

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



ISCAL

PLANO DE NEGÓCIOS PARA  
A EMPRESA DE PRODUÇÃO E  
COMERCIALIZAÇÃO DE SUMOS  
NATURAIS “*KRIOL*”  
DA GUINÉ-BISSAU

---

Raíssa Banora Ramos

Lisboa, 17 de abril de 2025



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

PLANO DE NEGÓCIOS PARA  
A EMPRESA DE PRODUÇÃO E  
COMERCIALIZAÇÃO DE SUMOS  
NATURAIS “*KRIOL*”  
DA GUINÉ-BISSAU

Raíssa Banora Ramos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Iryna Alves, Professora Adjunta da área departamental de Contabilidade e Auditoria

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutor José Moleiro Martins

Vogal \_\_\_\_\_ Doutor Rui Franganito

Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Iryna Alves

Lisboa, 17 de abril de 2025

## **Agradecimentos**

Há que semear para mais tarde colher, e durante esse processo manter sempre o otimismo, a persistência, e a resiliência. É com imensa realização deste projeto que termino o meu maior desafio académico. Mais um ciclo da minha vida que se encerra, do qual estou orgulhosa e grata. Foi uma honra ter sido aluna do ISCAL, uma grande instituição, que contribuiu muito para a minha formação académica e pessoal. Assim, o primeiro agradecimento vai para esta nobre instituição que me acolheu de braços abertos.

Seguidamente um agradecimento muito especial à Professora Doutora Iryna Alves, por ter embarcado nesta jornada de orientar-me neste grande desafio e por ter acreditado e depositado confiança em mim. Agradeço por toda a disponibilidade, por todos os ensinamentos, todas as sugestões de melhoria e esclarecimentos.

Teria sido impossível a elaboração deste projeto, sem o apoio e esforço dos grandes pilares da minha vida, os meus pais, Carlos e Lina Ramos. Sou imensamente grata por tê-los como mentores e amigos, são realmente uma fonte inesgotável de amor, paciência e sabedoria. Assim, quero-lhes agradecer por me terem proporcionado todas as condições necessárias para a realização do meu percurso académico.

Um grande obrigado ao meu irmão Crisóstomo Ramos. Foi sem dúvida um suporte que tive ao longo destes anos, que me apoiou muito em todas as ocasiões.

Um agradecimento especial ao meu marido Lafton Dias, que esteve sempre ao meu lado a apoiar-me e a encorajar-me em todos os desafios deste percurso. Com o teu apoio, junto da nossa filha Emily Ayani, foi sem dúvida mais fácil atingir este objetivo, obrigada pela tua dedicação e pelo teu amor.

Sem deixar de agradecer aos demais familiares e amigos que me motivaram e acompanharam nesta caminhada que originou este projeto.

*É tempo de nos reinventarmos, de renovarmos votos e projetarmos novas trajetórias. É tempo de tirar os sonhos do papel e pôr mãos à obra. É tempo de reconhecer que a mudança é positiva e é possível. É tempo de sermos felizes na nossa querida Guiné-Bissau e de acreditar que o empreendedorismo é o grande motor para o desenvolvimento económico, para a mudança, e para a criação de algo novo, algo que elevará a nossa bandeira e projetará o país num novo patamar.*

## Resumo

Na Guiné-Bissau, persiste por décadas uma situação de crise económica e política. O país padece de uma sociedade vulnerável, uma economia débil, uma conjuntura política desanimadora, instituições frágeis, segmentação social e diversos outros problemas estruturais. Porém, neste cenário, o setor alimentar começa a destacar-se de forma positiva, ganhando predominância na economia guineense, terra de solo rico e recheada de frutos.

Desta forma, o objetivo principal deste trabalho consiste na apresentação de um plano de negócios para a empresa de produção e comercialização de sumos naturais “*KRIOL*” na Guiné-Bissau, desde o estudo de mercado até a avaliação económico-financeira do projeto de negócios proposto. Ao longo do trabalho, é criado um plano financeiro confiável para a tomada de decisão, oferecendo a análise da envolvente interna e externa com recurso aos estudos de mercado e análise de setor.

Tendo em conta o contexto económico guineense, a empresa “*KRIOL*” pretende causar impacto nos mais variados aspetos da sociedade, mas principalmente ao nível económico, social e ambiental. A empresa pretende operar de forma a valorizar o seu meio envolvente através de atividades que contribuam para a criação de um vínculo mais forte entre os trabalhadores e a empresa.

Os resultados previsionais obtidos revelam que o projeto é bastante promissor. Isso se deve ao facto do valor esperado do Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), e o *Payback Period* evidenciarem valores positivos.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Inovação, Plano de Negócios, Frutos, Guiné-Bissau, Fábrica

## **Abstract**

In Guinea-Bissau, a situation of economic and political crisis has persisted for decades. The country suffers from a vulnerable society, a weak economy, a discouraging political environment, fragile institutions, social segmentation, and various other structural problems. However, in this scenario, the food sector is beginning to stand out positively, gaining prominence in the Guinean economy, a land with rich soil and abundant fruits.

Thus, the main objective of this work is to present a business plan for the natural juice production and commercialization company “KRIOL” in Guiné-Bissau, from market research to the economic-financial evaluation of the proposed business project. Throughout the work, a reliable financial plan is created for decision-making, offering an analysis of the internal and external environment using market studies and sector analysis.

Given the economic context of Guinea-Bissau, the company “KRIOL” aims to impact various aspects of society, but primarily at the economic, social, and environmental levels. The company intends to operate in a way that values its surrounding environment through activities that contribute to creating a stronger bond between the workers and the company. The forecast results obtained show that the project is very promising. This is because the expected value of the Net Present Value (NPV), the Internal Rate of Return (IRR), and the Payback Period show positive values.

**Keywords:** Entrepreneurship, Innovation, Business Plan, Fruits, Guinea-Bissau, Factory

# Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	vi
Abstract.....	vii
Índice .....	viii
Lista de Tabelas .....	xi
Lista de Figuras .....	xii
Lista de Apêndices.....	xiii
Lista de Abreviaturas.....	xiv
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1 O Empreendedorismo .....	3
2.2 O Empreendedor.....	4
2.3 Definição do Plano de Negócios .....	5
3. Contextualização do Plano de Negócios em análise .....	9
3.1 A história da Guiné-Bissau.....	9
3.2 Caracterização da Guiné-Bissau.....	10
3.2.1 Características económicas.....	10
3.2.2 Características culturais .....	11
3.2.3 Características sociais .....	12
3.2.4 Características demográficas .....	12
3.2.5 Capital (Bissau).....	13
3.2.6 O Empreendedorismo em Africa e na Guiné-Bissau .....	13
4. Análise de mercado .....	16
4.1 Análise PEST.....	16
4.1.1 Fatores Politico-legais .....	16

4.1.2	Fatores económicos.....	17
4.1.3	Fatores Socioculturais.....	18
4.1.4	Fatores Tecnológicos.....	18
4.2	Cinco Forças de Porter.....	18
4.3	Análise SWOT.....	20
4.4	Análise de VRIO.....	22
4.5	Marketing Mix.....	23
5.	Ideia de negócio.....	25
5.1	A missão.....	25
5.2	Segmentação/Público-Alvo.....	26
5.3	Estratégias de entrada no mercado.....	27
5.4	Política de preço.....	27
6.	Plano Operacional.....	29
6.1	Recursos Humanos.....	29
6.2	Instalações e Localização.....	29
6.3	Equipamento.....	30
6.4	Capacidade Produtiva.....	31
6.5	Circuito de Produção.....	31
6.6	Circuito de Distribuição.....	32
7.	Plano Financeiro.....	33
7.1	Pressupostos.....	33
7.2	Vendas Provisionais.....	34
7.3	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas.....	35
7.4	Fornecimento de Serviços Externos.....	35
7.5	Gastos com o Pessoal.....	36
7.6	Investimento.....	37

7.7	Necessidades de Fundo de Maneio.....	38
7.8	Financiamento, Tesouraria e Demonstrações Financeiras previsionais .....	38
7.9	Análise dos Cash-Flows e Plano Financeiro .....	38
7.10	Indicadores de Avaliação .....	39
7.10.1	Análise do Valor Atualizado Líquido (VAL) .....	39
7.10.2	Análise da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) .....	40
7.10.3	Análise do Período de Recuperação de Investimento (PRI) .....	40
7.10.4	Análise dos indicadores Económico-financeiros essenciais .....	41
7.11	Análise de Risco e Sensibilidade.....	42
8.	Cronograma .....	44
9.	Conclusões, Limitações e Investigação Futura.....	45
	Referências Bibliográficas.....	47

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Metodologia Implementada .....	8
<b>Tabela 2</b> - Classificação - As Cinco Forças de Porter .....	20
<b>Tabela 3</b> - Análise SWOT .....	21
<b>Tabela 4</b> - Análise de VRIO .....	23
<b>Tabela 5</b> - Tabela Salarial .....	29
<b>Tabela 6</b> - CMVMC .....	35
<b>Tabela 7</b> - Fornecimento de Serviços Externos .....	36
<b>Tabela 8</b> - Gastos com Pessoal .....	37
<b>Tabela 9</b> - Valor Atualizado Líquido.....	40
<b>Tabela 10</b> - Indicadores de Avaliação por cenário .....	42
<b>Tabela 11</b> - Valor esperado do VAL .....	43

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Análise de PEST .....	16
<b>Figura 2</b> - As Cinco Forças de Porter .....	19
<b>Figura 3</b> - Os quatro Ps do Marketing .....	24
<b>Figura 4</b> - Circuito de Produção .....	32
<b>Figura 5</b> - Circuito de Distribuição .....	32
<b>Figura 6</b> - Vendas Provisionais .....	35

## Lista de Apêndices

<b>Apêndice I</b> - Pressupostos Gerais .....	52
<b>Apêndice II</b> - Capacidade Produtiva .....	52
<b>Apêndice III</b> - Vendas Provisionais.....	53
<b>Apêndice IV</b> - CMVMC.....	54
<b>Apêndice V</b> - Fornecimento de serviços externos.....	54
<b>Apêndice VI</b> - Gastos com Pessoal.....	55
<b>Apêndice VII</b> - Investimento.....	56
<b>Apêndice VIII</b> - Fundo de Maneio.....	57
<b>Apêndice IX</b> - Financiamento.....	57
<b>Apêndice X</b> - Demonstração de Resultados.....	58
<b>Apêndice XI</b> - Balanço.....	58
<b>Apêndice XII</b> - Plano Financeiro.....	59
<b>Apêndice XIII</b> - Cash-Flow Operacional.....	59
<b>Apêndice XIV</b> - Indicadores de Avaliação.....	60
<b>Apêndice XV</b> - Indicadores Económico-financeiros.....	61
<b>Apêndice XVI</b> - Cronograma.....	61
<b>Apêndice XVII</b> - Logotipo.....	62
<b>Apêndice XVIII</b> : Mockup Embalagem.....	62
<b>Apêndice XIX</b> - Cotação <i>ProFruit Machinery</i> .....	63
<b>Apêndice XX</b> - Ilustração dos Equipamentos.....	64

## Lista de Abreviaturas

- B2B** - *Business to Business*
- CEDEAO** - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
- CEO** - *Chief Executive Officer*
- CMVMC** - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
- EBITDA** - Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
- FMI** - Fundo Monetário Internacional
- FSE** - Fornecimento de Serviços Externos
- GEM** - *Global Entrepreneurship Monitor*
- IAPMEI** - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- IGV** - Imposto Geral sobre Vendas e Serviços
- IRC** - Imposto sobre o Rendimento Coletivo
- IRS** - Imposto sobre o Rendimento Singular
- IVA** - Imposto sobre valor acrescentado
- PAIGC** - Partido para Independência da Guiné e Cabo Verde
- PIB** - Produto Interno Bruto
- PIDE** - Polícia Internacional e de Defesa do Estado
- PRI** - Período de recuperação de Investimento
- RAI** - Resultado Antes de Impostos
- RL** - Resultado Líquido
- ROI** - *Return on Investment*
- SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TIR** - Taxa Interna de Rendibilidade
- UEMOA** - União Económica e Monetária do Oeste Africano
- VAL** - Valor Atual Líquido
- VRIO** - Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização
- WACC** - Custo Médio Ponderado do Capital

## 1. Introdução

A presente dissertação de mestrado tem por objetivo a elaboração do plano de negócios para a empresa de produção e comercialização de sumos naturais “*KRIOL*”, com sede na Guiné-Bissau.

O presente projeto surge da convergência de um conjunto de fatores relevantes. Em primeiro lugar, o facto da “*KRIOL*” ser a primeira empresa na Guiné-Bissau que se focará na comercialização dos sumos naturais, em segundo, o desejo de colocar a bandeira guineense no mapa do mundo como um país que fornece opções saborosas, naturais e saudáveis e, por último, quebrar o ciclo de falta de negócios com visão empreendedora. Desta forma, o presente trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento da Guiné-Bissau, país rico em recursos naturais, com muito potencial de crescimento e valorização. Produzindo e comercializando sumos naturais de alta qualidade para o mercado nacional guineense, será possível entregar à população o que ela necessita, gerar emprego e, por consequência, movimentar a economia do país. O principal objetivo do negócio em análise será fornecer opções saudáveis e deliciosas para os consumidores que procuram uma alternativa aos refrigerantes e sumos industrializados disponíveis atualmente no mercado.

No âmbito deste trabalho, é realizado o estudo de mercado, com recurso às análises SWOT, PEST, VRIO, Cinco Forças de Porter, Marketing Mix e realizada a avaliação económico-financeira do projeto. Apesar das adversidades os resultados previsionais obtidos revelam que o presente projeto é bastante interessante e viável. Isso se deve ao facto do valor esperado do Valor Atual Líquido (VAL) ser de 363.007,34€ perspectiva do projeto pré-financiamento (100% CP), 205.580,56€ na perspectiva do projeto pós-financiamento e 420.545,12€ na perspectiva do investidor. A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) ser de 37% na perspectiva do projeto pré-financiamento, 37,73% na perspectiva do projeto pós-financiamento e de 76,33% na perspectiva do investidor e o *Payback Period* ser de ser de 3 anos e 4 meses na perspectiva do pré-financiamento, 3 anos e 8 meses na perspectiva do pós-financiamento, por fim, na perspectiva do investidor este valor é atingido em 2 anos.

O trabalho é apresentado em nove capítulos, tendo como o primeiro a introdução, seguido pelo capítulo dois, onde se desenvolve uma revisão de literatura em torno dos temas como plano de negócios e empreendedorismo. O terceiro capítulo, por sua vez, contextualiza o plano de negócios em questão onde é abordada a história da Guiné-Bissau e a sua caracterização.

O quarto capítulo oferece a análise de mercado, através de diversas ferramentas, enquanto no capítulo número cinco é apresentada a ideia de negócio e a sua caracterização. O sexto capítulo retrata o plano operacional que a “*KRIOL*” pretende implementar e conclui-se com a análise de viabilidade financeira no sétimo capítulo. Por último, no capítulo número oitavo é apresentado o cronograma a seguir, e no nono são apresentadas as conclusões finais.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 O Empreendedorismo

Empreendedorismo é considerado como o processo de identificar oportunidades, reunir recursos e criar valor através da inovação e da criação de novos negócios ou da transformação de negócios existentes. Schumpeter (1950) associa o empreendedorismo a um processo semelhante a uma “destruição criativa”. Isso significa que para produzir algo novo e inovador, é necessário remover o que é velho, gasto e obsoleto, bem como os erros, falhanços e decisões incorretas do passado.

Drucker (1985), por sua vez, argumenta que a inovação é a ferramenta mais potente do empreendedorismo, sugerindo que a capacidade de gerar novas ideias e convertê-las em produtos ou serviços de sucesso é o que define um empreendedor de sucesso, pois o empreendedorismo está intrinsecamente associado à inovação e envolve a criatividade e a capacidade para assumir riscos. Para Drucker (1985), o objetivo do empreendedorismo numa empresa é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se assim num negócio diferente.

Outros autores, tal como Teixeira (2020), sugerem que a capacidade de uma empresa de gerir o processo de inovação e criar produtos ou serviços é conhecida como empreendedorismo. A passagem da invenção para a fabricação e venda de um novo produto é fundamental para o sucesso no empreendedorismo e na inovação. Para que ocorra o desenvolvimento económico é necessário que a inovação traga mudanças significativas no *status quo* e que a tecnologia subjacente contribua para o progresso da sociedade ou de segmentos importantes dela (Carter & Jones-Evans, 2012).

Não existe desenvolvimento económico sem a presença do empreendedorismo, este é somente a peça mais importante para o avanço da economia de qualquer país. O empreendedorismo desempenha um papel importante na criação de novos postos de trabalho, aumentando assim, o rendimento das famílias e, por consequência, a melhoria na qualidade de vida das pessoas (Acs *et al.*, 2010). O mesmo sugere Yunus (2007), que ilustra como o empreendedorismo pode ser uma ferramenta para resolver problemas sociais, ao

demonstrar que o empreendedorismo vai além do ganho económico, podendo ser uma força para o bem social e oferecendo soluções inovadoras para desafios sociais e ambientais.

Caracterizando o empreendedorismo como sendo relacionado com a atitude e o comportamento, Shane (2003) defende que o empresário é o protagonista na execução das atividades empreendedoras, e possuindo uma mentalidade de adaptação constante às mudanças do mercado, é considerado um dos elementos-chave para a transformação de um país.

De facto, os negócios começam nas circunstâncias mais difíceis, por vezes geridos por pessoas com muito poucos recursos de capital, competências ou experiência. Ver oportunidades é importante, assim como acreditar que é fácil iniciar um negócio, ou pelo menos que os obstáculos podem ser ultrapassados. (GEM, 2022).

## **2.2 O Empreendedor**

Para Schumpeter (1950), o empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente introduzindo novos produtos e serviços, criando formas de organização ou explorando novos recursos e materiais. Por outras palavras, empreendedor é aquele que se preocupa com a descoberta e exploração de oportunidades lucrativas. Stevenson (1983) define empreendedor como uma pessoa que cria ou mantém uma empresa para levar a cabo uma iniciativa ou um conceito pessoal, assumindo os riscos e as obrigações do projeto. Este também inova no sector empresarial, fornece recursos e apoia novas ideias. Em última análise, ser empresário exige coragem para fazer escolhas difíceis e evitar ser esmagado por erros e falhas (Dornelas, 2016).

Para Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, que é capaz de fixar e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detetar oportunidades de negócios, uma pessoa que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente.

Com a evolução dos negócios e da gestão, o conceito de empreendedor agora inclui não apenas aqueles que iniciam um novo negócio, mas também aqueles que compram uma empresa e adotam inovações, assumindo riscos, seja na gestão, venda, fabricação, distribuição ou publicidade dos seus produtos e serviços, agregando novos valores, além disso, também se podem chamar de empreendedores os funcionários que criam ideias para a empresa, gerando valor acrescentado (Filion 1999).

