, comprometimento com o trabalho e será votada por toda a equipe. Será elaborada e monitorada pelo responsável do departamento de Recursos Humanos.
- Despesas funerárias (8.000,00 MZN)¹²;
- Garantir assistência médica e medicamentosa (50% de comparticipação da empresa em despesas somente de hospitais públicos).

8.5. Benefícios aos funcionários

A Kateka_ice, promove aos seus funcionários os seguintes benefícios:

- Refeição (almoço);
- Comunicação aos diretores das equipas;
- Festas e eventos sociais em equipa;
- Ferias e/ou flexibilidade de ausências por motivos pessoais;
- Programas de incentivo (os colaboradores que oferecerem sugestões a empresa que ajudem a economizar ou aumentar a produtividade podem ganhar um prémio ou gratificação).

8.6. Responsabilidade social

Com vista a garantir a responsabilidade social a Kateka_ice, pretende incentivar a prática do uso de meios de transporte que não prejudiquem o meio ambiente, incentivando o uso

¹² O que corresponde á € 132,70, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

de bicicletas como transporte para o local de trabalho, assim sendo o colaborador que cumprir durante todo o mês a empresa irá compartilhar em 30% no pagamento de ginásios dentro da mesma cidade.

A Kateka_ice, pretende criar fortes alianças com o município da Beira para que juntos possam fortalecer a prática em manter a cidade limpa, não só por meio de campanhas, mas também em criar depósitos de lixo recicláveis como por exemplo para papel/cartão (azul), plástico (amarelo), vidro (verde), indiferenciado (preto), isso porque a sustentabilidade faz parte dos nossos valores. Ainda junto da parceria incentivar as pessoas a deitarem o lixo dentro de sacos plásticos e em locais apropriados.

9. Plano operacional

9.1. Processos de compra e venda

9.1.1. Processo de compra ao fornecedor

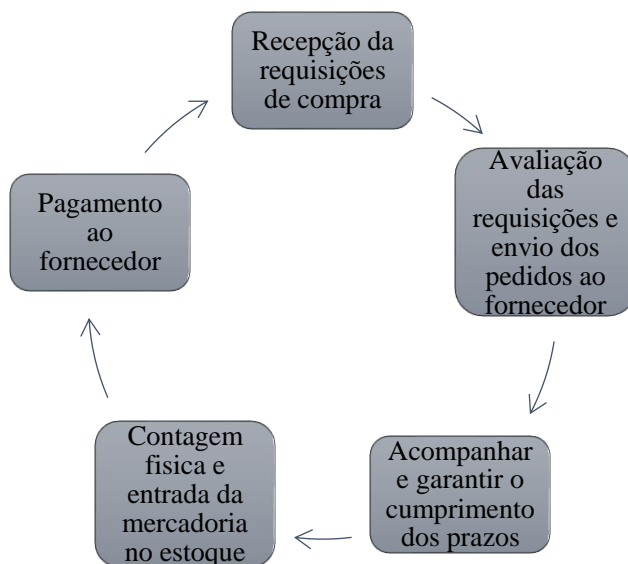


Figura 12: Processo de compra

Fonte: Kateka_ice, 2022.

O processo de compra da Kateka_ice, tem o seu início na recepção da requisição de compra onde o departamento da logística faz a requisição e anexa uma lista dos equipamentos

necessários para a empresa que é enviada ao responsável da logística, a mesma é avaliada e após aprovada os pedidos são enviados ao fornecedor. Recebe-se a fatura e se aprova, posteriormente faz-se o acompanhamento como também se garante o cumprimento dos prazos, chegada a mercadoria faz-se a análise documental vs contagem física de acordo com o pedido de compra e entrada da mercadoria no estoque. E por fim, fazemos o pagamento ao fornecedor no valor de 100% da fatura.

Políticas de compra ao fornecedor

A política de compras orienta as decisões sobre o que comprar, quando comprar, ajuste de pedidos e valores de produtos em estoque através da programação financeira de compras.

As compras da Kateka_ice, serão feitas mediante uma requisição do departamento de logística, que tem o controlo direto com entradas, saídas e existências iniciais e finais.

As compras serão feitas na sua maioria por meio de transferências bancárias de modo a garantir maior segurança nas transações.

Na redução do stock de 50% serão efetuadas compras para a sua reposição. As compras serão efetuadas diretamente com os fornecedores da empresa, em que 100% do valor serão a pagos após a entrega da encomenda.

9.1.2. Processo de venda ao cliente

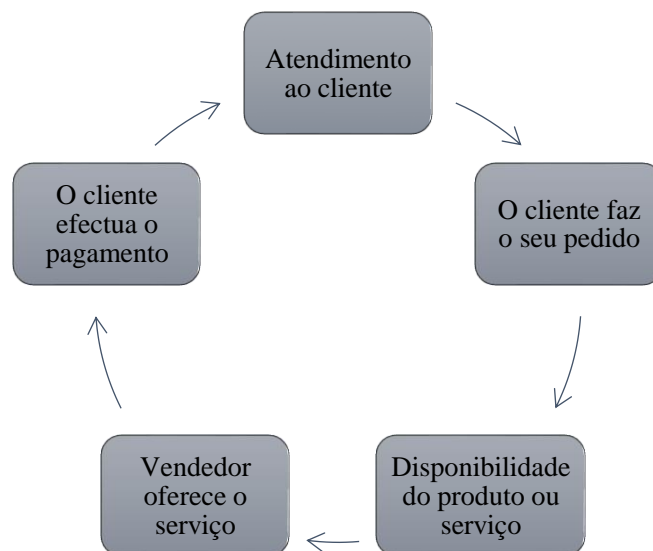


Figura 13: Processo de Vendas

Fonte: Kateka_ice, 2022.

O processo de venda da Kateka_ice começa com a publicidade do produto e serviços que consiste em fixar imagens relativamente ao produto e serviços que a empresa oferece, contendo no cartaz a marca, o conceito, a utilidade, as vantagens, para ganhar a preferência dos consumidores feito isso, os clientes vão as nossas instalações ou ao aplicativo solicita o produto ou serviço, a empresa avalia a disponibilidade, o vendedor oferece o produto ou serviço, o cliente efetua o pagamento e desfruta do produto, enquanto a empresa regista a saída do mesmo.

Políticas de venda ao cliente

Os clientes têm possibilidade de efetuar o pagamento total a vista, ou então no aplicativo móvel que está associado ao serviço de entrega. Os meios de pagamento podem ser: em dinheiro, multibanco, Mpesa, transferências e compra *online*.

Implementaremos a política de incentivo de vendas de 5% por cada venda efetuada pelo colaborador no balcão da loja no valor superior à 5.000,00 MZN¹³.

9.1.3. Políticas de qualidade do produto

A política de qualidade tem por objetivo principal firmar compromissos da empresa com a garantia da qualidade perante ao público interno (colaboradores) e externo (*stakeholders*), de modo a demonstrar as suas verdadeiras intenções e as diretrizes globais da organização, relativas à qualidade formalmente expressas com relação aos seus produtos e serviços. Assim, o compromisso assumido pela Kateka_ice, irá se traduzir por um dos objetivos definidos, que é o de assegurar a melhoria contínua dos produtos, serviços e processos, bem como os que se encontram abaixo:

- Desenvolvimento do capital humano, através da implementação de programas de treinamento do pessoal, com vista a atender as necessidades dos clientes unindo à eficiência e qualidade dos produtos e equipamentos existentes;
- Análises microbiológicas e físico-químicas periódicas (mensal) em todas as etapas da produção, para salvaguardar a qualidade do produto em todas as etapas.
- Monitorar constantemente a satisfação dos clientes mediante o livro de sugestões e reclamações, comentários no aplicativo móvel, nas páginas da rede social da Kateka_ice;

¹³ O que corresponde á € 77,32, de acordo com o câmbio do dia (01/09/2022) do Banco de Moçambique (64,67 mzn por cada euro).

- Supervisionamento dos equipamentos de modo a responder as expectativas e dificuldades notadas nos clientes, tencionando sempre a melhoria contínua dos produtos, serviços e processos.

10. Aspetos legais

10.1. Enquadramento tributário

A Kateka_ice é uma empresa constituída juridicamente como uma sociedade por quotas, e estará sujeita ao Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), a taxa de 17%; Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRPC), este imposto incidirá sobre o lucro da sociedade, e o mesmo será constituído pela soma algébrica do resultado do exercício e pelas variações patrimoniais positivas e negativas verificadas no mesmo período a uma taxa de 32%; Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) está será aplicado 3% para o trabalhador e 4% para a empresa.

Deverá possuir contabilidade organizada de acordo com o código de contas vigente e se enquadrar no regime Normal de acordo com os códigos de IRPC e IVA, está também sujeita à legislação comercial e a legislação laboral através dos respetivos códigos.

