



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

***PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LAVANDARIA  
SELF-SERVICE***

***CELSA DOS SANTOS ARAGÃO DA CRUZ FONSECA***

Orientação: Prof. Doutor Luís Alberto Godinho Coelho

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização em Finanças

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

### **DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

#### ***PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LAVANDARIA SELF-SERVICE***

***CELSA DOS SANTOS ARAGÃO DA CRUZ FONSECA***

Orientação: Prof. Doutor Luís Alberto Godinho Coelho

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização em Finanças

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

## *Júri*

**Presidente:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta da Conceição Soares da Silva Cruz  
Silvério, Universidade de Évora

**Arguente:** Prof. Doutor José Eduardo Boto Correia, Universidade de  
Évora

**Orientador:** Prof. Doutor Luís Alberto Godinho Coelho, Universidade de  
Évora

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por ter proporcionado perseverança para atingir estes objetivos. Depois emito os meus agradecimentos ao Professor Doutor Luís Alberto Coelho a quem demonstro toda minha gratidão pelo incondicional apoio dado, pela disponibilidade sempre exposta, pelas sugestões, rigor e empenho com que orientou este trabalho.

A todos os professores do Mestrado que enriqueceram a minha vida com seus ensinamentos e experiências, e especialmente a Professora Marta Silvério pelo acompanhamento durante o período das aulas.

Também vai o meu agradecimento, a todos quanto cooperaram no preenchimento e divulgação dos questionários e tornaram possível a sua validação, deste modo, na recolha de informação necessária para o estudo empírico.

Agradeço ainda a minha irmã Helga, minha sogra pela preocupação permanente e o estímulo.

De seguida um especial obrigado ao meu marido Valdemar Fonseca, pelo empenho que colocou para que eu estudasse, pela força que sempre expedira, paciência que sempre demonstrou e pelo tempo perdido sem mim ao longo destes anos.

Por derradeiro, dedico este trabalho aos meus filhos Celdymar Paulo Aragão da Cruz Fonseca e Valdecyr Aragão da Cruz Fonseca que serão eternamente lembrados, principalmente pela confiança, carinho e amizade e o incentivo nos momentos de dificuldades e cansaço.

A todos o meu muito obrigado, espero agora ter mais tempo para vós e poder continuar a nossa amizade.

## **Resumo**

O presente trabalho visa apresentar um Plano de Negócio para a criação de uma lavanderia self-service, em São Tomé e Príncipe. Esta atividade oferece uma alternativa às donas de casa, colocando à sua disposição máquinas de elevada qualidade no domínio de lavagem e tratamento de roupas, e ao mesmo tempo, facilitar a vida dos santomenses contribuindo assim no reforço do processo de higiene da população. No plano teórico são apresentadas as noções que servirão de suporte ao desenvolvimento do plano de negócios onde são revisados conceitos relativos ao empreendedorismo, análise das envolventes empresariais (SWOT, PEST, 5 forças de Porter), estrutura do plano de negócios, planeamento de marketing, recursos humanos e planeamento financeiro. Estes conceitos teóricos, são posteriormente aplicados ao caso em estudo permitindo a elaboração do Plano de Negócios. A criação de uma lavanderia self-service, com um investimento de €51.250,00 apresenta viabilidade suficiente no que respeita indicadores analisados com um Valor Atual Líquido de €23.965,00 e uma Taxa Interna de Rendibilidade de 39,8%.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Avaliação Económico Financeira de Lavandarias self-service, Avaliação de Investimentos.

# **Business Plan for a self-service laundry**

## **Abstract**

The present work aims to present a Business Plan for the creation of a Company, linked to a self-service laundry, in São Tomé and Príncipe, offering an alternative to housewives' to provide high-quality services in the field of washing and treating clothing (work clothes and clothing, at home, etc.), and at the same time make life easier for the people of Santo means, thus contributing to the strengthening of the hygiene process of the population. At the theoretical level, the notions will be presented to support the development of the business plan, where concepts related to entrepreneurship, business environment analysis (SWOT, PEST, Porter's five forces), business plan structure, marketing planning, human resources and financial planning. The creation of a self-service laundry, with an investment of € 51,250.00 presents sufficient viability with respect to indicators analyzed with a Net Present Value of € 23,965.00) and an internal profitability rate of 39.8%.

**Keywords:** business plan, financial and economic evaluation of self-service laundries, evaluation of investments

## Índice

Índice de Figuras .....	8
Índice de Quadros .....	9
Abreviaturas .....	10
<b>1- INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	11
1.2 Formulação do Problema e dos Objectivos do estudo .....	12
1.3 Metodologia .....	13
1.4 Estrutura do Trabalho .....	13
<b>2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 O Empreendedorismo .....	14
2.2 Empreendedorismo em São Tomé e Príncipe .....	15
2.3 Análise Swot .....	16
2.4 Análise PEST .....	18
2.5 As Cinco Forças de Porter .....	19
2.6 Critérios de avaliação do Projeto de investimentos .....	23
<b>3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Conceitos e estrutura do plano de negócios .....	32
3.1.1 Estrutura do projeto.....	32
3.2 Metodologias de um plano de negócios.....	36
<b>4 - PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>40</b>
4.1 Sumário Executivo.....	40
4.2 Apresentação do Projeto .....	41
4.3 Caracterização do Projeto .....	42
4.4 Análise da Envoltente .....	43
4.4.1 As cinco (5) forças de porter.....	45
4.4.2 Analise Swot .....	49
4.4.3 Análise PEST .....	51
4.5 Localização e Layout .....	54
4.6 Instalações e Equipamentos.....	54
4.7 Estratégia empresarial .....	58
4.7.1 Missão, Visão e Valores.....	58

<b>4.7.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>59</b>
<b>4.8</b>	<b>Análise do mercado .....</b>	<b>60</b>
<b>4.8.1</b>	<b> Mercado e Estratégia de Marketing .....</b>	<b>60</b>
<b>4.8.2</b>	<b> Marketing Mix .....</b>	<b>61</b>
<b>4.8.3</b>	<b> Vantagem Competitiva .....</b>	<b>65</b>
<b>4.10</b>	<b> Análise Económica e Financeira .....</b>	<b>68</b>
<b>4.10.1</b>	<b> Relatório Financeiro .....</b>	<b>87</b>
<b>4.11</b>	<b> Conclusão Final sobre o caso de estudo .....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b> – CONCLUSÕES .....</b>	<b>92</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Análise SWOT	<b>17</b>
<b>Figura 2</b>	Análise PEST	<b>18</b>
<b>Figura 3</b>	5 Forças de Porter	<b>20</b>
<b>Figura 4</b>	Mecanismo dos Critérios de avaliação	<b>24</b>
<b>Figura 5</b>	Estrutura do Plano de Negócios	<b>33</b>
<b>Figura 6</b>	5 Forças de Porter no contexto da empresa	<b>46</b>
<b>Figura 7</b>	Quadro Resumo da Análise PEST	<b>52</b>
<b>Figura 8</b>	Caraterização das máquinas	<b>55</b>
<b>Figura 9</b>	<i>Exemplo de planta da possível loja da SABÁGUA-Cel</i>	<b>57</b>
<b>Figura 10</b>	Marketing - Mix	<b>62</b>
<b>Figura 11</b>	Organigrama Funcional	<b>67</b>

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b>	Análise de Sensibilidade	<b>29</b>
<b>Quadro 2</b>	Estrutura do Plano de Negócios na metodologia de bernardi	<b>37</b>
<b>Quadro 3</b>	Estrutura do Plano de Negócios	<b>39</b>
<b>Quadro 4</b>	Caraterização dos Equipamentos	<b>56</b>
<b>Quadro 5</b>	Tabela dos 4 P's	<b>63</b>
<b>Quadro 6</b>	Tabela de preços	<b>64</b>
<b>Quadro 7</b>	Investimento em Capital Fixo	<b>70</b>
<b>Quadro 8</b>	Invest. Em Fundo de Maneio Necessário	<b>71</b>
<b>Quadro 9</b>	Financiamento	<b>71</b>
<b>Quadro 10</b>	Serviço da Dívida	<b>72</b>
<b>Quadro 11</b>	Pressupostos Gerais	<b>72</b>
<b>Quadro 12</b>	Prestações de Serviços	<b>73</b>
<b>Quadro 13</b>	Custo das Matérias Consumidas	<b>74</b>
<b>Quadro 14</b>	FSE- Fornecimento de Serviços Externos	<b>75</b>
<b>Quadro 15</b>	Custos com o Pessoal	<b>76</b>
<b>Quadro 16</b>	Demonstração de Resultados Previsionais	<b>77</b>
<b>Quadro 17</b>	Plano do Financiamento	<b>78</b>
<b>Quadro 18</b>	Balanço Previsional	<b>79</b>
<b>Quadro 19</b>	Principais Indicadores Económicos - Financeiros	<b>80</b>
<b>Quadro 20</b>	Ponto Crítico Operacional e Previsional	<b>83</b>
<b>Quadro 21</b>	Mapa de Cash Flows Operacionais	<b>84</b>
<b>Quadro 22</b>	Cálculo do Custo Ponderado do Capital	<b>85</b>
<b>Quadro 23</b>	Avaliação do Projeto/Empresa	<b>85</b>
<b>Quadro 24</b>	Análise de sensibilidade ao volume de vendas	<b>87</b>

## Abreviaturas

<b>B.I</b>	Bilhete de Identidade
<b>CAPM</b>	Capital Asset Pricing Model.
<b>DbS</b>	Dobras – nomeclatura dada ao dinheiro de STP
<b>IR</b>	Índice de Rentabilidade
<b>NIF</b>	Número de Identificação Fiscal
<b>NIB</b>	Número de Identificação Bancária
<b>PRI</b>	Período de Recuperação do Investimento
<b>RDSTP</b>	República Democrática de S. Tomé e Príncipe
<b>ROE</b>	Return On Investment
<b>ROI</b>	Rendibilidade dos Capitais Próprios
<b>STD</b>	S. Tomé Dobra
<b>TIR</b>	Taxa Interna de Rendibilidade
<b>VAL</b>	Valor Actual Líquido
<b>CMPC</b>	Custo Médio Ponderado do Capital

### **1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

Considerando que, um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, o presente trabalho aborda a instalação de uma empresa, ligada a uma lavandaria em regime de self-service e low-cost.

Tendo em conta que STP possui uma população estimada em pouco menos de 200 mil habitantes, e, como dos quais quase 70% da população ativa, trabalha fora de casa, constitui assim um bom ambiente para este projeto. A falta de tempo e as dificuldades económicas e financeiras sentidas no seu dia-a-dia para a população de São Tomé e Príncipe é o maior motivo da criação deste projeto. Desta forma, decidiu-se disponibilizar e oferecer um serviço com qualidade a baixo custo, cujo cliente tem a total liberdade para escolher e executar os diferentes tipos de serviços disponibilizados.

Constatando a inexistência de um serviço com uma concepção comercial destas características na cidade de S. Tomé, a aposta na implementação deste negócio é importante para a cidade dado que já se verifica a sua exploração em vários países do mundo e com sucesso, sem falar das oportunidades que o mesmo oferece. Através deste plano de negócios preocupou-se demonstrar a viabilidade económica e financeira de uma lavandaria self-service. Pretende-se ilustrar como o projeto de implantação de uma lavandaria self-service e low-cost, poderá contribuir para a geração de emprego e rendimento para a comunidade. Tentar-se-á perceber se é possível alterar e moldar o hábito da população de São Tomé e Príncipe, sobretudo os que moram nos arredores da capital, quanto a um serviço de self-serviço de lavandaria. Considera-se que se justifica a implementação deste projeto em São Tomé, com o intuito de, num futuro próximo, criar uma filial na ilha do Príncipe, com o sucesso que se almeja alcançar.

Em S. Tomé e Príncipe muitos estabelecimentos comerciais e residências necessitam de roupas limpas e engomadas mas também de um tratamento adequado e acelerado da mesma. Entretanto, a forma tradicional de se lavar os tecidos com água e sabão nem sempre consegue atingir um alto grau de limpeza, dada a natureza das sujidades. Esse facto, somado a outros fatores como a deformação e o desbotamento dos tecidos, gerou a necessidade de se desenvolver novos métodos de limpeza como a lavagem self-service. A justificação para o desenvolvimento desta pesquisa fundamenta-se não só na relevância do tema em si, como também, os problemas sócio-ambientais decorrentes. Um dos

objetivos deste projeto é de incentivar a iniciativa privada e a criação de pequenos negócios, conduzindo assim a um ambiente favorável de negócios, por de forma a estancar o déficit da Balança Comercial do país.

## **1.2 Formulação do Problema e dos Objectivos do estudo**

Atualmente, as pessoas procuram cada vez mais produtos e serviços personalizados, que sejam feitos de acordo com suas exigências e individualidades.

A grande quantidade de indivíduos a trabalhar fora de casa com pouca disponibilidade para as tarefas domésticas, é um problema universal. É a partir daí que se constatou a oportunidade de montar uma lavandeira self-service e inovar nos processos de higienização e assim superar as expectativas dos clientes nesse aspeto.

O principal objetivo da empresa, é trazer bem-estar e comodidade para seus clientes. Para que possa proporcionar essa combinação, a empresa fez diversas pesquisas e reuniu serviços que atendem as necessidades dos clientes, sempre com qualidade e responsabilidade.

A proposta da abertura de um serviço de lavandaria self-service tem como objetivo proporcionar a uma população mais ocupada uma alternativa econômica de limpeza de roupas. Com esta intenção, Castro (1997) refere que, para um estudo ser justificável deve atender a três critérios básicos: a importância, a originalidade e a viabilidade para a realização do mesmo.

Dado a grande importância deste trabalho, o principal objetivo, consiste na avaliação e elaboração de um plano de negócios para um estudo na implantação de uma empresa de prestação de serviços ligado a uma Lavandaria self-service de baixo custo na cidade de São Tomé.

Nessa ordem de ideia, são considerados os objetivos específicos:

- Identificar as necessidades em termos técnicos da instalação de uma lavandaria self-service; e,
- Elaborar um plano de negócios que permita verificar a viabilidade económica e financeira de uma lavandaria self-service na cidade de São Tomé.

### **1.3 Metodologia**

Como metodologia deste trabalho elabora-se um plano de negócios, que pretende retratar todas as questões necessárias à implementação deste tipo de negócio bem como a análise da sua sustentabilidade futura. O plano de negócios será suportado num enquadramento teórico, o qual é apresentado neste estudo.

Torna-se também necessário compreender os processos técnicos de lavagem self-service bem como as condições necessárias à instalação de uma lavandaria deste tipo.

A análise das demonstrações financeiras, provenientes do plano de negocio permitem-nos aferir da viabilidade económico financeira de projeto desta natureza.

Por forma a visualizar a oportunidade e inovação associada a este investimento, após o desenvolvimento da ideia de negócio, é necessário proceder à elaboração do plano de negócios sustentando-o com uma análise SWOT e uma análise PEST, procedendo no final a uma análise de viabilidade económico-financeira, avaliando-o em condições determinísticas e em condições de risco e incerteza.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho de projeto, está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, consta a introdução, onde esboça a justificação do tema fazendo uma abordagem geral da ideia de negócio. Neste capítulo são ainda identificados os objectivos do trabalho. No segundo capítulo é apresentada o enquadramento teórico necessário à elaboração de um plano de negócios.

No terceiro capítulo, é abordada a metodologia do trabalho de projecto, evidenciando a relevância das técnicas utilizadas durante a fase de elaboração e avaliação de projectos de investimento.

No quarto capítulo, é desenvolvido o plano de negócios com a exploração da oportunidade e desenvolvimento da ideia de negócio, análise de mercado, a empresa e os seus promotores, plano de marketing e análise de viabilidade económica financeira. No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e limitações deste trabalho. Por fim, é apresentada a Bibliografia utilizada na elaboração deste trabalho.

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento teórico necessário à elaboração de um Plano de Negócios de uma lavandaria self-service. Está dividido em seis secções.

### **2.1 O Empreendedorismo**

O significado de empreendedorismo é bastante amplo, porém, uma das melhores definições que se pode adotar é a criação de valor na vida das pessoas. Então, Empreender, o que é?

Empreender é levar ao público uma ideia inovadora pelo qual se necessite, ou que jamais se encontre no mercado algo igual. Sendo assim, empreendedorismo é tudo sobre inovação, criatividade e execução.

Segundo o Stevenson (1975), o empreendedor é quem adquire a oportunidade, independentemente dos recursos que controla no momento. Afirma ainda que, o conceito de empreendedorismo é a busca de oportunidades além dos recursos controlados. O empreendedor deve estar pronto e atento a qualquer oportunidade à sua volta como também está disposto a assumir e enfrentar os mais diferentes riscos que dele provém.

Segundo Dornelas (2007), o empreendedor é aquele que busca capacitar-se, preocupando-se com os próximos passos da organização, minimizando os riscos e que possui clara visão do futuro e das metas da organização. O planeamento aumenta a capacidade do negócio ser bem sucedido. Logo, o empreendedor normal seria o mais completo e uma referência a ser seguida, mas que não representa uma quantidade expressiva de empreendedores na prática.

O mesmo autor afirma ainda que o empreendedorismo ainda que é o processo de iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes. É um termo muito usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos, normalmente envolvendo inovações e riscos.

Pessoas como Bill Gates e Steve Jobs são consideradas empreendedoras por terem inovado no ramo da tecnologia, como no desenvolvimento de Sistemas Operacionais, no caso de Bill Gates. O empreendedorismo está muito relacionado com a questão de inovação, na qual há determinado objetivo de se criar algo dentro de um setor ou produzir algo novo. Diversas *startups*, por exemplo, inovam-se dentro de um setor existente. Uma

grande *startup* de hoje, que teve inovações dentro de um sector existente, é a Uber, que deu novas possibilidades no mercado dos táxis. Importante se torna referir que, existem vários tipos de empreendedorismo como por exemplo: Empresarial, Corporativo, Social, Digital e Start Ups Escaláveis. Assim, Empreendedorismo Empresarial que é o caso tratado neste plano de negócios, relaciona-se com o ato de criar a sua própria empresa oferecendo ao público produtos ou serviços. Alguns exemplos a serem citados seriam uma loja de roupas infantis, uma cafeteria, serviços de conserto de eletrodomésticos no seu bairro, uma empresa de reciclagem, ou uma lavanderia self-service, como é o caso deste projeto.

Nesse mercado em constante expansão e que visa, principalmente, o crescimento econômico, geração de trabalho e estímulo ao negócio é possível encontrar diversas formas para se empreender. Para se levar adiante um negócio, as características do empreendedor devem ser consideradas. Para Mazucante (2016), um empreendedor deve: ser propenso para assumir riscos, criar valor na vida das pessoas, suprir necessidades, encontrar e reconhecer oportunidades, usar de ousadia para vencer dificuldades e desafios, utilizar criatividade e inovação, desenvolvimento contínuo, ser persistente, estar sempre em busca de oportunidades, ser um iniciador de projetos, um verdadeiro sonhador, ter como objectivo lucrar com o negócio, oferecer produtos e serviços que solucionam o problema de alguém. O empreendedorismo está fortemente relacionado com a inovação, porque pode significar criar riqueza através de novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização. O empreendedor é responsável por gerar lucro para a organização e valor para o cliente.

## **2.2 Empreendedorismo em São Tomé e Príncipe**

O empreendedorismo é uma atividade reconhecidamente central na renovação e crescimento das economias com base em alicerces sustentáveis. Há múltiplas indicações de que economias como a de São Tomé e Príncipe podem beneficiar grandemente deste tipo de atividade. São Tomé e Príncipe é um arquipélago em desenvolvimento que começa a abrir-se aos novos desafios e ao empreendedorismo. O país já comporta novos projetos em diversas áreas, conta com uma organização de estímulo aos novos empresários, mas ainda assim enfrenta diversas dificuldades para a materialização das ideias. O termo empreendedorismo é cada vez mais empregado no dicionário quotidiano dos são-tomenses. O país está a abrir-se aos novos desafios rumo ao desenvolvimento, em gran-



de medida, graças ao aparecimento do fórum dos empreendedores são-tomenses há cerca de 3 anos, com o objectivo de despertar consciências para a inovação, para as novas realidades e desafios que, todos os dias, interpelam todos os atores da sociedade, mas acima de tudo para dar ferramentas para gerir eficazmente os recursos disponíveis. Muito embora ter melhorado o ambiente do negócio no país, fato reconhecido pelo FMI e o pelo Banco Mundial, a criação do guichet único que torna mais célere a criação de empresas e a chegada do cabo submarino (fibra ótica) que promete revolucionar a comunicação, há muito ainda para fazer. De realçar que o empreendedorismo no país, ainda é muito moroso, sem qualquer suporte estrutural ou organizacional do estado são-tomense. Ainda assim, e como fruto da intervenção do fórum do empreendedorismo são-tomense, o país já comporta vários novos projetos em andamento. É preciso instituições fortes que possam sem medo arriscar e investir de forma séria para que existam a médio prazo empreendedores de sucesso. Apesar da lentidão, o país conta com vários exemplos de empreendedorismo como é o caso de os sectores de painéis solares, fast-food, design, multimédia, hotéis ecológicos, etc. O arquipélago são-tomense é um país em desenvolvimento, o presidente do fórum dos empreendedores Carlos Boa Morte reclama maior apoio do estado para a materialização das novas ideias.