Para Drucker (1985), os empreendedores estão atentos às oportunidades que surgem com as mudanças, como as mudanças na tecnologia, as preferências dos consumidores, as normas sociais, entre outros. Isso pode ocorrer em novas, pequenas ou grandes empresas, já existentes e em funcionamento, empresas de crescimento rápido ou lento, no sector privado ou no público, em qualquer país ou região, independentemente do estado de desenvolvimento de um país ou da organização política. A inovação, que envolve a criação de novos bens ou serviços e a modificação dos seus métodos de entrega, bem como o avanço tecnológico, que permite a criação de novos empregos e estimula o mercado de trabalho, são exemplos da relação entre empreendedores e desenvolvimento económico. Para além disso, a relação entre plano de negócios e empreendedorismo é uma combinação poderosa que pode impulsionar o crescimento económico e a inovação.

Ao detalhar cada aspeto do negócio, um plano de negócios eficaz ajuda a minimizar incertezas e a preparar o empreendedor para lidar com possíveis desafios e mudanças no mercado (Burns, 2016). Ele fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e operacionais, tornando possível uma gestão mais eficiente e proativa dos recursos e atividades da empresa.

### **2.3 Definição do Plano de Negócios**

O plano de negócios consiste num documento escrito que define ordeira e sistematicamente as estratégias e os aspetos operacionais de uma empresa, possibilitando a avaliação da viabilidade económica, financeira, comercial e jurídica de uma entidade (Fernández-Guerrero *et al.*, 2012). Para além disto, Hague & Jackson (2006) destacam que um plano de negócios serve como um roteiro estratégico para uma empresa. Estes autores enfatizam que o plano de negócios não é apenas um documento estático, mas sim um processo dinâmico que ajuda os empreendedores a definir metas claras, identificar oportunidades e ameaças, além de planear a alocação de recursos de forma eficiente. Para Kuratko (2017) o plano de negócios é também um documento estratégico que detalha os objetivos de um empreendimento, as estratégias para alcançá-los e os recursos necessários para a sua implementação. É uma peça-chave no processo empreendedor, pois fornece uma visão

detalhada do negócio, abrangendo desde a concepção da ideia até a execução e o monitoramento do desempenho.

O plano de negócios não apenas guia a empresa nas suas operações diárias, mas também ajuda a identificar obstáculos antes que eles se tornem problemas sérios. Segundo Bygrave e Zacharakis (2011), o plano de negócios é vital para o alinhamento dos objetivos internos com as expectativas dos *stakeholders* externos, como investidores e bancos.

Mintzberg (1994), no que lhe concerne, critica a abordagem tradicional de planos de negócios, sugerindo que estes frequentemente falham em capturar a complexidade e a incerteza dos ambientes empresariais. Ele argumenta que “em vez de serem ferramentas estáticas, os planos de negócios deveriam ser documentos vivos que evoluem conforme a empresa cresce e aprende” (Mintzberg, 1994, p. 105). O autor defende que a verdadeira vantagem de um plano de negócios está no processo reflexivo que ele promove, mais do que no documento final.

De facto, segundo Longenecker *et al.* (2014), um dos principais benefícios de um plano de negócios consiste em proporcionar um guia estruturado para a empresa. Estes autores afirmam que um plano de negócios serve como um mapa que guia o empreendedor na sua jornada para o sucesso. Este documento é essencial para delinear objetivos claros e estabelecer as estratégias necessárias para alcançá-los.

Burns (2016), por sua vez, destaca que um plano de negócios detalhado e bem estruturado é fundamental para atrair potenciais investidores e obter financiamento. Os investidores procuram entender a viabilidade do negócio, a estrutura financeira e o potencial de retorno sobre o investimento. Portanto, um plano bem elaborado pode ser um instrumento vital para assegurar recursos financeiros. Ainda, Hisrich *et al.* (2016) argumentam que a elaboração de um plano de negócios permite uma análise aprofundada dos riscos e das oportunidades, sugerindo que com a criação de um plano de negócios as empresas conseguem identificar e mitigar riscos potenciais, além de explorar oportunidades de mercado.

Por outro lado, Eisenmann (2013) sugere que, em muitos casos, os planos de negócios podem ser completamente desnecessários. O autor afirma que, para muitos empreendedores, especialmente em setores de crescimento acelerado, gastar tempo e recursos num plano de negócios poderá ser menos eficaz do que focar-se na construção e no teste rápido de protótipos. Similarmente, Blank & Dorf (2012) questionam a eficácia dos planos tradicionais em ambientes de mercado dinâmicos e incertos, reiterando que a rigidez de um plano de negócios pode se tornar num empecilho que limita a capacidade de adaptação às constantes

mutações do mercado e inovação da empresa, impedindo que estas respondam rapidamente a novas oportunidades.

Honig & Karlsson (2004), também, defendem que a elaboração de um plano de negócios pode ser um processo complexo e dispendioso, especialmente para *startups* com recursos limitados. O tempo e os recursos necessários para desenvolver um plano de negócios detalhado podem ser um inconveniente para pequenas empresas.

Na mesma linha de pensamento, Lange *et al.* (2007) sugerem que um foco excessivo no planejamento pode desviar a atenção da execução e da ação. Visto que a ênfase na elaboração de um plano detalhado pode levar os empreendedores a procrastinar a implementação e a execução das suas ideias, o mesmo pode resultar numa perda de oportunidades de mercado e atrasos no lançamento de novos produtos ou serviços.

Apesar das controvérsias, Hisrich *et al.* (2016) afirma que a elaboração de um plano de negócios permite que o empreendedor visualize de forma clara e estruturada as metas e os caminhos para o sucesso, o que é crucial para atrair investidores e alinhar a equipe em torno de uma visão comum. Dessa forma, o plano de negócios não só apoia a sobrevivência e a sustentabilidade dos novos empreendimentos, mas também contribui para a expansão económica e a criação de valor.

No que diz respeito à elaboração de um plano de negócios, existem diversas metodologias de referência, entre as quais pode-se destacar Deloitte & Touche (2003), Ernst & Young (2011), Harvard (2007), Kuratko (2009) e IAPMEI (2016). No entanto, a forma como o presente plano de negócios está organizado tem por base as prestigiadas metodologias de Kuratko (2009), Harvard (2007) e IAPMEI (2016) por serem as mais completas ao nível da pesquisa e análise do mercado, do setor, da concorrência e do meio envolvente (Tabela 1).

A metodologia de Harvard é amplamente respeitada pela sua abordagem estruturada e abrangente para a elaboração de um plano de negócios. Segundo Harvard Business School Press (2007), o processo é dividido em várias etapas críticas que ajudam os empreendedores a sistematizar suas ideias e estratégias. Esta metodologia é conhecida pelo seu foco em análises detalhadas e no rigor analítico.

Kuratko (2009) por sua vez, apresenta uma abordagem prática e focada na execução para a criação de um plano de negócios. Este destaca a importância de um planeamento detalhado, mas enfatiza também a necessidade de flexibilidade e adaptação contínua.

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), em Portugal, oferece uma metodologia prática e acessível para a elaboração de planos de negócios, com foco especial no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs). O IAPMEI proporciona orientações detalhadas e ferramentas práticas para ajudar os empreendedores a desenvolverem seus negócios.

As metodologias acima fornecem uma base sólida e adaptável para a elaboração de planos de negócios, cada uma com seu foco específico, mas todas com o objetivo comum de orientar e sustentar o crescimento empresarial.

**Tabela 1 - Metodologia Implementada**

<b>Kuratko</b>	<b>Harvard</b>	<b>IAPMEI (2016)</b>	<b>Estrutura Implementada</b>
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Descrição do Negócio	Histórico da empresa e/ou promotores	Historial da Empresa, Apresentação dos Promotores e Oportunidade de Negócio
Descrição do Negócio	Análise Ambiental	O mercado subjacente	Análise de Mercado
Caraterização do Mercado	Análise Setorial	A ideia e o posicionamento no mercado	Análise Setorial
Marketing	Análise Competitiva	Projeto/Produto/Ideia	Análise Competitiva
Operações	Análise de Mercado	Estratégia Comercial	Descrição da Ideia de Negócio
Projeções	Plano de Marketing	Gestão e controlo do negócio	Plano Operacional
Modelo de Gestão e Controlo do Negócio	Equipa de Gestão	Projeções Financeiras	Análise de Risco e Sensibilidade
Calendarização	Plano Financeiro	-	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio
Anexos	Calendarização e Anexos	-	Calendarização e Anexos

**Fonte:** Adotado de Kuratko (2009), Harvard (2007), IAPMEI (2016)

### **3. Contextualização do Plano de Negócios em análise**

No âmbito deste plano de negócios, pretende-se analisar a empresa que será localizada na Guiné-Bissau e cuja matéria-prima, em grande parte, existe apenas no continente africano (alguma apenas na África Ocidental). Assim, a perceção do contexto e da localização do negócio representa um fator crucial, pelo que esta análise será desenvolvida com mais detalhe a seguir.

#### **3.1 A história da Guiné-Bissau**

Benzinho e Rosa (2015) afirmam que os primeiros vestígios da presença humana na Guiné-Bissau datam de 200 mil a.C., mas os registos históricos mais evidentes iniciam-se no 3.º milénio a.C. com a chegada de povos do deserto de Sahara.

A história da Guiné-Bissau é marcada por uma rica tapeçaria de influências culturais, colonização e lutas pela independência. Este pequeno país da África Ocidental possui uma história complexa que remonta a tempos pré-coloniais, quando era uma área habitada por diversas comunidades étnicas (Mark, 2014).

Com a chegada dos europeus no século XV, a Guiné-Bissau entrou na órbita das rotas comerciais transatlânticas. Os portugueses foram os primeiros a estabelecerem postos comerciais ao longo da costa guineense (Lopes, 1996).

A chegada dos portugueses à Guiné-Bissau deu-se entre 1445 e 1447 e é atribuída a Nuno Tristão. Em 1951, face à pressão internacional, o estatuto de Colónia da Guiné Portuguesa é substituído pelo de Província Ultramarina, mas a resistência guineense e a luta pela autodeterminação sempre se fizeram sentir, tendo como marco histórico a fundação do Partido para Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) em 19 de setembro de 1956 por Amílcar Cabral, Luís Cabral, Aristides Pereira e Júlio de Almeida. Durante três anos a resistência do PAIGC foi pacífica, mas endureceu após massacre de Pindjiguiti, de 3 de agosto de 1959. Neste dia, os trabalhadores do Porto de Bissau, estivadores e marinheiros, encontravam-se em greve, exigindo melhorias salariais, mas as forças portuguesas da Polícia

Internacional e de Defesa do estado (PIDE) interromperam a manifestação e mataram cerca de 50 pessoas, ferindo ainda outros manifestantes.

A luta pela independência da Guiné-Bissau iniciou-se em 1963, liderada por figuras como Amílcar Cabral e pelo Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC). Em 24 de setembro 1973, após uma longa guerra de guerrilha, a Guiné-Bissau proclamou unilateralmente a sua independência, que foi finalmente reconhecida por Portugal em 17 de setembro 1974, após a Revolução dos Cravos (Forrest, 2003).

Desde a independência, a Guiné-Bissau tem enfrentado desafios significativos, incluindo instabilidade política, golpes de estado e crises económicas. No entanto, o país continua a trabalhar em direção à consolidação de suas instituições e ao desenvolvimento económico, buscando superar os legados do colonialismo e da guerra civil (Galli & Jones, 1987).

De salientar, no entanto, que estes conflitos político-militares não se replicam na sociedade guineense que é pacífica e extremamente hospedeira, recebendo qualquer pessoa que ali chega com um sorriso e um brilho no olhar que nos marca para sempre. Por isso, falar da história da Guiné-Bissau é também falar das suas gentes e da sua generosidade, da sua riqueza étnica, da sua diversidade cultural, do seu enorme potencial turístico e das belezas naturais que encontramos de norte a sul do país e que se justificam indubitavelmente uma visita (Benzinho & Rosa, 2015).

## **3.2 Caracterização da Guiné-Bissau**

### **3.2.1 Características económicas**

A Guiné-Bissau encontra-se na 179ª posição na classificação do índice de desenvolvimento humano, segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento de 2023/2024 com um Índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,483 (PNUD, 2024). Cerca de 47,9% da população vive em condições de pobreza, com menos de 2,25 dólares por dia. O desemprego ronda os 10,5%, mas muitos dos empregados encontram-se em situação de subemprego em atividades primárias que representam 52,1% da força do trabalho pelas mulheres e 66,1% da força do trabalho pelos homens (PNUD, 2024). A economia tem uma forte dependência estrutural da castanha de caju (mais de 90% das exportações), que tradicionalmente representa a maior fonte de receitas, mais 60% do PIB e cerca de 17% das receitas de estado colocando assim os cajueiros da Guiné-Bissau como 9º maior produtor mundial da castanha de caju (FAO, 2017).

A pesca é considerada a segunda maior fonte de receitas do país que dispõe de recursos marinhos assinaláveis com águas consideradas das mais ricas da África Ocidental. A atividade industrial é praticamente inexistente, com uma exígua indústria de transformação de produtos agrícolas. A Guiné-Bissau é também possuidora de um potencial turístico considerável, centrado na Ilhas de Bijagós e num sistema de parques nacionais que cobrem 23,7% do seu território (Benzinho & Rosa, 2015).

### **3.2.2 Características culturais**

A Guiné-Bissau tem um passado cultural rico e variado. A diversidade da dança, das expressões artísticas, das profissões, das tradições musicais e das manifestações culturais foi influenciada pelas variações linguísticas e etnográficas. No entanto, a dança é uma forma de expressão criativa para os diversos grupos étnicos. Os povos animistas distinguem-se por coreografias fascinantes e manifestações culturais vibrantes que são frequentemente vistas durante as cerimónias de colheita, casamento, enterro e incisão (ANEME, 2018).

O Carnaval na Guiné-Bissau é uma celebração vibrante e culturalmente rica, que reflete a diversidade étnica e as tradições locais do país. Realizado anualmente, o evento é um dos mais importantes e esperados do calendário guineense. Cada grupo étnico no país traz suas próprias danças, músicas e trajes típicos para a festa. Os desfiles são uma parte central do Carnaval, com participantes usando trajes coloridos e máscaras que muitas vezes representam animais, espíritos ancestrais e personagens da mitologia local. Segundo Lopes (2012, p. 67), “o Carnaval na Guiné-Bissau tornou-se uma manifestação cultural que evidencia a resistência cultural e a preservação das tradições indígenas, refletindo uma mistura única de costumes africanos e europeus”.

Cada região que constitui a Guiné-Bissau assume a arte como o grande motor impulsionador da religião e dos rituais animistas, mantendo assim uma proximidade entre a mesma e o sobrenatural permitindo a comunicação com Irãs (Deuses) e os antepassados de cada família.

### 3.2.3 Características sociais

A população da Guiné-Bissau é composta por várias etnias, incluindo os Balantas, Fulas, Mandingas, Manjacos, Pepel, Bijagós, entre outros. Cada grupo tem suas próprias línguas, costumes e práticas culturais.

A Guiné-Bissau é um país marcado pela diversidade linguística e religiosa. Santos explana que embora o português seja a língua oficial do país, é o crioulo guineense (*Kriol*) que serve como língua franca entre a maioria da população. Em termos de religião, cerca de 45% da população é muçulmana, com uma presença significativa de cristãos e de seguidores das religiões tradicionais africanas (Santos, 2018).

Na sociedade guineense, apesar do poder central e local ter contornos clássicos, o Regulando - forma de poder tradicional exercido pelos herdeiros dos reinos pré-coloniais, representa ainda com muita expressividade o poder por excelência em diversas etnias. O Régulo é a entidade máxima numa determinada comunidade local que funciona independentemente do Estado, tendo responsabilidade em matéria de administração territorial, de arbitragem em questões de ordem social ou divisão fundiária (ANEME, 2018).

### 3.2.4 Características demográficas

Cerca de 30 grupos étnicos diferentes constituem a maioria da população da Guiné-Bissau, que se concentra em determinadas regiões claramente definidas ao longo da história do país, de acordo com as limitações geográficas e em resultado das guerras que obrigaram a fugir do interior para locais mais protegidos. A distribuição destas zonas de povoamento, com línguas e religiões diversas (islão: cerca de 40%; cultos animistas: cerca de 55%; catolicismo e outras religiões cristãs: cerca de 5%), é apresentada abaixo:

- No interior, onde dominam os Fulas (cerca de 23%) e Mandingas (cerca de 12%);
- No Norte, onde prevalecem os Balantas (cerca de 27%), tendo na sua vizinhança os Manjacos de Cacheu (perto de 11%), os Pepeis de Bissau (cerca de 10%) e, com menos representatividade, os Felupes, os Baiotes e os Mancanhas ou Brames na zona setentrional;
- Na parte continental do Sul repartem-se os Biafares e os Nalus;
- Nas Ilhas, os Bijagós

Relativamente à estrutura etária da população, esta mostra diferenças acentuadas entre os grupos etários, caracterizada por uma população jovem: a população com 0-14 representa cerca de 43,44% da população residente total. A população em idade de trabalhar (população

entre os 15 e os 64 anos) representa aproximadamente 54,50% da população do país, enquanto a população com 65 ou mais anos é de apenas 2,06% da população (ANEME, 2018).

### **3.2.5 Capital (Bissau)**

Bissau é a maior cidade da Guiné-Bissau e a capital do país. Bissau é uma cidade rodeada de bolanhas e situa-se no estuário do rio Geba, a oeste. Os portugueses criaram a Capitania de Bissau a 15 de março de 1692, que estava subordinada a Cacheu. Foi extinta em 1707, quando a fortaleza que estava a ser construída foi destruída. Bissau foi o centro administrativo do país por duas vezes, em 1836 e 1915, antes de se tornar a capital da colónia em 1942 e a capital autónoma da Guiné-Bissau em setembro de 1974 (Benzinho & Rosa, 2015).

A localização de Bissau torna-a um porto estratégico para o comércio. A cidade serve como a principal porta de entrada do país para mercadorias e passageiros, desempenhando um papel vital na economia da Guiné-Bissau (Lobban & Mendy, 2013).

Bissau é culturalmente diversa, refletindo a variedade étnica da Guiné-Bissau. A cidade é um centro de cultura, com museus, teatros e festivais que celebram a herança nacional e as tradições locais. A vida em Bissau é marcada por uma mistura de influências africanas e europeias, visíveis na música, na culinária e nas celebrações culturais (Keese, 2013).

### **3.2.6 O Empreendedorismo em Africa e na Guiné-Bissau**

O espírito empresarial é um dos principais motores do crescimento económico em África. É geralmente reconhecido que o potencial do espírito empresarial em África reside na sua capacidade de transformar o talento e a criatividade das pessoas em motores eficazes de progresso para as sociedades africanas (Chambas, 2012).

A diáspora africana tem vindo a ganhar importância no meio empresarial, desenvolvendo projetos de maior valor acrescentado através do crescimento de redes internacionais. Esta nova geração de empresários, constituída por indivíduos que completaram a sua formação no exterior e desenvolveram fortes laços internacionais, tem uma perspetiva alargada do

crescimento empresarial e adotam uma estratégia de criação de redes de empresários que vão desde o nível nacional ao pan-africano (McDade & Spring, 2005).

Sendo o Continente um enorme mercado emergente suportado em diversos e poderosos motores de crescimento económico, tais como a abundância de recursos naturais, o crescimento da população, sendo que mais de metade da população africana tem menos de 25 anos de idade. África tem uma das taxas mais elevadas de intenção empresarial do mundo, mas ainda não conseguiu transformar este desejo latente numa quantidade substancial e sustentada de atividade empresarial centrada nas oportunidades de mercado (Reid *et al.*, 2015).