10.1.1. Legislação aplicável

A Kateka_ice deverá possuir contabilidade organizada com base no código de contas e se enquadrar no regime Normal de acordo com as legislações vigentes em Moçambique, que são:

- IRPC – Lei nº 34/2007, de 31 de dezembro;
- IVA – Lei nº 32/2007, de 31 de dezembro;
- INSS – Lei 23/2007, de 1 agosto, Lei de Trabalho;
- Plano geral de Contabilidade – Decreto 70/2009 de 22 de dezembro.

Está também sujeita à legislação comercial e a legislação laboral através dos respetivos códigos.

11. Plano financeiro

O plano financeiro é uma ferramenta importante na realização do plano de negócio, porque nela contém informação relevante sobre a viabilidade financeira e económica da empresa.

O presente plano de negócio faz uma projeção de um investimento de 5 anos, considerando os investimentos iniciais, projeção das vendas, balanço projetado, demonstração de resultados, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, avaliação do projeto (taxa de interna de retorno e valor atual líquido) e a viabilidade do negócio, como podemos ver abaixo.

11.1. Investimento inicial

A Kateka_ice desembolsará os seus fundos pelo qual espera benefícios futuros num período de um exercício económico, assim como para os outros em diante. A tabela a seguir ilustra o investimento inicial da empresa que consiste na aquisição de equipamentos e mobiliários necessários para o estabelecimento, e todas as despesas a desembolsar na fase preliminar.

Tabela 13: Resumo do Investimento Inicial da Kateka_ice

Nº	Descrição	Total	(%)
1	Investimento Fixo	123 381,88 €	75%
2	Capital de Giro	37 831,90 €	23%
3	Investimento Pré-operacional	4 133,23 €	2%
Total		165 347,01 €	100%

Fonte: Kateka_ice, 2022

- O investimento fixo equivale a 75% do investimento inicial, que é composto por máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, aplicativo, viatura (detalhes no ficheiro Excel).
- O capital de giro obtido igualou-se a 23% do investimento inicial, que foi calculado a partir da soma do stock inicial e o caixa mínimo necessário.
- Os investimentos pré-operacionais equivalem a 2% do investimento inicial. Este primeiro é composto pelas despesas legais, de publicidade, formação e treinamento.

11.2. Projeção de vendas

A empresa perspetiva uma variação de 21,2% para fazer face aos custos que esta vai suportar ao longo do exercício económico. Pois a empresa exerce atividade de comercialização de gelo cubo e picado e prestação de serviço (venda de espaço no aplicativo).

Tabela 14: Previsão de vendas de comercialização de gelo cubo e picado

Ano	Quantidade	P.Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sacos de gelo cubo 2,5 Kg	6000	1,24 €	7 422,30 €	8 995,82 €	10 902,94 €	13 214,36 €	16 015,81 €
Sacos de gelo cubo 5 Kg	2500	2,32 €	5 798,67 €	7 027,99 €	8 517,92 €	10 323,72 €	12 512,35 €
Sacos de gelo cubo 8 Kg	1000	3,56 €	3 556,52 €	4 310,50 €	5 224,33 €	6 331,88 €	7 674,24 €
Sacos de gelo picotado 2,5Kg	3000	1,39 €	4 175,04 €	5 060,15 €	6 132,90 €	7 433,08 €	9 008,89 €
Sacos de gelo picotado 5 Kg	1000	2,63 €	2 628,73 €	3 186,02 €	3 861,46 €	4 680,09 €	5 672,27 €
Sacos de gelo picotado 25 Kg	800	12,37 €	9 896,40 €	11 994,43 €	14 537,25 €	17 619,15 €	21 354,41 €
Total			33 477,66 €	40 574,92 €	49 176,80 €	59 602,28 €	72 237,97 €

Fonte: Kateka_ice, 2022

Tabela 15: Previsão de vendas de prestação de serviço (venda de espaço no aplicativo)

Descrição	Quantidade	P.Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de inscrição	63	154,63 €	9 741,77 €	11 807,02 €	14 310,11 €	17 343,85 €	21 020,75 €
Restaurantes	15	77,32 €	13 916,81 €	16 867,17 €	20 443,01 €	24 776,93 €	30 029,64 €
Bottles stores	12	77,32 €	11 133,45 €	13 493,74 €	16 354,41 €	19 821,54 €	24 023,71 €
Pastelarias	10	77,32 €	9 277,87 €	11 244,78 €	13 628,67 €	16 517,95 €	20 019,76 €
Loja de conveniência	18	77,32 €	16 700,17 €	20 240,61 €	24 531,61 €	29 732,32 €	36 035,57 €
Take away/Fast food	8	77,32 €	7 422,30 €	8 995,82 €	10 902,94 €	13 214,36 €	16 015,81 €
Sub-Total		541,21 €	68 192,36 €	82 649,14 €	100 170,76 €	121 406,96 €	147 145,24 €
Total			101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €

Fonte: Kateka_ice, 2022

- Foi feita a pesquisa de preços para que fosse possível a previsão das receitas do ano 1. A partir das previsões do ano 1, as receitas totais foram projetadas para os 4 anos subsequentes a uma taxa de 21,2%.
- Tendo como base os indicadores macroeconómicos, partimos do pressuposto que para os anos 2 a 5 os preços de venda iram acompanhar o crescimento do país em 12% a 30%.
- As taxas escolhidas para os aumentos não foram aleatórias estas são resultantes de informações fornecidas pelo Banco de Moçambique¹⁴.

11.3. Balanço projetado

O balanço projetado tem a finalidade por sua vez de mostrar a posição financeira da empresa nos seus 5 primeiros anos de atividade.

¹⁴ Banco de Moçambique – site: www.bancomoc.mz

- No Ativo encontramos os activos não corrente e corrente, assim como as amortizações acumuladas. O primeiro engloba o equipamento básico, administrativo social e transporte, que se mantêm constantes ao longo dos anos. O segundo engloba as despesas de desenvolvimento, e o terceiro, os valores referentes ao desgaste dos activos da empresa, que vão aumentando ano pós ano, correspondendo assim em todos os anos o somatório das amortizações anuais e das amortizações dos anos anteriores.
- Em seguida encontramos os inventários e activos biológicos (mercadorias), onde o seu valor é nulo, pois partimos do pressuposto que as mercadorias serão compradas e vendidas no mesmo exercício económico.
- No segundo membro encontramos os Empréstimos Bancários no valor de € 82.673,50, que ao longo dos anos vai diminuindo em razão das amortizações do empréstimo.

Tabela 16: Balanço projetado

ATIVO	Notas	Fundação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativos não correntes							
Ativos tangíveis		61 852,48 €	112 014,38 €	112 014,38 €	112 014,38 €	112 014,38 €	112 014,38 €
Ativos tangíveis de investimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis		- €	11 367,49 €	11 367,49 €	11 367,49 €	11 367,49 €	11 367,49 €
Amortizações acumuladas		- €	8 965,17 €	17 930,35 €	26 895,52 €	35 860,70 €	44 825,87 €
Ativo biológicos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros activos não correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		61 852,48 €	114 416,70 €	105 451,53 €	96 486,36 €	87 521,18 €	78 556,01 €
Ativos correntes							
Inventários		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos biológicos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros activos correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Caixa e bancos		103 494,53 €	36 796,69 €	48 575,22 €	79 083,45 €	133 344,37 €	220 220,60 €
Total		103 494,53 €	36 796,69 €	48 575,22 €	79 083,45 €	133 344,37 €	220 220,60 €
Total dos ativos		165 347,01 €	151 213,39 €	154 026,75 €	175 569,81 €	220 865,55 €	298 776,61 €
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO							
Capital próprio							
Capital social		82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €
Reservas		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prestações suplementares		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados		- €	- €	3 599,19 €	18 071,88 €	46 457,81 €	92 506,16 €
Resultados líquidos do período		- €	3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €
Total de capital próprio		82 673,50 €	86 272,69 €	100 745,38 €	129 131,31 €	175 179,67 €	245 300,18 €
Passivos não correntes							
Provisões		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos obtidos		82 673,50 €	63 246,96 €	46 470,69 €	33 080,41 €	24 016,07 €	20 478,53 €
Outros passivos não correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		82 673,50 €	63 246,96 €	46 470,69 €	33 080,41 €	24 016,07 €	20 478,53 €
Passivos correntes							
Provisões		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecedores		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos obtidos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impostos a pagar		- €	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
Outros passivos correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		- €	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
Total dos passivos		82 673,50 €	64 940,70 €	53 281,37 €	46 438,50 €	45 685,88 €	53 476,42 €
Total do capital próprio e dos passivos		165 347,01 €	151 213,39 €	154 026,75 €	175 569,81 €	220 865,55 €	298 776,61 €