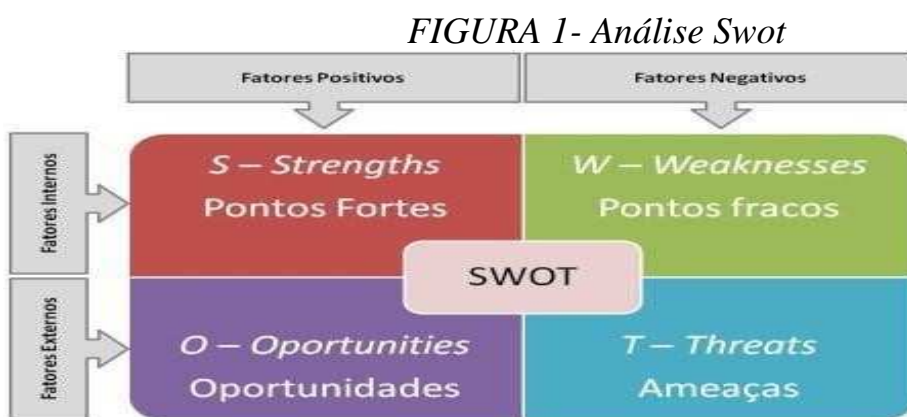
Segundo Lisboa (2017) concluiu que tem havido uma aproximação mas não tem sido uma perspectiva douradora. Como deve compreender, é uma forma nova de realização e os nossos dirigentes fazem confusão entre o sector privado e o estado, visto que são sectores extremamente divergentes nas suas formas de realizações. O papel do contexto surge assim como o mais central para enquadrar a discrepância entre o potencial empreendedor e a atividade empreendedora observada. Pretende-se com o presente estudo, dar alguns contributos consistentes à discussão sobre o tema, no sentido de se perceber o fenómeno da inovação e empreendedorismo nas instalações de lavandarias.

A procura e identificação de oportunidades, as pessoas e os recursos relacionam-se entre si, estabelecendo um equilíbrio que influencia positivamente a atividade empreendedora.

### **2.3 Análise Swot**

Segundo o Kotler, (2000), a Análise SWOT (segundo os termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats) é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite identificar os Pontos Fortes

e Fracos da empresa, descobrindo Oportunidades e Ameaças externas para a mesma. Para Goldschmidt (2003), a ideia central da análise SWOT é avaliar os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças da empresa e do mercado onde ela atua. O mesmo autor afirma também, que todas as empresas são igualmente influenciadas pelo ambiente externo, ou seja, pelas questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, entre outras. Para que as empresas possam superar todas as mudanças que ocorrem nestes meios é necessário que tenham controle de seu ambiente interno, seja para amenizar as Ameaças, seja para aproveitar as Oportunidades oferecidas. A sua aplicação, permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente da envolvente, de modo a poder tomar uma decisão balanceada. A análise SWOT deve ser aplicada após a definição clara da missão, metas e objetivos da organização, inicia-se a partir dos dados da análise ambiental e pode ser realizada por indivíduos ou equipas. Alguns benefícios como simplicidade, custos menores, flexibilidade, integração e colaboração podem ser relacionados na utilização da análise SWOT. A sua utilização, inicia-se pela identificação das Forças e Fraquezas (Pontos Fortes e Fracos) da organização, ou seja, de seu microambiente. Os Pontos Fortes devem ser trabalhados de maneira a atingir o máximo, da mesma forma bem como para diminuir e sanar as Fraquezas.



Fonte: adaptado de Bernardi (2010)

Uma coisa é perceber Oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas Oportunidades. O negócio não precisa corrigir todos os seus Pontos Fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus Pontos Fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às Oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhor as Oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores Oportunidades. De acordo com Kotler (2000), algumas vezes um negócio tem um péssimo desempenho, não porque faltam Oportunidades necessárias nos seus

departamentos, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipa. O modelo da análise SWOT normalmente é realizado usando um diagrama conforme apresentado na Figura 1, o que facilita a visualização e a relação entre cada um dos factores.

#### 2.4 Análise PEST

Para Henrique (2010), a análise PEST surgiu da necessidade de estudar e da tentativa de mensurar fatores macroeconômicos das regiões onde a empresa atua, sendo possível a sua utilização em conjunto com a análise das ameaças e oportunidades identificadas na matriz SWOT. O termo PEST é um acrônimo para os termos: Político, Econômico, Social e Tecnológico. A análise PEST é uma análise importante para que uma empresa seja capaz de traçar o seu caminho futuro. Esta estratégia olha para um "ambiente macro" do negócio, isso quer dizer que a Análise PEST analisa fatores Políticos, Econômicos, Sociais e também a análise tecnológica. Esse tipo de pensamento colabora para que os líderes empresariais possam antecipar a recepção dos seus produtos e serviços pelo mercado, e como eles podem lidar melhor com as mudanças. O modelo da análise PEST normalmente é realizado usando um diagrama conforme apresentado na Figura 2:

*FIGURA 2: Análise PEST*



FONTE: adaptado no Modelo de Treasy

Ela pode ser vista como uma espécie de ferramenta de pesquisa de mercado, isso significa dizer que a análise PEST é útil para olhar para muitos fatores que podem moldar um negócio. Existem vários detalhes para realizar uma análise PEST. Os líderes de negócios podem considerar mudanças na política do governo que podem vir a afetar a sua empresa, no âmbito da área política do PEST. Os fatores econômicos podem incluir estatísticas sobre os rendimentos das famílias e seus gastos.

É possível contemplar fatores sociais que podem ajudar uma empresa a atingir um público-alvo. A análise PEST ajuda muitas empresas a se reinventar, adquirindo assim melhor relevância para o consumidor e assim possibilitando um maior lucro para a empresa.

## **2.5 As Cinco Forças de Porter**

É o modelo de análise que explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagens no mercado.

Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.

Ou, como afirma Aaker (2007), “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.

Segundo Porter Apud Oliva e Almeida (2001), são necessárias “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para empresa”, desta forma irão se descrever as capacidades da organização no ambiente no qual a mesma se encontra.

O mesmo defende que as características da competição num determinado sector dependem das 5 forças competitivas básicas, e que o poder resultante do conjunto destas forças, determina o potencial de ganho existente no sector.

*FIGURA 3: 5 Forças de PORTER*



FONTE: RABELO, 2012.

### **Rivalidade entre os concorrentes**

Para Serra, et al (2004) a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos.

Quando se refere a concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão. Para Porter (2004) a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem uma oportunidade de melhorar sua posição.

As empresas agem mutuamente, as suas ações sempre causam impacto nas restantes, gerando conflito e uma batalha pelo melhor posicionamento no mercado. Porter (2004) afirma que a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma de disputa por uma posição no mercado – com o uso de táticas de como concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços e/ou das garantias ao cliente.

De acordo com Hitt, et al (2014), como as indústrias dependem uma das outras, as ações tomadas por uma em geral provocam reações competitivas. Em vários setores as empresas competem ativamente entre si. A rivalidade competitiva intensifica-se quando é desafiada pelas medidas de um concorrente o quando uma empresa reconhece a oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

## **Barreiras à entrada de concorrentes**

Para Hitt et al (2014), novas empresas no mercado tendem a corroer e ameaçar a posição no mercado das empresas existentes. Um dos motivos pelos quais se deve ter atenção á entrada de novos concorrentes é a sua capacidade de produção e a procura por uma quota de mercado. Sobre isso, Porter (2004) esclarece que a ameaça de entrada depende das barreiras de entradas existente, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos concorrentes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas. (Serra, et al, 2004).

Estas barreiras seriam fatores que dificultam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Porter (2004) e Hitt, et al (2014), identificam sete fontes de barreiras a entradas que são: economias em escala; diferenciação de produtos; necessidade de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de independente de escala e política governamental. Por isso são consideradas algumas das principais barreiras a serem analisadas neste trabalho de projeto:

- **Economia de Escala:** atrapalha a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas, que tenham que começar a vender pouco para depois crescer, possuem desvantagem de custos;
- **Capital Necessário:** outra restrição financeira, mas aqui refere-se à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas num setor;
- **Acesso aos canais de distribuição:** se os canais de venda forem limitados, quanto mais empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores são as chances de novas empresas ganharem espaço.

## **Poder de Negocial dos clientes**

Afirma Porter (2004), que com essas informações os compradores competem com a empresa forçando os preços para baixo, negociando melhor qualidade e jogando os concor-

rentes uns contra os outros para que seus objetivos sejam atendidos. Pode-se dizer que, indiretamente, são os clientes que decidem a existência de melhor qualidade a baixo custo.

Para *Hitt et al (2014)*, os compradores têm poder quando, compram grande parte da produção total das vendas que estão sendo realizadas, ou seja, são responsáveis por uma parte significativa das receitas anuais; e têm possibilidade de mudar para outro produto com custo mais baixo, em produtos não diferenciados ou padronizados. O poder de negocial dos compradores pode ser traduzido como a capacidade de negocial dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

Assim, os compradores têm poderes se:

- As compras do setor são de grande volume;
- Os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação;
- As margens de lucro do setor são reduzidas;
- A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável.

### **Poder de negocial dos fornecedores**

De acordo com Porter (2004), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem absorver a rentabilidade de uma indústria incapaz de repercutir os aumentos de custos em seus próprios preços. Também, *Hitt et al (2014)* afirma que, o poder de negociação dos fornecedores ocorre quando os fornecedores resolvem aumentar os preços e/ou reduzir a qualidade dos seus produtos e a empresa não conseguir repercutir o aumento dos custos dos seus fornecedores nos seus preço, vendo o seu lucro reduzido. Quando abordado o poder de negocial dos fornecedores, será numa ótica semelhante ao poder negocial dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de bens e serviços para a empresa.

Os fornecedores têm poder de negocial quando:

- O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras;
- Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto;

– O setor de negócios em questão não tem representatividade na facturação deste fornecedor.

Com estas questões em vista, cabe a empresa identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

### **Ameaça de Bens Substitutos**

Os bens substitutos representam aqueles bens que não são os mesmos produtos que o seu, mas que atendem à mesma necessidade. Segundo Aaker (2007), os bens substitutos não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes Aaker (2007) apresenta os sistemas de alarme eletrônico como substitutos para o mercado de vigilância, ou o correio eletrônico como substituto dos Correios. Substitutos que mostram uma melhoria na relação custo/benefício, e quando os custos de substituição para o cliente são mínimos, devem ser observados com atenção especial. Para Porter (2004), os produtos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento de seu trade-off de preço e desempenho e os que são produzidos por indústrias com lucros elevados.

Segundo Hitt *et al* (2014), os produtos substitutos representam sólida ameaça para uma empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança e quando o preço desse produto é mais baixo, de qualidade igual ou similar e desempenho são iguais ou maiores que o produto atual.

### **2.6 Critérios de avaliação do Projeto de investimentos**

De acordo com Tichy e Bennis (2010), tomar decisões é o que faz girar o mundo do líder e, por consequência, o da organização. Isto é, a tomada de decisão é a alavanca que separa ou une o líder à sua organização. Sobre este assunto, impõe-se uma clarificação conceptual. “Uma decisão pode ser considerada como uma opção entre várias alternativas.” Bothwell, (1991, p. 243); ou ainda, uma decisão consiste na escolha de uma alternativa, de entre as possíveis, para procurar resolver um problema.

Segundo Menezes, (1999), a tomada de decisão relativamente aos projetos constitui uma preocupação permanente dos gestores de empresas. As decisões de investimento e de financiamento são muito importantes, quer do ponto de vista do desenvolvimento económico de uma sociedade, quer numa óptica puramente empresarial. Efetivamente, a maioria das decisões de investimento são irreversíveis e envolvem sempre diversos riscos, pois as despesas antecedem a obtenção de receitas futuras, eventualmente incertas.



Segundo Santos (2009), pode-se considerar que o investimento, é toda ação da qual se espera obter benefícios futuros. Por exemplo, uma pessoa, pode investir na sua carreira profissional com o objetivo de conseguir um melhor emprego no futuro ou também pode investir na compra de um bem para depois alugar e gerar receita. No caso de Instalação de uma lavanderia, pode-se dizer que investimento é o ato de aplicar um capital em meios que levam ao crescimento da capacidade produtiva.

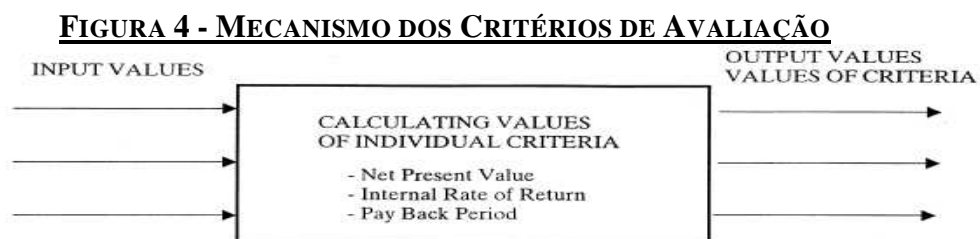
A geração de riqueza é a base dos motivos que levam pessoas a realizarem investimentos, buscando um retorno lucrativo e favorável. Para que exista a concepção de valor ou fortuna, os retornos destes investimentos deverão ser superiores ao custo dos capitais neles empregados, fazendo com que os valores líquidos dos resultados sejam positivos, agregando riqueza para o investidor e para o próprio investimento.

A avaliação é, pois, o centro de todas as decisões em investimentos, seja para comprar ou seja para vender.

A implementação ou a não implementação de projetos de investimento assenta na análise de vários critérios de avaliação e decisão, nomeadamente o Valor Actual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Período de Recuperação do Investimento (Payback), o Índice de Rentabilidade (IR), entre outros, que são medidas de rentabilidade associadas ao cash-flow. A rentabilidade é sempre diretamente relacionada ao risco. Ao investidor cabe definir o nível de risco que está disposto a correr, em função de obter uma maior ou menor lucratividade.(FILATOTCHEV; JACKSON; NAKAJIMA, 2013).

Estes critérios de avaliação, são indicadores de rentabilidade que servem de suporte à tomada de decisão em implementar ou não implementar um projeto.

Ao estimarmos os investimentos, rendimentos, gastos e cash-flows (input values) podemos utilizar os métodos de avaliação para estimar os valores de análise (output values), como mostra a figura seguinte.



Fonte: Jovanovic (1999), apud Durão (2013)

Quando o capital investido num projecto é remunerado adequadamente, tendo em consideração os riscos associados, ou seja,  $VAL \geq 0$  e  $TIR \geq$  Custo médio ponderado do capital, (CMPC) então diz-se que o mesmo tem viabilidade económica. A viabilidade financeira verifica-se se a soma dos cash-flows estimados forem igual ou superiores a zero (VAL positivo). Se forem negativos deve rejeitar-se o projecto. Da mesma forma, ao escolher entre alternativas (mutuamente exclusivos) a regra de decisão consiste em seleccionar o que tem o maior VAL (desde que seja positivo).

Ferreira (2009) afirma que a determinação da Taxa de Actualização ou Custo de Oportunidade do Capital (COC) constitui um factor crítico do projecto, já que irá condicionar a aceitação ou rejeição de intenções de investimento. A Taxa de Actualização, não é mais do que a rendibilidade que o investidor exige para implementar um projecto de investimento e que irá servir para actualizar os cash-flows gerados pelo projecto.

A análise de viabilidade tem por base o cálculo dos cash-flows a preços constantes, através da Taxa de Actualização expressa em termos reais, i.e., excluindo as alterações puramente inflacionárias ou deflacionarias no nível geral dos preços.

CrITÉrios de investimento, nomeadamente crITÉrios de avaliação em condições de risco e incerteza, para uma distribuição de VAL gerados através de aplicações não são sempre tão claros como esta.

- **Valor Actual Líquido**

O Valor Actual Líquido (VAL) traduz no momento presente os fundos gerados pelo projecto, uma vez renumerado e reembolsado o capital investido. Em termos práticos, o VAL corresponde ao somatório dos cash-flows actualizados, deduzidos do investimento realizado.

O VAL do projecto no período em análise, deve apresentar o valor superior a zero ( $VAL > 0$ ), expressando o imenso interesse do projecto, para proporcionar a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de excedentes monetários.

O crITÉrio de VAL é definido como a soma dos valores presentes dos rendimentos líquidos anuais auferidos no período da exploração do projecto, conforme *Brealey, et al (2003)*, corresponde ao somatório dos meios-libertos ou cash-flows actualizados, deduzidos do investimento realizado.

A utilização deste critério pressupõe que é conhecida a taxa de actualização ( $i$ ) apropriada, a qual deve corresponder ao custo médio do capital da empresa ou à taxa da melhor aplicação alternativa.

Os resultados do VAL, apresentam três significados possíveis no que diz respeito ao mérito do projecto, e em consequência uma orientação quanto à decisão de aceitar ou rejeitar, designadamente:

(1)

$$VAL = \sum_{t=0}^n CF_t/(1+i)^t + VR/(1+i)^n - \sum_{t=0}^n I_t/(1+i)^t$$

Onde:

$CF_t$  = Cash-flow das fases de investimento e/ou exploração (no período  $t$ );

$i$  = Taxa de actualização;

$t$  = Período (corresponde ao tempo);

$n$  = Número de anos de vida do projecto (horizonte de análise);

$VR$  = Valor residual do investimento (no período); e

$I_t$  = Cash-flow do investimento (do período  $t$ ).

1.  $VAL > 0 \Rightarrow$  Será de aceitar a realização do projecto, pois proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projecto e ainda a criação de excedentes monetários, sendo o projecto tanto mais interessante quanto mais elevado for o seu valor;
2.  $VAL = 0 \Rightarrow$  será indiferente aceitar ou rejeitar a realização do projecto, embora nesta situação, aconselhasse a realizar uma nova análise ao nível da taxa de actualização, sobretudo o prémio de risco, porque um erro de apenas 1% pode originar graves consequências futuras;
3.  $VAL < 0 \Rightarrow$  Será de rejeitar a realização do projecto, porque não remunera os capitais a investir.

#### ▪ Taxa Interna de Rendibilidade

Segundo *Ferreira (2009)*, a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) representa a taxa máxima de rentabilidade do projeto, ou seja, é a taxa de actualização que no final do período de vida do projeto iguala o VAL a zero. A TIR iguala o cash-flow de exploração ao cash-flow de investimento, anulando o VAL. A TIR é a taxa de desconto em que matematicamente, o critério do VAL assume o valor zero *Durão (2013)*. Diz ainda este autor

que a comparação entre a TIR e a taxa de atualização alternativa do capital, permite visualizar a dimensão do interesse do projeto. Na situação de meios libertos convencionais, sempre que o VAL é positivo significa que a TIR é maior que o Custo Médio Ponderado do Capital (WACC).

O critério de decisão TIR consiste na implementação do projeto sempre que este indicador seja superior à taxa de juro de referência (taxa de rentabilidade mínima exigida pelo investidor), sendo que um projeto é tanto mais interessante, quanto mais elevada for a TIR. A taxa de referência pode ser considerada como o rendimento perdido na alternativa mais rentável ao investimento aplicado no projeto. A Tir pode ser calculada através da seguinte fórmula:

$$\sum_{t=0}^n CF_t/(1+i)^t = -VR/(1+i)^n + \sum_{t=0}^n It/(1+i)^t \quad (2)$$

Onde:

$CF_t$  = Cash-flow de exploração (no período t);

i = Taxa de atualização;

t = Período (corresponde ao tempo);

n = Número de anos de vida do projecto (horizonte de análise);

VR = Valor residual do investimento (no período n); e,

It = Cash-flow do investimento (do período t).

Quando se compara o CMPC com a TIR do projeto está-se efetivamente a questionar se o projeto tem um VAL positivo (Brealey e Myers, 2003).

Em termos de relação com o VAL podem acontecer três situações:

- 1 - Quando o VAL = 0  $\Rightarrow$  que CMPC = TIR;
- 2 - Quando o VAL < 0  $\Rightarrow$  que a TIR < WACC; e
- 3 - Quando o VAL > 0  $\Rightarrow$  que a TIR > WACC.

#### ▪ Período de Recuperação do Investimento

Segundo Brealey e Myers, (2003), o Período de Recuperação do Investimento (PRI ou Payback), determina o período do tempo que o projeto leva a recuperar o capital investido, ou seja, calcula o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizadas e acumuladas durante o período de vida do projeto. De outro modo, pode dizer-se que o Período de Recuperação do Investimento

obtém-se calculando o número de anos que decorrerão até os Meios Libertos Previsórios atualizados para o ano zero igualarem o montante do Investimento Inicial.

O critério do PRI não serve para tomar decisões sobre a viabilidade do investimento, mas é um critério de apoio utilizado em conjunto com outros critérios de avaliação de investimentos. No entanto, é um método que apresenta uma breve análise ao risco, pois analisa o tempo necessário a recuperar o capital investido, o que pode ser útil em períodos de elevada incerteza.