“O empreendedorismo é fundamental para o crescimento económico e a transformação das economias africanas, aproveitando o potencial humano e a inovação” (ONU, 2014, p. 34). Dito isto existem vários tipos de empreendedorismo na Guiné-Bissau, que são impulsionados por diferentes setores e necessidades. O empreendedorismo é uma força vital para a economia guineense, caracterizada por uma variedade de tipos que refletem tanto a criatividade quanto a resiliência dos seus habitantes. Alguns dos principais tipos de empreendedorismo na Guiné-Bissau são:

### **Empreendedorismo Informal:**

O empreendedorismo informal na Guiné-Bissau, segundo um relatório das Nações Unidas, desempenha um papel crucial na economia local, especialmente devido à falta de emprego formal e ao baixo nível de industrialização. Grande parte da população depende de atividades informais, como comércio ambulante e agricultura de subsistência, sendo assim este tipo de empreendedorismo vital para a sobrevivência de muitas famílias (UN, 2016).

Segundo Abdulai *et al.* (2015), o setor informal é o núcleo da economia guineense, proporcionando meios de subsistência para uma grande parte da população.

### **Empreendedorismo Agrícola:**

A agricultura é o principal setor económico da Guiné-Bissau, e o empreendedorismo agrícola desempenha um papel crucial. Os empreendedores neste setor envolvem-se na produção de culturas como caju, arroz, e amendoim, muitas vezes utilizando técnicas tradicionais e enfrentando desafios como acesso limitado a tecnologia e financiamento.

De acordo com FAO (2018), a agricultura familiar e as pequenas propriedades agrícolas são essenciais para o desenvolvimento rural e a segurança alimentar na Guiné-Bissau.

### **Empreendedorismo Social:**

Empreendedores sociais na Guiné-Bissau procuram resolver problemas sociais através de iniciativas que promovem a inclusão e o desenvolvimento sustentável. Estes empreendedores trabalham em áreas como educação, saúde, e empoderamento das mulheres, muitas vezes colaborando com ONGs e outras organizações de desenvolvimento.

Conforme Santos (2017), o empreendedorismo social tem a capacidade de mudar as comunidades vulneráveis da Guiné-Bissau, promovendo mudanças duradouras e benéficas.

### **Empreendedorismo Jovem:**

Com uma população predominantemente jovem, o empreendedorismo juvenil é uma tendência crescente na Guiné-Bissau. Jovens empreendedores estão a construir *startups* e pequenos negócios, especialmente em setores como tecnologia, serviços e agricultura. Este movimento é incentivado por programas de apoio ao empreendedorismo e iniciativas de formação.

Segundo Lopes e Mendes (2019), na Guiné-Bissau, o empreendedorismo juvenil é visto como uma forma de incentivar a inovação e uma solução para o desemprego da camada jovem.

### **Empreendedorismo Feminino:**

O empreendedorismo feminino é crescente na Guiné-Bissau, com mulheres cada vez mais envolvidas em atividades empreendedoras, tanto no setor formal quanto no informal. As mulheres enfrentam desafios específicos, como acesso limitado a financiamento e formação, porém desenvolvem negócios que contribuem significativamente para a economia.

De acordo com Fischer & Tavares (2018), o empoderamento económico das mulheres através do empreendedorismo é peça fundamental para o desenvolvimento sustentável do país.

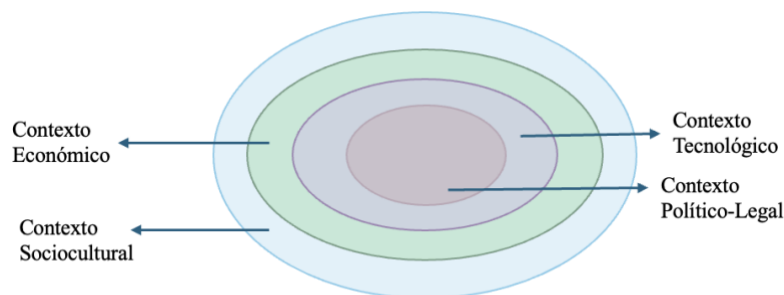
## 4. Análise de mercado

### 4.1 Análise PEST

Analisar o ambiente da empresa, ou seja, as forças internas e externas que moldam as suas atividades, especialmente no que diz respeito à estratégia é vital para manter o objetivo da empresa presente. O conjunto dos fatores externos que influenciam o seu desempenho em geral e a sua estratégia em particular constitui o ambiente externo (Henry, 2018).

Um projeto, uma organização ou o desempenho de um mercado podem ser afetados por aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos (PEST), como demonstra a Figura 1. A análise PEST é uma ferramenta estratégica para identificar e avaliar estes fatores. O conhecimento do macro ambiente em que uma entidade atua é benéfico para prever mudanças, ajustar estratégias atempadamente e melhorar a tomada de decisões. A análise é frequentemente utilizada na gestão de riscos e no planeamento estratégico.

Naturalmente, nem todos estes fatores têm o mesmo impacto na vida de uma empresa, e ainda menos têm impacto na vida de todas as empresas dessa área de influência ou região. Enquanto alguns fatores têm um impacto positivo e apresentam oportunidades comerciais para as organizações que afetam, outros têm um impacto negativo e apresentam riscos ou limitações que as organizações tentam evitar ou, pelo menos, reduzir (Teixeira, 2020).



**Figura 1** Análise PEST

**Fonte:** Próprio autor

#### 4.1.1 Fatores Politico-legais

A Guiné-Bissau conta com um longo histórico de instabilidade política desde que se tornou um país independente a 24 de setembro de 1974. Esse ciclo vicioso de inúmeras disputas

continuam nos dias de hoje a inviabilizar a consolidação das instituições políticas, de segurança, económicas e administrativas necessárias para garantir a prestação de serviços. Os fatores político-legais na Guiné-Bissau têm sido complexos e voláteis, refletindo a instabilidade que frequentemente caracteriza o cenário político do país. Há um reconhecimento crescente da necessidade de reformas políticas e legais para fortalecer a governança e combater a corrupção. A comunidade internacional, incluindo organizações como a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), tem pressionado por mudanças e oferecido apoio para o processo de reforma (CEDEAO, 2020). As perspetivas político-legais na Guiné-Bissau dependem em grande parte da capacidade do país de implementar reformas significativas, estabilizar sua política interna, e melhorar a governança e a transparência.

#### **4.1.2 Fatores económicos**

A Guiné-Bissau tem experimentado um crescimento económico moderado, impulsionado principalmente pela agricultura, que é o setor dominante da economia. O país é um dos maiores produtores mundiais de castanha de caju, uma importante fonte de receita de exportação.

A inflação tem sido um problema significativo, tendo aumentado para 7,9% em 2022 devido ao aumento dos preços dos bens importados, nomeadamente dos produtos alimentares e do petróleo. Esta inflação reduziu o consumo privado e teve impacto na economia em geral. Simultaneamente, o défice orçamental aumentou para 7,6% em 2023, exacerbado pelo fraco desempenho das exportações de caju e pela introdução de subsídios, como o do arroz (African Development Bank Group, 2023).

Apesar destes desafios, existem oportunidades de crescimento económico. A expansão da indústria de processamento do caju a nível local poderia acrescentar valor às exportações e criar empregos. Além disso, o estabelecimento de novas ligações comerciais e a diversificação da economia para além dos cajus são vistos como potenciais vias de crescimento (World Bank, 2024).

### **4.1.3 Fatores Socioculturais**

Os fatores sociais incluem a demografia, as tendências culturais, as atitudes em relação ao ambiente e à saúde, as mudanças no estilo de vida, entre outros. Kotler (1998) argumentou que a compreensão dos fatores sociais é crucial para identificar as necessidades e desejos dos consumidores. Estes fatores ajudam as empresas a compreender o mercado-alvo e a adaptar seus produtos e marketing.

A envolvente sociocultural da Guiné-Bissau continua a ser um mosaico dinâmico de desafios e oportunidades, refletindo tanto a riqueza cultural do país quanto as áreas que necessitam de atenção e desenvolvimento. Há um crescente reconhecimento da importância da cultura e da coesão social para o desenvolvimento sustentável. Iniciativas que promovem a educação, a saúde, a igualdade de género e a preservação cultural são vistas como vitais para o futuro do país (PNUD, 2019).

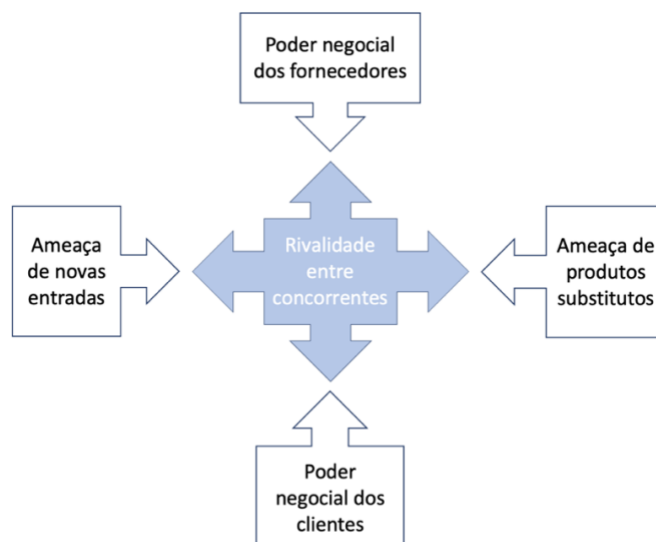
### **4.1.4 Fatores Tecnológicos**

Os fatores tecnológicos englobam inovações tecnológicas, automação, pesquisa e desenvolvimento. Drucker (1985) destaca a tecnologia como uma força que molda oportunidades para as empresas, sugerindo que a inovação é a ferramenta mais poderosa para criar vantagem competitiva.

A globalização tem estimulado a inovação e o empreendedorismo na Guiné-Bissau. Com a exposição a ideias, tendências e oportunidades internacionais, empreendedores guineenses têm buscado soluções criativas e tecnológicas para enfrentar desafios locais e criar negócios. Isso tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e para a geração de empregos e riqueza (UNCTAD, 2018).

## **4.2 Cinco Forças de Porter**

Porter (1980) identificou cinco forças dinâmicas que afetam o ambiente competitivo, a concorrência entre concorrentes no mesmo sector, a ameaça de produtos alternativos, o poder de negociação dos fornecedores e clientes e a ameaça de novos concorrentes. A empresa pode avaliar o potencial da indústria, enquadrando-se nela e desenvolver um plano de ação através da análise destas cinco forças, a fim de se tornar competitiva, como a figura abaixo indica:



**Figura 2** Cinco Forças de Porter

**Fonte:** Adaptado de Porter (1979)

O Modelo das Cinco Forças de Porter determina que a rivalidade entre empresas aumenta quando existem muitos concorrentes de dimensão semelhante, reduzido crescimento, custos fixos e de stock relativamente elevados, produtos indiferenciados e facilidade em obter economias de gama (Carvalho, 2014).

**Ameaça de Novas Entradas:** Tratando-se de um plano diferenciado, embora existam vários obstáculos que têm de ser ultrapassados para que novos rivais possam entrar no mercado em estudo, incluindo um custo inicial substancial, a burocracia, a familiaridade com os costumes dos frutos naturais, e a aplicação de medidas sustentáveis, a admissão dos mesmos é ainda concebível.

**Ameaça dos Produtos Substitutos:** Existe tendência cada vez mais crescente para o consumo de produtos naturais, contudo, apesar de se tratar de um produto alimentar, não existe uma grande variedade de produtos substitutos, há inexistência de alternativas. Desta forma, não existe pressão de produtos substitutos.

**Poder Negocial dos Fornecedores:** Na Guiné-Bissau existe uma diversa cobertura de agricultores que fornecem as matérias-primas necessárias. A “*KRIOL*” procura trabalhar, desde início, com fornecedores locais, que prestarão serviços de cultivo e apanha da fruta. Esses fornecedores são por norma os próprios agricultores. Sendo assim, a compra de

matéria-prima direta. O processo negocial será efetuado através de contratos celebrados entre ambas as partes onde lhes será pago um valor justo pelo fornecimento de frutos de boa qualidade. Posto isto, esta força é caracterizada como baixa, uma vez que existe uma diversidade de fornecedores que cobrem o mercado na venda destes produtos e na sua entrega nas próprias instalações dos seus clientes.

**Poder Negocial dos Clientes:** No ramo de negócio em estudo podem-se destacar dois nichos de mercado, sendo eles as grandes superfícies comerciais e os armazenistas/retalhistas, sendo que as grandes superfícies apresentam maior poder negocial que os armazenistas/retalhistas. Os produtos fabricados pela “KRIOL” são de grande importância, pois apresentarão, pela primeira vez ao cliente algo novo. Assim sendo, o poder negocial dos clientes é uma força média, uma vez que depende da dimensão do cliente e da qualidade do produto.

**Rivalidade entre Concorrentes:** Tendo por base o facto do atual projeto incidir sobre uma empresa de reduzidas dimensões, há que analisar a concorrência existente na região. Perante este cenário, constata-se que se trata de um mercado emergente e com tendência de crescimento. Porém, sem muitos atores no mercado, existe neste momento “espaço” para todos. Os produtos apresentados pela “KRIOL” destinam-se as grandes superfícies comerciais e os armazenistas/retalhistas, que poderão contar com uma vasta gama de produtos diferenciados e com um sabor único. Dito isto, não existe uma grande rivalidade entre concorrentes.

Em suma, abaixo é apresentada a tabela 2 com as ilações tiradas através da análise de cada uma das forças de Porter.

**Tabela 2:** Classificação - As Cinco forças de Porter da Empresa “KRIOL”

Força	Classificação
Rivalidade entre concorrentes	Baixa
Ameaça de entrada de novos concorrentes	Moderada
Poder negocial dos fornecedores	Baixo
Poder negocial dos clientes	Moderada
Ameaça de produtos substitutos	Baixa

**Fonte:** Próprio autor

### 4.3 Análise SWOT

Segundo Fernandes *et al.* (2013), a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que mede os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de

uma organização, é uma ferramenta essencial para o planeamento estratégico. Permite analisar as possibilidades, ameaças, vulnerabilidades e ambientes internos e externos da organização, proporcionando uma melhor compreensão dos mesmos pois ajuda a empresa a compreender a sua posição real no sector em que trabalha.

De acordo com este autor, o objetivo fundamental da análise interna é dar aos agentes económicos a capacidade de identificar o tipo de vantagem competitiva que possuem, os seus pontos fortes em comparação com os concorrentes e a área em que a sua estratégia se deve concentrar. Para determinar o que deve ser priorizado na definição estratégica e nas políticas operacionais, deve-se procurar os ativos e as características distintivas que o mercado ou os clientes valorizam.

Porter (1985) enfatizou a necessidade das empresas entenderem o ambiente económico para identificar oportunidades e ameaças, pois a economia afeta o poder de compra dos consumidores e a demanda por produtos e serviços.

Dito isto, a tabela 3 confirma que a análise SWOT confronta dois aspetos: “o que a empresa sabe fazer”, isto é, os seus pontos fortes e fracos e “o que pode ser feito”, as oportunidades e as ameaças do ambiente (Teixeira, 2020).

**Tabela 3:** Análise SWOT da Empresa “KRIOL”

	<b>Pontos fortes (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Pontos fracos (<i>Weaknesses</i>)</b>
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima e o solo favoráveis ao cultivo de matéria-prima</li> <li>• Mão-de-obra extremamente barata</li> <li>• Introdução de um produto inovador</li> <li>• Oferta de variedade de sabores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe infraestrutura de tratamento de água</li> <li>• Falta de mão-de-obra especializada</li> <li>• Cortes de energia elétrica</li> <li>• Estrutura empresarial e industrial ao nível nacional por construir</li> </ul>
	<b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Ameaças (<i>Threats</i>)</b>
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do consumo de bens saudáveis, sem corantes nem conservantes;</li> <li>• Aumento do consumo de bens naturais;</li> <li>• Poucos <i>players</i> no mercado</li> <li>• Aparecimento de novas parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia (COVID-19);</li> <li>• Oscilação dos preços das matérias-primas;</li> <li>• Instabilidade política</li> <li>• Mercado comercial pouco valorizado</li> <li>• Impostos excessivos</li> </ul>

**Fonte:** Próprio autor

#### 4.4 Análise de VRIO

Para perceber se uma organização pode obter uma vantagem competitiva e quais as fontes dessa vantagem, utiliza-se a análise de VRIO. É importante notar que, para uma organização obter esta vantagem competitiva, deve concentrar-se na exploração dos seus próprios recursos valiosos e inimitáveis. Por outras palavras, a empresa deve trabalhar para desenvolver recursos e capacidades únicas que dificultem a sua duplicação e a ajudem a destacar-se no mercado.

Para que um recurso ou competência de uma empresa se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é necessário que apresentem quatro características essenciais: devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 2010).

Para que uma capacidade estratégica seja valiosa, ela deve acrescentar valor. Em outras palavras, um recurso ou competência é aquele que permite que a empresa aproveite as oportunidades de mercado e mitigue as ameaças. Isso significa que “valor” se traduz na disposição do cliente em preferir ou pagar mais por um determinado produto ou serviço oferecido por uma empresa. A raridade é crucial para que uma fonte de vantagem competitiva seja sustentável. Se todas as empresas tiverem acesso a um recurso ou habilidade específica, então esses elementos não podem ser considerados fontes de vantagem competitiva, porque todas as empresas poderiam adotar as mesmas estratégias. A inimitabilidade de capacidades estratégicas refere-se à situação em que empresas concorrentes não conseguem copiá-las. Portanto, as vantagens competitivas geralmente residem mais nas competências do que nos recursos, pois os recursos tendem a ser mais fáceis de serem copiados por outras empresas (Barney, 2005). Deste modo, a empresa pode aumentar a sua participação no mercado e garantir o seu êxito a longo prazo. A análise de VRIO da “*KRIOL*” está representada pela Tabela 4.

**Tabela 4:** Análise de VRIO da Empresa “KRIOL”

Capacidade/Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Explorado pela organização
A Marca	x	x	x	x
Fábrica	x	x		
Máquinas de transformação	x	x		
Ações de Formação	x			
Água e Energia	x			
Capacidade de produção	x			
Cultura Inovadora	x	x	x	x
Conhecimento dos colaboradores	x	x	x	x
Capacidade de adaptação	x	x		
Fruto típicos Guineenses	x	x	x	
Staff experiente		x	x	

**Fonte:** Próprio autor

## 4.5 Marketing Mix

Nos dias de hoje não se deve entender o marketing no velho sentido de alcançar uma venda (comunicar e vender) mas sim entendê-lo como um raciocínio de satisfazer as necessidades dos consumidores. O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro (Kotler, 2012).

De maneira geral, o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing implica construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos o marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para captar valor deles em troca (Amstrong & Kotler, 2015).

Marketing Mix é um conjunto de ferramentas comerciais (4P's) que as empresas utilizam para alcançar os seus objetivos de negócio em relação a um público alvo (Kotler & Keller,

2006). É a combinação de diferentes meios ou ferramentas comerciais disponíveis para uma empresa para atingir os seus objetivos.