Fonte: Kateka_ice, 2022

11.4. Demonstração de resultados

Tabela 17: Demonstração de Resultados

Descrição	Notas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas de bens e serviços		101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €
Investimentos realizados pela própria empresa		- €	- €	- €	- €	- €
Reversões do período		- €	- €	- €	- €	- €
Rendimentos suplementares		- €	- €	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos operacionais		- €	- €	- €	- €	- €
Total dos proventos operacionais		101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €
Custos de bens e dos serviços prestados		24 699,64 €	28 824,48 €	33 638,17 €	39 255,75 €	45 811,46 €
Custo com pessoal		29 864,05 €	32 691,94 €	35 539,84 €	38 409,74 €	38 675,99 €
Fornecimento e Serv. Terceiros		13 421,68 €	14 682,83 €	16 070,08 €	17 596,06 €	19 274,64 €
Amortizações de exercício		8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €
Outros gastos e perdas operacionais		- €	- €	- €	- €	- €
Total dos gastos operacionais		76 950,55 €	85 164,43 €	94 213,27 €	104 226,73 €	112 727,26 €
		24 719,47 €	38 059,63 €	55 134,29 €	76 782,51 €	106 655,94 €
Rendimentos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financeiros		19 426,54 €	16 776,27 €	13 390,28 €	9 064,34 €	3 537,54 €
Resultados antes do imposto		5 292,93 €	21 283,36 €	41 744,01 €	67 718,17 €	103 118,41 €
Imposto sobre rendimentos		1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
Resultado líquido do período		3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €

Fonte: Kateka_ice, 2022

- O resultado bruto resulta da diferença entre as receitas e os custos das vendas.
- O resultado corrente resulta da diferença entre o lucro bruto e as despesas operacionais.
- O resultado antes de impostos é obtido através da diferença entre o resultado corrente e as despesas financeiras.
- O lucro líquido é obtido através da diferença entre o resultado antes do imposto e o IRPC a alíquota de 32%.

11.5. Fluxo de caixa

Tabela 18: Fluxo de caixa

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(1) Saldo inicial	41 965,13 €	46 676,08 €	64 727,19 €	99 852,96 €	156 626,95 €
Bancos	31 473,85 €	35 007,06 €	48 545,39 €	74 889,72 €	117 470,21 €
Caixa	10 491,28 €	11 669,02 €	16 181,80 €	24 963,24 €	39 156,74 €
Entrada de caixa					
Venda de produtos	33 477,66 €	40 574,92 €	49 176,80 €	59 602,28 €	72 237,97 €
Venda de serviços	68 192,36 €	82 649,14 €	100 170,76 €	121 406,96 €	147 145,24 €
(2) Total de Entrada	101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €
Saída de caixa					
Custos operacionais	24 699,64 €	28 824,48 €	33 638,17 €	39 255,75 €	45 811,46 €
Custos variáveis	12 611,41 €	13 872,55 €	15 259,81 €	16 785,79 €	18 464,37 €
Custos fixos	50 100,86 €	50 278,48 €	49 740,39 €	48 284,36 €	43 023,80 €
Amortização/Depreciação					
(3) Total de saídas	87 411,92 €	92 975,52 €	98 638,38 €	104 325,90 €	107 299,62 €
(4) Fluxo de caixa (2-3)	14 258,10 €	30 248,54 €	50 709,18 €	76 683,34 €	112 083,58 €
IRPC (32%)	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
(5) Amortização de financiamento	9 547,15 €	12 197,43 €	15 583,42 €	19 909,35 €	25 436,16 €
Saldo final (1+2-5)	46 676,08 €	64 727,19 €	99 852,96 €	156 626,95 €	243 274,38 €

Fonte: Kateka_ice, 2022

- O saldo inicial do ano 1 corresponde ao somatório de caixa e banco patente no balanço de fundação.
- As entradas em caixa correspondem ao valor das receitas obtidas
- As saídas em caixa resultam do somatório do custo das vendas, das despesas fixas e do IRPC (32%).

11.6. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.

Tabela 19: Ponto de Equilíbrio

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos	59 066,03 €	59 243,66 €	58 705,57 €	57 249,54 €	51 988,97 €
Índice de margem de contribuição	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92
Ponto de equilíbrio	67 430,26 €	66 759,43 €	65 386,53 €	63 101,19 €	56 766,74 €

Fonte: Kateka_ice, 2022

11.7. Avaliação do projeto (taxa interna de retorno e valor atual líquido)

Para verificação da viabilidade do projeto, a empresa deve encontrar um custo médio ponderado (K_a), porque tem capital próprio assim como capital de terceiros, no entanto, o capital próprio corresponde a 50% e o remanescente de terceiros, as taxas de capital próprio é de 7% e 24,75% para taxa de capital de terceiros, como ilustram as tabelas a seguir:

Tabela 20: Fontes de capital

Nº	Descrição	Total	(%)	Custo do Capital	K_a
1	Capital Próprio	82 673,50 €	50%	7%	4%
2	Capital de Terceiros	82 673,50 €	50%	24,75%	12%
Total		165 347,01 €	100%		16%

Fonte: Kateka_ice, 2022

Tabela 21: TIR e VAL

Descrição	Valor
Taxa de desconto (Ka)	16%
Fluxo de caixa T0	-165 347,01 €
Fluxo de caixa T1	23 223,28 €
Fluxo de caixa T2	39 213,71 €
Fluxo de caixa T3	59 674,36 €
Fluxo de caixa T4	85 648,52 €
Fluxo de caixa T5	121 048,76 €
Valor presente	193 053,21 €
Valor presente líquido	27 706,20 €
Taxa interna de rentabilidade (TIR)	21%
Período de retorno	3,50

Fonte: Kateka_ice, 2022

11.8. Viabilidade do negócio

Após a elaboração do plano financeiro, pode-se constatar que o projeto é viável, pois apresenta um período de retorno de 3 anos e 6 meses, que considera-se aceitável pelo facto de estar abaixo do período máximo aceitável pela empresa que é de 5 anos, e por sua vez apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de € 27.706,20, o que indica que a empresa obterá retorno superior ao custo de capital pelo fato de ser maior que zero e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) maior do que seu custo de capital (21% > 16%). Garantindo assim, o retorno do capital emprestado ao banco e posteriormente aos sócios de empresa.

Período de Retorno

PR = 3 Anos 6 Meses

TIR (21%) > Ka (16%)

VAL > 0

Conclusão

O presente projeto de dissertação tem como objetivo a elaboração de um Plano de negócio para implementação de uma fábrica de Gelo em Moçambique, na província de Sofala, Cidade da Beira.

Moçambique é um país que está em via de desenvolvimento, apresenta grandes desafios no âmbito económico-financeiro, social, político, educação e saúde. Mas não deixa de ser considerado um país de grandes oportunidades de negócio.

A agricultura é a base da economia moçambicana, pois ela incorpora 80% da produção familiar. Após a independência o governo introduziu como componente fundamental nos seus programas de desenvolvimento da sociedade à educação, cuidados primários de saúde em zonas rurais. A década de 80 foi marcada pela transição de uma economia centralizada para uma economia aberta, de mercado. Já nos anos 90 houve um programa de ajustamento estrutural onde envolveu um pacote de livre comércio, a desregulamentação e a privatização onde o governo passou a dar espaço de as pessoas fazerem livremente os seus negócios, liberalizou os preços, praticamente deu por concluído a sua gestão do mercado. Essas mudanças introduzidas na economia em Moçambique nas últimas décadas levaram o país a uma nova vida económica, mas não se pode dizer que houve uma redução da pobreza, até porque o país é considerado um dos mais pobres do mundo.

A elaboração deste trabalho foge um pouco daquela que é a base da economia em Moçambique porque não lida com a agricultura, mas sim com a comercialização do gelo. O presente plano consiste numa avaliação de viabilidade tecnológica, económica e financeira de um plano de negócio, pois estas condições são sempre os elementos cruciais na tomada de decisão final do negócio.

Para que uma tomada de decisão seja eficaz, com menor índice de riscos, a estratégia do presente trabalho foi pensada em função do mercado em que a empresa estará inserida.

Assim sendo, concluiu-se que antes de entrar no mercado e montar um negócio muitos estudos devem ser elaborados como: o estudo do mercado, análises financeiras, pessoal qualificado. E como objetivo terá de saber muito bem o que pretende empreender? Como fazer? Para quem fazer? Aonde fazer? E quando? Esse estudo requer pessoas qualificadas e uma análise de viabilidade.

Bibliografia

Baggio, A. F. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, pp. 25-38.

Barreto, L. P. (1998). Educação para o empreendedorismo. pp. 189-197.

Batista, M. (27 de 6 de 2005). Tipos de empreendedorismo: - semelhanças e diferenças. Obtido em 7 de 12 de 2021, de <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhanças-e-diferenças/10993>

Bolton, B. K. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Abingdon: Routledge. Obtido em 7 de 12 de 2021, de [https:// books.google.com](https://books.google.com).

Bosma, N. e Amorós, J. E. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen Years of Assessing Entrepreneurship Across the Globe. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*, 143-248.

Bosma. N., Wennekers, S. & Amorós, J. E. . (2012). Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*, 339.

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Comissão Europeia. (2005). *Projecto do Procedimento Best: "Mini- Empresas no ensino secundário" - Relatório final do grupo de peritos*. Bruxelas: Publicações DG Empresa.

De Alencar, C. M. (2016). *Empreendedorismo* (1ª ed.). Sobral: INTA.