#### ▪ Índice de Rendibilidade do Projecto

O índice de rendibilidade do projeto (IR), segundo *Brealey e Myers (2003)*, traduz a competência de gerar fundos, com valor de disponibilidade imediata de cada unidade monetária investida no projeto.

É um indicador que colmata uma insuficiência do VAL em relativizar o seu valor, pois consegue-se saber quantas vezes é que multiplicamos o capital investido durante o período considerado. O seu cálculo faz-se através da razão entre o valor actual dos cash-flows de exploração e o valor do investimento.

Utiliza-se uma taxa de atualização média ponderada dos capitais, a qual constituirá a taxa de atualização dos cash-flows. Para *Ferreira (2009)*, o índice de Rentabilidade (IR) ou Rácio Custo-Benefício, traduz a capacidade de geração de fundos, com valor de disponibilidade imediata de cada unidade monetária investida no projeto, e dá-nos a rentabilidade efetiva por unidade de capital investido.

Este método estabelece que um projeto só deve ser aceite se o valor do indicador for superior ou igual a 1, sendo que um projeto de investimento é tanto mais interessante quanto maior for o índice de rendibilidade. O IR pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+i)^t} + \frac{VR_t}{(1+i)^n}}{\sum_{j=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}} \quad (3)$$

Onde:

$I_t$  = Cash-flow do investimento (do período t).

CF = Cash-flow de exploração (no período t);

i = Taxa de atualização;

$t =$  Período (corresponde ao tempo);

VR = Valor residual do investimento (no período  $n$ ); e

$n$  - final do horizonte temporal do projeto de investimento.

O Índice de Rendibilidade do Projeto pode ser igual, superior ou inferior à unidade, se:

Igual à unidade significa que o  $VAL = 0$  (indiferença);

Superior à unidade significa que o  $VAL > 0$  (investir);

Inferior à unidade significa que o  $VAL < 0$  (não investir).

#### ▪ **Análise de Sensibilidade**

A aplicação concreta da análise de sensibilidade, para a tomada de decisão sob condições de incerteza envolve o cálculo das sensibilidade de vários parâmetros do projeto considerados importantes para o cálculo dos critérios de avaliação de investimentos atrás referidos, tais como: rendimentos, custos, valor dos investimentos e taxa de desconto. O objectivo é avaliar a influência e os efeitos das alterações destes parâmetros sobre os valores de vários critérios de base que servem para a decisão tomada de investimento, tais como VAL, TIR e PRI.

### **QUADRO 1 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE**

		Valor Atualizado Líquido					
		$P_0$	$P_1$	$P_2$	...	...	$P_m$
$K_{0=1}$		NPV <sub>00</sub>	NPV <sub>10</sub>	NPV <sub>20</sub>	...	...	NPV <sub>m0</sub>
$K_{1=1.05}$		NPV <sub>01</sub>	NPV <sub>11</sub>	NPV <sub>21</sub>	...	...	NPV <sub>m1</sub>
$K_{2=1.10}$		NPV <sub>02</sub>	NPV <sub>12</sub>	NPV <sub>22</sub>	...	...	NPV <sub>m2</sub>
					...	...	
$K_n$		NPV <sub>0n</sub>	NPV <sub>1n</sub>	NPV <sub>2n</sub>	...	...	NPV <sub>mn</sub>
$(d = \text{const}; m = \text{const}).$							

Fonte: adaptado do Durão (2013)

Para a análise de sensibilidade dos critérios para avaliação de projectos de investimento, pode ser apresentada uma abordagem metodológica, em termos muito gerais, da seguinte forma:

(1) Em primeiro lugar, definem-se um conjunto de critérios quantitativos que servirão como base para a avaliação do projeto de investimento.

- (2) Definidos os critérios quantitativos, segue-se a seleção de um conjunto de valores de entrada observados no cálculo de critérios, elegendo os valores cuja influência será analisada.
- (3) Em seguida, determinam-se os valores que as variáveis podem assumir e que serão utilizados no cálculo dos valores individuais de critérios.
- (4) Depois disso são calculados os valores dos critérios individuais, determinando os valores máximo e mínimo, que certas variáveis podem atingir com o projeto de investimento, apresentando um VAL positivo, bem como para apresentar os resultados obtidos.
- (5) Finalmente, analisar e interpretar os resultados e determinar as medidas e ações que nos ajudam a possivelmente prevenir ou eliminar os impactos negativos e fazer algumas melhorias.

A metodologia utilizada na comprovação da viabilidade deste empreendimento baseia-se na elaboração de um Plano de Negócios. Segundo *Dornelas, (2005)*; e *Dolabella, (2002)*, o Plano de Negócios é um documento pelo qual o empreendedor formalizará o estudo a respeito de suas ideias, transformando-as num negócio. Neste estará registado o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o novo negócio. Segundo *Alves-Mazzotti & Gewandsnajder, (1999)*, o procedimento metodológico de uma pesquisa inclui a indicação e justificação do paradigma que orienta a pesquisa, suas etapas de desenvolvimento, a exposição do contexto, o processo de seleção dos participantes, os comportamentos e o instrumento de recolha e análise dos dados, os recursos utilizados para maximizar a confiabilidade dos resultados e o respectivo cronograma.

O Plano de Negócios, enquanto plano previsional é constituído por um conjunto de documentos contabilísticos que enquadram a parte financeira, necessárias à avaliação do projecto, onde são expostas as previsões das receitas e das despesas que se esperam vir a realizar, cujas são correntemente designados por formulários base da avaliação de projectos de investimento como parte integrante do dossiêr do projecto, sendo eles:

- Plano de Investimento - Que inscreve as várias despesas do investimento a efectuar, tais como, a despesa em edifícios, terrenos, equipamentos, entre outros, necessários à constituição do projecto, enquanto unidade de produção de mercadorias e/ou prestação de serviços;

- Plano de Exploração – Este integra as contas das receitas e despesas de exploração previsionais para cada um dos anos do tempo de vida útil (horizonte temporal em análise) esperado para o projecto. Em termos contabilísticos o plano de exploração também se designa por plano de demonstração de resultados do exercício, já que representa a receita e despesa (e por diferença o resultado) do exercício previsional do projecto;

- Plano de Financiamento - Representa as origens e aplicações de fundos necessários à concretização do projecto. Como uma das despesas do plano de investimento e do plano de exploração são os encargos com o financiamento do projecto (encargos financeiros), a elaboração do plano de exploração e do plano de financiamento são interdependentes, razão pela qual são elaborados simultaneamente;



➤ Balanço e Demonstrações Financeiras Previsionais - Estes permitem ter uma ideia da evolução esperada do ativo e do passivo da empresa em análise, bem como da correspondente situação líquida.

Estes formulários são necessários à avaliação financeira de projetos de investimento, na medida em que são necessários à definição do cash-flow previsional. O balanço previsional é elaborado com o objectivo de determinar a situação patrimonial previsional do projecto, e, o fundo de maneo da exploração, permitindo efectuar um diagnóstico da solvabilidade futura do projecto.

Trata-se de um procedimento tradicional utilizado pelo sistema bancário na concessão de empréstimos (a análise da solvabilidade é distinta da análise de rentabilidade, embora esteja com ela relacionada).

### **3.1 Conceitos e estrutura do plano de negócios**

O plano de negócios é entendido como um processo simples, pelo qual os responsáveis do negócio pensam em realizar um projeto viável e rentável, ou seja, é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, reduzindo os riscos e as incertezas.

A ideia fundamental de qualquer plano de negócios é simplesmente: analisar sistematicamente uma ideia inicial.

De forma que, parte-se de uma ideia geral sobre o negócio em questão e, em seguida, esta ideia é analisada de acordo com uma série de parâmetros como: formas de financiamento, questões legais, situação do mercado relacionado com a atividade a realizar e certos aspectos ligados às questões técnicas tais como: o plano de marketing, os recursos humanos disponíveis ou a viabilidade económico-financeiro do projecto.

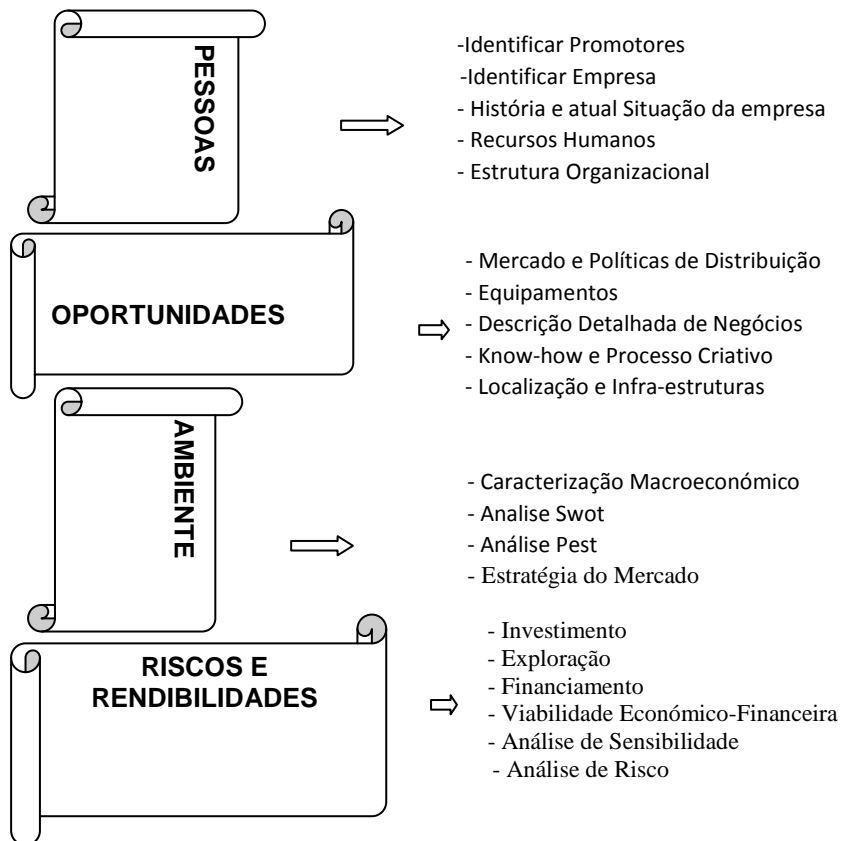
Se estes parâmetros acarretam informações satisfatórias é possível colocar em prática um plano de negócio sólido.

#### **3.1.1 Estrutura do projeto**

A estrutura de uma lavandaria especializada (do tipo self-service), deve ser bem ampla e oferecer o melhor conforto ao cliente e aos funcionários.

Dado a revisão bibliográfica deste trabalho almeja-se reconhecer os conceitos e técnicas que serão aplicados na sua abordagem com o objectivo de torná-lo mais embasado e estruturado mais do ponto de vista académico, tal como se vê na seguinte figura:

FIGURA 5 – Estrutura do Plano de Negócios.



Fonte: adaptado do Durão (2013)

## Pessoas

As pessoas são consideradas recurso-chave para qualquer organização. É de extrema importância pois, podem contribuir para o sucesso ou não da mesma. São as pessoas que pensam, formulam, criam, exploram, executam e controlam. São elas que gerem e comandam a empresa; que executam e controlam atividades e processos. São as pessoas também que consomem os produtos de uma determinada empresa.

Alguns autores afirmam que a empresa é um organismo vivo, pois a dependência e influência das pessoas é enorme. É por esse motivo que deve ser dada atenção especial ao desenvolvimento dos fatores humanos na empresa com o propósito de aproveitar o talento delas nas mais diversas atividades da organização.

Existe um conjunto de questões de conhecimento e experiência para um investidor que avalia um plano de negócios, que ele quer verificar se a equipa está preparada para avançar com o projeto.

Um plano de negócios deve descrever o conhecimento de cada membro da equipa correlacionando com o novo produto e/ou serviço, os seus processos produtivos, o mercado, os concorrentes e clientes. Para saber lidar com a imprevisibilidade, os investidores preferem uma equipa que já seja conhecida entre si, tendo em conta que o ambiente vivido em start-ups é de constantes mudanças, pois subiste a preocupação do relacionamento entre os empreendedores que ocorrem durante o início do novo negócio.

### **A Oportunidade**

Uma oportunidade é vista como um acontecimento oportuno capaz de melhorar o estado atual de um indivíduo, uma situação nova que traga benefícios. Já oportunidade de negócios consiste em uma situação favorável para iniciar um negócio. Para Sahlman, (1997), as oportunidades existem em diferentes contextos, o ambiente macroeconómico, incluindo o nível de actividade económica, inflação, taxas de câmbio e taxas de juros, são de um modo geral, um conjunto de regras e regulamentações governamentais que afectam a oportunidade e como os recursos são afectados para a exploração do negócio.

Os projectos de investimento podem ser vistos como um conjunto de opções reais, como por exemplo, as opções de adiar o investimento, cancelar novas etapas do investimento, alterar a escala de produção (expandir, contrair, fechar temporariamente, reiniciar), abandonar pelo valor, alterar usos (entradas e saídas) e opções de crescimento Trigeorgis, (1995). Esta opção de adiar um projecto por um período fornece ao investidor o direito, mas não a obrigação, de efectuar o investimento num determinado período. Este esperará e somente realizará o investimento se o valor do projecto no determinado período exceder o investimento necessário nessa data Félix, (2010a). Uma vez que o investimento inicial é realizado, o empreendedor terá acesso a oportunidades futuras de investimento ou de opções de crescimento. Se o investidor deve adiar o investimento até as condições de mercado se tornarem mais favoráveis ou dar início ao projecto de investimento logo de imediato para aproveitar melhor as oportunidades de crescimento.

Sahlman (1997), foca duas questões para o enquadramento da oportunidade detectada: A primeira questão centra-se no produto ou serviço e se este consegue ter mercado. A segunda questão incide sobre a avaliação do mercado. De acordo com Li e Mahoney (2009) um tema de difícil análise é quando investir. Empresários e investidores olham

para os mercados de grandes dimensões ou de rápido crescimento, principalmente, porque muitas vezes é mais fácil obter uma quota de mercado onde existe um potencial de crescimento do que competir com fortes concorrentes.

Nos mercados existem muitos concorrentes, com ofertas similares e de alta qualidade, sendo que os ciclos de vida dos produtos são curtos e contínuos. A indústria está sujeita a grandes mudanças e a necessidade de responder às necessidades do cliente leva a uma intensa rivalidade, o que leva à prática de preços mais baixo que resulta numa diminuição das margens de lucro. Em suma, o primeiro passo para os empreendedores é ter certeza de que estão a entrar numa indústria grande e/ou com um potencial crescimento ou que investem numa indústria bastante atractiva. O segundo passo é ter certeza que o plano de negócios descreve a oportunidade de forma a responder às necessidades do mercado (Sahlman, 1997).

### **O Ambiente**

Segundo Sahlman, (1997), o plano de negócios deve abordar de forma clara o ambiente em que a empresa se insere, de modo a mostrar uma consciencialização por parte dos promotores e como poderá este ambiente influenciar as oportunidades e as fragilidades presentes no negócio. Deste modo, deverá existir uma estratégia definida onde explicita as ações de acordo com um ambiente favorável ou desfavorável. O ambiente contextual tem um enorme impacto sobre todos os aspectos do processo do empreendedor, desde a identificação de oportunidade até a fase de laboração do negócio, o ambiente contextual é um factor muito importante nos negócios, pois este torna-se por vezes responsável para abrir novas oportunidades como também pode provocar o fim dos negócios. As flutuações económicas são determinantes para as empresas, tornam por vezes os ambientes rígidos e de difícil acesso para *start-ups*, no entanto em ambientes de crescimento torna-se de fácil acesso com factores que influenciam o aumento das economias e das empresas (Durão, 2013)

### **Risco e Rendibilidade**

O risco pode ser definido como o grau de incerteza na obtenção do retorno esperado em uma determinada aplicação financeira ou investimento realizado.

Nesse sentido e de forma genérica, os investimentos podem ser classificados como de baixo, médio e alto risco. Geralmente, investimentos de baixo risco apresentam um maior nível de segurança ao investidor, mas, em contrapartida, costumam ter um retorno

menor. Um investidor racional sempre busca a alternativa de investimento que apresenta o maior retorno esperado para o nível de risco que ele considera aceitável.

Segundo Sahlman, (1997), o objectivo desta secção do plano de negócios é o de oferecer aos investidores uma noção do tipo de risco e recompensa que estes têm com o investimento no negócio.

Os planos de negócios são vistos como previsões, onde oferecem uma história plausível e coerente das pessoas, das oportunidades e do ambiente em que se inserem, estes desdobram possibilidades de acção e reacção, onde é necessário prever o futuro, sendo este uma tarefa difícil. O plano de negócios deve falar abertamente sobre a avaliação do negócio onde igualmente deve focar qual o fim do processo, do modo como alcançar a rentabilidade do projecto.

O objectivo da avaliação do investimento é avaliar as perspectivas económicas de um projecto de investimento. É uma metodologia para o cálculo do retorno esperado com base em previsões de fluxo de caixa inter-relacionados com as variáveis do projecto. O factor risco e incerteza, associado aos projectos, é também considerado na avaliação dos mesmo dependendo portanto, da capacidade de identificar e compreender a natureza da incerteza em torno das variáveis-chave do projeto e de ter as ferramentas e metodologia para processar as suas implicações de risco sobre o retorno do projeto (Durão, 2013)

### **3.2 Metodologias de um plano de negócios**

Segundo Durand, D. (2009), existem duas formas para elaboração do Plano de Negócios. A primeira é quando o empreendedor tem a intenção de iniciar um novo empreendimento e que no momento ainda é só uma grande ideia, e a outra, é quando o empreendimento já existe, porém existe a necessidade de mudanças estratégicas. No Plano de Negócios pode-se verificar como será estruturado o investimento. De acordo com a mesma autora, é a partir do estudo do investimento, em que se estima o total de receita de capital que será preciso para sua execução, ou melhor, para o seu desenvolvimento, que avalia-se seu custo de capital, sua rentabilidade e prioridade.

De acordo com o tema proposto pelo trabalho, serão apresentados os procedimentos metodológicos fundamentais para elaboração deste trabalho.

Segundo o Bernardi (2010), a estrutura de um plano de negócios deverá ter a seguinte estrutura:

Quadro 2 – Estrutura do Plano de Negócios na metodologia de Bernardi.

1	Capa	É a parte mais visível, a embalagem, devendo conter o logo, o nome, o endereço, telefone, entre outras informações.
2	Sumário	Descrevem-se e reafirmam-se as razões pelas quais o negócio é viável e tem chances de sucesso.
3	Conceito de negócio	Éssa é a parte do plano cuja síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer aos interessados uma visão geral e preliminar da natureza do negócio, sem maior particularidade.
4	Organização e estrutura	Aquí serão descritas a estrutura legal prevista para o negócio e as razões, o organograma e os fatores críticos da organização
5	Marketing	Uma das mais importantes e críticas, será analisado o ramo de atividade no qual o projeto estará inserido, tanto aspectos estratégicos como táticos.
6	Produtos e serviços	Nesta, definem-se os requisitos técnicos dos produtos ou serviços propostos
7	Operações	Delineam-se os fatores da operação necessários à produção de determinado bem ou serviço.
8	Recursos necessários	Aquí, estão identificadas todas as necessidades do investimento, como capital circulante, custos, despesas, entre outras.
9	Planeamento econômico/financeiro	Onde são demonstradas as avaliações financeiras do plano de negócios que se pretende implantar.
10	Proposta de implantação	Nesta, o foco dirige-se ao modo como o negócio será controlado e gerido, bem como a um cronograma de implantação.
11	Sistema de controle e monitoria	Aquí são definidos os indicadores vitais do plano de negócios que são monitorados no futuro, como qualidade dos produtos e serviços, clientes e mercado, entre outras medidas críticas de desempenho definidas.
12	Anexos	Nos anexos, incluem-se os currículos dos executivos, contrato social, estatutos, entre outros documentos.

Fonte: adaptado de Bernardi (2010)

A Organização do Plano de Negócios, para Degen (1989), depende do tipo do empreendimento. Se o novo negócio se basear em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos.

Os Planos de Negócios, segundo Kotler (1998), tendem a ser cada vez mais orientados para os mercados consumidores e concorrente, bem como têm tido uma importância cada vez maior dentro da nova realidade de mercado. O Plano de Negócios se difere não só de empreendimento para empreendimento, mas principalmente de seu objetivo. Dornelas (2001), propõe uma estrutura para o plano de negócios com os seguintes tópicos:

- a) Capa – deve conter o nome, endereço, telefone, endereço eletrônico (site e e-mail) e logótipo da empresa, nomes, cargos e telefones dos proprietários da empresa, mês e ano em que o plano foi feito, número da cópia e nome de quem fez o plano de negócios;
- b) Sumário – deve conter o título de todas as seções do plano, e suas respectivas páginas;

- c) Sumário executivo – expressa uma síntese do plano, identificando resumidamente o propósito do plano e as principais características da empresa (produtos, localização, mercados, etc);
- d) Descrição da empresa – apresenta um breve resumo da organização, sua história, e status atual, a equipa gestora, estrutura legal, localização e infra-estrutura, como é feita a manutenção dos registos, seguros, segurança, terceiros, parceiros, etc;
- e) Produtos e serviços – características, produção e distribuição;
- f) Mercado e competidores – deve conter uma análise da indústria/setor, descrição do segmento de mercado, perfil do comprador e análise da concorrência;
- g) Marketing e vendas – relaciona as estratégias de marketing da empresa, com relação ao produto, preço, praça e promoção;
- h) Análise estratégica – é composta da análise SWOT, referente ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas), da relação dos objetivos e metas da empresa;
- i) Plano financeiro – deve refletir em números e tudo o que foi escrito nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, etc.