Os quatro P's (Figura 3) centram-se, essencialmente, sobre o consumidor, desde a criação do produto até à distribuição, sejam bens tangíveis ou intangíveis. Um bem ou serviço deve satisfazer sempre as necessidades dos clientes. Uma vez elaborado o produto, a empresa deverá procurar formas de chegar com o produto certo para o mercado, através de diferentes canais de distribuição para atingir a venda com um preço adequado (McCarthy, 1960).

Assim, baseando-se no Kotler & Keller (2008), a análise dos quatro P's para a “KRIOL” é seguinte:

**Produto:** refere-se à combinação dos produtos e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo e onde se encontra inserido. A “KRIOL” terá uma vasta gama de sumos de fruta 100% natural, ricos em nutrientes, sem corantes nem conservantes.

**Preço:** é a quantidade monetária que os clientes devem pagar para adquirir o produto. Todos os produtos comercializados pela “KRIOL” terão em conta o poder de compra da população. Uma das vantagens competitivas da empresa é que os preços das matérias-primas são baixos, o que possibilitará a comercialização dos sumos a preços relativamente acessíveis.

**Praça:** inclui as atividades da empresa que colocam o produto disponível para atingir os consumidores. Numa fase inicial, os produtos serão colocados à venda em armazéns, supermercados, lojas de produtos regionais, hotéis, restaurantes e grandes superfícies.

**Promoção:** inclui atividades para comunicar os benefícios do produto e persuadir o consumidor-alvo a comprar. As atividades serão efetuadas através de meios de comunicação como a Rádio, outdoors e principalmente redes sociais para uma interatividade “Pull/Push” e obtenção de *feedback* bidirecional.



**Figura 3** Os quatro Ps do marketing

**Fonte:** NP Digital (2020)

## 5. Ideia de negócio

A “*KRIOL*” é uma empresa que se pretende sediar na Guiné-Bissau e que tem como objetivo a produção e comercialização de sumos naturais. A produção concentrar-se-á nos frutos tradicionais, com a perspetiva de introduzir novos produtos com uma combinação de sabores no futuro. O aspeto fundamental do projeto consiste em basear-se sempre na qualidade dos frutos guineenses e na sua cultura.

Os produtos serão fabricados tendo por base matérias-primas fixas, algumas existentes apenas no continente africano, sendo elas os frutos tradicionais abaixo mencionados:

- Calabaceira
- Veludo
- Onjo - Hibisco
- Mandipili (Fruto de Época)
- Foroba
- Cajú (Fruto de Época)
- Manga (Fruto de Época)
- Foli
- Maracujá
- Tambarina

A definição do conceito “*KRIOL*” retratado no presente plano de negócios teve em conta uma análise de mercado previamente realizada, da qual resulta a ideia de competir através da inovação de produto, que consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos.

### 5.1 A missão

Segundo Kotler & Keller (2012), as organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e

oportunidade. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos.

Abell (1980) afirma que para uma correta definição da missão de uma empresa, deve-se:

- Ser suficientemente específica para ter um impacto no comportamento do pessoal da organização
- Basear-se mais nas necessidades do consumidor e sua satisfação do que nas características dos produtos;
- Refletir as competências-chave da organização;
- Refletir as oportunidades e ameaças;
- Ser atingível e flexível.

Nesse sentido, a missão da “*KRIOL*” será:

- Trabalhar com dedicação, esforço, paixão, sustentabilidade e sempre com respeito pelas pessoas;
- Oferecer produtos com qualidade que satisfaçam a população, respeitando a natureza, o solo e o mar;
- A “*KRIOL*” pretende ser líder no mercado nacional, através da criação de valor acrescentado em todos os produtos.

## **5.2 Segmentação/Público-Alvo**

A empresa “*KRIOL*” planeia comercializar seus produtos num nicho de mercado onde a inovação é um fator-chave para a escolha dos consumidores. O seu público-alvo será composto por grandes superfícies, pequenos retalhistas e armazéns, supermercados, lojas de produtos regionais, hotéis e restaurantes, dentro do segmento de mercado *Business-to-Business* (B2B). Além disso, a “*KRIOL*” pretende construir uma unidade de produção de médio porte, com capacidade para atender a cadeias de distribuição. Uma das vantagens do projeto é que os preços das matérias-primas são baixos, o que possibilitará a comercialização dos sumos a preços relativamente acessíveis. O objetivo é ter uma abrangência geográfica nacional. Inicialmente, a estratégia de vendas estará focada no mercado nacional, buscando consolidar a presença da empresa nesse contexto.

De acordo com Kotler (2017), a segmentação de mercado B2B é crucial para o sucesso de uma empresa nesse ambiente complexo e competitivo. O mesmo afirma que “a segmentação de mercado B2B é um imperativo para qualquer empresa que deseje atingir efetivamente os clientes empresariais, entender suas necessidades e comportamentos de compra e desenvolver ofertas de valor que atendam a essas necessidades” (Kotler, 2017, p. 276).

### 5.3 Estratégias de entrada no mercado

A estratégia de penetração de mercado é uma abordagem utilizada no marketing para aumentar a participação de mercado de um produto ou serviço num mercado existente. Essa estratégia envolve a procura por uma significativa presença no mercado, seja conquistando novos clientes ou aumentando a participação de clientes atuais, num mercado já estabelecido.

Ao adotar uma abordagem de penetração rápida no mercado, é possível conquistar uma parcela maior do mercado em pouco tempo, lançando o produto a um preço baixo e investindo fortemente em promoção e na melhoria na qualidade do produto ou serviço, entre outras. Essa estratégia é justificada quando o mercado potencial é grande, o produto é desconhecido e os consumidores são sensíveis ao preço (Kotler, 2011).

O objetivo da estratégia de marketing da “*KRIOL*” consiste em promover o produto como uma opção saudável, enquanto educa os consumidores sobre os benefícios dos sumos naturais. Para o efeito, utilizará os canais das redes sociais, publicará anúncios nas estações de rádio locais e participará em eventos relacionados com a saúde, exibindo amostras dos seus produtos em várias regiões do país.

### 5.4 Política de preço

Para a definição do preço, a empresa deverá ter em conta os três C’s, sendo estes:

- Os **custos** diretos (definem o limite mínimo do preço): O primeiro “C” refere-se aos custos associados à produção, distribuição e venda do produto. Kotler e Armstrong (2015) explicam que a determinação do preço de um produto deve levar em consideração os custos fixos e variáveis, bem como a margem de lucro desejada.

- Os preços dos **concorrentes**: O segundo “C” refere-se à análise dos preços praticados pelos concorrentes no mercado. A empresa deve avaliar como seus preços se comparam com os preços dos concorrentes e como isso afeta a sua posição competitiva. Segundo Porter (1980), uma análise da concorrência ajuda a identificar se a empresa está em uma posição de custo, diferenciação ou nicho, o que pode influenciar a política de preços.
- A avaliação do **consumidor** (definem o limite máximo do preço): O terceiro “C” refere-se ao consumidor e à sua disposição em pagar pelo produto. A empresa deve considerar a percepção de valor do cliente e sua sensibilidade ao preço ao estabelecer preços. Como Kotler & Keller (2016) destacam que entender as necessidades, preferências e comportamentos dos clientes é essencial para determinar o preço certo que os clientes estão dispostos a pagar.

Existem diversos tipos de políticas de preço que as empresas podem adotar, dependendo dos seus objetivos de negócio, estratégias de marketing e condições do mercado. A “*KRIOL*” adotará a política de preço de penetração. Nesta estratégia, a empresa estabelece um preço inicial baixo para um novo produto ou serviço com o objetivo de conquistar rapidamente uma fatia de mercado e ganhar participação de clientes. A ideia é atrair os consumidores com preços competitivos e, uma vez que a empresa ganhe uma base de clientes fiel, pode aumentar gradualmente os preços.

## 6. Plano Operacional

### 6.1 Recursos Humanos

A “KRIOL” irá operar com uma equipa inicial de dezassete funcionários, incluindo o CEO, um engenheiro alimentar, um Diretor de Recursos Humanos, um Diretor Comercial/Marketing, um responsável de produção, cinco operadores de linha de produção, um assistente administrativo, dois funcionários de limpeza, três distribuidores, um técnico de controlo de qualidade. Os mesmos serão remunerados segundo a tabela salarial abaixo descrita:

**Tabela 5:** Tabela Salarial

<b>Categoria profissional</b>	<b>Departamento</b>	<b>Remuneração</b>
CEO	<i>Business</i>	2.200,00 €
Engenheiro alimentar	<i>Operations</i>	800,00 €
Diretor de Recursos Humanos	<i>Business</i>	650,00 €
Diretor Comercial/Marketing	<i>Business</i>	650,00 €
Técnico de controlo de qualidade	<i>Operations</i>	650,00 €
Responsável de Produção	<i>Operations</i>	450,00 €
Assistente Administrativo	<i>Business</i>	550,00 €
Operadores de linha de produção	<i>Operations</i>	320,00 €
Distribuidor	<i>Operations</i>	320,00 €
Funcionários de limpeza	<i>Operations</i>	150,00 €

**Fonte:** Próprio autor

### 6.2 Instalações e Localização

Em relação às instalações, prevê-se que a empresa construa a sua própria fábrica com localização fora do centro de Guiné-Bissau, mais especificamente fora de áreas residenciais. A fábrica localizar-se-á na cidade de Safim, esta localização permite um rápido acesso ao centro, contando com uma viagem de aproximadamente 20 minutos. Pretende-se que a

fábrica se implante num terreno com uma área de cerca de 400 m<sup>2</sup>. A fábrica será constituída por dois pisos, rés-de-chão e primeiro piso.

Ambos os pisos contarão com lavabos para os dois sexos. Toda a produção decorrerá no piso térreo, já os escritórios serão instalados no piso superior bem como um gabinete destinado ao departamento de controlo de qualidade. O armazém central, os cais de receção de matéria-prima e expedição de produtos serão no piso inferior, assim como uma área destinada ao embalamento e um refeitório para funcionários.

### 6.3 Equipamento

A “*KRIOL*” terá de equipar a sua fábrica de raiz, pelo que a montagem de uma fábrica de sumos naturais de média dimensão exigirá uma série de equipamentos específicos para o processamento, envase e embalagem dos sumos. Abaixo são apresentados os principais equipamentos básicos a serem adquiridos:

- Máquina de lavagem de frutas: utilizada para a higienização das frutas antes do processamento;
- Máquina despoldadora ou extratora: empregue na extração do líquido das frutas, é usada para separar as sementes e as cascas;
- Pasteurizador: utilizado para realizar o processo de pasteurização, que consiste no aquecimento dos líquidos a altas temperaturas para eliminar micro-organismos e garantir a segurança alimentar;
- *Mixer*: usado para misturar os ingredientes principais dos sumos, como frutas, água e açúcar, garantindo que todos os componentes são completamente incorporados e que não há separação de fases no produto final. O *mixer* garantirá que o sumo tem uma textura uniforme evitando a formação de grumos ou partículas indesejadas que possam afetar a qualidade do produto final;
- *Belt Press* (Prensa): é um equipamento utilizado para a desidratação de polpas ou resíduos sólidos. A função principal da *belt press* é remover a água dos materiais sólidos, transformando-os em uma massa mais seca e compacta, facilitando o descarte ou o tratamento posterior;
- Transportador de triagem e seleção: utilizado para separar itens com base em critérios específicos, como tamanho, peso ou forma, é fundamental para o encaminhamento eficiente de produtos;

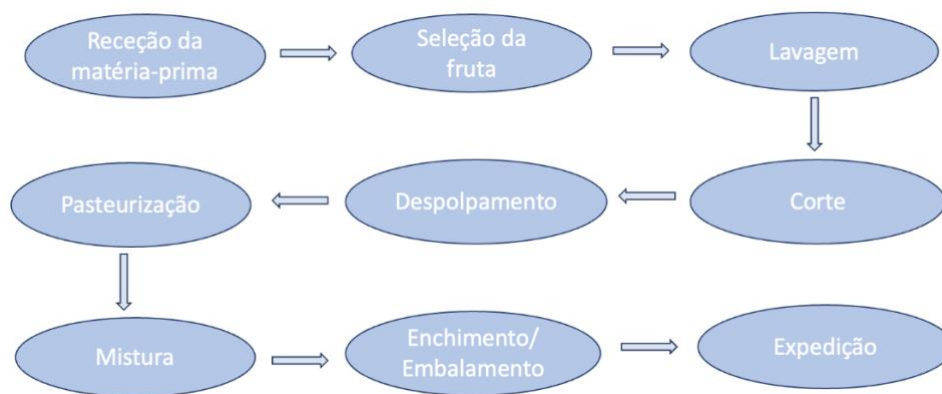
- Tanques de armazenamento: utilizados para armazenar líquidos após o processamento e antes do envase;
- Máquina de enchimento: utilizada para encher os recipientes com o sumo de forma automática;
- Máquina de capsulagem: usado para aplicar as tampas nos recipientes após o enchimento;
- Máquina de embalar: utilizada para embalar os recipientes de sumo em embalagens individuais, como caixas ou sacos plásticos;
- Equipamentos de limpeza e higiene: pias, lavadoras de utensílios, e outros acessórios necessários para manter a higiene e limpeza do local de produção;
- Câmaras frigoríficas;
- Gerador;
- Tanques de imersão;
- Mesas de inox.

#### **6.4 Capacidade Produtiva**

As especificações técnicas do equipamento, a capacidade das próprias instalações e a capacidade humana foram utilizadas para calcular a capacidade de produção prevista. Prevê-se um volume de transformação de 26.600 de garrafas de um litro de sumo por semana. É fundamental referir que tanto a equipa de produção como a maquinaria devem funcionar seis dias por semana. Em suma, a capacidade de produção está mais relacionada com as capacidades humanas e das instalações do que com o equipamento.

#### **6.5 Circuito de Produção**

Na Figura 4, é possível observar uma representação ampla e integrada de todas as etapas e operações envolvidas na transformação das matérias-primas em produtos acabados, desde a conceção inicial até o consumo final.



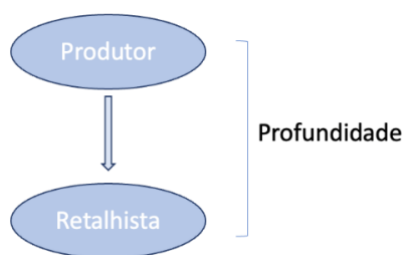
**Figura 4** Circuito de Produção

Fonte: Próprio autor

Note-se que o controlo de qualidade será feito em todos os pontos referenciados no circuito, desde a receção das matérias-primas, por forma a verificar a qualidade das frutas, até ao embalamento, para certificação da qualidade do produto final.

## 6.6 Circuito de Distribuição

A “KRIOL” optará por um circuito de distribuição de canal curto, isto é, com apenas 1 nível. A Figura 5 demonstra o circuito de distribuição da empresa sendo este uma estrutura física e organizacional que permite que os produtos sejam entregues de forma eficiente e segura aos usuários finais.



**Figura 5** Circuito de Distribuição

Fonte: Próprio autor

## 7. Plano Financeiro

### 7.1 Pressupostos

O crescimento económico e a adesão da Guiné-Bissau à Comunidade de Estados da África Ocidental (CEDEAO) nos anos 90, conduziu a reformas e revisões de algumas lacunas existentes no ordenamento jurídico-tributário guineense. Tornou-se imperativo a implementação de um sistema de imposto com as características idênticas ao IVA Português, de modo a proporcionar maior arrecadação de receitas e simultaneamente acompanhar a evolução económica dos países da comunidade de que a Guiné-Bissau é parte integrante. A aprovação da Lei n.º 16/1997, de 31 de março, vem revolucionar todo o ordenamento jurídico relativo à tributação do consumo. O IGV, vem tributar o consumo na forma generalizada, caracteriza-se por ser um imposto indireto incidente sobre a despesa ou consumo, no que diz respeito à sua taxa, esta corresponde ao valor de 19% atualmente.

Relativamente às taxas que dizem respeito aos impostos sobre os rendimentos (Taxas de imposto profissional), foram aplicadas as taxas de IRC que foram aprovadas no Artigo 1.º - Redação atribuída pelo artigo 19º da Lei nº 9/2013, de 7 de Agosto, assumindo deste modo o valor não excedente a 30% do rendimento do trabalhador. Em relação ao IRS, as taxas do Imposto Profissional aplicáveis aos trabalhadores por conta de outrem são as constantes da tabela de redação atribuída pelo artigo 10º da Lei nº 1/2021.<sup>1</sup>

Quanto às taxas de inflação utilizadas, estas foram recolhidas das projeções do FMI (2023), para as quais apenas existem projeções para os anos de 2024 a 2028. Em 2024, a inflação média deverá atingir os 3,0%. Este número é igual ao critério de convergência da União Económica e Monetária do Oeste Africano (UEMOA) (3%), refletindo ainda pressões inflacionistas persistentes devido às perturbações na cadeia de abastecimento e à inflação dos produtos alimentares.

---

<sup>1</sup> Para obter acesso à Lei nº 1/2021, poderá contactar o autor.

Atualmente, a taxa de juro dos ativos sem risco (como as Obrigações do Tesouro) na Guiné-Bissau varia de acordo com a maturidade dos títulos. As obrigações do tesouro com maturidade de 91 dias oferecem uma taxa de juro de aproximadamente 3,5%, e foi este o valor que foi considerado. Em relação ao prémio de risco de mercado, este está fortemente influenciado pela instabilidade económica e política do país. De acordo com as últimas estimativas de 2024, segundo o *African Development Bank* o valor é de 10%. Para mais detalhe sobre pressupostos, consultar o apêndice I.

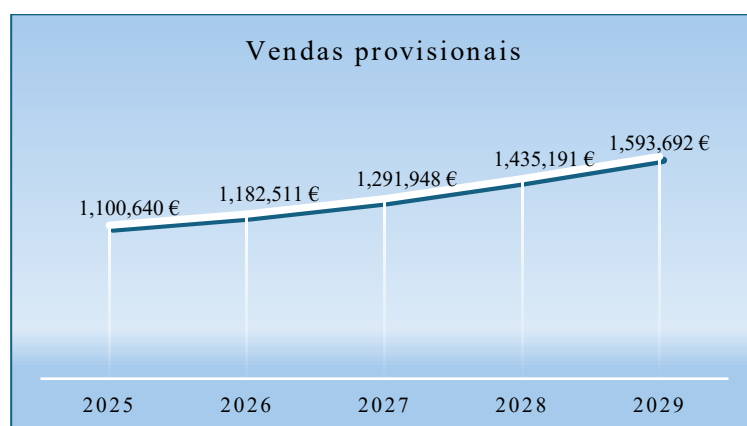
## 7.2 Vendas Provisionais

Foi necessário criar um cenário de produção básico para o ano cruzeiro de 2029 para prever as vendas. A capacidade produtiva da fábrica foi levada em consideração neste cenário.

Assim, o apêndice II mostra que o ano cruzeiro terá uma transformação semanal de 26.600L de sumo. No final do ano, atingir-se-á 1.276.800L de produto acabado com esta produção semanal. Estamos perante valores facilmente atingíveis em termos produtivos e comercializáveis, pelo facto destes serem subdivididos por vários produtos.

Em termos de volume de faturação, esses valores representam 1.593.691,75€ no ano de 2029 (apêndice III), e os preços de venda são calculados com base nos valores de 2025 após aplicação da taxa de inflação.