Degen, R. J. (1989). *O empreendedor: Fundamentos da iniciativa Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-156.

Drucker, P. (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Ferreira, P. M. (2008). *Ser empreendedor* (1º ed., Vol. 1). (E. Silabo.Lda, Ed.) Lisboa: Europress,Lda.

Gedeon, S. (Summer de 2010). What is Entrepreneurship? *Entrepreneurial Practice Review*, 1.

Gómez, R. S, & Haro, S. G. (2012). Relação entre os fatores institucionais e o empreendedorismo: análise mediante técnicas quantitativas. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 13, 54-72.

Gonçalves, V. B. (Dezembro de 2015). Empreendedorismo, fatores condicionantes e relevância do fator idade. *Idade e empreendedorismo: Uma revisão da literatura*, p. 5.

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2016). *Manual do empreendedor*. Portugal: StartUP Portugal.

Instituto Nacional de Estatística. (17 de Outubro de 2021). *População por idade, segundo distrito, área de residência e sexo*. Obtido em 06 de Janeiro de 2022, de Wikipedia: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Beira_\(Mo%C3%A7ambique\)#cite_ref-faixa_15-0](https://pt.wikipedia.org/wiki/Beira_(Mo%C3%A7ambique)#cite_ref-faixa_15-0)

Jardim, J. &. (2019). *Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (1º ed.). (E. P. Portuguesa, Ed.) Lisboa: Gravida.

Kerr R., Nanda R., & Rhodes-Kro M. (2014). Entrepreneurship as Experimentation. *Journal of Economic Perspectives*, 28, 25-48. doi:1257/jep.28.3.25

Knechtel, M. d. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes.

Lavoie, D. (1988). *Women entrepreneurs: building a stronger Canadian economy*. Canada: Ottawa.

Leite, A., & Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e Novas Tendências*. Braga: EDITVALUE.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

Miller, D. (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms* (Vol. 29). U.S.A: Printed in U.S.A.

Mussagy, I. M., & Manjoro, A. E. (2015). Empreendedorismo e Inovação em Moçambique: Panorâmica Actual. *Conferência Internacional Sobre Empreendedorismo e Inovação: COMO CONSTRUIR UMA BASE EMPRESARIAL COMPETITIVA EM MOÇAMBIQUE?* (pp. 2-3). Maputo: ISCTEM. Obtido em 14 de 12 de 2021, de <file:///C:/Users/zanil/Downloads/EmpreendedorismoemMocambique041115.pdf>

Rio, A. P. (22 de Abril de 2004). Manual de Boas Práticas de Fabricação em Indústria de Gelo. 22. Brasília, Brasil. Obtido de https://bdm.unb.br/bitstream/10483/206/1/2004_AlessandroPereiraDelRio.pdf

Rocha, M. C. (2016). *Empreendedorismo*. Canoas, RS: ULBRA.

Rotter, J. B. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological monographs.

Sales, C. M. (2021). Ideias de Negócios. *Como montar uma fábrica de gelo*, 4-22. Obtido de SEBRAE.

Selemane, R. A. (10 de 2020). Empreendedorismo em Moçambique. Nampula, Nampula, Moçambique. Obtido em 14 de 12 de 2021, de https://www.academia.edu/44551655/Empreendedorismo_em_Mo%C3%A7ambique

Shumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Row.

Siteware. (25 de 03 de 2019). *siteware*. Obtido de Siteware: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-e-modelo-vrio/>

Teixeira, L. (2011). *Análise de Fatores de Sucesso na Criação de uma Start-up*. Porto.

Timbane, & Albino, S. (2017). *Informática Aplicada: ADM-Empreendedorismo*. Nairobi: Universidade Virtual Africana.

Uriarte, L. R. (2000). Empresário Ou Empreendedor. *Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas. 1*, pp. 71-80. Brazil : Egepe. Obtido em 10 de 12 de 2021, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/1234>

USAID. (Julho de 2018). Perfil de Risco Climático em Moçambique. 1-6. Obtido de https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2021-10/2018_USAID-ATLAS-Project_Climate-Risk-Profile-Mozambique_PT_updated_9.22.21%20%281%29.pdf

Anexo 1 - Investimento Fixos

Nº	Tipo	Quantidade	Descrição	P.Unit.	P.Total
1	Equipamento Admin-Social	4	Secretarias conjunta (4 divisões)	369,78 €	1 479,11 €
2	Equipamento Admin-Social	1	Secretarias	699,24 €	699,24 €
3	Equipamento Admin-Social	1	Balcão	850,47 €	850,47 €
4	Equipamento Admin-Social	7	Cadeiras de escritorio	203,62 €	1 425,36 €
5	Equipamento Admin-Social	1	Mesa de reunião	838,23 €	838,23 €
6	Equipamento Admin-Social	1	Sofá	261,33 €	261,33 €
7	Equipamento Admin-Social	4	Cadeiras área de produção	38,27 €	153,08 €
8	Equipamento Admin-Social	2	Caçifos	166,57 €	333,14 €
9	Equipamento Admin-Social	1	Armário de documentos (metal)	180,40 €	180,40 €
10	Equipamento Admin-Social	1	Cofre	103,19 €	103,19 €
11	Equipamento Básico	7	Laptop	466,83 €	3 267,82 €
12	Equipamento Básico	1	Impressora grande	2 063,63 €	2 063,63 €
13	Equipamento Básico	1	Impressoras pequenas	344,98 €	344,98 €
14	Equipamento Básico	1	Plasma	430,51 €	430,51 €
15	Equipamento Básico	1	Aparelho de Som	130,90 €	130,90 €
16	Equipamento Básico	1	Software de contabilidade (Primavera)	1 447,35 €	1 447,35 €
17	Equipamento Básico	1	Software para venda de produto	695,84 €	695,84 €
18	Equipamento Básico	1	Aplicativo para serviço de entrega	9 224,31 €	9 224,31 €
19	Equipamento Admin-Social	2	AC industrial	657,43 €	1 314,86 €
20	Equipamento Admin-Social	2	AC	402,94 €	805,88 €
21	Equipamento Admin-Social	4	Geleira	377,22 €	1 508,89 €
22	Equipamento Admin-Social	6	Baldes de lixo grande	14,69 €	88,14 €
23	Equipamento Admin-Social	6	Baldes de lixo/ escritorio	4,07 €	24,40 €
Subtotal 1					27 671,06 €

Maquinas e Equipamentos				
Nº	Descrição	Quantidades	P.Unit.	P.Total
1	Avental de proteção bratislava	6	5,88	35,26
2	Bacias 80 litros	6	23,19	139,17
3	Balança vidaXL plataforma digital 300 kg	2	52,10	104,21
4	Baldes 32 litros	6	11,44	68,66
5	Capacetes	6	2,94	17,63
6	Luvas	30	1,05	31,54
7	Pá grande	3	19,33	57,99
8	Pá medida	3	14,23	42,68
9	Máquina de gelo cubo industrial - 3T (Mac Total	1	6 818,50	6 818,50
10	Camãra frigorifica industrial	2	2 005,44	4 010,88
11	Congeladores	5	270,60	1 353,02
12	Máquina seladora de sacos plásticos	2	110,30	220,60
13	Máquina de gelo picado industrial - 3T (Mac Total Ice)	1	4 512,24	4 512,24
14	Bomba de água	1	278,34	278,34
15	Filtro de água	2	432,97	865,93
16	Tanque de água 5000litros	1	417,50	417,50
17	Pá pequena	3	11,60	34,79
18	Pares de botas	6	18,56	111,33
19	Embalagem de saco para gelo (10Kg)		-	
20	2,5kg	10	92,78	927,79
21	5kg	4	216,48	865,93
22	8kg	0,5	405,46	202,73
23	25kg	800	0,46	371,11
24			-	0,00
Sub Total 2				21 487,83 €

Activos Tangiveis			
Descrição	Quantidade	P. Unit	Total
1 Edificio	1	61 852,48	61 852,48 €
Sub Total 3			61 852,48 €

Equipamento de Transporte			
Descrição	Quantidade	P. Unit	Total
1 Toyota Dina 150 caixa frigorifica 3,5t	1	12 370,50	12 370,50 €
Sub Total 3			12 370,50 €