Mas para *Baron e Shane (2007)*, as seções de um plano de negócios não obedecem a uma regra preestabelecida e sim pela natureza da ideia. Independentemente da formatação que tenha o plano de negócios, verifica-se que o objetivo é realizar um levantamento de dados que permita o empreendedor tomar decisões de forma mais sustentável. A formulação de estratégias eficazes para um negócio depende da fidelidade dos dados e de que forma ocorre sua interpretação.

Na medida em que o empreendedor decide elaborar seu plano de negócios não deve prender-se a um modelo de plano único e sim considerar as características de seu empreendimento. Dessa forma, resulta que cada negócio busca uma sequência diferente de etapas a serem realizadas em seu plano de negócios.

Após análise do modelo apresentado e levando em consideração às características do negócio, proposto por este estudo, define-se a seguinte estrutura de plano de negócios:

### QUADRO 3 – ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.

4.1	Sumário Executivo
4.2	Apresentação do Projeto
4.3	Caracterização do projeto
4.4	Análise da envolvente
4.4.1	As cinco (5) forças de Porter
4.4.2	Análise de Swot: Ameaças, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades.
4.4.3	Análise Pest
4.5	Localização e Layout
4.6	Instalação e Equipamentos
4.7	Estratégia Empresarial
4.7.1	Missão, Visão Valores
4.7.2	Objetivos
4.8	Análise do Mercado
4.8.1	Mercado e Estratégia de Marketing
4.8.2	Marketing Mix
4.8.3	Vantagem Competitiva
4.9	Recursos Humanos
4.10	Análise Económico Financeira
4.9.1	Relatório Financeiro
4.11	Conclusão Final

Fonte: Elaborado pela Autora

Esta será a estrutura do plano de negócios utilizada para analisar a viabilidade económico financeira de uma lavandaria self-service na cidade de São Tomé, a qual constitui o capítulo 4 deste trabalho.



#### 4.1 Sumário Executivo

O presente projeto tem como objetivo a criação de um plano de negócios para abertura de uma empresa prestadora de serviços de lavandaria self-service no Distrito de Água Grande, S. Tomé –S. Tomé e Príncipe. O distrito de água-Grande, tem uma área de 17 km<sup>2</sup>, nelas residem os 73091 habitantes (estimativa 2012). Este distrito, ao longo dos últimos cinco anos teve um crescimento e desenvolvimento considerável em todos os setores. A maioria dos residentes desenvolvem as suas atividades laborais fora de casa, o ritmo de vida na cidade capital é muito movimentado. Tendo em conta, as iniciativas do governo em modernizar o mercado e proporcionar novas formas de vida aos santomeneses e com intuito de facilitar a vida aos mesmos, surgiu a ideia de criar uma lavandaria self-service que atenda as necessidades dos residentes no distrito de água grande e não só, pois o objetivo é levar esse público a ter um atendimento diferenciado e ao mesmo tempo personalizado, elevando assim a sua auto-estima e concepção de valor através de uma simples máquina de lavar roupa.

O serviço não existe no mercado e diferencia-se da concorrência atual pela qualidade, comodidade, rapidez a baixo custo (o cliente vai poder tratar de várias peças de roupa e pagar o preço que a concorrência pratica para tratar apenas uma peça de roupa). Por outro lado, oferece a possibilidade de lavar e secar quantidade elevada de roupa o que não é possível fazer em casa e terá um horário de funcionamento alargado. Assim, o cliente será mais ativo porque participa no processo de produção do serviço utilizando os equipamentos com o apoio de um funcionário caso necessite. Numa fase inicial a empresa contará com apenas 8 funcionários e a admissão de novos funcionários será efetuada de acordo com as necessidades que a empresa tenha anualmente. As pessoas a recrutar serão, em regra, jovens com potencial para desempenhar atividades inerentes a função.

Para o processo de produção do serviço, pretende-se adquirir quatro máquinas de lavar e duas de secar, equipamentos administrativos e outros ativos fixos tangíveis. A capacidade de produção do serviço será fixada com base na procura. As matérias-primas (detergentes, desinfetantes, amaciadores e outros) serão adquiridas junto dos fornecedores nacionais e/ou internacionais. O valor que será investido para iniciar o negócio é de 51.250,00 euros e o volume de negócio que se espera conseguir no primeiro ano (2019), é de 70.176,00 euros. A empresa apresenta viabilidade suficiente no que respeita indica-

dores analisados com um Valor Atual Líquido de €23965,00 e uma Taxa Interna de Rendibilidade de 39,8%.

#### **4.2 Apresentação do Projeto**

A lavandaria SABÁGUA-Cel – self-service, lda é uma micro empresa que será criada para atender às necessidades do mercado, visto que atualmente as pessoas, em especial as mulheres, estão mais dedicadas ao trabalho e cada vez mais têm menos tempo para realizar todas as tarefas de casa. Neste sentido a lavandaria SABÁGUA-Cel – self-service terá como finalidade apoiar as famílias com oferta de serviços de conveniência nomeadamente: lavagem e secagem de roupa.

Este projeto é constituído por um novo conceito em prestação de serviços no sector da lavagem de roupas cujo promotor é uma aluna finalista de Mestrado em Gestão, especialização, em Finanças, de nome Celsa dos Santos Aragão da Cruz Fonseca, que procura uma oportunidade de negócio no mercado de lavandarias.

Consciente das capacidades e confiante na viabilidade do projeto desenvolvido, acredita num possível sucesso da SABÁGUA-Cel – self-service, que constitui uma sociedade por quotas. É claro que não é uma novidade para S. Tomé e Príncipe em termos da concepção base do negócio, pois já existem algumas lavandarias no país, como é o caso da Acua-Seca. A diferenciação será focada, essencialmente, ao nível dos preços baixos derivados de reduzidos gastos com pessoal, tal como os salários, sabendo que os clientes serão a “mão-de-obra da empresa” sem que para tal conduza custos para empresa.

Dada a oportunidade, surgiu de imediato a ideia de criação de uma empresa, cujo core-Business, seja todo o processo de lavagem de roupa com intuito de proporcionar aos seus clientes, uma forma rápida e prática de lavar, secar e passar a ferro ao mesmo tempo que socializam. A maior preocupação da nova família está focada no bem-estar físico e mental de seus entes-queridos, que envolve lazer, desporto e tempo de convivência. Fatores culturais e sociais e os novos padrões familiares têm provocado uma redução nas áreas de serviço dos apartamentos modernos. Assim, a busca por alternativas que apresentem melhor custo benefício aumentou. É nesse panorama que se destacam as lavandarias self-service.

### **4.3 Caracterização do Projeto**

Em geral, as lavandarias self-service caracterizam-se por um auto serviço, em que normalmente os serviços que são prestados por funcionários passam a ser efectuados pelos próprios clientes, conduzindo uma diminuição dos custos da empresa. A aplicação de serviço self-service pode proporcionar um melhor aproveitamento do tempo e um aumento de rendimento dos funcionários da organização em relação ao apoio aos clientes, proporcionando uma maior qualidade ao nível de serviços consequentemente maior satisfação ao mesmo. Como tal, este serviço self-service vai contemplar uma disposição e uma caracterização física de espaço na loja para facilitar a percepção de comodidade a quem lá entrar.

É essencial que se proceda a um layout de fácil compreensão para o cliente, com sectores bem definidos, com aparência de agradável, constituído por equipamentos sofisticados de lavagem e secagem de fácil manuseamento.

Os clientes dispostos aos espaços da loja, procederão à lavagem das suas roupas dirigindo-se às máquinas de lavar onde deverão introduzir dinheiro consoante o programa escolhido, dando início à lavagem e posterior secagem. Será dado a opção aos clientes de adquirir um cartão da loja junto a um funcionário no interior da loja. Após a aquisição do cartão, já não será necessário que o cliente se dirija a qualquer funcionário da loja para pagamento, sendo isto somente necessário só em caso de alguma dúvida ou na necessidade de esclarecimentos. De referir que neste espaço de tempo o cliente poderá usufruir no espaço de lazer da lavandaria de tudo quanto lhe for disponibilizado. A loja terá sofás onde poderão ver televisão, tomar café, ler revistas etc.. Após o término do serviço de lavagem e secagem o cliente pode optar pela opção de passagem de roupa a ferro.

A SABÁGUA-Cel-self-service tem um horário de abertura a partir das 7:00h até as 23:00h, todos os dias. É uma empresa de pequeno porte (EPP) tecnicamente falado, com um negócio optante do Super Simples Nacional.

Contudo, uma das suas principais características é fazer parte da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Com principal objetivo de incentivar a criação de emprego, a inclusão social e a distribuição de renda, fortalecendo a economia do país. Além dos fatores acima, ela apresenta características organizacionais específicas como:

#### **Denominação Social**

A SABÁGUA-Cel-self-service, Lda., empresa de prestação de serviço de lavandaria permitido pelo Decreto-lei n.º 37/2009, que cria o Guichet Único para as Empresas-D.R.n.º70 de 13 de Outubro de 2009.

### **Forma Jurídica**

Empresa de Quotas de Capital de Responsabilidade Limitada, de sociedade Santomense, e que durará por tempo indeterminado. A empresa SABÁGUA-Cel-self-service, Lda., mesmo sendo nova e de capital médio recebe mesmo tratamento jurídico que as demais empresas. A empresa, ambiciona a permanência no mercado e busca estímulos para atuar com segurança conforme a lei, por essa razão a empresa é optante pelo super simples.

A vocação do país na prestação de serviços evidenciada pela contribuição do PIB, nos últimos 10 anos, adotada na estruturação da indústria de serviços com base na sua principal vantagem comparativa, tem proporcionado oportunidades para negócios inovadores.

A missão do SABÁGUA-Cel-self-service é a de proporcionar condições de higiene necessárias para a população. O modelo de negócios é dirigido pela procura e não pela oferta.

## **4.4 Análise da Envoltente**

### **Meio Envoltente**

O meio envoltente de uma empresa é o contexto em que a mesma existe e realiza a sua atividade, e que acaba por influenciar a forma como se comporta e desenvolve.

Este pode ser: meio envoltente transaccional, que diretamente a empresa, e meio envoltente contextual que caracteriza-se como um conjunto de elementos externos à empresa. Estes apesar de serem esternos, têm uma influência acentuada no desempenho da organização em si, agrupada em quatro contextos:

- Económicos;
- Sociocultural;
- Político- Legal; e
- Tecnológico.

O meio envolvente transacional é formado por várias entidades que desenvolvem relações com a empresa, sendo por isso específico de cada empresa e é constituído por clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade.

➤ **Cientes**

Estes constituem o mercado e representam os atuais e futuros consumidores dos serviços oferecidos, apresentando características distintas, consoante os seus objetivos e necessidades. Sendo o que se pretende atingir é o grupo da classe média, sobretudo estudantes. Este tipo de clientes tem necessidade de roupas limpas e engomadas e como têm escasos recursos financeiros, bem como pouco tempo dos mesmos, são o nosso público alvo. Uma vez que este projeto tem como objetivo facilitar a vida das pessoas no que se refere a lavagem e secagem de roupas a preços baixos e como nos dias de hoje existe por parte das pessoas uma grande preocupação com o meio ambiente, há que se dar uma atenção especial ao que envolve uma lavandaria, no sentido de prejudicar menos o meio ambiente.

➤ **Fornecedores**

Estes representam os agentes económicos que prestam serviços à empresa, como sendo de matérias-primas, de energia, de equipamentos e máquinas, contribuindo assim para o desenvolvimento da oferta, segundo as tendências do mercado. Há que se encontrar um fornecedor que forneça o equipamento necessário para realizar a atividade a que nos propomos.

No que diz respeito a fornecimento de energia e água é a EMAE, a grande fornecedora. Para o bom funcionamento dos nossos serviços será necessário um computador onde serão registados os dados dos clientes, e nesse caso recorreremos a loja LEXONICS.

Em relação a zona de lazer das nossas instalações, recorreremos ao MOVILUZ, onde podemos encontrar secretárias, mesas, sofás e todo o essencial para que os nossos clientes disfrutem e se sintam confortados no nosso espaço.

Outro nosso fornecedor será a CASA COLOMBO onde podemos adquirir máquina com copos possíveis de retirar água fresca, máquina de café e as respetivas cápsulas para que os clientes possam se servir sempre que desejarem.

Quanto às telecomunicações, decidimos recorrer a CST, companhia santomense de telecomunicações, pois é a operadora com maior influência no país por ser a que tem maior

leque de clientela. Mas no caso de pesquisa ou comunicação via internet preferimos a UNITEL, operadora que embora nova tem maior e melhor potência em termos de rede.

## **Concorrência**

### **➤ Concorrentes**

São aqueles que produzem serviços substitutos iguais e satisfazem as mesmas necessidades do mercado.

E neste caso serão concorrentes da SABÁGUA-Cel, Lda as lavandarias que desempenham serviços no redor do país sobretudo na cidade capital, pese embora praticarem preços mais elevados.

É possível mencionar outro tipo de lavandarias no país que por ventura, prestam serviços diferentes, como é o caso da Acua-seca por ser de maior dimensão com um leque de serviços mais abrangentes.

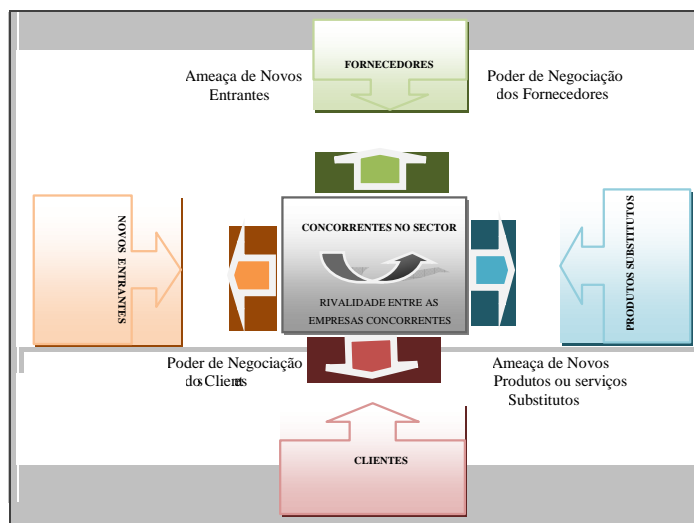
Os concorrentes da SABÁGUA-Cel-self-service, Lda, correspondem aos nossos atuais e futuros competidores. Como é o caso das lavandarias Ponta D'Ouro, Acua-seca, Gota d'água, etc... que produzem serviços substitutos que satisfazem as mesmas necessidades no mercado, muito embora serem de maior dimensão e com um leque de serviços mais abrangentes.

Mas que no entanto praticam preços superiores.

### **4.4.1 As cinco (5) forças de porter**

De acordo com Porter (2004), a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a empresa possa melhor defender-se contra as cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, conforme apresentado na seguinte figura:

FIGURA 6: Cinco Forças de Porter no contexto da empresa



Fonte: Elaborado pela Autora apartir do Porter (2004,pag.4)

### Ameaça de entrada de novos concorrentes

De acordo com Fernandes e Berton (2012), se determinado mercado é atrativo é porque não existem barreiras significativas e corre-se o risco da entrada novos concorrentes a qualquer momento. Neste mercado onde a concorrência é bastante competitiva, cada vez mais aparecem novas empresas com intuito de conseguir a liderança num destinado sector. Nesse caso, a SABÁGUA-CEL terá que conhecer muito bem o seu mercado e elaborar uma estratégia de defesa contra a entrada de novos concorrentes.

A SABÁGUA-Cel,Lda vem provar que muito embora existam lavandarias no mercado, como aposta num conceito inovador de combate à concorrência com baixo custo e elevada qualidade de serviço, pode ter um elevado sucesso.

### Rivalidade entre as empresas concorrentes

É de extrema importância para qualquer empresa que se queira manter no mercado a análise da concorrência, e para tal, é necessário saber tudo sobre os concorrentes, fazendo comparação entre os preços, os serviços e as promoções para comparar as áreas onde possa haver vantagens e/ou desvantagens.

No cenário atual do mercado, onde a concorrência é elevada e a rivalidade entre as empresas se torna cada vez mais baseada em detalhes, a SABÁGUA-CEL, precisa usar os seus recursos de forma eficaz preparando a sua defesa contra os concorrentes. De realçar que havendo conceitos inovadores pró-ativos e sobretudo persistentes é de fundamental importância, apostar num negócio que seja diferente do que já existe no mercado, que consequentemente traz vantagens competitivas. Uma vez que a SABÁGUA-CEL, com o

seu conceito diferente, inovador e menos dispendioso em relação a outras lavandarias no mercado, à partida será um bom começo com uma estimativa de sucesso. Da análise de concorrência efetuada, chegou-se a conclusão que existem poucas lavandarias no país, ainda mais com este conceito de serviço, logo pode-se aferir que existe ausência de concorrência.

#### Ameaça de novos produtos ou serviços substitutos

Os produtos substitutos reduzem os resultados potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Outro fator competitivo que as empresas enfrentam são os serviços substitutos, estes representam um risco para qualquer segmento.

No caso da SABÁGUA-Cel,Lda, haverá sempre ameaça de serviços substitutos no mercado. A existência de serviços de lavandaria no país, poderá comprometer a SABÁGUA-Cel, Lda. Enquanto uma empresa tem conceito recente pode até obter lucros, mas, se os clientes não se sentirem satisfeitos por qualquer motivo, poderão voltar novamente aos serviços de lavandaria já conhecidos. Também é possível que se depare com uma outra ameaça muito importante que é o facto de não haver lucro.

Não se pode de maneira nenhuma investir em tecnologias e outros tipos de inovações e ir a falência. Por isso a SABÁGUA-Cel,Lda, promete estar sempre atenta às novas mudanças ou tendências e às novas entradas no sector.

#### Poder de negociação dos clientes

Com o avanço da internet o consumidor dispõe de uma gama de informações sobre preço, custos de outras empresas que possam oferecer o mesmo produto ou serviço, aumentando assim o seu poder de negociação dos clientes. Neste caso, para a satisfação dos clientes, é fundamental convencer os clientes que o serviço é de qualidade e não pratica preços elevados, como se verifica na SABÁGUA-Cel,Lda.

#### Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores têm uma grande influência no posicionamento das empresas, visto que deve ser um parceiro, mas não o dono do negócio controlando suas ações e pedidos. Muitos autores ressaltam que isso ocorre quando o mercado é dominado por poucos grandes fornecedores. De modo a evitar que tal aconteça, a SABÁGUA-Cel,Lda, anteci-



pará a situação criando outras defesas, ou seja procurando não ter apenas um fornecedor mais sim vários.

Diante das forças apresentadas, a empresa tem a condição de identificar seus pontos fortes e fracos e então elaborar uma estratégia de posicionamento ou defesa.

### **Posicionamento Estratégico**

O posicionamento pode ser determinado através dos estudos das forças competitivas do sector. O conhecimento dessas forças adjacentes da pressão competitiva relatada por Porter (2004), põe em destaque os pontos fortes e os pontos críticos da empresa, o seu posicionamento no sector, esclarece as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são de maior importância, quer como oportunidade, quer como ameaças.

O posicionamento estratégico é a face da estratégia empresarial competitiva, pois quando a empresa se posiciona em determinado mercado ela mostra sua força e consegue criar valor um agregado ao seu consumidor a ponto de a imagem da empresa ficar gravada na mente do seu cliente e estes lembrarão primeiramente da sua empresa em relação ao seu concorrente. É pretensão da SABÁGUA-Cel, atender com qualidade, tendo produtos e serviços de qualidade com preços bastante competitivos de modo a se tornar referência no que se refere aos serviços em S.Tomé.

### **Considerações do Estudo**

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizado um levantamento de informações com base na análise estrutural das cinco forças competitivas de Porter, para verificar a importância destas forças para o seu posicionamento estratégico.

Diante da análise das cinco forças, foram identificadas três forças como grandes ameaças ao posicionamento da empresa, ameaças dos produtos e serviços substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores.

Estes identificam onde estão os riscos e avaliam-nos no mercado competitivo, permitindo o desenvolvimento de estratégias específicas de posicionamento para fazer face a ameaças ou de se defender.

De modo a combater a ameaça dos substitutos de serviços da SABÁGUA-Cel, deve-se realçar que é muito importante demonstrar que seu serviço é especial, estabelecendo uma estratégia de marketing divulgando o produto.