Apesar da fábrica começar a operar a dois meses do final de 2024, com serviços mínimos, para que no início de 2025 tenha stock suficiente para prontamente comercializar os produtos, o ano de 2025 será o ano em que a “*KRIOL*” irá penetrar no mercado, pelo que as quantidades (L) máximas esperadas para vendas representam cerca de 72% das quantidades do ano cruzeiro (2029) (apêndice II). Esta ponderação tem como objetivo considerar os aspetos operacionais e os tempos que se vivem. Isso significa que, nos primeiros anos de operação, a empresa pretende melhorar os produtos que fabrica, conquistar o mercado com a fidelização dos clientes e lidar com a crise financeira causada pela guerra, que prejudicou o setor. A ponderação aumentará em todos os anos definidos no projeto. Esta mudança decorre do progresso na penetração no mercado. Assim, os seguintes volumes de negócios atingir são representados na Figura 6.



**Figura 6** Vendas Provisionais

**Fonte:** Próprio autor

### 7.3 Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Os CMVMC (apêndice IV) foram calculados de forma detalhada. Isso significa que as matérias-primas e as quantidades a serem usadas, bem como os custos associados, foram discriminados para cada tipo de produto a ser fabricado.

O apêndice IV mostra a margem bruta sobre as vendas de cada produto a fabricar, juntamente com o cálculo correspondente do CMVMC, para simplificar a demonstração do apuramento do CMVMC. O resumo do CMVMC é apresentado na Tabela 6.

**Tabela 6:** CMVMC

CMVMC	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Mercado Nacional	31 344,40 €	376 132,80 €	396 342,57 €	433 077,59 €	481 163,75 €	534 295,54 €

**Fonte:** Próprio autor

### 7.4 Fornecimento de Serviços Externos

Os Fornecimento de serviços externos fixos e variáveis são as duas categorias que a empresa tem no âmbito de suas operações. O apêndice V contém o quadro que mostra os valores mensais de FSE concedidos à empresa, com as respectivas divisões de FSE fixos e variáveis.

No que diz respeito aos custos de eletricidade e água, estes foram estimados tendo em conta as potências dos equipamentos e tempo de uso diário. Já o custo do combustível foi estimado pressupondo que seriam feitas várias viagens da fábrica aos pontos de venda dos sumos, e que o preço do combustível seria de 1,30€ tendo 2 carros de mercadorias que gastam cerca de 9 litros por cada 100 km e 3 motocicletas que consomem aproximadamente 2 litros a cada 100km.

Os valores mencionados foram calculados usando as características dos equipamentos e instalações atuais, o tipo de atividade a ser desenvolvida e a quantidade de transformação. Assim, os valores mensais do apêndice V foram calculados para o primeiro ano de operação refletindo os aumentos de custos associados ao aumento da atividade nos anos seguintes até o ano cruzeiro. Como resultado, os valores do FSE são representados na Tabela 7.

**Tabela 7:** Fornecimento de Serviços Externos

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>FSE - Custos Fixos</b>	2 985,00 €	149 126,40 €	158 073,98 €	164 792,13 €	168 087,97 €	173 567,64 €
<b>FSE - Custos Variáveis</b>	0,00 €	40 653,60 €	43 409,47 €	46 437,98 €	49 714,81 €	53 569,79 €
<b>Total FSE</b>	2 985,00 €	189 780,00 €	201 483,45 €	211 230,10 €	217 802,78 €	227 137,43 €

**Fonte:** Próprio autor

## 7.5 Gastos com o Pessoal

Apesar da qualidade dos sumos ter de ser assegurada, na “KRIOL” não serão necessários colaboradores com *know-how* no setor de atividade, bastará apenas terem a formação necessária para o manuseamento das máquinas. As remunerações serão superiores ao salário mínimo nacional, de forma a atrair as pessoas e incentivando-as a dar o melhor de si, uma vez que estamos perante um país desfavorecido.

Numa fase inicial, tendo em conta as quantidades que se prevê produzir, serão necessários dezassete funcionários (mão-de-obra direta) para assegurar a parte produtiva, operacional assim como o departamento de *business*. As diversas categorias profissionais, conforme representado no apêndice VI irá auferir salários diferentes desde 150,00€ até 2.200,00€, com um subsídio de alimentação de 3,00€/dia útil trabalhado. Além disso, existem os encargos com a segurança social (8,00%) que competem à entidade patronal. No ano seguinte, será necessário contratar mais oito funcionários para diversos departamentos, justificando-se este posto de trabalho com o aumento do volume de faturação. Já no terceiro e quarto ano, a “KRIOL” pretende contar com 27 colaboradores, 29 no quinto ano de atividade e 30 no

último, estes aumentos têm em conta o aumento da capacidade produtiva e as necessidades da fábrica.

Deste modo, através da tabela 8 obtêm-se os seguintes valores:

**Tabela 8:** Gastos com Pessoal

Remuneração base	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Total</b>	2 126,67 €	172 917,50 €	184 833,18 €	188 529,60 €	201 998,30 €	212 018,94 €

**Fonte:** Próprio autor

## 7.6 Investimento

A “*KRIOL*” ambiciona ser proprietária das suas instalações, por esse motivo o investimento inicial necessário será mais elevado.

O mapa de investimento presente no apêndice VII prevê um investimento em imobilizado que rondará (em termos acumulados) os 581.775,00€ no final de 2029, estando subdividido a nível temporal. Ou seja, há um pico de investimento no ano de 2024 no montante de 458.777,00€ e nos anos seguintes, será necessário investir em equipamentos informativos, de transporte, e administrativos, devido ao crescimento das vendas.

O apêndice VII está dividido em duas classes: o imobilizado tangível e o imobilizado intangível. Quanto ao imobilizado intangível, este refere-se à aquisição de uma licença do *software* de faturação, de gestão e de contabilidade. No que toca ao imobilizado tangível, corresponde à compra de: máquinas para a linha de produção (equipamento básico), duas viaturas comerciais de mercadorias e 3 motocarros (equipamento de transporte); de ferramentas de apoio às atividades produtivas e mobiliário de escritório (outros ativos fixos tangíveis); de computadores (equipamento informático); de todos os bens necessários ao apoio das atividades produtivas, a nível administrativo como telemóveis, impressoras etc. (equipamento administrativo).

Todos os valores incluídos no apêndice VII tiveram como base preços reais, apresentados no Apêndice XIX (cotação *ProFruit*). Ao contrário dos valores do ativo intangível “programas de computador” e dos mobiliários de escritório que foram obtidos através de estimativas.

## **7.7 Necessidades de Fundo de Maneio**

Calcular as necessidades de fundo de maneio, que incluem clientes, inventário, estado e fornecedores é essencial para garantir uma gestão operacional adequada do negócio. No que concerne aos clientes, foi considerada uma taxa de imparidade de 2%, com diferimento de um mês e meio (apêndice VIII). O prazo de pagamento aos fornecedores de matérias-primas e serviços externos são de 45 dias, o prazo médio de recebimento é de 30 dias e o prazo médio de stock de matérias-primas é de 90 dias.

No que diz respeito à rubrica Estado, esta refere-se aos encargos com o IRS e à segurança social das remunerações do último mês do exercício, que apenas é entregue ao Estado Guineense até ao dia 30 do mês seguinte. Por último, mas não menos importante, foi proposta uma reserva de segurança na tesouraria para evitar que a tesouraria fique negativa. Como resultado, a análise do apêndice VIII mostra que a “*KRIOL*” tem um fundo de maneio positivo em todos os anos estimados de sua atividade.

## **7.8 Financiamento, Tesouraria e Demonstrações Financeiras previsionais**

Será necessário financiamento externo para atender às necessidades de investimento da “*KRIOL*”. As necessidades de financiamento da “*KRIOL*” são de 468.199,94€, este valor está dividido em dois tipos de investimento: o investimento em imobilizado, é de 458.777,00€ e o investimento em fundo de maneio de 9.422,94€, ambos a realizar em 2024 conforme se pode verificar no apêndice IX.

Apêndices X e XI apresentam demonstração de resultados e balanço para os anos em análise, respetivamente.

## **7.9 Análise dos Cash-Flows e Plano Financeiro**

O cálculo dos *Cash-Flows* gerados pelo projeto apresenta-se, para efeito de comparação, através de três óticas, cada uma focada em diferentes perspetivas financeiras, entre elas, a ótica do pré-financiamento, a ótica do pós-financiamento e a ótica do investidor. Na ótica do pré-financiamento é calculado o fluxo de caixa gerado pelas atividades operacionais do projeto, excluindo impactos de financiamento, i.e., considerando que o projeto é financiado somente por capitais próprios. A ótica do pós-financiamento, por sua vez, avalia a capacidade de um projeto de gerar retorno financeiro considerando o efeito do capital aleio (financiamento). Por último, a ótica do investidor, tem por objetivo avaliar diretamente o

valor e a remuneração do capital do investidor. Tanto na ótica do pré-financiamento como na ótica do pós-financiamento, prevê-se recuperar o investimento em 2028, já na ótica do investidor o investimento está previsto a ser recuperado no ano de 2026.

É crucial ressaltar que a taxa de atualização utilizada na ótica do pré-financiamento e a ótica do investidor corresponde à taxa de remuneração dos capitais próprios, enquanto a ótica do pós-financiamento considera o Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) (Consultar apêndice XIV).

Adicionalmente, com o progresso normal das operações da empresa, os recursos que se espera libertar estão representados no plano financeiro (apêndice XII). Nele, são descritas as origens desses recursos e, simultaneamente, as suas aplicações, espelhando a evolução dos valores ao longo dos anos.

## **7.10 Indicadores de Avaliação**

### **7.10.1 Análise do Valor Atualizado Líquido (VAL)**

O valor atualizado líquido é um indicador que permite avaliar o desempenho absoluto de uma empresa medindo a rentabilidade e viabilidade de um projeto de investimento.

O critério de seleção para aceitação de um projeto depende do valor do VAL. Se este é positivo ( $VAL > 0$ ) aceita-se o projeto. Caso seja zero então só remunera o investimento inicial, não acrescentado qualquer valor à organização, neste caso é indiferente avançar ou não com o projeto de investimento. Caso VAL seja negativo ( $VAL < 0$ ), rejeita-se o projeto. Quando os projetos possuem VAL positivo significa que, para além da aceitação do projeto, vai ser possível reembolsar os investidores, bem como remunerá-los ao custo de oportunidade. Possibilita ainda a criação de um acréscimo de riqueza extraordinário, que vai além da melhor alternativa que poder-se-ia obter, ou seja, estar acima do custo de oportunidade, que é o caso do projeto de investimento da “*KRIOL*”. Apêndice XIV indica que o projeto é viável e o seu VAL é de 363.007,34€ na perspetiva do projeto pré-financiamento, de 205.580,56€ na perspetiva do projeto pós-financiamento e de 420.545,12€ na perspetiva do investidor.

Este valor atualizado líquido indica que o projeto em análise, para além de cobrir todo o investimento (em valores atualizados), ainda gera a riqueza (consultar apêndice XIV).

O cálculo do VAL é baseado na perpetuidade dos cash-flows porque este é um caso onde o negócio tem vida indeterminada, não existe um horizonte temporal definido. A tabela 9 apresenta valor atualizado líquido da empresa “KRIOL”:

**Tabela 9:** Valor Atualizado Líquido

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Free Cash-Flow</b>	-491 714,07€	154 710,51 €	247 988,15 €	194 499,10 €	329 786,40 €	373 356,19 €

**Fonte:** Próprio autor

### 7.10.2 Análise da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

A TIR corresponde à taxa de atualização dos cash-flows que faz com que o VAL seja nulo. Quanto mais elevada a TIR, maior será a rendibilidade do projeto. Por sua vez, diz-se que um projeto é viável e atrativo, quando a TIR for maior ou igual que a taxa de atualização. Quanto ao valor obtido para a TIR este é de 37% na perspetiva do projeto pré-Financiamento (100% CP), 37,73% na perspetiva do projeto pós-financiamento e de 76,33% na perspetiva do investidor. Assim, conclui-se que o projeto é economicamente atrativo visto que em todos os casos a TIR é superior à respetiva taxa de atualização (consultar apêndice XIV).

### 7.10.3 Análise do Período de Recuperação de Investimento (PRI)

O PRI representa o período necessário para que os *cash-flows* previsionais acumulados se igualem ao montante do investimento inicial ou, por outras palavras, o tempo necessário para que o VAL seja igual a zero e que os montantes investidos sejam recuperados. Para saber qual o PRI exato, foi dividido o módulo do *cash-flow* acumulado do último ano negativo pelo cash-flow atualizado do primeiro ano com valores positivos e multiplicado por 12 meses, após isso foram somados mais 2 meses, respeitantes ao final de 2024, que é quando a fábrica deverá iniciar a produção com serviços mínimos. O resultado variou em cada uma das perspetivas. Assim, através do somatório dos *cash-flows* atualizados do projeto obtém-se o valor de 166.661,18€ em 2028, e um PRI de 3 anos e 4 meses na perspetiva de pré-financiamento, pelo pós-financiamento 75.398,73€ em 2028 e com um PRI de 3 anos e 8 meses e pela perspetiva do investidor atingiu-se o valor de 17.498,19 no ano de 2026 e 2 anos até ao *payback* (Apêndice XIV).

## **7.10.4 Análise dos indicadores Económico-financeiros essenciais**

### **7.10.4.1 Return On Investment (ROI)**

A rendibilidade dos capitais investidos mede como a empresa ganhou dinheiro como resultado do investimento. Este rácio demonstra como a empresa transforma o capital investido em lucros, demonstrando um crescimento constante nos anos em questão. Isso indica que os investimentos que a empresa fez são rentáveis. Podemos observar que o *Return On Investment* (ROI) teve uma melhoria significativa, de -13% em 2024 para atingir 22% em 2029 (consultar apêndice XV).

### **7.10.4.2 Rendibilidade do Ativo**

Rendibilidade do ativo corresponde ao quociente entre o valor total dos ativos e o valor dos resultados operacionais, e mostra como os ativos da empresa são capazes de produzir resultados. A eficiência operacional de uma organização aumenta com o rácio.

À exceção dos anos de 2027, onde houve uma pequena redução e o ano de arranque 2024, a "KRIOL" mostra um valor positivo desse rácio ao longo dos períodos em questão. Ainda assim, isso significa que a empresa ao longo do tempo estará a usar os seus ativos de maneira mais eficaz, pois obtém uma boa rentabilidade dos investimentos que efetua (consultar apêndice XV).

### **7.2.1.1 Autonomia Financeira**

Este rácio é um instrumento financeiro que determina a solvabilidade de uma empresa calculando os ativos financiados com capital próprio. Quanto maior for o rácio, maior é a estabilidade financeira, enquanto um valor baixo indica vulnerabilidade.

O rácio encontra-se em crescimento nos períodos em questão, atingindo um valor de 80% no último ano, indicando maior estabilidade financeira, o que é bastante benéfico para a empresa. Estes valores podem ser revistos no apêndice XV.

## 7.11 Análise de Risco e Sensibilidade

Atualmente, com um ambiente em constante mutação, todos os riscos inerentes que podem afetar os pressupostos baseados neste estudo devem ser considerados. Como resultado, a análise de risco se torna uma ferramenta vital para obter um VAL estimado mais realista e entender como a variação das variáveis críticas afeta as decisões tomadas em cada um dos cenários criados. Assim, foram criados três cenários alternativos para o desenvolvimento do projeto:

- Cenário Realista: Consiste no cenário, onde as variáveis críticas assumem valores o mais aproximado da realidade. Como tal, foi considerado nesta análise uma probabilidade de ocorrência deste cenário de 60%.
- Cenário Otimista\_ Parte do cenário realista, acrescentando-se 20% o valor das variáveis críticas, de modo a refletir a perspectiva otimista. Assim, nesta análise a probabilidade de ocorrência deste cenário de 20%.
- Cenário Pessimista: Parte do cenário realista, diminuindo-se 20% o valor das variáveis críticas, de modo a refletir a perspectiva pessimista. Assim, nesta análise foi tido em conta uma probabilidade de ocorrência deste cenário de 20%.

Como variáveis críticas para a análise de risco foram consideradas as quantidades vendidas, os gastos com pessoal e a taxa de crescimento. Para comparar os vários cenários desenvolvidos, foi criada a tabela abaixo apresentada, onde constam os três critérios de avaliação de projetos utilizados anteriormente, cujo objetivo é verificar qual o impacto da variação das variáveis críticas nestes indicadores.

**Tabela 10:** Indicadores de Avaliação por Cenário

Cenários	Pessimista		
Perspetivas	Pré-Financiamento	Pós-Financiamento	Investidor
VAL	219 751	101 363	277 312
TIR	29%	30%	62%
PRI	3 anos e 9 meses	4 anos e 3 meses	2 anos e 7 meses
Cenários	Realista		
Perspetivas	Pré-Financiamento	Pós-Financiamento	Investidor
VAL	363 007	205 581	420 545
TIR	37%	38%	76%
PRI	3 anos e 4 meses	3 anos e 8 meses	2 anos
Cenários	Otimista		
Perspetivas	Pré-Financiamento	Pós-Financiamento	Investidor
VAL	514 389	313 423	571 904
TIR	45%	45%	90%
PRI	2 anos e 11 meses	3 anos e 3 meses	1 ano e 10 meses

Fonte: Próprio autor

Relativamente ao cenário otimista, o aumento em 20% nas quantidades vendidas e no preço de venda, traduz-se num aumento do volume de vendas. Assim, são gerados, em todos os anos, resultados positivos e um pouco elevados. Tais resultados corroboram o facto de se estar perante uma análise otimista. Desta forma, com todos os fluxos que foram gerados, neste cenário, obtém-se um VAL positivo (tabela 10), uma TIR superior à taxa de atualização e um PRI inferior ao do cenário realista, isto sucede em todas as perspetivas. Assim, a decisão a tomar perante este cenário é de aceitar o projeto.

No cenário pessimista obteve-se um volume de vendas inferior ao do cenário base, decorrente das variações negativas que ocorreram neste cenário. Sendo que, desta forma, obteve-se resultados negativos nos primeiros anos e somente nos dois últimos anos é que se possui resultados positivos e, em grande parte, modestos, o que é validado com o facto de se estar perante uma análise mais pessimista. Ainda assim, com todos os fluxos que foram gerados obtém-se um VAL positivo (tabela 10), uma TIR ainda superior à taxa de atualização e consegue-se recuperar o investimento ainda durante o período em análise, pelo que a decisão é de aceitar o projeto mesmo perante uma análise mais pessimista.

Adicionalmente, tendo em conta as probabilidades de ocorrência de cada um dos cenários, obteve-se o valor esperado do VAL (tabela 11), o qual é positivo nos valores de 160.231,00€ na perspetiva de pré-financiamento, 280.059,00€ na perspetiva de pós-financiamento e na perspetiva do investidor 405.312,00€, o que leva a concluir que o projeto é viável em termos globais.