Total de Investimento fixo			
Total Activo Fixo (1+2+3)			123 381,88 €

Anexo 2 – Capital de Giro

2.0 Capital de Giro				
2.1. Stock Inicial				
Descrição	Quantidade de sacos	Kg	P.Unit.	P.Total
Sacos de gelo cubo 2,5 Kg	6000	12500	1,24 €	7 422,30 €
Sacos de gelo cubo 5 Kg	2500	12500	2,32 €	5 798,67 €
Sacos de gelo cubo 8 Kg	1000	8000	3,56 €	3 556,52 €
Sacos de gelo picotado 2,5Kg	3000	7500	1,39 €	4 175,04 €
Sacos de gelo picotado 5 Kg	1000	5000	2,63 €	2 628,73 €
Sacos de gelo picotado 25 Kg	800	20000	12,37 €	9 896,40 €
Total				33 477,66 €
2.2. Caixa Mínimo				
Descrição				Valor
Caixa mínimo				4 354,24 €
Descrição				Valor
Total do capital de giro (1+2)				37 831,90 €
Calculo para consumo de água mensal "Mac Total Ice" - 4t				
1l - 1kg	Se a fábrica trabalhar 8h/dia			
4000l - 4000Kg	24h / 3periodos = 8h			
Por dia (24h)	4.000 kg / 3 = 1.333,33 kg por 8h			34666,58
	1.333,33kg * 26 dias = 34.666,58 kg/mês			
	Se trabalhar 16h/dia			
	1.333,33 kg * 2 = 2.666,66kg			
	2.666,66kg * 26 dias = 69.333,16 kg/mês			
Calculo para consumo de energia mensal "Mac Total Ice" - 4t				
1t - 5Kwh				

Anexo 3 - Investimento Pré-Operacional

3.0. Investimento pré-operacional				
			Taxa de Câmbio (01/09/22)	€ 64,67
Nº	Descrição	Quantidade	P. Unit	Total
1	Despesas de legalização	1	482,18 €	482,18 €
2	Licença de estacionamento	1	231,95 €	231,95 €
3	Taxa de lixo	12	18,56 €	222,67 €
4	Taxa de actividade economica	1	515,44 €	515,44 €
5	Publicidade	1	1 846,30 €	1 846,30 €
6	Formação ou Treinamento	1	834,70 €	834,70 €
	Total			4 133,23 €

Despesas com Legalização	
Descrição	Valor
Alvará	46,39 €
Reserva de Nome	1,70 €
Estatuto	51,77 €
Livros Obrigatorios	309,26 €
Publicação no BR	73,06 €
Total	482,18 €

Formação ou Treinamento			
Formação/Treinamento	Quantidade	P.Unit.	Total
Água (caixa 1,5L)	12	5,88 €	70,51 €
Bloco de notas	84	1,31 €	110,41 €
Canetas	2	4,33 €	8,66 €
Quadro branco	1	386,58 €	386,58 €
Manual de leitura	30	7,73 €	231,95 €
Apagador de lá	1	9,28 €	9,28 €
Marcadores	2	8,66 €	17,32 €
Total			834,70 €

Publicidade			
Descrição	Quantidade	P.Unit.	Total (mensal)
Rádio	1	19,33 €	19,33 €
Internet	1	18,56 €	18,56 €
Outdoor	1	77,32 €	77,32 €
Jornal	1	38,66 €	38,66 €
Total			153,86 €
Subtotal (anual) (Total*12)			1 846,30 €

Anexo 4 – Investimento Inicial

4.0. Resumo do Investimento Inicial				Repartição dos socios		
Nº	Descrição	Total	(%)	Nome	Valor	Peso
1	Investimento Fixo	123 381,88 €	75%	Naira Ustá	10 410,51 €	13%
2	Capital de Giro	37 831,90 €	23%	Irchade Ustá	10 410,51 €	13%
3	Investimento Pré-operacional	4 133,23 €	2%	Zaril Ustá	61 852,48 €	75%
Total		165 347,01 €	100%	Total	82 673,50 €	100%

5.0. Fontes de Capital					
Nº	Descrição	Total	(%)	Custo do Capital	Ka
1	Capital Proprio	82 673,50 €	50%	7%	4%
2	Capital de Terceiros	82 673,50 €	50%	24,75%	12%
Total		165 347,01 €	100%		16%

Contas a Receber			
Prazo da venda	(%)	Nr de dias	Media ponderada em dias
A vista	100%	30	30
A Prazo (1)	0%	0	0
Prazo medio de recebimento			30

Contas a Pagar			
Prazo de compra	(%)	Nr de dias	Media ponderada de dias
A Vista	0%	0	0
A Prazo (1)	100%	30	30
Prazo medio de pagamento			30

Idade media de stocks		Número de dias
		30

Recursos da empresa fora do caixa		Nr de dias
1. Contas a receber (PMR)		30
2. Stocks (IMS)		30
Subtotal (1+2)		60
Recursos de terc.no caixa de empres		
3. Fornecedores (PMP)		30
Subtotal 2		30
Necessidade liquida de capital de giro em dias (subtotal 1 - subtotal 2)		30

1. Custo fixo anual	39 639,49 €
2. Custo variavel anual	12 611,41 €
3. Custo total (1+2)	52 250,90 €
4. Custo total diário	145,14 €
5. Necessidade liquida de capital de giro	30
Caixa mínimo (4*5)	4 354,24 €

Anexo 5 – Custos e Despesas

Folha de Salário															
Nº	Nome	Função	Dias	Remunerações					INSS (3%)	IRPS	Outros Descontos	Total Líquido (Mensal)	Total Líquido (Anual)	INSS (4%)	Total desconto de INSS (7%)
				Salário Base	Subsídio de chefia	Horas Extras	Salários Bruto								
1	Zairi Ustá	D. Geral	30	432,97 €	30,93 €	- €	463,89 €	13,92 €	- €	- €	449,98 €	5 399,72 €	18,56 €	32,47 €	
2	Naira Ustá	G. Financeira	30	363,38 €	23,19 €	- €	386,58 €	11,60 €	- €	- €	374,98 €	4 499,77 €	15,46 €	27,06 €	
3	Irchade Ustá	Comercial/Marketing	30	363,38 €	23,19 €	- €	386,58 €	11,60 €	- €	- €	374,98 €	4 499,77 €	15,46 €	27,06 €	
4	Yolanda Belo	G. RH	30	363,38 €	23,19 €	- €	386,58 €	11,60 €	- €	- €	374,98 €	4 499,77 €	15,46 €	27,06 €	
5	Halef Acub	G. Operacional	30	363,38 €	23,19 €	- €	386,58 €	11,60 €	- €	- €	374,98 €	4 499,77 €	15,46 €	27,06 €	
6	Helcino Dovel	Operário	30	185,56 €	- €	- €	185,56 €	5,57 €	- €	- €	179,99 €	2 159,89 €	7,42 €	12,99 €	
7	Enrico Guilherme	Operário	30	185,56 €	- €	- €	185,56 €	5,57 €	- €	- €	179,99 €	2 159,89 €	7,42 €	12,99 €	
Total				2 257,62 €	123,70 €	- €	2 381,32 €	71,44 €	- €	- €	2 309,88 €	27 718,57 €	95,25 €	166,69 €	

Folha de salário projetada Aumenta 10% a partir do 2º Ano									
Nº	Nome	Função	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total	
1	Zairi Ustá	D. Geral	5 399,72 €	5 903,70 €	6 407,67 €	6 911,64 €	6 911,64 €	31 534,37 €	
2	Naira Ustá	G. Financeira	4 499,77 €	4 922,75 €	5 345,72 €	5 768,70 €	5 768,70 €	26 305,64 €	
3	Irchade Ustá	Comercial/Marketing	4 499,77 €	4 922,75 €	5 345,72 €	5 768,70 €	5 768,70 €	26 305,64 €	
4	Yolanda Belo	G. RH	4 499,77 €	4 922,75 €	5 345,72 €	5 768,70 €	5 768,70 €	26 305,64 €	
5	Halef Acub	G. Operacional	4 499,77 €	4 922,75 €	5 345,72 €	5 768,70 €	5 768,70 €	26 305,64 €	
6	Helcino Dovel	Operário	2 159,89 €	2 375,88 €	2 591,87 €	2 807,86 €	2 807,86 €	12 743,34 €	
7	Enrico Guilherme	Operário	2 159,89 €	2 375,88 €	2 591,87 €	2 807,86 €	2 807,86 €	12 743,34 €	
Total			27 718,57 €	30 346,44 €	32 974,30 €	35 602,16 €	35 602,16 €	162 243,64 €	

Gastos Fixos												
Nº	Descrição	C. Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total	Descrição	Quantidade	P.Unitário	Total
1	Salário	2 309,88 €	27 718,57 €	30 346,44 €	32 974,30 €	35 602,16 €	35 602,16 €	162 243,64 €	Canetas	2 cx	4,33 €	8,66 €
2	Iss	166,69 €	2 000,31 €	2 200,34 €	2 400,37 €	2 602,41 €	2 808,65 €	12 212,09 €	Lapis	1 cx	3,56 €	3,56 €
3	Telefone	37,11 €	445,34 €	445,34 €	445,34 €	445,34 €	445,34 €	2 226,70 €	Resmas	2 cx	27,83 €	55,67 €
4	Internet	23,19 €	278,34 €	278,34 €	278,34 €	278,34 €	278,34 €	1 391,70 €	Borracha	1 cx	8,50 €	8,50 €
5	Seguro	12,10 €	145,17 €	145,17 €	145,17 €	145,17 €	145,17 €	725,84 €	Furador	5	5,41 €	27,06 €
6	Extintores	86,59 €	86,59 €	86,59 €	86,59 €	86,59 €	86,59 €	432,97 €	Separador	1 cx	28,61 €	28,61 €
7	Juros do empréstimo	1 618,88 €	19 426,54 €	16 776,27 €	13 390,28 €	9 064,34 €	3 537,54 €	62 194,97 €	Cups	3 cx	1,31 €	3,94 €
8	Depreciação	747,10 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	44 825,87 €	Toner	2	16,24 €	32,47 €
Subtotal 1			59 066,03 €	59 243,66 €	58 705,57 €	57 249,54 €	51 988,97 €	286 253,77 €	Sublinhador	6	1,70 €	10,21 €
									Marcaador	1 cx	8,66 €	8,66 €
									Corrector	6	1,70 €	10,21 €
									Tesoura	6	1,86 €	11,13 €
									Pasta de arquivo	15	2,33 €	34,97 €
									Calculadora	6	3,87 €	23,19 €
									Saca agrafos	6	2,32 €	13,92 €
									Agrafos	2 cx	1,08 €	2,16 €
									Agrafador	6	2,01 €	12,06 €
Subtotal 1									Subtotal 1			294,80 €