No poder de negociação com os clientes, a SABÁGUA-Cel estará sempre presente, investindo na prestação de assistência como visitas, ensinamentos de como utilizar de forma eficaz o produto/serviço, demonstrando o quanto são importantes para o seu negócio e os negócios deles.

Por ser uma empresa de médio porte, esta deverá adotar como estratégia genérica uma estratégia focada na diferenciação de seus produtos e na otimização de seus custos.

#### **4.4.2 Análise Swot**

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada na formulação da estratégia das empresas. Serve para realizar uma análise do ambiente de mercado, tanto externo como interno. No ambiente externo essa análise relaciona as oportunidades e ameaças do mercado, já no ambiente interno ela é relacionada aos pontos fortes e fracos da empresa.

##### **Ameaças**

- Número de Concorrentes em São Tomé – São várias as alternativas para a instalação de lavandaria no país, logo é de se considerar que essas alternativas constituem potenciais concorrentes pelo mesmo público-alvo;
- A Desconfiança das Pessoas em Relação ao Novo Serviço - Isto por ser um serviço novo no mercado suscita sempre algumas dúvidas por parte dos consumidores;
- Forte concorrência de novas lavandarias self-service;
- Campanhas de marketing bastante fortes e eficazes dos principais concorrentes;
- Substituição dos hábitos de lavagem à máquina por outra qualquer que seja forma mais eficaz.

##### **Oportunidades**

- O ramo da instalação de lavandarias, já é realidade no país mas, prestação de serviços nesta área não está muito desenvolvida ainda mais, de forma organizada. Nesta senda, com um bom plano de marketing e um diferencial no serviço de atendimento, é possível ter uma grande procura.

- A crescente preocupação com as questões ambientais - com a consciencialização de um crescimento sustentável, a empresa aposta nesse domínio, contribuindo para ajudar a economizar o valor tempo, através da prática de uso de máquinas tecnologicamente evoluídas;
- Implementação de uma estratégia de penetração e consolidação de posições tanto no mercado regional como a na ilha do Príncipe;
- Estratégias concertadas de marketing e publicidade no interior do país;
- Aplicação do desenvolvimento tecnológico para obtenção de produtos de elevada qualidade para serviços de elevada qualidade;
- Melhoria da produtividade pelo emprego de novas tecnologias de produção;
- Divulgação e promoção de técnicas de lavagens com características únicas no mundo.

### **Pontos Fortes**

- Organização interna de forma carismática e delicada - Com este mercado informal onde todos são operadores dos serviços, uma melhor organização interna e externa numa organização deste tipo de serviços poderá ser um dos pontos para adquirir clientes;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos funcionários - Uma organização onde os clientes sintam conforto tendo um bom clima interno nas organizações é um foco para manter os funcionários;
- Grande diversidade de lavandarias com condições agradáveis que permitem obter serviços diferenciados; e
- Elevada notoriedade de reputação de serviços de lavandaria no país perfeitamente definidas e percebidas pelo consumidor nacional.

### **Pontos Fracos**

- Falta de experiência Profissional no ramo por parte dos sócios – A falta de experiência no mercado poderá constituir uma fraqueza para a empresa, uma vez que, no que toca a gestora principal, trata-se de uma jovem recém-formada;

- Dificuldade de alcançar outros mercados, pelo facto de ser uma pequena empresa, e de se encontrar na fase embrionária. Tendo em conta que a empresa é nova no mercado, logo poderá ter dificuldades de se afirmar no país;
- Reduzida realização de campanhas publicitárias sustentadas junto dos potenciais clientes dos nossos serviços;
- Fraca representação de serviços que convençam consumidores nacionais.

#### **4.4.3 Análise PEST**

Esta análise, tem por objetivo perceber melhor os fatores externos e macroambientais que a empresa tem que enfrentar, agrupando-os em quatro campos distintos: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos.

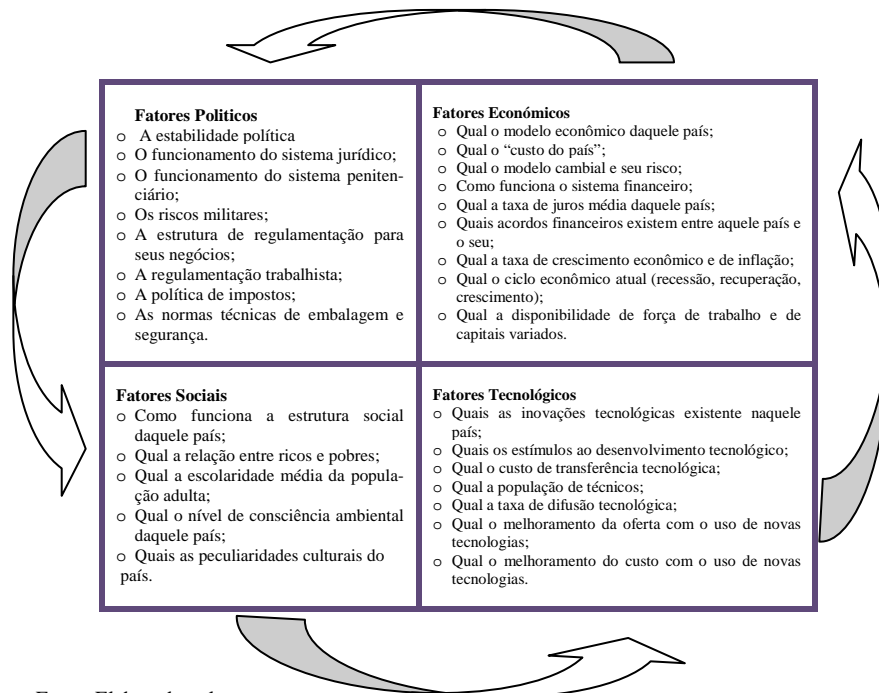
Para que se possa relacionar a forma de trabalho global a visão da SABÁGUA-Cel com todo o meio envolvente e para uma análise mais detalhada, uma será aplicada uma análise PEST, por forma a poder analisar o desenvolvimento da empresa em S. Tomé e Príncipe.

É possível identificar as questões potencialmente mais significativas que possam afetar a organização e fazer o acompanhamento destas questões. Esta análise deteta as questões em que a organização pode ter um contributo e, portanto, moldam o seu resultado de forma ética e benéfica.

A análise das questões permite para assinalar os fatores externos, políticos, económicos, sociais ou tecnológicos, que exigem uma mudança na organização. Também identifica as áreas onde possa ter um contributo para influenciar o debate público e o resultado.

Segundo Gregory, (2010), o único inconveniente desta análise é que se torna difícil quantificar e analisar um ambiente complexo e em constantes mudanças, como é o caso do ambiente tecnológico que inclui as redes sociais, que se alteram a cada segundo, tornando difícil, por exemplo, a sua monitorização e a definição de tendências. Para montagem de uma análise Peste os seguintes factores devem ser observados:

Figura 7: Quadro Resumo da Análise Pest



### Fatores Políticos:

A aplicação do IVA no País a 15% em Janeiro de 2019 (sendo que os lucros esperados por muitas empresas locais podem vir a ter um impacto muito negativo no lucro da maior parte destas, pois se virão obrigadas a subir os preços ou a ver as suas margens reduzidas. No caso da SABÁGUA-Cel-self-service, estamos perante o segundo caso, visto que a empresa compete pelo custo e, como tal, um aumento do preço poderia originar uma grande perda de clientes, visto que estes são, na sua maioria, sensíveis ao preço. Uma Lavandaria que utiliza produtos como detergentes, cujo país não é produtor, pode ser afetada por uma proibição ou limitação do comércio na importação desses mesmos produtos em bruto para o país.

### Fatores Económicos

A localização da lavandaria numa das mais movimentadas, ativas e centrais zonas de S. Tomé, com um grande aglomerado de empresas nas proximidades, bem como residências, leva a que a mesma tenha diariamente muitos clientes que procuram um serviço económico e rápido para a satisfação das suas necessidades. Este fator pode ser potenciado com uma política de comunicação adequada.

Os hábitos de consumo dos consumidores são um factor económico importante que podem ser influenciados por variações no ciclo de negócios do produto. Uma recessão pode afectar negativamente a SABÁGUA-Cel, dado que os consumidores vêm o seu rendimento decrescer tendo de prescindir do consumo de alguns bens e um deles pode ser os sérvios de lavandaria.

#### Fatores Sociais

Fatores socioculturais devem ser incluídos num relatório de análise PEST. Deve incluir vários aspectos como os hábitos culturais dos consumidores, que podem influenciar a maneira como eles compram em produtos e serviços. Outro fator que está incluído neste factor é a religião e a análise do seu efeito sobre os hábitos de consumo dos consumidores. O facto de a SABÁGUA-Cel ser uma “casa” com história (primeira lavandaria self-service de S. Tomé e Príncipe) garante algum reconhecimento e permiti à criação de uma “ carteira de clientes habituais”.

#### Fatores Tecnológicos

Fatores tecnológicos são muito importantes, devido aos avanços tecnológicos já que eles desempenham um papel de destaque nos dias de hoje no sucesso de qualquer empresa, sobretudo em S. Tomé e Príncipe, e uma vez que isso também pode afetar a forma de como a SABÁGUA-Cel opera.

A tecnologia utilizada na SABÁGUA-Cel-self-service ao nível da lavandaria vai ao encontro daquilo que é expectável atualmente em qualquer país, dado que utiliza a tecnologia mais recente de Máquinas de Lavar em regime self-service. Por sua vez, ao nível do lazer e satisfação do cliente destacam-se a existência de rede WI-FI e televisão com canais parabólicos. Quanto à tecnologia usada no marketing e comunicação, a maior parte desta é feita no interior de estabelecimento; no entanto, destaca-se a utilização de flyers, a presença nas redes sociais (onde também são realizadas campanhas de marketing) e a existência de site próprio.

#### Fatores legais

Por estar localizada numa zona de habitação, a legislação em vigor obriga que a lavandaria encerre às 23:00h.

## **4.5 Localização e Layout**

É extremamente importante a escolha da localização de um projeto, pois a mesma influenciará as atividades da empresa. Com se torna necessário estudar todos os factores que podem afectar atividade da empresa, essa escolha deve ser realizada adequadamente. Devido a densidade populacional, foi escolhido o distrito de Água Grande por fazer parte de entre os sete distritos do país com maior número de habitantes por quilómetro quadrado. Esta é uma das zonas que alberga habitantes de várias faixas etárias, com maior predisposição para aderir a este tipo de negócio.

Uma vez que por um lado o centro da cidade capital do país, o quotidiano da população é mais agitado e por outro lado resta menos tempo para trabalhos domésticos, decidiu-se que este negócio desenvolvesse numa zona situada no centro da cidade de São Tomé.

Assim, o maior objetivo deste negócio é que ele seja desenvolvido numa zona onde a sua divulgação ocorra com maior rapidez, de fácil acesso e onde haja necessidade dos serviços disponibilizados pela SABÁGUA-Cel-self-service. A área mínima necessária para a instalação da lavandaria é de um pouco mais de 60 m<sup>2</sup>. Diferentes estudos levaram-nos a concluir que a zona de influência para começar a trabalhar neste ramo de atividade, com certas garantias, deve ter uma população de cerca de 20.000 habitantes.

### **Layout**

A SABÁGUA-Cel-self-service, Lda seguirá o layout padrão das lavandarias self-service.

## **4.6 Instalações e Equipamentos**

### **Instalações**

A SABÁGUA-Cel-self-service situar-se-á mais especificamente na Vila Maria, perto do estádio Nacional 12 de Julho, junto ao Palácio dos congressos, situado perto do Hotel Pestana, S. Tomé, e será constituída por:

- 1) Casa de Banho (10 m<sup>2</sup>) - Esta deverá ser concebida com intuito de receber qualquer cliente. Até mesmo indivíduos com problemas de mobilidade, principalmente em cadeiras de rodas, ou seja, deficientes físicos em cumprimento a (**Lei n.º 7/2012**) – Lei base de pessoas com deficiência.





2) Salão de convívio (15,5 m<sup>2</sup>) - O salão de convívio será a mesma onde se localizam os equipamentos e a recepção. Antes de definir o projeto, procurou-se em primeiro lugar contactar a câmara do comércio, gestão do meio ambiente e a câmara distrital de água Grande, para que tenhamos informações das exigências legais quanto à estrutura física da empresa.

O plano financeiro deste trabalho foi estruturado com uma projeção dos 5 primeiros anos de vida da empresa. Para obras de adaptação das instalações da empresa, são investidos o valor de 10.000,00€ (Dez Mil Euros).

### 3) Equipamentos

Serão investidos nos equipamentos funcionais (máquinas) 36.800,00€ (Trinta e Seis Mil e Oitocentos Euros), em que as características e os respetivos preços de cada máquina, incluindo os detergentes necessários para a lavagem são conforme o quadro que se segue:

FIGURA 8 – Caracterização das máquinas

Imagem	Máquinas	Quantidade	Valor
	Máquinas de lavar roupas de 6,5;8;10 Kg	4	19.300 €
	Máquina de Secar Roupa	2	9.800 €
	Calendra	2	3.500 €
	Ferro com Calendra	1	4.200€
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>36.800 €</b>

Fonte: Adaptado pela autora através da Fatura da Miele.

A SABÁGUA-Cel-self-service também investirá cerca de 800,00€ (Oitocentos Euros) em material para o auxílio dos seus colaboradores no atendimento aos clientes, bem como a zona de convívio no interior da loja. Igualmente para o auxílio dos clientes no processo de lavagem, a empresa necessitará de ferramentas e utensílios essenciais a limpeza da roupa com um custo mínimo de 100,00€ (Cem Euros) Além das máquinas como



acima referido, a empresa também necessitará para o seu bom funcionamento dos equipamentos como abaixo discriminados:

*Quadro 4 – Caracterização dos equipamentos*

Qtidade	EQUIPAMENTOS	Valor
1	Computador Portátil	400€
3	Mesas para dobragem de roupa	300€
Diversas	Cadeiras para espera	250€
Diversos	Equipamentos para limpezas	50€
3	Mesas Apoio, Cabides	100€
---	Decoração Diversa	150€
1	Espaço Infantil	150€
1	Video Vigilância	1.300€
1	Alarme –	250€
4	Ar Condicionado –	600€
----	Outros –	500€
2	Televisão e Suporte de Parede	400 €
	<b>TOTAL</b>	<b>4.450 €</b>

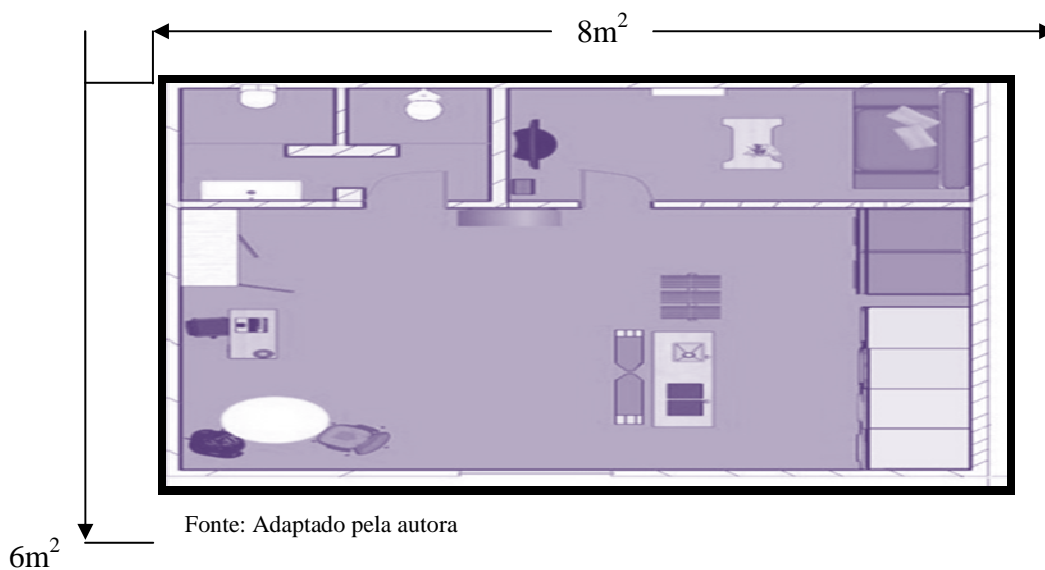
Fonte: Adaptado pela autora

Desta forma, o montante que se prevê investir em capital fixo ascende a **51.250,00€** (Cinquenta e Um Mil, Duzentos e Cinquenta Euros), que corresponde ao somatório das despesas de Investimento em capital fixo (adaptação do edifício, equipamentos básicos e outros), inteiramente realizado em 2018.

O principal objetivo de um arranjo físico, ou seja, layout é manter um fluxo apropriado entre os clientes e os equipamentos, constituindo um espaço visualmente apropriado.

Nesse caso, a procura de um espaço para esse tipo de empreendimento, deve obedecer certas especificidades para que os serviços sejam prestados da melhor forma, num ambiente saudável, bem iluminado, facilitando assim a movimentação dos clientes.

FIGURA 9 – Exemplo de planta da possível loja da SABÁGUA-Cel



Características:

1. Área bruta: 48 m<sup>2</sup>;
2. Morada: Vila Maria, Distrito de Água Grande S. Tomé
3. Divisões:
  - 1 Casa de banho;
  - 1 Sala de estar;
  - Um salão de convívio.

### A ventilação

Para comodidade dos clientes, é importante que o local disponha de ventilação natural. O secador necessita de uma saída de vapor para o exterior, porque o secador ao ser eléctrico, não são expulsos gases de combustão, é expulso a humidade do ar. Esta saída deve ser a mais curta possível e com menos curvas possíveis.

### Electricidade

A energia eléctrica para contrato com a EMAE - empresa de Água e Electricidade vai depender do tipo e número de máquinas a serem instaladas na lavandaria. Como base de regra geral para os equipamentos de limpeza self-service é necessária a contratação de **30 KW, potência de 380 volts em três fases (3P + N + T)**.

É importante ter uma boa conexão a terra para evitar riscos e avarias, necessitando para efeito de serem instaladas por um electricista devidamente licenciado.

### **Água e esgoto**

O abastecimento de água terá um regulador de pressão para trabalhar a uma pressão de 3-5 bar de pressão de água. A água corrente é muito dura (cálcio, magnésio), então, instalar-se-á um purificador de água para a entrada de água local. Isso economizará detergente e manutenção de máquinas e evitará os problemas causados pelo calcário nas máquinas. Os pontos de ligação de água serão marcados para cada máquina, para efeitos de instalação interna por um técnico qualificado. A máquina de limpeza e de lavar roupa precisam de drenar a água, e estarão ligadas a uma caixa de esgoto.

### **O ar comprimido**

Algumas máquinas necessitam de ar comprimido e será, considerado um compressor e cuidado com a lei sobre os ruídos e nível de decibéis do compressor, audível dentro e fora das instalações. Dependendo da exigência, também pode-se instalar um compressor normal ou um compressor insonorizado.

## **4.7 Estratégia empresarial**

No seguimento a especificidade deste trabalho, metas importantes são definidas para o melhor planeamento das estratégias empresariais a concretizar.

### **4.7.1 Missão, Visão e Valores**

#### **Missão**

Prover o mercado com produtos e serviços de alta qualidade, por via de multisserviços de lavandaria como lavagem, secagem e engomadoria, com eficiência e rapidez, contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida e criando uma relação de compromisso e confiança atendendo as necessidades e expectativas de nossos clientes.

#### **Visão**

Ser a melhor empresa no mercado institucional de higiene e limpeza para nossos clientes, nossos colaboradores e nossos acionistas, num mundo melhor para todos. Então, a SABÁGUA-Cel pretende ser a referência a nível nacional de lavandaria Self-Service,

prestando serviços de reconhecido valor para os clientes, aspirando a um gradual aumento graças ao aperfeiçoamento contínuo dos serviços oferecidos e da sua carteira de clientes.

### **Valores**

- Apostar na criatividade e na inovação, implementando novas tecnologias com objetivo de aprimorar serviços no mercado institucional de limpeza.
- Investir no patrimônio humano, contribuindo para o desenvolvimento e construindo um futuro melhor para todos.
- Ser responsável, atuando em conformidade com a legislação vigente e preocupar constantemente com o impacto das ações na comunidade.

### **4.7.2 Objetivos**

#### **- Objectivo geral:**

Contribuir para o Desenvolvimento Socioeconómico e Sustentável da RDSTP;

Ser líder no sector de lavandaria pela inovação e qualidade.

#### **- Objectivos Específicos:**

Para a concretização do objetivo geral deste plano de negócio, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- Ajudar no desenvolvimento do sistema macro económico do país, proporcionando novos hábitos/costumes no quotidiano de quem nos procura;
- Fazer a empresa crescer em termos de quota de mercado, tendo em vista a abertura de mais lojas noutros pontos estratégicos do país principalmente na ilha do Príncipe, criando assim postos de emprego e geração de rendimentos e indústrias no país;
- Implementação de conceitos inovadores de lavagem Self-Service low-cost, despertando às não clientes, interesse em verificar as vantagens em benefício do mesmo;
- Ganhar rendibilidade e quota de mercado;
- Satisfazer as necessidades dos clientes; e,

- Ser uma referência ao nível nacional com alguma vertente social (ações de caridade).