**Tabela 11: Valor esperado do VAL**

Perspetivas	Cenários	Probabilidade	VAL	Preponderação	E(VAL)
Pré-Financiamento	Pessimista	20%	219 751,46 €	€43 950	€160 231
	Realista	60%	101 363,49 €	€60 818	
	Otimista	20%	277 311,59 €	€55 462	
Pós-Financiamento	Pessimista	20%	363 007,34 €	€72 601	€280 059
	Realista	60%	205 580,56 €	€123 348	
	Otimista	20%	420 545,12 €	€84 109	
Investidor	Pessimista	20%	514 388,63 €	€102 878	€405 312
	Realista	60%	313 422,75 €	€188 054	
	Otimista	20%	571 904,07 €	€114 381	

**Fonte:** Próprio autor

## **8. Cronograma**

Um cronograma é uma ferramenta de gestão de tempo que serve para planejar, organizar e acompanhar as atividades de um projeto ao longo do tempo. Este permite que as atividades necessárias para alcançar os objetivos do projeto sejam identificadas e organizadas em uma sequência lógica, o que ajuda a garantir que todas as tarefas sejam consideradas e realizadas na ordem certa.

Prevê-se que o projeto arranque atividades a finais de 2024. Este enquadramento temporal tem em vista a implementação do plano de negócios em questão, seguindo as metas estruturadas e orientadas conforme detalhado no apêndice XV.

Ao definir datas de início e término para cada atividade, o cronograma fornece uma estimativa realista do tempo necessário para concluir o projeto. Isso ajuda a estabelecer expectativas claras em relação aos prazos.

## 9. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

Neste trabalho, foi possível avaliar o potencial comercial da fábrica em questão. O plano de negócios apresentado indica resultados positivos, viáveis e aplicáveis. Durante o desenvolvimento do projeto, foram identificadas algumas barreiras de entrada no setor, principalmente devido ao elevado investimento inicial necessário e à complexidade do acesso à informação.

Ao longo do projeto, para obter uma visão clara do ambiente externo, foi realizada uma análise detalhada do mercado, do setor e da concorrência. A principal conclusão da análise de mercado foi o impacto da crise económica e financeira desencadeada pela COVID-19 e mais recentemente pela guerra na Ucrânia, que tem gerado algumas incertezas e inseguranças no projeto, uma vez que ainda não se vislumbra uma solução definitiva. Contudo, as pesquisas realizadas indicam que o facto de os produtos comercializados serem de base alimentar e natural é um fator positivo para o sucesso do negócio. Mesmo que os sumos não sejam considerados itens de primeira necessidade, a sua durabilidade e versatilidade nos sabores lhes conferem vantagens em tempos de incerteza. Em relação ao setor e à concorrência, constatou-se a presença de poucas barreiras de entrada, devido à inexistência de empresas no País. Por isso, a estratégia da empresa será focada maioritariamente em sabores tradicionais e únicos da Guiné-Bissau, procurando diferenciar-se dos concorrentes pela alta qualidade e sabor, oferecendo preços competitivos e inovando com novos produtos e formas de comercialização.

Além disso, a análise financeira do projeto revelou sua viabilidade, considerando as premissas assumidas e as projeções realizadas. Este estudo mostrou que o projeto é viável, com valores positivos para o VAL e TIR, e prevê-se que o investimento inicial seja recuperado em menos de cinco anos nas demais óticas analisadas.

Por fim, os resultados permanecem favoráveis mesmo num cenário pessimista.

Quanto a pesquisas futuras, seria interessante explorar a viabilidade da expansão da fábrica, visando a comercialização de produtos no mercado externo. Com essa expansão, também seria relevante estudar a introdução de novos sabores de sumo e novos produtos, tais como os licores, cachaças, compotas entre outros.

Durante o projeto, a maior dificuldade enfrentada foi a inexperiência no mundo empresarial e especificamente no setor alimentar. No entanto, procurou-se compensar essa limitação através de pesquisas e entrevistas informais com profissionais das áreas produtivas e comerciais de outras empresas guineenses. Dessa forma, acredita-se que o projeto se tornou exequível, realista e credível.

## Referências Bibliográficas

- Abdulai, A. I., Danquah, F. K., & Boadu, F. O. (2015). *The informal economy in Sub-Saharan Africa: Implications for policy and development*. Accra: Ghana Publishing Company.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Nova Jersey, EUA: Prentice-Hall.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2010). *Entrepreneurship, economic development, and institutions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- African Development Bank Group. (2023). *African economic outlook*. Disponível em: <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook/>
- Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (ANEME). (2018). *Estudo Guiné-Bissau: Enquadramento, perspectivas de desenvolvimento, levantamento e caracterização das empresas comerciais e industriais*. Lisboa, Portugal: ANEME.
- Ayogu, M. (2001). *Corporate governance in Africa: The record and policies for good governance*. The African Development Bank.
- Banco de Portugal. (2018). *Evolução das economias dos PALOP e de Timor-Leste*. Lisboa, Portugal: Banco de Portugal.
- Barney, J. B. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Benzinho, J., & Rosa, M. (2015). *Guia turístico: À descoberta da Guiné-Bissau*. Coimbra, Portugal: Autor.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, CA: K&S Ranch Press.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business* (4th ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Carter, S., & Jones-Evans, D. (2012). *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Carvalho, J., & Filipe, J. (2014). *Manual de gestão estratégica: Conceitos, prática e roteiro* (4ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Chambas, M. I. (2012). "Promoting Entrepreneurship in Africa." *CEDEAO Report on Economic Growth and Development*. Abuja: CEDEAO.
- Chiavenato, I. (2008). *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas* (5ª ed.). Barueri, SP: Manole.

- Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). (2020). *Rapport Annuel de la CEDEAO sur la Situation Politique et Sécuritaire dans la Région*. Abuja: CEDEAO.
- Deloitte & Touche. (2003). *Writing an effective business plan*. Deloitte & Touche.
- Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (6ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Nova Iorque. US: Harper & Row.
- Eisenmann, T. (2013). *Why Lean Startup Changes Everything*. Harvard Business Review, 91(5), 65-72.
- Eisenmann, T. (2013). *Why lean startup changes everything*. Harvard Business Review, 91(5), 65-72.
- Ernst & Young. (2011). *Guide to producing a business plan*. Londres, Reino Unido: Ernst & Young LLP.
- Esperança, J., Sousa, A., Soares, E., & Pereira, I. (2011). *Corporate governance no espaço lusófono*. Lisboa, Portugal: Texto Editores.
- Fernandes, I., Figueiredo, H., Junior, H., Sanches, S., & Brasil, Â. (2013). *Planeamento estratégico: Análise SWOT*. São Paulo: Editora Atlas
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). *The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success*. The Service Industries Journal, 32(15), 2399-2420. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/tafservic/v\\_3a32\\_3ay\\_3a2012\\_3ai\\_3a15\\_3ap\\_3a2399-2420.htm](https://econpapers.repec.org/article/tafservic/v_3a32_3ay_3a2012_3ai_3a15_3ap_3a2399-2420.htm)
- Fischer, M. P., & Tavares, R. M. (2018). *Women entrepreneurs in Guinea-Bissau: Challenges and prospects*. Bissau: Centro de Estudos de Desenvolvimento Social.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2017). *Country Programming Framework for Guinea-Bissau*. Disponível em: <https://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=GNB>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2018). *Agricultural development and food security in Guinea-Bissau*. Disponível em: <https://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC176530/>
- Forrest, J. B. (2003). *Lineages of State Fragility: Rural Civil Society in Guinea-Bissau*. Athens: Ohio University Press.
- Fundo Monetário Internacional. (2013). *Terceira avaliação ao abrigo da facilidade de crédito alargado e pedidos de aumento do acesso, de dispensa do cumprimento de critérios de desempenho e de alteração de um critério de desempenho, e avaliação das garantias de financiamento*. Relatório do FMI n.º 23/403. Washington, DC: FMI.
- Galli, R. E., & Jones, J. (1987). *Guinea-Bissau: Politics, Economics and Society: From Marxism to Liberalism*. London: Pinter.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022/2023). *Global report: Adapting to a “new normal”*. Londres, Reino Unido: GEM.
- Hague, P., & Jackson, P. (2006). *Marketing in practice*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.

- Harvard Business School. (2007). *Creating a business plan* (Pocket Mentor Series). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Henry, A. (2018). *Understanding Strategic Management*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2016). *Entrepreneurship*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). *Institutional Forces and the Written Business Plan*. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- IAPMEI. (2016). *Como elaborar um plano de Negócios: Guia Explicativo para a Criação do plano de negócios e do seu modelo financeiro*. Portugal: IAPMEI. Obtido em 09 de maio de 2024.
- K, Philip. (2011). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Keese, A. (2013). *Living with Ambiguity: Integrating an African Elite in French and Portuguese Africa*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing* (15ª ed.). São Paulo: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. São Paulo: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. 10th ed. Boston, MA: Cengage Learning.
- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009). *Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Lange, J. E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., & Bygrave, W. D. (2007). *Pre-start-up Formal Business Plans and Post-start-up Performance: A Study of 116 New Ventures*. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 9(4), 237-256.
- Lobban, R. A., & Mendy, P. K. (2013). *Historical Dictionary of the Republic of Guinea-Bissau*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2014). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*. 17th ed. Mason, OH: Cengage Learning.

- Lopes, C. (1996). *Guinea-Bissau: From Liberation Struggle to Independent Statehood*. London: Zed Books.
- Lopes, C. (2012). *A Identidade Cultural da Guiné-Bissau: Tradição e Modernidade*. Bissau: INEP.
- Lopes, C. M., & Mendes, A. F. (2019). *Youth entrepreneurship in Guinea-Bissau: An emerging trend*. Bissau: University of Bissau Press.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e comercialização de produtos e destinos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Mamadou, A. K. (2020). *Digital entrepreneurship in Guinea-Bissau: Opportunities and challenges*. Dakar: West African Economic Research Consortium.
- Mark, P. (2014). *Portuguese Style and Luso-African Identity: Precolonial Senegambia, Sixteenth-Nineteenth Centuries*. Bloomington: Indiana University Press.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McDade, B. E., & Spring, A. (2005). *The 'new generation of African entrepreneurs': Networking to change the climate for business and private sector-led development*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, 17-42.
- McDade, S., & Spring, M. (2005). *Entrepreneurship within the creative industries: a study of business owner-managers in the UK's creative industries*. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Moreira, E. (2020). *A repartição dos recursos públicos entre o estado e as autarquias locais no ordenamento jurídico guineense*. Lisboa, Portugal: Almedina.
- Neves, A. (2003). *O papel da Administração Pública na Política de Apoio à Inovação*. Em M. J. Rodrigues, A. Neves, & M. M. Godinho, *para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Organização das Nações Unidas. (2014). *Promoting Sustainable Development through Entrepreneurship in Africa*. New York, US: ONU.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *The Corporate Governance of State-Owned Enterprises in OCDE Countries*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2010). *Relatório de Desenvolvimento Humano 2010*. NY: PNUD.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2019). *Relatório de Desenvolvimento Humano na Guiné-Bissau 2019*. NY: PNUD.

- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2023). *Relatório de Desenvolvimento Humano 2022*. NY: PNUD.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Ed). Lisboa: Gradiva.
- Reid, M., Roumpi, D., & O'Leary-Kelly, A. M. (2015). *Spirited women: The role of spirituality in the work lives of female entrepreneurs in Ghana*. Africa Journal of Management.
- SAKAR, S. (2007). *Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados*. In: TERRA, J.C.C. *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, A. (2018). *Diversidade Cultural e Identidade na Guiné-Bissau*. Lisboa: Editora Nova Era.
- Santos, M. R. (2017). *Social entrepreneurship in West Africa: Challenges and opportunities*. Lisbon: Lusophone University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. EUA: Harvard University Press.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Stevenson, H. H. (1983). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- The World Bank. (2023). *Atualização Económica Guiné-Bissau*. Guiné-Bissau: The World Bank.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais* (C. Tavares, Trad.). Lisboa: Monitor - Projetos e Edições, Lda.
- UNCTAD. (2018). *The Least Developed Countries Report 2018: Entrepreneurship for Structural Transformation*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- United Nations Development Programme. (2016). *Human development report: Entrepreneurship and informal sector in Guinea-Bissau*. UNDP.
- World Bank. (2024). *Economic Update 2024: challenges and opportunities for economic growth in Guinea-Bissau*.
- Yunus, M. (2007). *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. Public Affairs.

## Apêndice I: Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros	
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2024	
Ano do Início da Atividade	2025	
	Dias	Meses
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	45	1,5
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	90	3
Prazo de pagamento de IGV (trim = 4; mensal =12)	-	4
Taxa de IGV - Vendas	19,00%	
Taxa de IGV - Prestação Serviços	19,00%	
Taxa de IGV - CMVMC	19,00%	
Taxa de IGV - FSE	19,00%	
Taxa de IGV - Investimento	19,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	14,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	14,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	8,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	8,00%	
Taxa média de IRS	20,00%	
Taxa de IRC	30,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,90%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	2,40%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	4,50%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,50%	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	10,00%	
Beta U de empresas de referência	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	
Perdas por imparidade	2,00%	

## Apêndice II: Capacidade Produtiva

Capacidade produtiva/Equipamentos	kg/L/hora	Prod. Diária (8 horas)	Prod. Semanal (6 dias)
Máquina de lavagem de frutas	1000	8000	48000
Máquina despulpadora ou extratora	1000	8000	48000
Pasteurizador	600	4800	28800
Máquina de enchimento e capsulagem	1000	8000	48000
Tanques de armazenamento	2000	16000	96000
Tanque de imersão	2000	16000	96000

Máxima Capacidade Produtiva das Instalações	
Nº de instalações	1
Nº de carros	2
Produção Semanal (6 dias)	26 600,00

Cenário base - Quantidade vendida no ano 2025

Produto	Tr. Semanal de Sumo (L)	Produto Final Mês (L)	Produto Final Ano (L)
Sumo de Calabaceira	3 300,00	13 200,00	158 400,00
Sumo de Ondjo	3 300,00	13 200,00	158 400,00
Sumo de Veludo	3 300,00	13 200,00	158 400,00
Sumo de Mandipili	1 700,00	6 800,00	81 600,00
Sumo de Foroba	1 700,00	6 800,00	81 600,00
Sumo de Manga	3 300,00	13 200,00	158 400,00
Sumo de Folí	3 300,00	13 200,00	158 400,00
Sumo de Maracujá	1 700,00	6 800,00	81 600,00
Sumo de Tambarina	1 700,00	6 800,00	81 600,00
Sumo de Caju	3 300,00	13 200,00	158 400,00
<b>Total</b>	<b>26 600,00</b>	<b>106 400,00</b>	<b>1 276 800,00</b>

### Apêndice III: Vendas provisionais

Descrição	2025	2026	2027	2028	2029	
<b>Taxa de variação dos preços</b>	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
<b>Vendas - Mercado Nacional</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	
<b>Sumo de Calabaceira</b>	<b>150 480,00 €</b>	<b>161 931,53 €</b>	<b>176 054,87 €</b>	<b>196 312,45 €</b>	<b>224 267,34 €</b>	
Quantidades vendidas	158 400	167 112	178 125	194 726	218 093	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,50%	6,59%	9,32%	12,00%	
Preço Unitário	0,95 €	0,97 €	0,99 €	1,01 €	1,03 €	
<b>Sumo de Ondjo</b>	<b>134 640,00 €</b>	<b>149 006,09 €</b>	<b>166 348,91 €</b>	<b>186 745,28 €</b>	<b>206 385,28 €</b>	
Quantidades vendidas	158 400	171 864	188 105	207 029	224 315	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		8,50%	9,45%	10,06%	8,35%	
Preço Unitário	0,85 €	0,87 €	0,88 €	0,90 €	0,92 €	
<b>Sumo de Veludo</b>	<b>150 480,00 €</b>	<b>164 617,60 €</b>	<b>179 075,96 €</b>	<b>198 640,01 €</b>	<b>221 496,32 €</b>	
Quantidades vendidas	158 400	169 884	181 181	197 035	215 398	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,25%	6,65%	8,75%	9,32%	
Preço Unitário	0,95 €	0,97 €	0,99 €	1,01 €	1,03 €	
<b>Sumo de Mandipli</b>	<b>61 200,00 €</b>	<b>65 982,17 €</b>	<b>72 739,80 €</b>	<b>81 020,50 €</b>	<b>90 343,04 €</b>	
Quantidades vendidas	81 600	86 251	93 220	101 797	111 284	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,70%	8,08%	9,20%	9,32%	
Preço Unitário	0,75 €	0,77 €	0,78 €	0,80 €	0,81 €	
<b>Sumo de Foroba</b>	<b>61 200,00 €</b>	<b>66 806,16 €</b>	<b>72 673,75 €</b>	<b>79 427,32 €</b>	<b>88 736,68 €</b>	
Quantidades vendidas	81 600	87 328	93 136	99 795	109 305	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,02%	6,65%	7,15%	9,53%	
Preço Unitário	0,75 €	0,77 €	0,78 €	0,80 €	0,81 €	
<b>Sumo de Manga</b>	<b>150 480,00 €</b>	<b>160 703,61 €</b>	<b>174 162,54 €</b>	<b>193 331,91 €</b>	<b>211 751,80 €</b>	
Quantidades vendidas	158 400	165 845	176 210	191 769	205 922	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		4,70%	6,25%	8,83%	7,38%	
Preço Unitário	0,95 €	0,97 €	0,99 €	1,01 €	1,03 €	
<b>Sumo de Foli</b>	<b>134 640,00 €</b>	<b>142 084,51 €</b>	<b>154 389,89 €</b>	<b>169 068,04 €</b>	<b>184 003,51 €</b>	
Quantidades vendidas	158 400	163 881	174 582	187 431	199 989	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,46%	6,53%	7,36%	6,70%	
Preço Unitário	0,85 €	0,87 €	0,88 €	0,90 €	0,92 €	
<b>Sumo de Maracujá</b>	<b>77 520,00 €</b>	<b>81 197,39 €</b>	<b>88 088,78 €</b>	<b>98 161,73 €</b>	<b>108 485,40 €</b>	
Quantidades vendidas	81 600	83 795	89 124	97 368	105 499	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,69%	6,36%	9,25%	8,35%	
Preço Unitário	0,95 €	0,97 €	0,99 €	1,01 €	1,03 €	
<b>Sumo de Tambarina</b>	<b>61 200,00 €</b>	<b>64 764,90 €</b>	<b>69 819,02 €</b>	<b>77 475,24 €</b>	<b>85 552,19 €</b>	
Quantidades vendidas	81 600	84 660	89 477	97 342	105 383	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,75%	5,69%	8,79%	8,26%	
Preço Unitário	0,75 €	0,77 €	0,78 €	0,80 €	0,81 €	
<b>Sumo de Cajú</b>	<b>118 800,00 €</b>	<b>125 417,16 €</b>	<b>138 594,49 €</b>	<b>155 008,24 €</b>	<b>172 670,18 €</b>	
Quantidades vendidas	158 400	163 944	177 617	194 757	212 694	
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,50%	8,34%	9,65%	9,21%	
Preço Unitário	0,75 €	0,77 €	0,78 €	0,80 €	0,81 €	
<b>Total</b>	<b>1 100 640,00 €</b>	<b>1 182 511,12 €</b>	<b>1 291 948,00 €</b>	<b>1 435 190,71 €</b>	<b>1 593 691,75 €</b>	
<b>Total Vendas - Mercado Nacional</b>	<b>1 100 640,00 €</b>	<b>1 182 511,12 €</b>	<b>1 291 948,00 €</b>	<b>1 435 190,71 €</b>	<b>1 593 691,75 €</b>	
<b>Total Vendas</b>	<b>1 100 640,00 €</b>	<b>1 182 511,12 €</b>	<b>1 291 948,00 €</b>	<b>1 435 190,71 €</b>	<b>1 593 691,75 €</b>	
<b>IGV Vendas</b>	19,00%	209 121,60 €	224 677,11 €	245 470,12 €	272 686,24 €	302 801,43 €
<b>Total Volume de Negócios</b>	<b>1 100 640,00 €</b>	<b>1 182 511,12 €</b>	<b>1 291 948,00 €</b>	<b>1 435 190,71 €</b>	<b>1 593 691,75 €</b>	
<b>IGV</b>	209 121,60 €	224 677,11 €	245 470,12 €	272 686,24 €	302 801,43 €	
<b>Total Volume de Negócios + IGV</b>	<b>1 309 761,60 €</b>	<b>1 407 188,24 €</b>	<b>1 537 418,12 €</b>	<b>1 707 876,95 €</b>	<b>1 896 493,18 €</b>	
<b>Perdas por imparidade</b>	2,00%	26 195,23 €	28 143,76 €	30 748,36 €	34 157,54 €	37 929,86 €