Gastos Variáveis											
Nº	Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total				
1	Água	1 298,90 €	1 428,79 €	1 571,67 €	1 728,84 €	1 901,72 €	7 939,93 €				
2	Energia	3 711,13 €	4 082,26 €	4 490,49 €	4 939,54 €	5 433,49 €	22 656,94 €				
3	Material de escritório	5 537,63 €	3 891,42 €	4 280,56 €	4 708,62 €	5 179,48 €	21 597,72 €				
4	Material de limpeza	649,45 €	714,40 €	785,84 €	864,42 €	950,86 €	3 964,96 €				
5	Manutenção das máquinas	1 855,57 €	2 041,13 €	2 245,25 €	2 469,77 €	2 716,75 €	11 328,47 €				
6	Combustível	1 558,68 €	1 714,55 €	1 886,01 €	2 074,61 €	2 282,07 €	9 515,91 €				
Subtotal 2		12 611,41 €	13 872,55 €	15 259,81 €	16 785,79 €	18 464,37 €	76 993,93 €				
Total (1+2)		12 611,41 €	72 938,59 €	74 503,47 €	75 491,36 €	75 713,90 €	311 288,73 €				

Total dos Custos e Despesas		363 247,70 €
------------------------------------	--	--------------

4. Depreciação										
Nº	Descrição	Valor Bruto	Taxa de Amortização	Vida Útil	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
1	Secretarias conjunta (4 divisões)	369,78 €	10%	10	36,98 €	36,98 €	36,98 €	36,98 €	36,98 €	184,89 €
2	Secretarias	699,24 €	10%	10	69,92 €	69,92 €	69,92 €	69,92 €	69,92 €	349,62 €
3	Balcão	850,47 €	10%	10	85,05 €	85,05 €	85,05 €	85,05 €	85,05 €	425,24 €
4	Cadeiras de escritório	203,62 €	10%	10	20,36 €	20,36 €	20,36 €	20,36 €	20,36 €	101,81 €
5	Mesa de reunião	838,23 €	10%	10	83,82 €	83,82 €	83,82 €	83,82 €	83,82 €	419,12 €
6	Sofá	261,33 €	10%	10	26,13 €	26,13 €	26,13 €	26,13 €	26,13 €	130,66 €
7	Cadeiras área de produção	38,27 €	10%	10	3,83 €	3,83 €	3,83 €	3,83 €	3,83 €	19,14 €
8	Caçifos	166,57 €	10%	10	16,66 €	16,66 €	16,66 €	16,66 €	16,66 €	83,29 €
9	Armário de documentos (metal)	180,40 €	10%	10	18,04 €	18,04 €	18,04 €	18,04 €	18,04 €	90,20 €
10	Cofre	103,19 €	10%	10	10,32 €	10,32 €	10,32 €	10,32 €	10,32 €	51,60 €
11	Laptop	466,83 €	33,33%	3	155,59 €	155,59 €	155,59 €	155,59 €	155,59 €	777,97 €
12	Impressora grande	2 063,63 €	12,5%	8	257,95 €	257,95 €	257,95 €	257,95 €	257,95 €	1 289,77 €
13	Impressoras pequenas	344,98 €	12,5%	8	43,12 €	43,12 €	43,12 €	43,12 €	43,12 €	215,61 €
14	Plasma	430,51 €	16,66%	6	71,72 €	71,72 €	71,72 €	71,72 €	71,72 €	358,61 €
15	Aparelho de Som	130,90 €	16,66%	6	21,81 €	21,81 €	21,81 €	21,81 €	21,81 €	109,04 €
16	Software de contabilidade (Primavera)	1 447,35 €	33,33%	3	482,40 €	482,40 €	482,40 €	482,40 €	482,40 €	2 412,01 €
17	Software para venda de produto	695,84 €	33,33%	3	231,92 €	231,92 €	231,92 €	231,92 €	231,92 €	1 159,62 €
18	Aplicativo para serviço de entrega	9 224,31 €	12,5%	8	1 153,04 €	1 153,04 €	1 153,04 €	1 153,04 €	1 153,04 €	5 765,19 €
19	AC industrial	657,43 €	10%	10	65,74 €	65,74 €	65,74 €	65,74 €	65,74 €	328,72 €
20	AC	402,94 €	10%	10	40,29 €	40,29 €	40,29 €	40,29 €	40,29 €	201,47 €
21	Geleira	377,22 €	12,5%	8	47,15 €	47,15 €	47,15 €	47,15 €	47,15 €	235,76 €
22	Balança vidaXL plataforma digital 300 kg	52,10 €	33,33%	3	17,37 €	17,37 €	17,37 €	17,37 €	17,37 €	86,83 €
23	Máquina de gelo cubo industrial - 3T (Mac Total Ice)	6 818,50 €	10%	10	681,85 €	681,85 €	681,85 €	681,85 €	681,85 €	3 409,25 €
24	Camara frigorifica industrial	2 005,44 €	10%	10	200,54 €	200,54 €	200,54 €	200,54 €	200,54 €	1 002,72 €
25	Congeladores	270,60 €	10%	10	27,06 €	27,06 €	27,06 €	27,06 €	27,06 €	135,30 €
26	Máquina seladora de sacos plásticos	110,30 €	33,33%	3	36,76 €	36,76 €	36,76 €	36,76 €	36,76 €	183,81 €
27	Máquina de gelo picado industrial - 3T	4 512,24 €	10%	10	451,22 €	451,22 €	451,22 €	451,22 €	451,22 €	2 256,12 €
28	Bomba de água	278,34 €	33,33%	3	92,77 €	92,77 €	92,77 €	92,77 €	92,77 €	463,85 €
29	Filtro de água	432,97 €	33,33%	3	144,31 €	144,31 €	144,31 €	144,31 €	144,31 €	721,54 €
30	Tanque de água 5000litros	417,50 €	10%	10	41,75 €	41,75 €	41,75 €	41,75 €	41,75 €	208,75 €
31	Edifício	61 852,48 €	2%	50	1 237,05 €	1 237,05 €	1 237,05 €	1 237,05 €	1 237,05 €	6 185,25 €
32	Toyota Dina 150 caixa frigorifica 3,5t	12 370,50 €	25%	4	3 092,62 €	3 092,62 €	3 092,62 €	3 092,62 €	3 092,62 €	15 463,12 €
Subtotal 4		109 074,01 €			8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	44 825,87 €