#### **4.8 Análise do mercado**

Dado a natureza do projeto, a SABÁGUA-Cel preferencialmente exercerá uma estratégia de Penetração no Mercado de Lavandarias Self-Service em S. Tomé, mais precisamente na cidade capital, Distrito de Água Grande, distrito mais populoso. Por outro lado, este serviço que se pensa disponibilizar também já não é uma novidade neste mercado: lavagem, secagem, engomadoria de roupa, entre outros. Essa preferência caracteriza-se por um mercado velho, onde o serviço de lavanderia já é bastante conhecido mas não do tipo Self-Service apesar de já ser explorado por todo o mundo. No entanto, pretende-se desta forma, oferecer um serviço para o mesmo mercado explorado por outros concorrentes mas com uma filosofia e um formato diferenciador. Na estratégia generalista do poder, A SABÁGUA-Cel desenvolve a sua estratégia centrada numa liderança de custos, derivado da sua política orientada na prestação de serviços a preços baixos, uma vez que o serviço se realiza pelo próprio cliente.

#### **Metas a atingir**

1. Conquistar o mercado nacional ao nível de prestação de serviços;
2. Atingir pouco mais de 1900 habitantes ao nível nacional;
3. Criar uma representação na ilha do Príncipe para melhor chegar e servir os clientes de lá; e
4. Melhoria no processo de limpeza de roupas locais.

#### **4.8.1 Mercado e Estratégia de Marketing**

##### **Mercado**

Uma boa análise do mercado é um passo essencial para que seja possível entender se existe na realidade uma oportunidade para lançar o serviço no mercado nacional.

As empresas inovadoras, que continuamente lideram os seus respectivos sectores de prestação de serviços, trabalham e estudam o mercado para se estabelecerem e liderá-lo futuramente.

Segundo Spuller (1999), as empresas ganham construindo pontes de acesso ao mercado, criando inovações que unam seus clientes e fornecedores. A SABAGUA-Cel investe e acredita no mercado, por isso, procurará sempre inovações, formar e qualificar seus técnicos, melhorar seus serviços, mantendo a fidelidade e credibilidade dos seus clientes e fornecedores.

### **Segmentação do Mercado**

É fundamental para uma empresa conhecer o mercado, de forma a conseguir segmentá-lo entre potenciais consumidores e os que não o são, para se concentrar neles de forma mais eficaz. Contudo, a empresa deve reconhecer que a multiplicidade de hábitos, gostos e exigências dificultam essa tarefa. Assim é mais fácil tentar resumir o mercado em subconjuntos suficientemente homogêneos nas características que sejam importantes para o sucesso ou insucesso do serviço para que consiga responder a todas as suas necessidades da melhor forma.

A SABAGUA-Cel, Lda., entrará no mercado onde a procura pelo serviço é muito grande, com clientes de todas as idades.

*Segundo a nossa segmentação, o mercado dos consumidores finais divide-se em:*

*“Instituições hoteleiras”*: Segmento de hotéis que poderiam usufruir do serviço, (lavagem das peças e roupas de cama, por exemplo).

*“Famílias”*: A SABÁGUA-Cel – self-service, surge como uma nova alternativa no mercado nacional, que vem auxiliar as donas de casas, prestando serviços neste ramo de negócio.

### **Tendência do Mercado**

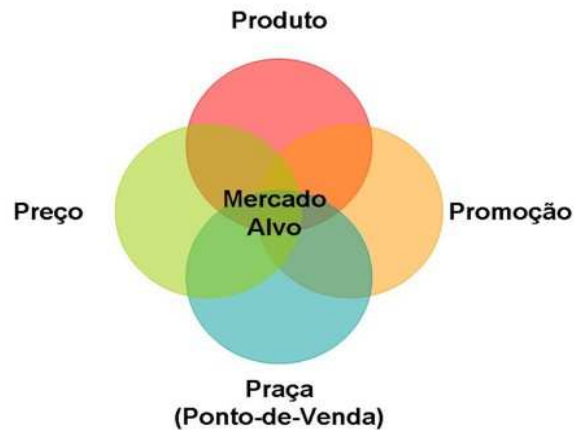
O mercado nesta área, por ser diversificado oferece aos consumidores várias opções de prestação de serviço, a empresa planeia a extensão de sua área na oferta de novos serviços self-service e low-cost.

#### **4.8.2 Marketing Mix**

O Market Mix conhecido por os 4 Ps, dá-nos a perspectiva dos elementos que compõem as atividades e estratégia de Marketing de uma organização. Para que se possa caracteri-

zar cada uma das outras componentes do Marketing—Mix, cabe em primeiro lugar definir o mercado alvo que se quer atingir.

FIGURA: 10 - Marketing—Mix



O Market Mix conhecido por os 4 Ps, dá-nos a perspetiva dos elementos que compõem as atividades e estratégia de Marketing de uma organização. Para que se possa caracterizar cada uma das outras componentes do Marketing—Mix, cabe em primeiro lugar definir o mercado alvo que se quer atingir.

#### - Mercado Alvo

A SABÁGUA-Cel-self-service, Lda, não tem definido um público-alvo mesmo sabendo a que cliente pretende chegar. Tem como estratégia atrair classe média, mais concretamente indivíduos que têm ou não máquinas de lavar, mas que por falta de tempo ou outro motivo passam por dificuldades em lavar, secar e/ou engomar e que queiram adoptar e experimentar hábitos diferente para lavar a sua roupa. Também ambiciona atrair os estudantes estrangeiros e nacionais que querendo poupar adoptem este modelo de negócio como referência nos seus hábitos no dia-a-dia.

Dado a conjuntura do país, chega-se à conclusão que a classe média/alta não usufruirá deste serviço, pois a capacidade financeira dos mesmos os permite ter máquinas e empregadas para desempenhar essa função. Por isso, afirma-se que o público-alvo da SABÁGUA-Cel-self-service são as famílias que por qualquer motivo começam a perder poder de compra e veem neste serviço uma forma de poupança. Cada variável engloba uma série de atividades. As mais comuns em cada um dos quatro P's são:

Quadro n.º 5 – Tabela dos 4 P's

Variável	Atividades Relacionadas
Produto	Diferentes tipos de Design, Características, Serviços Diferenciais com a concorrência Marca, Tamanho, Variedade de produtos, Especificações, Política de Garantia, Devoluções, Qualidade, Embalagem
Preço	Financiamentos, Preço Condições de Pagamento Prazo médio, Número de Prestações Concessões, Descontos, Crediário
Promoção	Propaganda, Publicidade, Vendas Relações Públicas, Trade Marketing Marketing Direto, Promoções
Distribuição (Ponto-de Venda)	Lojas, Canais de distribuição Logística, Cobertura, Transporte Estoque, Locais Armazenamento, Distribuição

#### **- Produto**

Para que a SABÁGUA-Cel se firme neste mercado, necessitará de adquirir máquinas e outros acessórios como detergentes, desinfetantes, amaciadores e enzimáticos e outros, desta forma recorrerá a algumas lojas em Portugal para que o preço fique mais barato. Assim foi identificado a Miele, a qual é uma empresa identificada como especializada em diferentes linhas de produtos que cobrem todos os processos de uma lavandaria, seja doméstica ou individual, assegurando todo o controlo e qualidade das mesmas. Para que se poupe tempo e que se tenha uma maior organização e ao mesmo tempo que se consiga garantia em manutenção das máquinas, e conseqüentemente alguns descontos, recorrerá a um só fornecedor. Tudo será feito para a satisfação completa dos clientes, nomeadamente na zona de estar com uma variedade de entretenimentos, para que não sintam a necessidade de se ausentar da loja. Nesta zona haverá serviços de internet, televisão e algumas revistas.

#### **- Preço**

Os preços dos serviços da SABÁGUA-Cel Lda., terão como método de determinação num modelo de negócios na base do valor do mercado. Sendo que se identifica como uma empresa low-cost com serviços de qualidade e garantia a preços baixos, faz de si uma componente-chave para a sustentabilidade da empresa. A empresa pratica preços inferiores aos dos seus concorrentes diretos pelo seu modelo de negócio. Sabe-se que a



maioria dos concorrentes prestam serviços que requerem custos que de qualquer forma refletem nos preços da venda.

Assim, para a lavagem e secagem de roupa, o preço varia da quantidade de roupa a ser tratada. Mas contudo, existirão diferenciados pacotes para quem quiser desfrutar de outros serviços como engomadoria.

- Preçário:

Quadro n.º 6 – Tabela de preços

<b>LAVAGEM</b>		
Capacidade /Máquina	Preço em Euro	Preço em Dobras
De 6,5 Kg	3,9	95,55
De 8 Kg	4,8	117,60
De 10 Kg	6,5	159,25
<b>SECAGEM</b>		
Máquina de 12 Kg	1,50 cada 15 minutos	36,75
<b>ENGOMADORIA</b>		
Tempo	Preço	
1 hora	2,00	49,00

FONTE: Adaptado pela autora ao câmbio de 24,50 Dobras

De realçar que dos preços apresentados já incluem detergente, amaciador e enzimático assim como a taxa do imposto sobre o consumo (5%).

### - **Promoção**

A SABÁGUA-Cel, Lda é uma empresa com atividade na área das lavandarias no segmento Low-cost, sendo que no primeiro ano investirá muito na divulgação da empresa.

Utilizará para tal divulgações através dos panfletos, Spots publicitários na TV e na Rádio e notícias boca-a-boca.

Na esperança das notícias terem um impacto maior e de imediato, procuramos encaminhar aos nossos clientes a difusão das nossas qualidades.

Caso este plano venha a concretizar, teremos uma marca só nossa onde idealizamos um slogan e um Branding ou logotipo que irão nos identificar e ao mesmo tempo nos promover.

### **Logomarca/ Símbolo**

O possível logótipo, será constituída por uma caixa que representa a máquina, no fundo duas rodas representando o movimento de uma máquina de lavar roupas, e a cor azul e

branco na roda representa cores suaves de variedades de roupas, sendo o fundo cinzento e o lilás fixado nas barras da caixa representa a ideia de variedades de serviços.



## Slogan

A SABÁGUA-Cel-self-service, Lda., empresa de prestação de serviços.

## - Posicionamento

Inovação e qualidade sempre para satisfação dos nossos clientes.

## Política de Distribuição

A SABÁGUA-Cel-self-service, Lda., é uma prestadora de serviços Self-Service e, sendo assim, a sua distribuição é simples e direta.

### 4.8.3 Vantagem Competitiva

É sempre necessário que a empresa concorra para ter uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva no fundo é a valência que uma empresa ganha perante os seus concorrentes.

Esta pode ser demonstrada através do desempenho económico por parte da organização. Se a empresa tem um elevado poder económico, com certeza terá meios para inovar tecnologicamente e isso a leva a diferenciar dos seus concorrentes.

É assim que a SABAGUA-CEL, Lda., com o seu conceito inovador a médio prazo, espera ter a referida vantagem competitiva.

## 4.9 Recursos Humanos

### • Estrutura Funcional / Mão-de-obra

Inicialmente SABÁGUA-Cel contará com 8 (Oito) funcionários efetivos, incluindo o proprietário e guardas com, uma carga horária/ 08 horas úteis, com intervalo de 02:00h. Uma vez que a empresa se encontra na fase embrionária, a Administração fica a cargo da

proprietária como a única unidade de gestão, que se ocupará com a gestão de departamento comercial.

### **Funções**

A Administradora será responsável pelas seguintes funções:

- Técnicas Administrativas (Elaboração dos planos, Pareceres e relatórios);
- Objetivos Gerais e específicos da empresa;
- Estabelecimento de parcerias, Campanhas Publicitárias e Promoções;
- Pesquisa de Mercado e Marketing;
- Organização da informação Financeira; e
- Planeamento dos Horários.

### Departamento comercial e Operacional

Aqui é fundamental o trabalho de rececionista, para o bom uso de controlo interno. Pois, é o cargo que assume o total funcionamento das atividades concernentes ao departamento, controlando o volume de vendas, assim como observando e auxiliando os clientes na utilização de máquinas.

São as funções do rececionista:

- Atendimento e recepção;
- Inscrever clientes e registar as informações na base de dados,
- Dar informações sobre todas as atividades da empresa;
- Assegurar o bom funcionamento das máquinas;
- Atender telefone e auxiliar na utilização de máquinas;
- Levantar e entregar correspondências.

Para o desenvolvimento do projeto da SABÁGUA-Cel-self-service Lda, há necessidade de se contratar cinco rececionistas para desempenhar funções que envolvam o contacto com os clientes dentro da empresa. Esses serão retribuídos pelas funções de rececionistas com a quantia monetária de **STD:4.900,00** a cada um equivalente a **200,00€** cada.

Toda prestação de serviços de limpeza da SABÁGUA-Cel-self-service Lda, ficará a cargo das rececionistas que são empregadas a título individual e estas por obrigação deve-

rão ser experientes na área com mais de um ano e estará a seu cargo a limpeza geral da SABÁGUA-Cel-self-service, Lda.

A empresa contratará também dois guardas noturnos para a preservação da mesma e estes receberão como retribuição a quantia mensal de **STD:3.675,00** correspondente a **150,00€**a cada um.

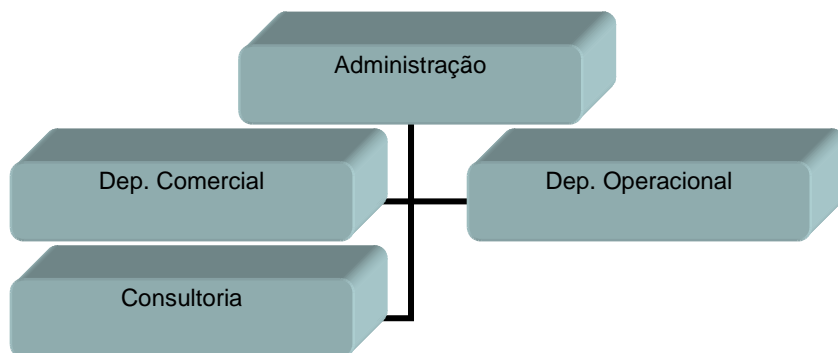
De referir que será contratado a Tecnobase – Empresa de Contabilidade no país que auxiliará à gerente na gestão da empresa com as seguintes funções:

- Elaboração das Demonstrações Financeiras e dos relatórios periódicos;
- Declaração do início das atividades;
- Emitir guias de pagamento;
- Contabilidade geral segundo as normas do OCAM;
- Supervisão, Formação e aconselhamento Fiscal
- Serviço Externo e etc...

#### ❖ **Organigrama Funcional:**

A estrutura da organigrama da SABÁGUA-Cel-self-service, é muito simples, pois como já havia dito, é uma empresa embrionária e se encontra ainda na fase inicial das suas atividades. Por ser uma empresa low-cost não tem grande dimensão. Onde todas as decisões concentram-se na Administração.

*Figura 11- Organigrama funcional*



#### **Serviços**

A empresa SABÁGUA-Cel-self-service, **Lda.**, mesmo sendo nova e de médio capital, ambiciona a permanência no mercado e busca de estímulos para atuar com segurança conforme a lei, por essa razão a empresa é optante pelo super simples buscando:

1. Conquistar o mercado nacional ao nível de prestação de serviços;
2. Atingir pouco mais de 1900 habitantes ao nível nacional;
3. Criar uma representação na ilha do Príncipe para melhor chegar e servir os clientes;
4. Melhoria no processo de Higiene local;

## **Formação**

A SABÁGUA-CEL estará inserida num mercado interno com um leque de empresas comerciais e de serviços, de pequeno e médio porte. A quantidade total de empresas bem como aquelas que comercializam os produtos e/ou serviços constantes das categorias oferecidas no mercado do país, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística de S.T.P. (INE), de acordo com os resultados do Inquérito Anual Harmonizado às Empresas, em 2007, desenvolveram atividades em São Tomé e Príncipe 1359 empresas que empregaram 7638 pessoas.

A legislação vigente no país, não requer qualquer tipo de formação para abrir uma lavandaria. Mas sabe-se que é necessário uma formação de pelo menos 2 anos formal antes da concessão da licença para a abertura.

Porque esta atividade requer conhecimentos essenciais para se corrigir a falta de experiência. Será solicitado ao fornecedor a presença de um técnico para acompanhamento durante os primeiros dias de trabalho, e dar formação prática na lavandaria, com as máquinas que se adquirir, aquando da abertura da empresa.

## **4.10 Análise Económica e Financeira**

### **Introdução**

Aqui, há que se proceder a uma análise bem rigorosa, pois poderá levar ao estudo da viabilidade económico-financeiro deste projeto de investimento.

Como já é sabido, a análise económico-financeira é um instrumento essencial na gestão de uma empresa, dando permissão não só a afetação da viabilidade do projeto na sua fase inicial, mas também a uma melhor otimização dos recursos e consequentemente na otimização da relação com os parceiros financeiros.

De salientar que o arranjo físico (layout) de uma empresa passa pela localização física dos recursos e ferramentas a utilizar, determinando a sua forma e aparência, com o obje-

tivo de manter o fluxo otimizado entre clientes e equipamentos, alcançando uma aparência visualmente adequada.

A opção pela aplicação de serviço self-service deve-se por proporcionar um melhor aproveitamento do tempo e um aumento de rendimento dos colaboradores/empregados da organização em relação aos clientes. Assim, haverá uma maior qualidade ao nível de serviço e conseqüentemente uma maior satisfação de cliente.

### **Investimento**

São considerados investimentos iniciais os montantes necessários ao arranque da lavandaria, ou seja, inclui todo o montante alocado para a abertura da empresa. Estes integram o ativo fixo e o ativo circulante. As informações apresentadas foram levantadas através de cotações, consulta de mercado, internet, etc.

### **Investimento em Capital Fixo**

O Investimento em Capital Fixo é efectuado em obras de adaptação das instalações, em equipamento básico, em equipamento administrativo e em outros activos fixos. O plano financeiro deste trabalho foi estruturado com uma projecção dos 5 primeiros anos de vida da empresa.

O Investimento em adaptação das instalações foi avaliado em 10.000 euros. O Equipamento Básico integra um conjunto de instrumentos e máquinas de lavar, com os quais a empresa realiza a prestação de serviços. O Equipamento Administrativo inclui o equipamento informático. Os outros ativos fixos integram o equipamento publicitário, material de segurança (alarmes e material contra incêndio) e ar condicionado.

Investir-se-à nos equipamentos funcionais (máquinas) 36.800,00€ (Trinta e Seis Mil e Oitocentos Euros). As características e os respetivos preços de cada máquina, incluindo os detergentes necessários para a lavagem estão em anexo.

O montante que se prevê investir em capital fixo ascende a 51.250,00€ (Cinquenta e Um Mil, Duzentos e Cinquenta Euros), que corresponde ao somatório das despesas de Investimento em capital fixo e é inteiramente realizado em 2018. Nos anos seguintes, do período em análise (2019-2022), não se justifica a realização de novos investimentos, uma vez que se prevê que o equipamento adquirido no ano 2018, permite assegurar o volume de atividade esperado, não se prevendo a necessidade de substituição ou grandes reparações.

Quadro n.º 7 – Investimento em Capital Fixo

Investimento por ano	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	10 000					
Equipamento Básico	36 800					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	400					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	4 050					
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>51 250</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>						
<b>Total Investimento</b>	<b>51 250</b>					

Fonte: Autora

### Investimento em Fundo Maneio

Para Lochard, (2003), a regra do equilíbrio financeiro mínimo é satisfeita quando o grau de liquidez das aplicações é, pelo menos, igual ao prazo de exigibilidade dos fundos utilizados no seu financiamento, ou seja, quando o capital ou ativo circulante é igual ao exigível a curto prazo.

O Fundo de Maneio representa o montante necessário para assegurar a atividade normal da empresa, sendo constituído pelo crédito concedido a clientes e pelas existências, ao que se diminui o crédito obtido de fornecedores.

A importância da previsão das necessidades em fundo de maneio justifica-se pelo facto de, após iniciada a atividade da empresa, poder existir um “lapso” de tempo entre a venda dos produtos e a correspondente entrada de dinheiro.

### Quadro n.º 8 - Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes						
Inventários		336	358	385	415	447
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>		<b>336</b>	<b>358</b>	<b>385</b>	<b>415</b>	<b>447</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores						
Estado		434	454	474	495	518
*						
<b>TOTAL</b>		<b>434</b>	<b>454</b>	<b>474</b>	<b>495</b>	<b>518</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>		<b>-98</b>	<b>-95</b>	<b>-88</b>	<b>-80</b>	<b>-71</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>		<b>-98</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Fonte: Autora

### Financiamento

Uma vez determinado o montante do investimento necessário, haverá que reunir os meios financeiros (capitais) indispensáveis ao financiamento do projeto.