## Apêndice IV: CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Mercado Nacional</b>		<b>31 344,40 €</b>	<b>376 132,80 €</b>	<b>396 342,57 €</b>	<b>433 077,59 €</b>	<b>481 163,75 €</b>	<b>534 295,54 €</b>
Sumo de Calabaceira	65,00%	4 389,00 €	52 668,00 €	56 676,03 €	61 619,21 €	68 709,36 €	78 493,57 €
Sumo de Ondjo	63,00%	4 151,40 €	49 816,80 €	55 132,25 €	61 549,10 €	69 095,75 €	76 362,55 €
Sumo de Veludo	67,00%	4 138,20 €	49 658,40 €	54 323,81 €	59 095,07 €	65 551,20 €	73 093,79 €
Sumo de Mandipli	68,00%	1 632,00 €	19 584,00 €	13 196,43 €	14 547,96 €	16 204,10 €	18 068,61 €
Sumo de Foroba	66,00%	1 734,00 €	20 808,00 €	22 714,10 €	24 709,08 €	27 005,29 €	30 170,47 €
Sumo de Manga	64,50%	4 451,70 €	53 420,40 €	57 049,78 €	61 827,70 €	68 632,83 €	75 171,89 €
Sumo de Foli	67,00%	3 702,60 €	44 431,20 €	46 887,89 €	50 948,66 €	55 792,45 €	60 721,16 €
Sumo de Maracujá	67,50%	2 099,50 €	25 194,00 €	26 389,15 €	28 628,85 €	31 902,56 €	35 257,76 €
Sumo de Tambarina	69,00%	1 581,00 €	18 972,00 €	20 077,12 €	21 643,90 €	24 017,32 €	26 521,18 €
Sumo de Cajú	65,00%	3 465,00 €	41 580,00 €	43 896,01 €	48 508,07 €	54 252,88 €	60 434,56 €
<b>IGV</b>	<b>19,00%</b>	<b>5 955,44 €</b>	<b>71 465,23 €</b>	<b>75 305,09 €</b>	<b>82 284,74 €</b>	<b>91 421,11 €</b>	<b>101 516,15 €</b>
<b>Total CMVMC + IGV</b>		<b>37 299,84 €</b>	<b>447 598,03 €</b>	<b>471 647,66 €</b>	<b>515 362,33 €</b>	<b>572 584,87 €</b>	<b>635 811,69 €</b>

## Apêndice V: Fornecimento de Serviços Externos

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029				
N.º Meses	2	12	12	12	12	12				
Taxa de crescimento		3,6%	6,0%	4,3%	2,0%	3,3%				
Taxa IGV	CF	CV	Valor Mensal	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Serviços especializados										
Publicidade e propaganda	19,0%	0,0%	100,0%	500,00 €	300,00 €	6 213,60 €	6 586,42 €	6 866,34 €	7 003,67 €	7 231,98 €
Vigilância e segurança	19,0%	0,0%	100,0%	400,00 €	320,00 €	4 970,88 €	5 269,13 €	5 493,07 €	5 602,93 €	5 785,59 €
Honorários	19,0%	100,0%		650,00 €	65,00 €	8 077,68 €	8 562,34 €	8 926,24 €	9 104,77 €	9 401,58 €
Conservação e reparação	19,0%	2,0%	98,0%	750,00 €	75,00 €	9 320,40 €	9 879,62 €	10 299,51 €	10 505,50 €	10 847,98 €
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	19,0%	0,0%	100,0%	150,00 €	45,00 €	1 864,08 €	1 975,92 €	2 059,90 €	2 101,10 €	2 169,60 €
Livros e documentação técnica	19,0%	100,0%			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Material de escritório	19,0%	100,0%		150,00 €	300,00 €	1 864,08 €	1 975,92 €	2 059,90 €	2 101,10 €	2 169,60 €
Artigos para oferta	19,0%	100,0%		30,00 €	6,00 €	372,82 €	395,18 €	411,98 €	420,22 €	433,92 €
Energia e fluidos										
Electricidade	19,0%	5,0%	95,0%	5 000,00 €	1 000,00 €	62 136,00 €	65 864,16 €	68 663,39 €	70 036,65 €	72 319,85 €
Combustíveis	19,0%	100,0%		600,00 €	120,00 €	7 456,32 €	7 903,70 €	8 239,61 €	8 404,40 €	8 678,38 €
Gás natural	19,0%		100,0%		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Água	6,0%	1,0%	99,0%	2 300,00 €	460,00 €	28 582,56 €	30 297,51 €	31 585,16 €	32 216,86 €	33 267,13 €
Deslocações, estadas e transportes										
Comissões	19,0%	0,0%	100,0%		0,00 €	22 012,80 €	23 650,22 €	25 838,96 €	28 703,81 €	31 873,84 €
Transportes de mercadorias	19,0%	100,0%		1 500,00 €	0,00 €	18 640,80 €	19 759,25 €	20 599,02 €	21 011,00 €	21 695,95 €
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	19,0%	100,0%			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comunicação	19,0%	90,0%	10,0%	220,00 €	44,00 €	2 733,98 €	2 898,02 €	3 021,19 €	3 081,61 €	3 182,07 €
Seguros	0,0%	100,0%		600,00 €	120,00 €	7 456,32 €	7 903,70 €	8 239,61 €	8 404,40 €	8 678,38 €
Despesas de representação	19,0%	100,0%			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Limpeza, higiene e conforto	19,0%	100,0%		250,00 €	50,00 €	3 106,80 €	3 293,21 €	3 433,17 €	3 501,83 €	3 615,99 €
Outros serviços	19,0%	100,0%		400,00 €	80,00 €	4 970,88 €	5 269,13 €	5 493,07 €	5 602,93 €	5 785,59 €
<b>Total FSE</b>				<b>2 985,00 €</b>	<b>189 780,00 €</b>	<b>201 483,45 €</b>	<b>211 230,10 €</b>	<b>217 802,78 €</b>	<b>227 137,43 €</b>	
<b>FSE - Custos Fixos</b>				<b>2 985,00 €</b>	<b>149 126,40 €</b>	<b>158 073,98 €</b>	<b>164 792,13 €</b>	<b>168 087,97 €</b>	<b>173 567,64 €</b>	
<b>FSE - Custos Variáveis</b>				<b>0,00 €</b>	<b>40 653,60 €</b>	<b>43 409,47 €</b>	<b>46 437,98 €</b>	<b>49 714,81 €</b>	<b>53 569,79 €</b>	
<b>Total FSE</b>				<b>2 985,00 €</b>	<b>189 780,00 €</b>	<b>201 483,45 €</b>	<b>211 230,10 €</b>	<b>217 802,78 €</b>	<b>227 137,43 €</b>	
<b>Total IGV</b>				<b>544,35 €</b>	<b>34 641,50 €</b>	<b>36 780,15 €</b>	<b>38 568,19 €</b>	<b>39 785,69 €</b>	<b>41 507,22 €</b>	
<b>FSE + IGV</b>				<b>3 529,35 €</b>	<b>224 421,50 €</b>	<b>238 263,61 €</b>	<b>249 798,30 €</b>	<b>257 588,47 €</b>	<b>268 644,65 €</b>	

## Apêndice VI: Gastos com pessoal

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Nº Meses</b>	2	14	14	14	14	14
<b>Aumento Anual (Vencimentos + Sub. Alimentação)</b>		2,50%	1,50%	2,00%	2,00%	2,50%
<b>Quadro de Pessoal (n.º colaboradores)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Administração/Direção (CEO)	1	1	1	1	1	1
Engenheiro Alimentar	1	1	1	1	1	1
Assistente Administrativo	1	2	2	2	2	2
Responsável Produção	1	2	2	2	2	2
Diretor de RH	1	2	2	2	2	2
Diretor Comercial/Marketing	1	1	1	1	1	1
Produção/Distribuição	8	10	12	12	14	15
Técnico de Controle e qualidade	1	2	2	2	2	2
Funcionario de Limpeza	2	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
<b>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho/ano)</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
Administração/Direção (CEO)	2	12	12	12	12	12
Engenheiro Alimentar	2	12	12	12	12	12
Assistente Administrativo	1	12	12	12	12	12
Responsável Produção	1	12	12	12	12	12
Diretor de RH	1	12	12	12	12	12
Diretor Comercial/Marketing	2	12	12	12	12	12
Produção/Distribuição	1	12	12	12	12	12
Técnico de Controle e qualidade	1	12	12	12	12	12
Funcionario de Limpeza	2	12	12	12	12	12
<b>Remuneração base mensal (€)</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Administração/Direção (CEO)	2 200,00 €	2 255,00 €	2 288,83 €	2 334,61 €	2 381,30 €	2 440,83 €
Engenheiro Alimentar	800,00 €	820,00 €	832,30 €	848,95 €	865,93 €	887,58 €
Assistente Administrativo	550,00 €	563,75 €	572,21 €	583,65 €	595,32 €	610,20 €
Responsável Produção	450,00 €	461,25 €	468,17 €	477,53 €	487,08 €	499,26 €
Diretor de RH	650,00 €	666,25 €	676,24 €	689,76 €	703,56 €	721,15 €
Diretor Comercial/Marketing	650,00 €	666,25 €	676,24 €	689,76 €	703,56 €	721,15 €
Produção/Distribuição	320,00 €	328,00 €	332,92 €	339,58 €	346,37 €	355,03 €
Técnico de Controle e qualidade	650,00 €	666,25 €	676,24 €	689,76 €	703,56 €	721,15 €
Funcionario de Limpeza	150,00 €	153,75 €	156,06 €	159,18 €	162,36 €	166,42 €
<b>Remuneração base anual - Total Colaboradores</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Administração/Direção (CEO)	733,33 €	31 570,00 €	32 043,62 €	32 684,54 €	33 338,20 €	34 171,62 €
Engenheiro Alimentar	266,67 €	11 480,00 €	11 652,20 €	11 885,30 €	12 123,02 €	12 426,12 €
Assistente Administrativo	91,67 €	15 785,00 €	16 021,88 €	16 342,20 €	16 668,96 €	17 085,60 €
Responsável Produção	75,00 €	12 915,00 €	13 108,76 €	13 370,84 €	13 638,24 €	13 979,28 €
Diretor de RH	108,33 €	18 655,00 €	18 934,72 €	19 313,28 €	19 699,68 €	20 192,20 €
Diretor Comercial/Marketing	216,67 €	9 327,50 €	9 467,36 €	9 656,64 €	9 849,84 €	10 096,10 €
Produção/Distribuição	426,67 €	45 920,00 €	55 930,56 €	57 049,44 €	67 888,52 €	74 556,30 €
Técnico de Controle e qualidade	108,33 €	18 655,00 €	18 934,72 €	19 313,28 €	19 699,68 €	20 192,20 €
Funcionario de Limpeza	100,00 €	8 610,00 €	8 739,36 €	8 914,08 €	9 092,16 €	9 319,52 €
<b>Total</b>	<b>2 126,67 €</b>	<b>172 917,50 €</b>	<b>184 833,18 €</b>	<b>188 529,60 €</b>	<b>201 998,30 €</b>	<b>212 018,94 €</b>
<b>Outros Gastos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Segurança Social						
Órgãos Sociais	14,00%	102,67 €	4 419,80 €	4 486,11 €	4 575,84 €	4 667,35 €
Pessoal	14,00%	165,90 €	15 971,55 €	17 516,17 €	17 866,48 €	19 581,56 €
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	21,27 €	1 729,18 €	1 848,33 €	1 885,30 €	2 019,98 €
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	66,00	2 244,00 €	18 150,00 €	19 602,00 €	21 054,00 €	21 780,00 €
N.º meses subsídio alimentação (meses)		2	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação		2 000	500	500	500	500
Outros custos com pessoal						
<b>Total Outros Gastos</b>		<b>4 533,83 €</b>	<b>40 770,53 €</b>	<b>43 952,61 €</b>	<b>44 429,61 €</b>	<b>47 822,89 €</b>
<b>Total Gastos com Pessoal</b>		<b>6 660,50 €</b>	<b>213 688,03 €</b>	<b>228 785,79 €</b>	<b>232 959,21 €</b>	<b>249 821,19 €</b>
<b>Quadro Resumo</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais	733,33 €	31 570,00 €	32 043,62 €	32 684,54 €	33 338,20 €	34 171,62 €
Pessoal	1 393,33 €	141 347,50 €	152 789,56 €	155 845,06 €	168 660,10 €	177 847,32 €
Encargos sobre remunerações	268,57 €	20 391,35 €	22 002,27 €	22 442,31 €	24 248,90 €	25 551,01 €
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	21,27 €	1 729,18 €	1 848,33 €	1 885,30 €	2 019,98 €	2 120,19 €
Gastos de ação social	2 244,00 €	18 150,00 €	19 602,00 €	19 602,00 €	21 054,00 €	21 780,00 €
Outros gastos com pessoal	2 000,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
<b>Total Gastos com Pessoal</b>	<b>6 660,50 €</b>	<b>213 688,03 €</b>	<b>228 785,79 €</b>	<b>232 959,21 €</b>	<b>249 821,19 €</b>	<b>261 970,14 €</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	8,00%	58,67 €	2 525,60 €	2 563,49 €	2 614,76 €	2 667,06 €
Outro Pessoal	8,00%	111,47 €	11 307,80 €	12 223,16 €	12 467,60 €	13 492,81 €
Retenção IRS Colaborador	20,00%	425,33 €	34 583,50 €	36 966,64 €	37 705,92 €	40 399,66 €
<b>Total Retenções</b>		<b>595,47 €</b>	<b>48 416,90 €</b>	<b>51 753,29 €</b>	<b>52 788,29 €</b>	<b>59 365,30 €</b>

## Apêndice VII: Investimento

Investimento	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Ativos fixos tangíveis - Imobilizado corpóreo</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	125 000,00 €					
Equipamento Básico	215 410,00 €					
Equipamento de Transporte	105 700,00 €			100 000,00 €		
Equipamento Administrativo	2 670,00 €	200,00 €	300,00 €	400,00 €	500,00 €	600,00 €
Equipamentos Biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis	4 997,00 €	1 000,00 €	1 999,00 €	2 000,00 €	2 999,00 €	3 000,00 €
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>453 777,00 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>2 299,00 €</b>	<b>102 400,00 €</b>	<b>3 499,00 €</b>	<b>3 600,00 €</b>
<b>Ativos Intangíveis - Imobilizado Incorpóreo</b>						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	5 000,00 €		5 000,00 €		5 000,00 €	
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>458 777,00 €</b>	<b>1 200,00 €</b>	<b>7 299,00 €</b>	<b>102 400,00 €</b>	<b>8 499,00 €</b>	<b>3 600,00 €</b>
<b>IGV</b>	19%	<b>43 334,63 €</b>	<b>228,00 €</b>	<b>1 386,81 €</b>	<b>456,00 €</b>	<b>1 614,81 €</b>

Valores Acumulados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	125 000,00 €	125 000,00 €	125 000,00 €	125 000,00 €	125 000,00 €	125 000,00 €
Equipamento Básico	215 410,00 €	215 410,00 €	215 410,00 €	215 410,00 €	215 410,00 €	215 410,00 €
Equipamento de Transporte	105 700,00 €	105 700,00 €	105 700,00 €	205 700,00 €	205 700,00 €	205 700,00 €
Equipamento Administrativo	2 670,00 €	2 870,00 €	3 170,00 €	3 570,00 €	4 070,00 €	4 670,00 €
Outros ativos fixos tangíveis	4 997,00 €	5 997,00 €	7 996,00 €	9 996,00 €	12 995,00 €	15 995,00 €
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>453 777,00 €</b>	<b>454 977,00 €</b>	<b>457 276,00 €</b>	<b>559 676,00 €</b>	<b>563 175,00 €</b>	<b>566 775,00 €</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Programas de computador	5 000,00 €	5 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €
Propriedade industrial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros ativos intangíveis	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>10 000,00 €</b>	<b>10 000,00 €</b>	<b>15 000,00 €</b>	<b>15 000,00 €</b>
<b>Total</b>	<b>458 777,00 €</b>	<b>459 977,00 €</b>	<b>467 276,00 €</b>	<b>569 676,00 €</b>	<b>578 175,00 €</b>	<b>581 775,00 €</b>

N.º meses atividade primeiro ano 2

<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>17 262,65 €</b>	<b>103 875,92 €</b>	<b>106 117,33 €</b>	<b>126 439,56 €</b>	<b>118 297,21 €</b>	<b>63 066,17 €</b>
--	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de investimento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ativos fixos tangíveis	16 984,88 €	119 194,13 €	221 978,13 €	345 362,13 €	460 326,00 €	521 725,50 €
Ativos Intangíveis	277,78 €	1 944,44 €	5 277,78 €	8 333,33 €	11 666,67 €	13 333,33 €
<b>Total</b>	<b>17 262,65 €</b>	<b>121 138,57 €</b>	<b>227 255,90 €</b>	<b>353 695,46 €</b>	<b>471 992,67 €</b>	<b>535 058,83 €</b>

Valores Balanço	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	<b>436 792,13 €</b>	<b>335 782,88 €</b>	<b>235 297,88 €</b>	<b>214 313,88 €</b>	<b>102 849,00 €</b>	<b>45 049,50 €</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>	<b>4 722,22 €</b>	<b>3 055,56 €</b>	<b>4 722,22 €</b>	<b>1 666,67 €</b>	<b>3 333,33 €</b>	<b>1 666,67 €</b>
<b>Total</b>	<b>441 514,35 €</b>	<b>338 838,43 €</b>	<b>240 020,10 €</b>	<b>215 980,54 €</b>	<b>106 182,33 €</b>	<b>46 716,17 €</b>