Anexo 6 – Previsão de Vendas

Compras de Mercadorias								
Aumenta 16,7% ao ano, devido a taxa média de inflação				Taxa de Camoto (01/00/00)		€ 64,67		
Ano	Quant. saco por embalagem	Quantidade (por ano)	P.Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sacos de gelo cubo 2,5 Kg	1000	60	92,78 €	5 566,72 €	6 496,37 €	7 581,26 €	8 847,33 €	10 324,83 €
Sacos de gelo cubo 5 Kg	1000	24	216,48 €	5 195,61 €	6 063,28 €	7 075,84 €	8 257,51 €	9 636,51 €
Sacos de gelo cubo 8 Kg	1000	6	405,46 €	2 432,75 €	2 839,02 €	3 313,14 €	3 866,43 €	4 512,12 €
Sacos de gelo picotado 2,5Kg	1000	36	92,78 €	3 340,03 €	3 897,82 €	4 548,76 €	5 308,40 €	6 194,90 €
Sacos de gelo picotado 5 Kg	1000	24	216,48 €	5 195,61 €	6 063,28 €	7 075,84 €	8 257,51 €	9 636,51 €
Sacos de gelo picotado 25 Kg	1	9600	0,31 €	2 968,92 €	3 464,73 €	4 043,34 €	4 718,58 €	5 506,58 €
Total				24 699,64 €	28 824,48 €	33 638,17 €	39 255,75 €	45 811,46 €
Vendas de Mercadorias								
Ano	Quantidade	P.Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Sacos de gelo cubo 2,5 Kg	6000	1,24 €	7 422,30 €	8 995,82 €	10 902,94 €	13 214,36 €	16 015,81 €	
Sacos de gelo cubo 5 Kg	2500	2,32 €	5 798,67 €	7 027,99 €	8 517,92 €	10 323,72 €	12 512,35 €	
Sacos de gelo cubo 8 Kg	1000	3,56 €	3 556,52 €	4 310,50 €	5 224,33 €	6 331,88 €	7 674,24 €	
Sacos de gelo picotado 2,5Kg	3000	1,39 €	4 175,04 €	5 060,15 €	6 132,90 €	7 433,08 €	9 008,89 €	
Sacos de gelo picotado 5 Kg	1000	2,63 €	2 628,73 €	3 186,02 €	3 861,46 €	4 680,09 €	5 672,27 €	
Sacos de gelo picotado 25 Kg	800	12,37 €	9 896,40 €	11 994,43 €	14 537,25 €	17 619,15 €	21 354,41 €	
Total			33 477,66 €	40 574,92 €	49 176,80 €	59 602,28 €	72 237,97 €	
Vendas de Serviços								
Descrição	Quantidade	P.Unitário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Taxa de inscrição	63	154,63 €	9 741,77 €	11 807,02 €	14 310,11 €	17 343,85 €	21 020,75 €	
Restaurantes	15	77,32 €	13 916,81 €	16 867,17 €	20 443,01 €	24 776,93 €	30 029,64 €	
Bottles stores	12	77,32 €	11 133,45 €	13 493,74 €	16 354,41 €	19 821,54 €	24 023,71 €	
Pastelarias	10	77,32 €	9 277,87 €	11 244,78 €	13 628,67 €	16 517,95 €	20 019,76 €	
Loja de conveniência	18	77,32 €	16 700,17 €	20 240,61 €	24 531,61 €	29 732,32 €	36 035,57 €	
Take away/Fast food	8	77,32 €	7 422,30 €	8 995,82 €	10 902,94 €	13 214,36 €	16 015,81 €	
Sub-Total		541,21 €	68 192,36 €	82 649,14 €	100 170,76 €	121 406,96 €	147 145,24 €	
Total			101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €	

Anexo 7 – Demonstração Financeira

Balanco projetado							
ATIVO	Notas	Fundação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativos não correntes							
Ativos tangíveis		61 852,48 €	112 014,38 €	112 014,38 €	112 014,38 €	112 014,38 €	112 014,38 €
Ativos tangíveis de investimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis		- €	11 367,49 €	11 367,49 €	11 367,49 €	11 367,49 €	11 367,49 €
Amortizações acumuladas		- €	8 965,17 €	17 930,35 €	26 895,52 €	35 860,70 €	44 825,87 €
Ativo biológicos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros activos não correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		61 852,48 €	114 416,70 €	105 451,53 €	96 486,36 €	87 521,18 €	78 556,01 €
Ativos correntes							
Inventários		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos biológicos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Caixa e bancos		103 494,53 €	36 796,69 €	41 507,64 €	59 558,75 €	94 684,52 €	151 458,51 €
Total		103 494,53 €	36 796,69 €	41 507,64 €	59 558,75 €	94 684,52 €	151 458,51 €
Total dos ativos		165 347,01 €	151 213,39 €	146 959,17 €	156 045,10 €	182 205,70 €	230 014,52 €
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO							
Capital próprio							
Capital social		82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €	82 673,50 €
Reservas		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prestações suplementares		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados transitados		- €	- €	3 599,19 €	18 071,88 €	46 457,81 €	92 506,16 €
Resultados líquidos do período		- €	3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €
Total de capital próprio		82 673,50 €	86 272,69 €	100 745,38 €	129 131,31 €	175 179,67 €	245 300,18 €
Passivos não correntes							
Provisões		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos obtidos		82 673,50 €	63 246,96 €	46 470,69 €	33 080,41 €	24 016,07 €	20 478,53 €
Outros passivos não correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		82 673,50 €	63 246,96 €	46 470,69 €	33 080,41 €	24 016,07 €	20 478,53 €
Passivos correntes							
Provisões		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecedores		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos obtidos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impostos a pagar		- €	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
Outros passivos correntes		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		- €	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
Total dos passivos		82 673,50 €	64 940,70 €	53 281,37 €	46 438,50 €	45 685,88 €	53 476,42 €
Total do capital próprio e dos passivos		165 347,01 €	151 213,39 €	146 959,17 €	156 045,10 €	182 205,70 €	230 014,52 €

Demonstração de resultados por natureza em 31 de Dezembro de 2021 e projeções para os anos seguintes até 2026						
Descrição	Notas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas de bens e serviços	101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €	
Reversões do período	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rendimentos suplementares	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos operacionais	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total dos proventos operacionais	101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €	
Custos de bens e dos serviços prestados	24 699,64 €	28 824,48 €	33 638,17 €	39 255,75 €	45 811,46 €	
Custo com pessoal	29 864,05 €	32 691,94 €	35 539,84 €	38 409,74 €	38 675,99 €	
Fornecimento e Serv. Terceiros	13 421,88 €	14 682,83 €	16 070,08 €	17 596,06 €	19 274,64 €	
Amortizações de exercício	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	8 965,17 €	
Outros gastos e perdas operacionais	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total dos gastos operacionais	76 950,56 €	85 164,43 €	94 213,27 €	104 226,73 €	112 727,26 €	
Rendimentos financeiros	24 719,47 €	38 059,63 €	55 134,29 €	76 782,51 €	106 655,94 €	
Gastos financeiros	19 426,54 €	16 776,27 €	13 390,28 €	9 064,34 €	3 537,54 €	
Resultados antes do imposto	5 292,93 €	21 283,36 €	41 744,01 €	67 718,17 €	103 118,41 €	
Imposto sobre rendimentos	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €	
Resultado líquido do período	3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €	

Mapa de demonstração de resultados					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas	101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €
Custo de mercaderia	24 699,64 €	28 824,48 €	33 638,17 €	39 255,75 €	45 811,46 €
Lucro bruto	76 970,37 €	94 399,58 €	115 709,39 €	141 753,50 €	173 571,75 €
Custos variáveis	12 611,41 €	13 872,55 €	15 259,81 €	16 785,79 €	18 464,37 €
Margem de contribuição	64 358,96 €	80 527,02 €	100 449,58 €	124 967,71 €	155 107,38 €
Custos fixos	59 066,03 €	59 243,66 €	58 705,57 €	57 249,34 €	51 985,97 €
Resultados operacionais	5 292,93 €	21 283,36 €	41 744,01 €	67 718,17 €	103 118,41 €
Impostos IRPC	1 693,74 €	6 810,68 €	13 358,08 €	21 669,81 €	32 997,89 €
Resultado Líquido	3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €

Balanco de Fundação				Ativos Tangíveis		Capital Próprio e Passivos	
Ativo	Notas	N	N-1				
Ativos não correntes							
Ativos tangíveis		112 014,38 €	- €	Edifício	61 852,48 €	Capital Social	82 673,50 €
Ativos tangíveis de investimento		- €	- €				
Ativos intangíveis		11 367,49 €	- €				
Amortizações acumuladas		- €	- €	Sub total	61 852,48 €	Sub total	82 673,50 €
Ativo biológicos		- €	- €			Contas a pagar	
Investimentos financeiros		- €	- €			Empréstimo obtido	82 673,50 €
Outros activos não correntes		- €	- €				
Total		123 381,88 €	- €	Total do ativo	165 347,01 €	Total de capital próprio - Passivo	165 347,01 €
Ativos correntes							
Inventários		33 477,66 €	- €	Disponibilidade			
Ativos biológicos		- €	- €	Caixa e Bancos	103 494,53 €		
Clientes		- €	- €				
Outros ativos correntes		4 133,23 €	- €				
Caixa e bancos		4 354,24 €	- €				
Total		41 965,13 €	- €				
Total dos ativos		165 347,01 €	- €				
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO							
Capital próprio							
Capital social		82 673,50 €	- €				
Reservas		- €	- €				
Prestações suplementares		- €	- €				
Resultados transitados		- €	- €				
Resultados líquidos do período		- €	- €				
Total de capital próprio		82 673,50 €	- €				
Passivos não correntes							
Provisões		- €	- €				
Empréstimos obtidos		82 673,50 €	- €				
Outros passivos não correntes		- €	- €				
Total		82 673,50 €	- €				
Passivos correntes							
Provisões		- €	- €				
Fornecedores		- €	- €				
Empréstimos obtidos		- €	- €				
Impostos a pagar		- €	- €				
Outros passivos correntes		- €	- €				
Total		- €	- €				
Total dos passivos		82 673,50 €	- €				
Total do capital próprio e dos passivos		165 347,01 €	- €				

Anexo 9 – Valor Futuro e Construção de Cenários

Valor futuro do investimento		
Ano	Fluxo de caixa	Valor a recuperar
Investimento inicial	-165 347,01 €	165 347,01 €
Ano 1	21 529,54 €	143 817,47 €
Ano 2	32 403,04 €	111 414,43 €
Ano 3	46 316,28 €	65 098,16 €
Ano 4	63 978,70 €	1 119,45 €
Ano 5	88 050,86 €	-86 931,41 €