O financiamento do investimento pode ser feito com capitais próprios ou capitais alheios. Neste caso optou-se por financiar o investimento através de 21.250,00 euros de capital próprio e pedir um financiamento bancário para cobrir o remanescente, no valor de 30.000,00 euros. O quadro 7 reflete esta opção:

### Quadro n.º 9 – Financiamento

Fontes de Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos		21 506	23 438	26 077	28 962	32 113
Capital	21 250					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário	30 000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>51 250</b>	<b>21 506</b>	<b>23 438</b>	<b>26 077</b>	<b>28 962</b>	<b>32 113</b>

Fonte: Autora

Para a concretização do projeto da lavandaria self-service, torna-se necessário contratualizar um empréstimo a médio/longo prazo, no montante de 30.000,00€ (Trinta Mil Euros), pelo prazo de 5 anos (60 meses), um ano de carência, à taxa nominal de 12%.



Quadro n.º 10 – Serviço da Dívida

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capital em dívida (início período)	30 000	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000
Taxa de Juro	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Juro Anual		3 600	3 600	2 880	2 160	1 440
Reembolso Anual			6 000	6 000	6 000	6 000
Imposto Selo (0,4%)		14	14	12	9	6
Serviço da dívida		3 614	9 614	8 892	8 169	7 446
Valor em dívida	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000

Fonte: Autora

## Pressupostos

A análise económico financeira a realizar foi sujeita a um conjunto de pressupostos, que constam do seguinte quadro:

Quadro n.º 11 - Pressupostos gerais

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2018
Prazo médio de Recebimento (dias)	A pronto
Prazo médio de Pagamento (dias)	A pronto
Prazo médio de Stockagem (dias)	30
Taxa de imposto sobre o consumo	5.00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	6.00%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	4.00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	6.00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	4.00%
Taxa média de IRS	15.00%
Taxa de IRC	25.00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	6.00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	10.00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	12.00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	6.00%
Prémio de risco de mercado = $(R_m^* - R_f)$ ou $p^o$	10.00%
Beta U de empresas de referência	100.00%

\* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

Fonte: Autora

Estes pressupostos incluem as taxas de segurança social em vigor em São Tomé e Príncipe, as taxas de imposto sobre o consumo e IRC, e as taxas de juro dos empréstimos.

## Volume do Negócios

Um dos grandes pressupostos, indispensáveis à análise de viabilidade do Plano de Negócios, é a previsão dos valores de crescimento do mercado, quer em termos anuais, quer em termos de preços unitários.

Para os cálculos da evolução do volume de negócios para os anos seguintes, foi considerada uma taxa de crescimento de 1% no segundo ano de actividade (2020), 2% no terceiro ano (2021), 3% nos restantes anos, estimando também uma taxa de variação de preços de 4,50% ao ano.

A taxa de crescimento das vendas, em termos de quantidade, justifica-se, principalmente em virtude da previsão do aumento anual do mercado das lavandarias, e, também em virtude da estratégia definida pela empresa.

A previsão das quantidades vendidas foi calculada de acordo com o tempo de lavagem e o horário de funcionamento da empresa, pressupondo uma taxa de ocupação de 50%. Os cálculos são apresentados no Anexo 1.

### Quadro n.º 12 –Prestações de Serviços

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Máquina de 6.5 Kg</b>	<b>22 464</b>	<b>23 944</b>	<b>25 773</b>	<b>27 740</b>	<b>29 858</b>
Quantidades	5 760	5 875	6 051	6 233	6 420
Taxa de crescimento das unidades	1.00%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Preço Unitário	3.90	4.08	4.26	4.45	4.65
<b>Máquina de 8 Kg</b>	<b>13 824</b>	<b>14 735</b>	<b>15 860</b>	<b>17 071</b>	<b>18 374</b>
Quantidades	2 880	2 938	3 026	3 116	3 210
Taxa de crescimento das unidades	1.00%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Preço Unitário	4.80	5.02	5.24	5.48	5.72
<b>Máquina de 10 Kg</b>	<b>18 720</b>	<b>19 954</b>	<b>21 477</b>	<b>23 117</b>	<b>24 882</b>
Quantidades	2 880	2 938	3 026	3 116	3 210
Taxa de crescimento das unidades	1.00%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Preço Unitário	6.50	6.79	7.10	7.42	7.75
<b>Secadora e passagem a ferro</b>	<b>15 168</b>	<b>16 168</b>	<b>17 402</b>	<b>18 731</b>	<b>20 161</b>
Taxa de crescimento das unidades	1.00%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>TOTAL</b>	<b>70 176</b>	<b>74 801</b>	<b>80 512</b>	<b>86 659</b>	<b>93 275</b>

Fonte: Autora

Conforme apresentado no quadro do volume de negócios global, espera-se atingir um volume de vendas na ordem dos 74 mil euros em 2020, 80 mil euros em 2021, 86 mil euros em 2022, 93 mil euros em 2023.

## CMC- Custo das Matérias Consumidas

Este custo diz respeito aos detergentes utilizados no processo de lavagem. Foram determinados com base nas características técnicas das máquinas. Os cálculos encontram-se no anexo 1. O Custo das Matérias Consumidas (CMC) é apresentado no seguinte quadro:

Quadro n.º 13– Custo das Matérias Consumidas

CMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023
Máquina de 6.5 Kg	93.59%	1 440	1 535	1 652	1 778	1 914
Máquina de 8 Kg	91.67%	1 152	1 228	1 322	1 423	1 531
Máquina de 10 Kg	92.31%	1 440	1 535	1 652	1 778	1 914
<b>TOTAL CMC</b>		<b>4 032</b>	<b>4 298</b>	<b>4 626</b>	<b>4 979</b>	<b>5 359</b>

Fonte: Autora

## FSE – Fornecimento e Serviços Externos

Dado a importância do projeto, no âmbito da sua actividade normal, os custos de fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa podem ser analisados de acordo com o seu comportamento (custos fixos, custos variáveis e custos semifixos).

Quanto aos custos fixos, quer a empresa produza ou não, mantêm-se constantes e inalterados, independentemente do nível de actividade. Já os custos variáveis modificam-se em função das quantidades produzidas (nível de actividade). Os custos semifixos são compostos por uma parte fixa e por uma parte variável.

Dois custos relacionados com esta categoria e que podem ter um impacto elevado nas contas da empresa são a Electricidade e a Água. O seu cálculo foi baseado nas características técnicas das máquinas, nas tarifas em vigor em São Tomé e Príncipe e no número esperado de utilizações. O Anexo 1 apresenta os cálculos.

Neste projecto, os FSEs atingem um valor anual de aproximadamente 12 mil euros no primeiro ano de actividade (2018), 13 mil euros em (2019), 13 mil euros em (2020), assim sucessivamente, prevendo-se que ascendam a 15 mil euros no último ano de análise (2022) e transportando para mais de 15 mil euros em (2023).

A sua variação agrega um acréscimo de preços de 4,5%, correspondente ao valor da inflação prevista, e, a parte relativa aos custos variáveis, está indexada às vendas, ou por outra, agrega um acréscimo correspondente à taxa de variação das vendas.

Quadro n.º 14 - FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023			
<b>Nº Meses</b>	12	12	12	12	12			
<b>Taxa de crescimento</b>	0,045	0,045	0,045	0,045	0,045			
	<b>CF %</b>	<b>CV %</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Subcontratos	100							
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	100		100,00	1.200,00	1.254,00	1.310,43	1.369,40	1.431,02
Publicidade e propaganda		100	200,00	2.400,00	2.508,00	2.620,86	2.738,80	2.862,04
Vigilância e segurança	100							
Honorários	100							
Comissões	100							
Conservação e reparação	50	50	50,00	600,00	627,00	655,22	684,70	715,51
Materiais								
Ferramen.e utensili.de desgaste rápido		100	30,00	360,00	376,20	393,13	410,82	429,31
Livros e documentação técnica	100							
Material de escritório	50	50	25,00	300,00	313,50	327,61	342,35	357,76
Artigos para oferta	100							
Energia e fluidos								
Electricidade		100	132,84	1.594,12	1.665,85	1.740,82	1.819,15	1.901,01
Combustíveis	100							
Água		100	12,17	146,12	152,59	159,45	166,63	174,13
Deslocações, estadas e transportes								
Deslocações e Estadas	100							
Transportes de pessoal	100							
Transportes de mercadorias	100							
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	100		400,00	4.800,00	5.016,00	5.241,72	5.477,60	5.724,09
Comunicação		100	25,00	300,00	313,50	327,61	342,35	357,76
Seguros	100		50,00	600,00	627,00	655,22	684,70	715,51
Royalties	100							
Contencioso e notariado	100							
Despesas de representação	100							
Limpeza, higiene e conforto		100	20,00	240,00	250,80	262,09	273,88	286,20
Outros serviços		100	20,00	240,00	250,80	262,09	273,88	286,20
<b>TOTAL FSE</b>				<b>12.780,13</b>	<b>13.355,24</b>	<b>13.956,23</b>	<b>14.584,26</b>	<b>15.240,55</b>

Fonte: Autora

### Gastos com o Pessoal

O pessoal é indispensável em qualquer organização. O quadro do pessoal é condição fundamental para o sucesso do projeto.

O quadro de pessoal, além da direção, será constituído por 8 (Oito) colaboradores, incluindo o proprietário e guardas, no primeiro ano de sua atividade. Esta equipa poderá ser reforçada de acordo com o crescimento da atividade.

O Mapa Resumo dos Custos com o Pessoal, expressa o resumo dos custos totais com o pessoal ao serviço da empresa, dividido entre gerência e restante pessoal, devido à existência de taxas diferenciadas de Segurança Social.

Quadro n.º 15 - Custos com o Pessoal

<b>QUADRO RESUMO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Remunerações					
Órgãos Sociais	7 000	7 315	7 644	7 988	8 348
Pessoal	18 200	19 019	19 875	20 770	21 704
Encargos sobre remunerações	1 148	1 200	1 254	1 310	1 369
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	504	527	550	575	601
Gastos de acção social					
Outros gastos com pessoal					
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>26 852</b>	<b>28 060</b>	<b>29 323</b>	<b>30 643</b>	<b>32 022</b>

Fonte: Autora

De salientar que nesta conta é registado a retenção de impostos/contribuições feita pela empresa a terceiros, onde se inclui o IRS e as contribuições para a Segurança Social retidos pela empresa aos seus trabalhadores e a sua posterior entrega (pagamento) ao Estado.

### **Demonstração de Resultados Previsional**

Neste capítulo é apresentado o documento indispensável do plano de negócios uma vez que representa o cálculo dos custos e proveitos previsionais da empresa num determinado período de tempo, permitindo prever os resultados do projeto.

A Demonstração de Resultados dos exercícios da Sabágua-Cel, tendo em conta o ano da sua abertura está conforme o quadro a seguir:

Quadro n.º 16 - Demonstração de Resultados previsionais

	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	70 176	74 801	80 512	86 659	93 275
Subsídios à Exploração					
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					
Variação nos inventários da produção					
Trabalhos para a própria entidade					
CMVMC	4 032	4 298	4 626	4 979	5 359
Fornecimento e serviços externos	12 780	13 355	13 956	14 584	15 241
Gastos com o pessoal	26 852	28 060	29 323	30 643	32 022
Imparidade de inventários (perdas/reversões)					
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					
Provisões (aumentos/reduções)					
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
Aumentos/reduções de justo valor					
Outros rendimentos e ganhos					
Outros gastos e perdas					
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>26 512</b>	<b>29 087</b>	<b>32 606</b>	<b>36 453</b>	<b>40 654</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 490	6 490	6 490	6 490	6 490
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>20 022</b>	<b>22 597</b>	<b>26 116</b>	<b>29 963</b>	<b>34 164</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	1 468	2 519	3 850	5 468	7 406
Juros e gastos similares suportados	3 614	3 614	2 892	2 169	1 446
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>17 875</b>	<b>21 502</b>	<b>27 075</b>	<b>33 262</b>	<b>40 124</b>
Imposto sobre o rendimento do período	4 469	5 375	6 769	8 316	10 031
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>13 406</b>	<b>16 126</b>	<b>20 306</b>	<b>24 947</b>	<b>30 093</b>

Fonte: Autora

Na Demonstração de Resultados Previsionais pode-se verificar que o resultado líquido do período, apresenta um valor positivo no primeiro ano de atividade da empresa no montante de (13.406,00€), transportando nos anos seguintes, valores cada vez mais alto, sendo de 16.126,05€ em 2020, 20.306,00€ em 2021, 24.947€ em 2022, atingindo o montante ainda muito mais alto no valor de 30.093€ em 2023.

### Orçamento Financeiro

Depois de se conhecer a previsão dos proveitos e dos custos, surge a necessidade de se conhecer os fluxos de entrada e de saída de dinheiro, ou seja, prever os montantes correspondentes aos recebimentos e pagamentos.

O orçamento financeiro é o documento (mapa de origens e aplicações de fundos) pelo qual permitir ao empreendedor saber se a empresa vai gerar meios financeiros suficientes para liquidar as dívidas que se vão vencendo. A sua análise permite conferir se existem períodos com “descobertos de tesouraria”, calcular os montantes financeiros necessários para cobrir essas situações e construir um saldo normal de disponibilidade.

O saldo de tesouraria acumulado, constante do orçamento de tesouraria previsional do projecto SABÁGUA-Cel, Lda, mantém-se sempre positivo, durante o período em análise (2018-2023), graças ao empréstimo, para a realização do projeto no início da atividade.

de do empreendimento, não se prevendo a necessidade de recorrer a novos financiamentos. Assim, as necessidades relativas à cobertura dos encargos financeiros assumidos perante terceiros, bem como as fontes de financiamento necessárias serão evidenciados no Orçamento Financeiro.

Quadro n.º 17 - Plano de Financiamento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos		26 512	29 087	32 606	36 453	40 654
Capital Social (entrada de fundos)	21 250					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	30 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		98				
Proveitos Financeiros	0	1 468	2 519	3 850	5 468	7 406
<b>Total das Origens</b>	<b>51 250</b>	<b>28 078</b>	<b>31 606</b>	<b>36 456</b>	<b>41 921</b>	<b>48 059</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	51 250					
Inv Fundo de Maneio			3	7	8	9
Imposto sobre os Lucros		0	4 469	5 375	6 769	8 316
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos			6 000	6 000	6 000	6 000
Encargos Financeiros		3 614	3 614	2 892	2 169	1 446
<b>Total das Aplicações</b>	<b>51 250</b>	<b>3 614</b>	<b>14 086</b>	<b>14 274</b>	<b>14 945</b>	<b>15 771</b>
Saldo de Tesouraria Anual		24 463	17 521	22 182	26 976	32 289
Saldo de Tesouraria Acumulado		24 463	41 984	64 166	91 142	123 430
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	0	24 463	41 984	64 166	91 142	123 430

Fonte: Autora

## Balanço Previsional

O Balanço é um documento estático e o "retrato" da situação económica e financeira da empresa num dado momento. Poder-se-á dizer, também, que o balanço mostra de onde vem o dinheiro da empresa (origens de fundos) e para onde vai (aplicações de fundos). Num balanço inicial da empresa os elementos são pouco numerosos correspondendo as aplicações de fundos, ou seja, o ativo, às despesas de investimento do projeto, o passivo ao empréstimo bancário obtido e o capital próprio ao montante investido pelos sócios.

## Quadro n.º 18 - Balanço Previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>51 250</b>	<b>44 760</b>	<b>38 270</b>	<b>31 780</b>	<b>25 290</b>	<b>18 800</b>
Activos fixos tangíveis	51 250	44 760	38 270	31 780	25 290	18 800
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>0</b>	<b>24 799</b>	<b>42 342</b>	<b>64 552</b>	<b>91 557</b>	<b>123 877</b>
Inventários		336	358	385	415	447
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	0	24 463	41 984	64 166	91 142	123 430
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>51 250</b>	<b>69 559</b>	<b>80 612</b>	<b>96 332</b>	<b>116 847</b>	<b>142 677</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	21 250	21 250	21 250	21 250	21 250	21 250
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		0	13 406	29 533	49 839	74 786
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	0	13 406	16 126	20 306	24 947	30 093
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>21 250</b>	<b>34 656</b>	<b>50 783</b>	<b>71 089</b>	<b>96 036</b>	<b>126 128</b>

<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>24 000</b>	<b>18 000</b>	<b>12 000</b>	<b>6 000</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>0</b>	<b>4 903</b>	<b>5 829</b>	<b>7 243</b>	<b>8 811</b>	<b>10 548</b>
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	0	4 903	5 829	7 243	8 811	10 548
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>30 000</b>	<b>34 903</b>	<b>29 829</b>	<b>25 243</b>	<b>20 811</b>	<b>16 548</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓ-PRIOS</b>	<b>51 250</b>	<b>69 559</b>	<b>80 612</b>	<b>96 332</b>	<b>116 847</b>	<b>142 677</b>
---	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Fonte: Autora

## Indicadores

A fim de acompanhar, analisar e preparar a tomada de decisões de gestão, torna-se indispensável dispor de elementos de informação (técnicos, económicos e financeiros) completos e detalhados, que permitam fazer o diagnóstico da atividade da empresa e da sua evolução ao longo do tempo. Do inglês Key Performance Indicators, (KPIs) pode-se



dizer que os indicadores são ferramentas de controle que permitem acompanhar com a devida precisão a efetividade do trabalho no alcance das metas do projeto.

Para serem efetivos, esses índices devem estar estrategicamente alinhados ao negócio e ao objetivo principal do projeto, permitindo uma avaliação muito mais precisa sobre cada meta, de modo a permitir uma tomada de decisão cada vez mais rápida e assertiva.

Em suma, foram calculados os indicadores constantes do seguinte quadro:

Quadro n.º 19 - Principais Indicadores Económico-financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	7%	8%	8%	8%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	19%	22%	25%	29%	32%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	0%	19%	20%	21%	21%	21%
Rendibilidade do Activo	0%	29%	28%	27%	26%	24%
Rotação do Activo	0%	101%	93%	84%	74%	65%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	39%	32%	29%	26%	24%

INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	41%	50%	63%	74%	82%	88%
Solvabilidade Total	171%	199%	270%	382%	561%	862%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	554%	625%	903%	1382%	2363%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	66.67	5.06	7.26	8.91	10.39	11.74
Liquidez Reduzida	66.67	4.99	7.20	8.86	10.34	11.70

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	0	53 364	57 148	61 930	67 095	72 675
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	267%	253%	237%	224%	213%
Grau de Alavanca Financeira	0%	112%	105%	96%	90%	85%

Fonte: Autora

#### a) Indicadores Económicos

Evidenciam aspectos da situação económica da empresa, designadamente, a taxa de crescimento do negócio e rentabilidade líquida sobre as vendas. No que respeita à rentabilidade líquida das vendas, que correspondem ao resultado líquido a dividir pelo volume de negócios, que segundo o quadro em 2018 será positiva (14,7%), variando sempre de forma positiva de ano em ano chegando a atingir 30,37% em 2023.

#### b) Os indicadores Económicos – Financeiros

São elementos que tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade,

ou seja, são construídos a partir dos conceitos de inter-relação e interdependência de elementos patrimoniais do ativo, passivo e de resultados, em que o objetivo básico é evidenciar a posição atual da empresa, ao mesmo tempo em que tentam inferir o que pode acontecer no futuro, com a empresa, caso aquela situação detectada pelos indicadores tenham sequência. O ROI - (Return on Investment), que corresponde à relação entre o dinheiro ganho (ou perdido) com o investimento, calculado com base no ativo fixo (Imobilizado- Amortizações) a dividir pelo total do ativo, que será positivo em 2019 de 19%, em 2020 de 20%, em 2021 de 21%, em 2022 de 21%, e em 2023 também 21%. Enquanto que a Rentabilidade do Ativo, muito embora tender a cair de ano em ano desde 2019 com 29%, esse mesmo valor decresce em 1% e chega a atingir 24% em (2023) mas de forma positiva o que faz concluir que este projecto é rentável. A Rentabilidade dos Capitais Próprios ou “Return on Equity”, mede a eficiência da empresa na geração de lucros a partir do ativo líquido (situação líquida), ou seja, este indicador, permite aferir a rentabilidade dos capitais investidos no projeto, que em 2019 é de 39%, esse valor também decresce de ano em ano sendo em 2020 de 32%, em 2021 de 29% em 2022 de 26%, e em 2023 de 24%. Para dizer que, por este critério pode-se concluir que só se deve investir num negócio se o seu retorno for superior à taxa de rendimento das obrigações do tesouro. Este projecto apresenta um ROE superior à taxa de rendimento das obrigações do tesouro, em todo o período em análise, muito embora com algumas recaídas de ano para ano, pelo que pode-se dizer que o investimento é rentável.

### c) **Os indicadores financeiros**

Neste grupo de indicadores, segundo o quadro acima, nota-se que há um desenvolvimento crescente de ano para ano em que em 2018, a Solvabilidade total atinge os 171% com uma Autonomia financeira de 41%, seguindo positivamente para (2019) com 199% e 50% respetivamente. Em (2020) essa mesma solvabilidade chega a atingir 270% com uma autonomia financeira de 63%, seguindo para (2021) com 382% e 74% respetivamente, em (2022) com 561% e 82% e tendo em (2023) atingido 862% de solvabilidade e 88% de Autonomia Financeira. Também a Cobertura dos encargos, tem um crescimento muito positivo em que apresenta uma subida bem acentuada de ano em ano tendo mesmo atingir 2363% em 2023.