## Apêndice VIII: Fundo de Maneio

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €
Clientes	0,00 €	109 146,80 €	117 265,69 €	128 118,18 €	142 323,08 €	158 041,10 €
Inventários	0,00 €	94 033,20 €	99 085,64 €	108 269,40 €	120 290,94 €	133 573,88 €
Estado	12 458,60 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total</b>	<b>14 958,60 €</b>	<b>205 680,00 €</b>	<b>218 851,33 €</b>	<b>238 887,57 €</b>	<b>265 114,02 €</b>	<b>294 114,98 €</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	5 103,65 €	84 002,44 €	88 738,91 €	95 645,08 €	103 771,67 €	113 057,04 €
Estado	432,02 €	30 611,59 €	33 069,52 €	36 413,91 €	40 738,19 €	45 838,97 €
<b>Total</b>	<b>5 535,66 €</b>	<b>114 614,03 €</b>	<b>121 808,43 €</b>	<b>132 058,99 €</b>	<b>144 509,85 €</b>	<b>158 896,01 €</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>9 422,94 €</b>	<b>91 065,97 €</b>	<b>97 042,90 €</b>	<b>106 828,58 €</b>	<b>120 604,16 €</b>	<b>135 218,97 €</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>9 422,94 €</b>	<b>81 643,03 €</b>	<b>5 976,93 €</b>	<b>9 785,68 €</b>	<b>13 775,58 €</b>	<b>14 614,81 €</b>
<b>Estado</b>	<b>-12 026,59 €</b>	<b>30 611,59 €</b>	<b>33 069,52 €</b>	<b>36 413,91 €</b>	<b>40 738,19 €</b>	<b>45 838,97 €</b>
SS	219,35 €	2 444,63 €	2 627,78 €	2 680,33 €	2 886,34 €	3 036,61 €
IRS	212,67 €	2 470,25 €	2 640,47 €	2 693,28 €	2 885,69 €	3 028,84 €
IVA	-12 458,60 €	25 696,72 €	27 801,27 €	31 040,30 €	34 966,15 €	39 773,52 €

## Apêndice IX: Financiamento

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Investimento</b>	468 199,94 €	82 843,03 €	13 275,93 €	112 185,68 €	22 274,58 €	18 214,81 €
Margem de segurança	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>515 000,00 €</b>	<b>91 100,00 €</b>	<b>14 600,00 €</b>	<b>123 400,00 €</b>	<b>24 500,00 €</b>	<b>20 000,00 €</b>

Fontes de Financiamento	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Meios Libertos	0,00 €	237 553,54 €	261 264,08 €	306 684,78 €	352 060,98 €	391 571,00 €
Capital	206 000,00 €					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Cré	309 000,00 €					
Subsídios						
<b>Total</b>	<b>515 000,00 €</b>	<b>237 553,54 €</b>	<b>261 264,08 €</b>	<b>306 684,78 €</b>	<b>352 060,98 €</b>	<b>391 571,00 €</b>

N.º de anos reembolso	5
Taxa de juro associada	5%
N.º anos de carência	1

2024

<b>Capital em dívida (início período)</b>	309 000,00 €	309 000,00 €	247 200,00 €	185 400,00 €	123 600,00 €	61 800,00 €
Taxa de Juro	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Juro Anual</b>	2 575,00 €	15 450,00 €	12 360,00 €	9 270,00 €	6 180,00 €	3 090,00 €
<b>Reembolso Anual</b>	0,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €
<b>Imposto Selo (0,4%)</b>	10,30 €	61,80 €	49,44 €	37,08 €	24,72 €	12,36 €
<b>Serviço da dívida</b>	2 585,30 €	77 311,80 €	74 209,44 €	71 107,08 €	68 004,72 €	64 902,36 €
<b>Valor em dívida</b>	309 000,00 €	247 200,00 €	185 400,00 €	123 600,00 €	61 800,00 €	0,00 €
<b>Capital em dívida</b>	309 000,00 €	247 200,00 €	185 400,00 €	123 600,00 €	61 800,00 €	0,00 €
<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	2 585,30 €	15 511,80 €	12 409,44 €	9 307,08 €	6 204,72 €	3 102,36 €
<b>Reembolso</b>	0,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €

## Apêndice X: Demonstração de Resultados

P&L (Demonstração de Resultados)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e serviços prestados	0,00 €	1 100 640,00 €	1 182 511,12 €	1 291 948,00 €	1 435 190,71 €	1 593 691,75 €
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	31 344,40 €	376 132,80 €	396 342,57 €	433 077,59 €	481 163,75 €	534 295,54 €
Fornecimento e serviços externos	2 985,00 €	189 780,00 €	201 483,45 €	211 230,10 €	217 802,78 €	227 137,43 €
Gastos com o pessoal	6 660,50 €	213 688,03 €	228 785,79 €	232 959,21 €	249 821,19 €	261 970,14 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0,00 €	26 195,23 €	28 143,76 €	30 748,36 €	34 157,54 €	37 929,86 €
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-40 989,90 €</b>	<b>294 843,94 €</b>	<b>327 755,55 €</b>	<b>383 932,74 €</b>	<b>452 245,45 €</b>	<b>532 358,78 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	17 262,65 €	103 875,92 €	106 117,33 €	126 439,56 €	118 297,21 €	63 066,17 €
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-58 252,55 €</b>	<b>190 968,03 €</b>	<b>221 638,21 €</b>	<b>257 493,18 €</b>	<b>333 948,24 €</b>	<b>469 292,62 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Juros e gastos similares suportados	2 585,30 €	15 511,80 €	12 409,44 €	9 307,08 €	6 204,72 €	3 102,36 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-60 837,85 €</b>	<b>175 456,23 €</b>	<b>209 228,77 €</b>	<b>248 186,10 €</b>	<b>327 743,52 €</b>	<b>466 190,26 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0,00 €	34 385,51 €	62 768,63 €	74 455,83 €	98 323,06 €	139 857,08 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-60 837,85 €</b>	<b>141 070,71 €</b>	<b>146 460,14 €</b>	<b>173 730,27 €</b>	<b>229 420,47 €</b>	<b>326 333,18 €</b>

## Apêndice XI: Balanço

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Ativo</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>441 514,35 €</b>	<b>338 838,43 €</b>	<b>240 020,10 €</b>	<b>215 980,54 €</b>	<b>106 182,33 €</b>	<b>46 716,17 €</b>
Ativos fixos tangíveis	436 792,13 €	335 782,88 €	235 297,88 €	214 313,88 €	102 849,00 €	45 049,50 €
Ativos Intangíveis	4 722,22 €	3 055,56 €	4 722,22 €	1 666,67 €	3 333,33 €	1 666,67 €
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>18 183,46 €</b>	<b>343 593,98 €</b>	<b>562 649,97 €</b>	<b>720 557,55 €</b>	<b>1 034 294,32 €</b>	<b>1 414 213,84 €</b>
Inventários	0,00 €	94 033,20 €	99 085,64 €	108 269,40 €	120 290,94 €	133 573,88 €
Clientes	0,00 €	82 951,57 €	62 926,69 €	43 030,82 €	23 078,18 €	866,34 €
Estado e Outros Entes Públicos	12 458,60 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	5 724,86 €	166 609,21 €	400 637,63 €	569 257,34 €	890 925,20 €	1 279 773,62 €
<b>Total Ativo</b>	<b>459 697,81 €</b>	<b>682 432,41 €</b>	<b>802 670,06 €</b>	<b>936 538,10 €</b>	<b>1 140 476,65 €</b>	<b>1 460 930,01 €</b>
<b>Capital Próprio</b>						
Capital realizado	206 000,00 €	206 000,00 €	206 000,00 €	206 000,00 €	206 000,00 €	206 000,00 €
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado Transitado		-60 837,85 €	80 232,86 €	226 693,00 €	400 423,28 €	629 843,74 €
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado líquido do período	-60 837,85 €	141 070,71 €	146 460,14 €	173 730,27 €	229 420,47 €	326 333,18 €
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>145 162,15 €</b>	<b>286 232,86 €</b>	<b>432 693,00 €</b>	<b>606 423,28 €</b>	<b>835 843,74 €</b>	<b>1 162 176,92 €</b>
<b>Passivo</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>309 000,00 €</b>	<b>247 200,00 €</b>	<b>185 400,00 €</b>	<b>123 600,00 €</b>	<b>61 800,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	309 000,00 €	247 200,00 €	185 400,00 €	123 600,00 €	61 800,00 €	0,00 €
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>5 535,66 €</b>	<b>148 999,55 €</b>	<b>184 577,06 €</b>	<b>206 514,82 €</b>	<b>242 832,91 €</b>	<b>298 753,08 €</b>
Fornecedores	5 103,65 €	84 002,44 €	88 738,91 €	95 645,08 €	103 771,67 €	113 057,04 €
Estado e Outros Entes Públicos	432,02 €	64 997,10 €	95 838,15 €	110 869,74 €	139 061,24 €	185 696,04 €
Acionistas/sócios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Financiamentos Obtidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outras contas a pagar						
<b>Total Passivo</b>	<b>314 535,66 €</b>	<b>396 199,55 €</b>	<b>369 977,06 €</b>	<b>330 114,82 €</b>	<b>304 632,91 €</b>	<b>298 753,08 €</b>
<b>Total Passivo + Capitais Próprios</b>	<b>459 697,81 €</b>	<b>682 432,41 €</b>	<b>802 670,06 €</b>	<b>936 538,10 €</b>	<b>1 140 476,65 €</b>	<b>1 460 930,01 €</b>

## Apêndice XII: Plano Financeiro

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Origens de Fundos</b>						
Meios Libertos Brutos	-40 989,90 €	321 039,18 €	355 899,31 €	414 681,10 €	486 402,99 €	570 288,65 €
Capital Social (entrada de fundos)	206 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros instrumentos de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Empréstimos Obtidos	309 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveitos Financeiros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total das Origens</b>	<b>474 010,10 €</b>	<b>321 039,18 €</b>	<b>355 899,31 €</b>	<b>414 681,10 €</b>	<b>486 402,99 €</b>	<b>570 288,65 €</b>
<b>Aplicação de Fundos</b>						
Inv. Capital Fixo	458 777,00 €	1 200,00 €	7 299,00 €	102 400,00 €	8 499,00 €	3 600,00 €
Inv Fundo de Maneio	9 422,94 €	81 643,03 €	5 976,93 €	9 785,68 €	13 775,58 €	14 614,81 €
Imposto sobre os Lucros		0,00 €	34 385,51 €	62 768,63 €	74 455,83 €	98 323,06 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €	61 800,00 €
Encargos Financeiros	2 585,30 €	15 511,80 €	12 409,44 €	9 307,08 €	6 204,72 €	3 102,36 €
<b>Total das Aplicações</b>	<b>470 785,24 €</b>	<b>160 154,83 €</b>	<b>121 870,89 €</b>	<b>246 061,40 €</b>	<b>164 735,13 €</b>	<b>181 440,23 €</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>3 224,86 €</b>	<b>160 884,35 €</b>	<b>234 028,42 €</b>	<b>168 619,71 €</b>	<b>321 667,86 €</b>	<b>388 848,42 €</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>3 224,86 €</b>	<b>164 109,21 €</b>	<b>398 137,63 €</b>	<b>566 757,34 €</b>	<b>888 425,20 €</b>	<b>1 277 273,62 €</b>

## Apêndice XIII: Cash-Flow Operacional

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-40 776,79 €	133 677,62 €	155 146,75 €	180 245,23 €	233 763,77 €	328 504,83 €
Depreciações e amortizações	17 262,65 €	103 875,92 €	106 117,33 €	126 439,56 €	118 297,21 €	63 066,17 €
Provisões do exercício	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total</b>	<b>-23 514,13 €</b>	<b>237 553,54 €</b>	<b>261 264,08 €</b>	<b>306 684,78 €</b>	<b>352 060,98 €</b>	<b>391 571,00 €</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-9 422,94 €	-81 643,03 €	-5 976,93 €	-9 785,68 €	-13 775,58 €	-14 614,81 €
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-32 937,07 €</b>	<b>155 910,51 €</b>	<b>255 287,15 €</b>	<b>296 899,10 €</b>	<b>338 285,40 €</b>	<b>376 956,19 €</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-458 777,00 €	-1 200,00 €	-7 299,00 €	-102 400,00 €	-8 499,00 €	-3 600,00 €
<b>Free cash-flow</b>	<b>-491 714,07 €</b>	<b>154 710,51 €</b>	<b>247 988,15 €</b>	<b>194 499,10 €</b>	<b>329 786,40 €</b>	<b>373 356,19 €</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-491 714,07 €</b>	<b>-337 003,57 €</b>	<b>-89 015,42 €</b>	<b>105 483,68 €</b>	<b>435 270,08 €</b>	<b>808 626,27 €</b>

## Apêndice XIV: Indicadores de Avaliação

Perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow to Firm	-491 714,07 €	154 710,51 €	247 988,15 €	194 499,10 €	329 786,40 €	373 356,19 €
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	13,50%	13,57%	13,64%	13,71%	13,79%	13,86%
Fator de atualização	1,00	1,136	1,291	1,468	1,670	1,902
Fluxos atualizados	-491 714,07 €	136 224,80 €	192 145,72 €	132 526,46 €	197 478,27 €	196 346,16 €
Fuxos atualizados acumulados	-491 714,07 €	-355 489,27 €	-163 343,55 €	-30 817,09 €	166 661,18 €	363 007,34 €
Valor Atual Líquido (VAL)	363 007,34 €					
Taxa Interna de Rentabilidade	37,00%					
Pay Back period (arred ano inteiro)	3	Anos	4	Meses		

Perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow to Firm	-491 714,07 €	154 710,51 €	247 988,15 €	194 499,10 €	329 786,40 €	373 356,19 €
WACC	11,22%	16,74%	20,93%	24,30%	26,93%	28,76%
Fator de atualização	1	1,167	1,412	1,755	2,227	2,868
Fluxos atualizados	-491 714,07 €	132 529,47 €	175 673,23 €	110 843,28 €	148 066,72 €	130 181,93 €
Fuxos atualizados acumulados	-491 714,07 €	-359 184,60 €	-183 511,37 €	-72 668,09 €	75 398,63 €	205 580,56 €
Valor Atual Líquido (VAL)	205 580,56 €					
Taxa Interna de Rentabilidade	37,73%					
Pay Back period	3	Anos	8	Meses		

Perspetiva do Investidor	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow do Equity	-185 299,37 €	77 398,71 €	173 778,71 €	123 392,02 €	261 781,68 €	308 453,83 €
Taxa de juro de activos sem risco	3,50%	3,57%	3,64%	3,71%	3,79%	3,86%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	13,50%	13,57%	13,64%	13,71%	13,79%	13,86%
Fator atualização	1	1,136	1,291	1,468	1,670	1,902
Fluxos Atualizados	-185 299,37 €	68 150,66 €	134 646,90 €	84 076,01 €	156 756,59 €	162 214,33 €
Fuxos atualizados acumulados	-185 299,37 €	-117 148,71 €	17 498,19 €	101 574,20 €	258 330,79 €	420 545,12 €
Valor Atual Líquido (VAL)	420 545,12 €					
Taxa Interna de Rentabilidade	76,33%					
Pay Back period	2	Anos	0	Meses		

Cálculo do WACC	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Passivo Remunerado	309 000,00 €	247 200,00 €	185 400,00 €	123 600,00 €	61 800,00 €	0,00 €
Capital Próprio	145 162,15 €	286 232,86 €	432 693,00 €	606 423,28 €	835 843,74 €	1 162 176,92 €
<b>Total</b>	<b>454 162,15 €</b>	<b>533 432,86 €</b>	<b>618 093,00 €</b>	<b>730 023,28 €</b>	<b>897 643,74 €</b>	<b>1 162 176,92 €</b>
% Passivo remunerado	68,04%	46,34%	30,00%	16,93%	6,88%	0,00%
% Capital Próprio	31,96%	53,66%	70,00%	83,07%	93,12%	100,00%

Beta $p = B_u \cdot (1 + (1-t) \cdot CA/CP)$	2,49006	2,49006	2,49006	2,49006	2,49006	2,49006
Custo						
Custo Financiamento	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,15%	3,15%	3,15%	3,15%	3,15%	3,15%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	28,40%	28,47%	28,54%	28,61%	28,69%	28,76%
Custo ponderado	11,22%	16,74%	20,93%	24,30%	26,93%	28,76%

### Apêndice XV: Indicadores Económico-financeiros

Indicadores Económicos-Financeiros	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Return On Investment (ROI)	-13%	21%	18%	19%	20%	22%
Rendibilidade do Ativo	-13%	28%	28%	27%	29%	32%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-42%	49%	34%	29%	27%	28%
Autonomia Financeira	32%	42%	54%	65%	73%	80%

### Apêndice XVI: Cronograma

Cronograma	2024			2025	
	Out	Nov	Dez	Jan-Fev	Mar-Abr
Registrar a empresa junto às autoridades competentes					
Cumprimento da legislação (alvarás, licenças e autorizações)					
Abertura de conta bancária/Estabelecer sistemas de controle financeiro.					
Busca de financiamento					
Adquisição de um local de operação					
Adquisição equipamentos					
Contratos com fornecedores e parceiros comerciais					
Processo de recrutamento					
Formação do pessoal					
Lançamento campanhas publicitárias e de promoção.					
Introdução e promoção dos produtos e da empresa					
Início da produção e prestação de serviços					
Monitorização do desempenho e ajuste de estratégias					

## Apêndice XVII: Logotipo



## Apêndice XVIII: Mockup Embalagem



## Apêndice XIX: Cotação ProFruit Machinery



### COMMERCIAL OFFER FOR A JUICE PRODUCTION

LINE – Raissa Ramos - GUINE

CAPACITY 3000 kg/h (Mango, Passion Fruit, Guava )

Description	Quantity	Capacity	Price EUR.	Pack. Cost Eur
Sorting conveyor <b>1500x400</b>	1		2 980.00	100.00
Fruit and vegetable washer elevator mill <b>AQUAMILL 3000</b> with removable crushing head	1	3000 kg/h	17 1000.00	200.00
Stoning, pulping machine <b>DESTONE 1000</b> (with juice collection tank, pump and adjustable speed)	1	1000 kg/h	9 400.00	100.00
Sieve set for DESTONE 1000 (0.6;0.8;1;3;5;10mm)	5		3 000.00	100.00
Stainless steel open tank on the wheels with anti-dust cover, 500l with DN50 connection for mixer	3	500l	8 700.00	100.00
Mixer for stainless steel tanks with DN50 connection	3		7 050.00	100.00
Diesel pasteurizer <b>HEAT 500</b>	1	500 l/h	10 900.00	100.00
Automatic Bag in Box and Stand-up Pouch filler <b>AUTOFLOW</b> (with 45 l buffer tank, electromagnetic flowmeter and rubber impeller pump for viscous products)	1	1000 l/h	12 800.00	100.00
Belt press <b>POWERPRESS 800</b> (high pressure washer, integrated pump and juice collection tank are included)	1	800 kg/h	25 900.00	200.00
Central electrical cabinet with connections between machines (bin tipper – conveyor – washer – elevator – mill – belt press)	1		3 680.00	100.00
Start-up Set for whole line	1		2 500.00	
<b>TOTAL:</b>				<b>105 210.00</b>
<b>EXCLUDED: INSTALLATION AND ASSEMBLY</b>				

1. Ex-works Lithuania.
2. Production time: 12-20 weeks.
3. Country of origin: EU.
4. Made from stainless steel materials.
5. Complies with EU standard CE certificates.
6. Payment terms – 70% with the order, 30% before loading the equipment.
7. Equipment is covered by 36-month warranty. Warranty period for bearings, engines and other bought parts are 12 months

JSC/UAB PROFRUIT MACHINERY  
 www.pro-fruit.com  
 info@pro-fruit.com  
 Ph. Nr. +370 633 64143

## Apêndice XX: Ilustração dos Equipamentos