Demonstração de resultados projetada

Construção de cenários

Descrição	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	100%	75%	125%
Receitas das vendas	101 670,02 €	76 252,51 €	127 087,52 €
Custo dos serviços prestados	24 699,64 €	18 524,73 €	30 874,56 €
Lucro bruto	76 970,37 €	57 727,78 €	96 212,97 €
Custos fixos	59 066,03 €	59 066,03 €	59 066,03 €
Custos variáveis	12 611,41 €	12 611,41 €	12 611,41 €
Lucro antes de imposto	5 292,93 €	- 13 949,67 €	24 535,52 €
IRPC (32%)	1 693,74 €	- €	7 851,37 €
Lucro líquido	3 599,19 €	- 13 949,67 €	16 684,15 €

Fluxo de caixa

Construção de cenários

Descrição	Cenário provável	Cenário pessimista	Cenário otimista
	100%	75%	125%
Investimento inicial	165 347,01 €	165 347,01 €	165 347,01 €
(+) Entradas			
Venda de produto	33 477,66 €	25 108,24 €	41 847,07 €
Venda de serviço	68 192,36 €	51 144,27 €	85 240,45 €
Total	101 670,02 €	76 252,51 €	127 087,52 €
(-) Saídas			
Custos operacionais	24 699,64 €	24 699,64 €	24 699,64 €
Despesas fixas	50 100,86 €	50 100,86 €	50 100,86 €
Despesas variáveis	12 611,41 €	12 611,41 €	12 611,41 €
Imposto sobre o lucro	1 693,74 €	1 693,74 €	1 693,74 €
Amortização / Despeção	- 8 965,17 €	- 8 965,17 €	- 8 965,17 €
Total	80 140,48 €	80 140,48 €	80 140,48 €
(=) Saldo do período	21 529,54 €	- 3 887,97 €	46 947,04 €
Saldo inicial	36 796,69 €	27 597,52 €	34 496,90 €
Saldo final	58 326,23 €	23 709,55 €	81 443,94 €

Anexo 10 – Ponto de Equilíbrio

Ponto de equilíbrio					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos fixos	59 066,03 €	59 243,66 €	58 705,57 €	57 249,54 €	51 988,97 €
Índice de margem de contribuição	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92
Ponto de equilíbrio	67 430,26 €	66 759,43 €	65 386,53 €	63 101,19 €	56 766,74 €
Lucratividade					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro líquido	3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €
Receita total	101 670,02 €	123 224,06 €	149 347,56 €	181 009,24 €	219 383,20 €
Lucratividade	4%	12%	19%	25%	32%
Rentabilidade					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro líquido	3 599,19 €	14 472,69 €	28 385,93 €	46 048,36 €	70 120,52 €
Investimento total	165 347,01 €	165 347,01 €	165 347,01 €	165 347,01 €	165 347,01 €
Lucratividade (%)	2%	9%	17%	28%	42%

Anexo 11 – Amortização do Empréstimo

Auxiliar determinação de prestações periódicas										
Meses	Capital	Taxa de juros			Anos	Meses	Prestação	Q. Capital	Q. Juros	
1	82 673,50 €	24,75%	0,71	34,24	12	5	60	2 414,47 €	709,33 €	1 705,14 €
2	81 964,17 €							2 414,47 €	723,96 €	1 690,51 €
3	81 240,21 €							2 414,47 €	738,90 €	1 675,58 €
4	80 501,31 €							2 414,47 €	754,14 €	1 660,34 €
5	79 747,18 €							2 414,47 €	769,69 €	1 644,79 €
6	78 977,49 €							2 414,47 €	785,56 €	1 628,91 €
7	78 191,92 €							2 414,47 €	801,77 €	1 612,71 €
8	77 390,16 €							2 414,47 €	818,30 €	1 596,17 €
9	76 571,85 €							2 414,47 €	835,18 €	1 579,29 €
10	75 736,67 €							2 414,47 €	852,41 €	1 562,07 €
11	74 884,27 €							2 414,47 €	869,99 €	1 544,49 €
12	74 014,28 €							2 414,47 €	887,93 €	1 526,54 €
Sub-total								28 973,69 €	9 547,15 €	19 426,54 €
13	73 126,35 €							2 414,47 €	906,24 €	1 508,23 €
14	72 220,11 €							2 414,47 €	924,93 €	1 489,54 €
15	71 295,17 €							2 414,47 €	944,01 €	1 470,46 €
16	70 351,16 €							2 414,47 €	963,48 €	1 450,99 €
17	69 387,68 €							2 414,47 €	983,35 €	1 431,12 €
18	68 404,33 €							2 414,47 €	1 003,64 €	1 410,84 €
19	67 400,69 €							2 414,47 €	1 024,34 €	1 390,14 €
20	66 376,36 €							2 414,47 €	1 045,46 €	1 369,01 €
21	65 330,89 €							2 414,47 €	1 067,02 €	1 347,45 €
22	64 263,87 €							2 414,47 €	1 089,03 €	1 325,44 €
23	63 174,84 €							2 414,47 €	1 111,49 €	1 302,98 €
24	62 063,34 €							2 414,47 €	1 134,42 €	1 280,06 €
Sub-total								28 973,69 €	12 197,43 €	16 776,27 €
25	60 928,92 €							2 414,47 €	1 157,82 €	1 256,66 €
26	59 771,11 €							2 414,47 €	1 181,70 €	1 232,78 €
27	58 589,41 €							2 414,47 €	1 206,07 €	1 208,41 €
28	57 383,35 €							2 414,47 €	1 230,94 €	1 183,53 €
29	56 152,40 €							2 414,47 €	1 256,33 €	1 158,14 €
30	54 896,07 €							2 414,47 €	1 282,24 €	1 132,23 €
31	53 613,83 €							2 414,47 €	1 308,69 €	1 105,79 €
32	52 305,14 €							2 414,47 €	1 335,68 €	1 078,79 €
33	50 969,46 €							2 414,47 €	1 363,23 €	1 051,25 €
34	49 606,23 €							2 414,47 €	1 391,35 €	1 023,13 €
35	48 214,88 €							2 414,47 €	1 420,04 €	994,43 €
36	46 794,84 €							2 414,47 €	1 449,33 €	965,14 €
Sub-total								28 973,69 €	15 583,42 €	13 390,28 €
37	45 345,51 €							2 414,47 €	1 479,22 €	935,25 €
38	43 866,29 €							2 414,47 €	1 509,73 €	904,74 €
39	42 356,55 €							2 414,47 €	1 540,87 €	873,60 €
40	40 815,68 €							2 414,47 €	1 572,65 €	841,82 €
41	39 243,03 €							2 414,47 €	1 605,09 €	809,39 €
42	37 637,94 €							2 414,47 €	1 638,19 €	776,28 €
43	35 999,75 €							2 414,47 €	1 671,98 €	742,49 €
44	34 327,77 €							2 414,47 €	1 706,46 €	708,01 €
45	32 621,31 €							2 414,47 €	1 741,66 €	672,81 €
46	30 879,65 €							2 414,47 €	1 777,58 €	636,89 €
47	29 102,07 €							2 414,47 €	1 814,24 €	600,23 €
48	27 287,82 €							2 414,47 €	1 851,66 €	562,81 €
Sub-total								28 973,69 €	19 909,35 €	9 064,34 €
49	25 436,16 €							2 414,47 €	1 889,85 €	524,62 €
50	23 546,30 €							2 414,47 €	1 928,83 €	485,64 €
51	21 617,47 €							2 414,47 €	1 968,61 €	445,86 €
52	19 648,86 €							2 414,47 €	2 009,22 €	405,26 €
53	17 639,64 €							2 414,47 €	2 050,66 €	363,82 €
54	15 588,98 €							2 414,47 €	2 092,95 €	321,52 €
55	13 496,03 €							2 414,47 €	2 136,12 €	278,36 €
56	11 359,91 €							2 414,47 €	2 180,18 €	234,30 €
57	9 179,74 €							2 414,47 €	2 225,14 €	189,33 €
58	6 954,59 €							2 414,47 €	2 271,04 €	143,44 €
59	4 683,56 €							2 414,47 €	2 317,88 €	96,60 €
60	2 365,68 €							2 414,47 €	2 365,68 €	48,79 €
Sub-total								28 973,69 €	25 436,16 €	3 537,54 €
Total								144 868,47 €	82 673,50 €	62 194,97 €

Resumo**Plano de amortização de empréstimo**

Descrição	Capital em dívida	Juros anuais	Rendas anuais	valor de capital anual
0	82 673,50			
1	73 126,35	19 426,54	9 547,15	28 973,69
2	60 928,92	16 776,27	12 197,43	28 973,69
3	45 345,51	13 390,28	15 583,42	28 973,69
4	25 436,16	9 064,34	19 909,35	28 973,69
5	0,00	3 537,54	25 436,16	28 973,69
Total		62 194,97 €	82 673,50 €	144 868,47 €