#### **d) Indicadores de Liquidez**

Têm por finalidade analisar a capacidade que a empresa tem para honrar os compromissos financeiros no curto prazo. Estes analisam em que medida, a empresa está em condições de cumprir as obrigações de natureza financeira, tais como o pagamento das matérias-primas, dos salários, da energia, etc...

Este grupo de indicadores inclui a Liquidez geral, reduzida e imediata. A Liquidez (geral) determina a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos. Regra geral e a fim de cumprir a Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo, a liquidez geral deve ser  $\geq 1$ , contudo, é necessário avaliar as características específicas da atividade da empresa a fim de estabelecer as necessidades de investimento em Fundo de Maneio. Quando a empresa não tem necessidades de investimento em Fundo de Maneio, por existência de Recursos Financeiros superiores a Necessidades Financeiras, a liquidez geral pode ser inferior a 1, sem que isso implique dificuldades de tesouraria para a empresa. Nabais (1997) refere que, regra geral, é aceitável um valor entre 1,3 e 1,5.

#### **e) Indicadores de Risco de Negócio**

Medem a razoabilidade dos níveis de tesouraria da empresa e ajudam a antecipar problemas ou a aproveitar oportunidades. E estão associados à instabilidade da procura (volatilidade do preço, volatilidade dos custos dos factores, repercussão dos custos nos preços de venda, estrutura de custos ou risco operacional) e ao risco financeiro (risco associado à utilização da dívida).

O Grau de Alavanca Operacional indica que quanto maior o peso dos custos fixos maior será o risco do negócio. Os custos fixos mantêm-se inalterados, independentemente do nível da atividade, revelando elevado risco operacional, que varia na proporção direta do peso dos custos fixos na estrutura dos custos totais. Se as vendas aumentarem a alavanca é favorável, pois, vai demonstrar um impacto proporcional nos resultados operacionais, no entanto, se as vendas evidenciarem tendência para decrescerem, o fenómeno é inverso, sendo a alavanca operacional desfavorável.

#### **Ponto Crítico Operacional Previsional**

O Ponto Crítico ou como é conhecido por “Breack Even Point” ou ainda o chamado “Ponto Morto” das vendas ou “Limiar de Rentabilidade” (ponto onde a empresa não tem lucro nem prejuízo), corresponde ao nível de atividade em que o Resultado de Exploração é nulo.

A Margem de Segurança corresponde ao nível de vendas que a empresa atinge normalmente e qual a diferença para o nível crítico destas. Por outras palavras, informa sobre o intervalo de queda das vendas que conduz a empresa ao limite, ou seja, ao ponto crítico.

Quadro n.º 20 - Ponto Crítico Operacional e Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	70 176.00	74 800.60	80 511.62	86 658.69	93 275.08
Variação nos inventários da produção					
CMVMC	4 032.00	4 297.71	4 625.84	4 979.02	5 359.17
FSE Variáveis	5 730.13	5 987.99	6 257.45	6 539.03	6 833.29
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>60 413.87</b>	<b>64 514.90</b>	<b>69 628.34</b>	<b>75 140.63</b>	<b>81 082.62</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>46 918.85</b>	<b>48 600.57</b>	<b>50 313.22</b>	<b>52 103.33</b>	<b>53 974.26</b>

Fonte: Autora

Neste projecto, o Ponto Crítico ou “Breack Even Point” evidência uma tendência crescente e de forma positiva, variando de aproximadamente 46 mil euros, no primeiro ano de actividade para 48 mil no segundo ano, e depois ainda mais crescente em 50 mil no terceiro ano, em 53 mil, no quarto ano e 53 mil no quinto ano.

### **Viabilidade Económica e Financeira**

Neste ponto, proceder-se-á a Análise da Viabilidade Económica e Financeira do projeto, permitam concluir sobre a viabilidade do Plano de Negócios e a sua capacidade para gerar fluxos monetários, criando assim valor para os investidores.

### **Cash Flow Operacionais**

De modo a cobrir as despesas efectuadas com a sua implantação e funcionamento, um projeto de investimento depende sobretudo da sua rentabilidade futura, ou mesmo, depende da sua capacidade em gerar receitas no futuro.

Neste sentido, há que se apurar quais os fluxos líquidos gerados pela exploração do projeto, ou por outra, os recebimentos efetivos, os quais devem ser confrontados com os pagamentos efetivos.

Em termos redutivos, são esses os fluxos financeiros líquidos, ao longo do período de vida útil do projeto de investimento, que constituem os cash-flows.

Segundo o quadro abaixo, os Resultados Operacionais apresentam valores crescentes bastante considerados, sendo 15.016€ em 2019, 16 948€ em 2020, 19 587€ em 2021, 22 472€ em 2022 e 25 623 em 2023.

Já agora, também são consideradas as Depreciações e Amortizações ao longo do período, cujo valor calculado é de 6.490,00€ de ano paraano, desde (2018 até 2023).

Neste projeto nota-se que o cash-flow líquido é positivo tendo em 2019 o valor de 21.604,00€ com um crescimento também positivo de ano para ano atingindo em 2023 o valor de 32.103€.

Quadro n.º 21 - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		15 016	16 948	19 587	22 472	25 623
Depreciações e amortizações		6 490	6 490	6 490	6 490	6 490
Provisões do exercício						
		<b>21 506</b>	<b>23 438</b>	<b>26 077</b>	<b>28 962</b>	<b>32 113</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio		98	-3	-7	-8	-9
<b>CASH FLOW de Exploração</b>		<b>21 604</b>	<b>23 435</b>	<b>26 070</b>	<b>28 954</b>	<b>32 103</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-51 250					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-51 250</b>	<b>21 604</b>	<b>23 435</b>	<b>26 070</b>	<b>28 954</b>	<b>32 103</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-51 250</b>	<b>-29 646</b>	<b>-6 210</b>	<b>19 860</b>	<b>48 814</b>	<b>80 917</b>

Fonte: Autora

## Avaliação do Projeto de Investimento

### a) WACC (custo médio ponderado do capital)

O WACC é a taxa que deve ser utilizada como taxa de actualização a do custo médio do capital, ou seja, deve-se descontar os cash-flows esperados por um valor equivalente ao custo de oportunidade dos capitais próprios e à taxa de juro dos capitais alheios, ou seja, os juros de dívida, ponderados pelos respectivos pesos na estrutura de capitais do projeto ou da empresa.

Quadro n.º 22 – Cálculo do Custo Ponderado do Capital

Cálculo do WACC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passivo Remunerado	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000
Capital Próprio	21 250	34 656	50 783	71 089	96 036	126 128
<b>TOTAL</b>	<b>51 250</b>	<b>64 656</b>	<b>74 783</b>	<b>89 089</b>	<b>108 036</b>	<b>132 128</b>
% Passivo remunerado	58.54%	46.40%	32.09%	20.20%	11.11%	4.54%
% Capital Próprio	41.46%	53.60%	67.91%	79.80%	88.89%	95.46%
<b>Beta p = Bu * (1+(1-t)*CA/CP)</b>	<b>2.05882</b>	<b>2.05882</b>	<b>2.05882</b>	<b>2.05882</b>	<b>2.05882</b>	<b>2.05882</b>
<b>Custo</b>						
Custo Financiamento	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
Custo financiamento com efeito fiscal	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
Custo Capital Rcp = Rf+Bp*(Rm-Rf)	26.59%	26.86%	27.14%	27.44%	27.74%	28.07%
<b>Custo ponderado</b>	<b>16.29%</b>	<b>18.57%</b>	<b>21.32%</b>	<b>23.71%</b>	<b>25.66%</b>	<b>27.20%</b>

Fonte: Autora

Neste projeto, o WACC assume o valor de 16.29%, em 2018, 18.57% em 2019, 21.32% em 2020, 23.71% em 2021, 25.66% em 2022 e 27.2 em 2023.

O cálculo do VAL, TIR e Período de recuperação do investimento são apresentados no seguinte quadro:

Quadro n.º 23 - Avaliação do Projecto / Empresa

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-51 250	21 604	23 435	26 070	28 954	32 103	5 176
WACC	16.29%	18.57%	21.32%	23.71%	25.66%	27.20%	27.20%
Factor de actualização	1	1.186	1.439	1.780	2.236	2.844	-
Fluxos actualizados	-51 250	18 220	16 292	14 650	12 948	11 286	1 820
Fuxos atualizados acumulados	-51 250	-33 030	-16 738	-2 088	10 859	22 145	23 965
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>							<b>23 965</b>
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>							<b>39.82%</b>
<b>Pay Back period</b>							<b>3 anos e 2 meses</b>

Fonte: Autora

#### b) Valor Actual Líquido (VAL)

Este, em termos práticos, corresponde ao somatório dos cash-flows actualizados, deduzidos do investimento realizado, ou seja, traduz no momento presente os fundos gerados pelo projeto, uma vez renumerado e reembolsado o capital investido.

Durante o período em análise do seguinte projeto, o VAL apresenta o valor de 23.965€ (VAL > 0), o que declara o grande interesse do projeto, pois proporciona a total recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projeto e ainda a criação de excedentes monetários.

### c) **Taxa Interna de Rendibilidade**

Esta, é a taxa de atualização que no final do período de vida do projeto iguala o VAL a zero, ou seja, representa a taxa máxima de rentabilidade do projeto. O TIR iguala o cash-flow de exploração ao cash-flow de investimento, anulando o VAL. Pois, é um critério de decisão que consiste na implementação do projeto, sempre que este seja superior à taxa de juro de referência (taxa de rendibilidade mínima exigida pelo investidor), sendo que quanto mais elevada for a TIR, mais interessante torna o projeto.

Neste projeto a TIR apresenta o valor de 39,82%, logo, este projeto demonstra ser muito interessante de implementar. Conforme comprovado, a TIR é superior ao WACC, condição sine qua non para a aceitação do projeto.

### d) **Período de Recuperação do Investimento (PRI)**

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou Payback serve para calcular o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem o investimento realizado, ou seja, determina o período de tempo que o projeto leva a recuperar o capital investido. E assim pode-se dizer que quanto menor for o período de recuperação, mais interessante é o projeto.

Nesse sentido é bastante notório o período do tempo do projeto da SABÁGUA-Cel em que apresenta um PRI de 3,2 que equivale a 3 anos e 2 meses, sendo um projeto aceitável, porque o período de recuperação é inferior a um período máximo fixado pelo investidor (5 anos).

### **Análise de Sensibilidade do Projeto**

Um estudo de viabilidade económica de um projecto de investimento, deve ser elaborado segundo os critérios estabelecidos dos valores previsionais, que dizem respeito a valores esperados que, naturalmente são associados a um determinado risco decorrente, da possibilidade de que os valores que advenham sejam diferentes aos dos valores estimados. Neste contexto, uma das metodologias que levam a minimizar o risco das previsões efectuadas é a análise de sensibilidade aos principais parâmetros onde se julga que a recolha de informação foi mais deficiente.

Então, esta análise permite conhecer quais são as consequências para o projecto, caso as previsões que foram feitas para uma determinada variável (volume de vendas, investimentos, custo das matérias-primas, FSE, etc.) não se vierem a verificar, determinando o

impacto no valor de um determinado critério de avaliação (por exemplo o VAL, a TIR ou o Payback).

Para que se proceda à aplicação da análise de sensibilidade, há que se começar por identificar as variáveis de carácter incerto, determinantes para a realização do projeto e calcula-se o impacto da alteração do valor dessas variáveis nos critérios de avaliação. Neste estudo de projeto, considerou-se que o factor mais importante é a taxa de ocupação das máquinas. Uma diminuição desta taxa reflete-se no volume de utilização que por sua vez se reflete no volume de vendas, sendo que o quadro seguinte apresenta a análise efectuada:

Quadro 24 - Análise de sensibilidade ao volume de vendas

<b>Taxa de ocupação das Máquinas</b>	<b>Volume de vendas em 2019</b>	<b>VAL</b>	<b>TIR</b>
<b>Inicial: 50%</b>	70.176	23.965	38,8%
<b>Diminuição de 10%</b>	63.158	9.076	27,7%
<b>Diminuição de 15%</b>	59650	1.588	21,41%
<b>Diminuição de 20%</b>	56141	-5926	14,89%

Assim, pode-se verificar, por exemplo, que uma variação negativa de 10% da taxa de utilização no volume de vendas, corresponde a uma quebra no valor do VAL que (passa de 23.965€ para 9.076€), e o valor da TIR (passa de 38,8% para 27,7%). Se a descida for de 15% no volume de vendas, corresponde a uma descida no valor do VAL que (passa para 1.588€), e o valor da TIR (passa para 21,41%). O mesmo acontece quando a taxa de utilização no volume de venda desce a 20% em que o VAL passa a ser negativo no valor de (-5.926€) e a TIR passa para 14,89%.

#### **4.10.1 Relatório Financeiro**

No início da elaboração deste projeto a percepção era de que seria fácil a sua implementação. A análise foi feita para um período de cinco (5) anos. O investimento é recuperado precisamente no ano seguinte a que a SABÁGUA- Cel iniciar a sua operação, sabe-se de antemão que, para se reunir condições necessárias para que a empresa inicie as suas atividades no ano 2019, será necessário investir no ano 2018.

Assim, a análise da viabilidade económico-financeira, fundamentada neste estudo, nos principais critérios de avaliação de projetos, possibilitou aferir que se está na presença de



um projeto que tem todas as condições para ser bem-sucedido uma vez que cumpre com todos os indicadores standards de avaliação, logo, o projeto tem viabilidade.

O Valor Atual Líquido (VAL) do projeto remonta a 23.965€ (VAL>0), o que traduz em grande interesse do projeto, pois proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projeto e ainda a criação de excedentes monetários.

Também a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) apresenta o valor de 38,8%, sendo por isso um projeto muito interessante de implementar. Consequentemente, a TIR é superior ao Custo de Oportunidade do Capital condição sine qua non para a aceitação do projeto.

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou Payback deste projecto é 3,2 o que corresponde a 3 anos e 2 meses, sendo um projecto aceitável, porque o período de recuperação do investimento é inferior ao período máximo fixado pelo investidor (5 anos).

A análise dos vários indicadores permitiu aferir a bom desempenho da empresa.

No que diz respeito a autonomia financeira, nota-se que é razoavelmente boa a partir do primeiro ano de atividade ultrapassando os 25% mínimos exigidos. A solvabilidade é superior a 1 e, encontra-se dentro do limite exigido.

Relativamente a liquidez, esta deverá ser superior a 1 o que se verifica em todos os anos, respeitante a cobertura de encargos financeiros ser eficaz.

Destaca-se a rentabilidade líquida das vendas que apresenta um crescimento expressivo, atingindo 32% em 2023. O excelente desempenho dos indicadores, está patente, por exemplo, no ROI, que corresponde à relação entre o dinheiro ganho com o investimento, que assumiu um crescimento acentuado, atingindo 19% em 2019, em que se pode concluir que este projecto é bastante rentável.

O ROE “Return on Equity” exhibe igualmente, valores muito interessantes, 39% embora decrescendo continua positivo em 2023 em 24%, o que comprova a eficiência da empresa na geração de lucros a partir do activo líquido.

A Autonomia Financeira apresenta um valor 41% em 2018, e manifesta um comportamento crescente, atingindo 88% em 2023, o que demonstra que, durante os cinco anos de vida da empresa, haverá uma certa dependência em relação aos credores, contudo, espera-se que após este período, este valor venha aproximar-se de 1, o que afigurará uma empresa menos dependente de Capitais Alheios, apresentando valores mais baixos de encargos financeiros e beneficiando a sua rentabilidade.

A Solvabilidade deste projeto, apresenta um crescimento bastante acentuado, saindo de 171% em 2018 para 862% em 2023.

Uma das metodologias que permite minimizar o risco das previsões que se efetuar ao nível das variáveis com carácter incerto, é a análise de sensibilidade. Este estudo, tendo sido considerado um panorama hipotético de uma variação negativa da taxa de ocupação das máquinas de 10%, 15% e 20%, o que implicaria uma descida no VAL e na TIR e um acréscimo no valor do Payback, no entanto, o projecto ainda seria bastante viável. Em suma, o estudo efectuado, permite aferir que o projecto tem viabilidade económico-financeira, evidenciando muito interesse na sua concretização, pelo que pode-se deduzir que se está na presença de um projecto de sucesso.

Então conclui-se que vale a pena apostar nesse projeto, pois tem todas as características possíveis para que seja implementado cumprindo assim os requisitos normais de um Plano de Negócio.

#### **4.11 Conclusão Final sobre o caso de estudo**

Neste projeto é utilizada uma abordagem qualitativa, cujos dados são analisados por uma técnica denominada análise de conteúdo, que além de ser um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura sócio ou um investidor. Este não tem um carácter estático, mas sim, dinâmico. Pois na medida que haja mudanças do cenário do mercado, da economia, da tecnologia ou das ações dos competidores, deve ser feita a revisão do Plano de Negócios. Para fins deste estudo, a metodologia de pesquisa, fundamentada na elaboração deste projeto de viabilidade mercadológico, econômico e financeiro, se subdividiu em duas fases principais:

- a) Estudo de mercado e sua localização: com o objetivo geral foi a implantação de uma lavandaria self-service, na cidade de S. Tomé, e que foi realizado a comparação entre a procura e a oferta, avaliando o potencial do mercado e a previsão em prestação de serviços do novo empreendedorismo. Então, foi levado em consideração os seguintes aspectos do mercado em 5 setores como: A sazonalidade, as características principais, o tamanho do mercado, o período da procura e tendências.

Daí, Surgiram informações sobre os clientes tais como:

O perfil do consumidor (cultural, social, pessoal, psicológico), desejos e necessidades, hábitos e atitudes enquanto consumidor, papéis de compra. Também foi considerado nesta fase o estudo da concorrência, tendo como a preocupação de identificar seus pontos fortes e fracos, suas estratégias e diferenciais competitivos. Igualmente, foram identificados os aspectos legais do negócio.

b) Dimensionamento do empreendimento e atividades complementar e avaliação financeira (retorno e risco) com o objetivo de dimensionar o negócio, do ponto de vista físico e financeiro. Procurou-se definir o lay-out do negócio, com todos os devidos detalhes dos espaços e fluxos de funcionamento, pormenorizando as capacidades de cada espaço.

A demonstração do ponto de equilíbrio do negócio foi feita, apresentando sua estrutura de custos, discriminando todos os investimentos necessários, fontes e financiamento.

Projeção dos resultados financeiros, por meio de fluxo de caixa, demonstração de resultados, cálculo de VAL, TIR e Payback. Igualmente, foi elaborada uma previsão de prestação de serviços para os próximos 6 anos, aproveitando os dados obtidos nas pesquisas realizadas. No entanto, também foi estruturado o Departamento de Marketing, apontando como é que será administrado e sugerido o Plano de Marketing, com a definição de objetivos quantitativos e qualitativos, e as suas estratégias para: público-alvo, posicionamento do negócio, produto e serviços de apoio ao cliente, preço, praça/distribuição e promoção.

Outrossim, foi desenvolvido o Plano de Controle de Marketing, declarando as formas e os mecanismos de fiscalização que serão utilizados no negócio, pormenorizando os seguintes aspectos:

- (1) Controle anual do plano: examinar se os resultados preconizados estão sendo atingidos;
- (2) Controle de rentabilidade: Verificar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro;
- (3) Controle da eficiência: Avaliar e melhorar a eficiência dos gastos e o impacto dos gastos de marketing; e
- (4) Controle estratégico: Verificar se a empresa tem buscado suas melhorias e oportunidades com relação aos mercados, produtos e canais.

Finalmente, com o intuito de descrever a estrutura organizacional da empresa, os departamentos necessários e o número de funcionários necessários para todas as áreas, foi desenvolvido o plano de recursos humanos. No quadro do desenvolvimento deste trabalho, muitos aspectos serão tomados em consideração: Estudo de mercado, teoria da análise SWOT, de Porter, matriz ambiental e societal, plano de marketing, dentre outros aspectos.” O proprietário humildemente sempre que necessário consultará apoio e orientação técnica do Ministério das Finanças, Comércio e Economia Azul, para as seguintes ações:

- Aprofundamento de matérias para instalação da lavandaria;

- Conhecer a melhor forma de produção de serviço que ajude no tratamento de tecidos;
- Na Diversificação da produção por tipo de serviço;
- Consula de Leis atinentes em vigor no país; e
- Na necessidade de se desenvolver novos métodos de limpeza na lavagem self-service.

Feita a análise financeira, o projecto da lavandaria para a renovação tecnológica do seu ITSA (Inform. Tecnológ. E Sistema de Automação) é um projecto viável, mesmo no pior dos casos, com diversos benefícios financeiros, como a poupança anual de valores.

Com um PRI de aproximadamente 3 anos, o sistema vai estar implementado dentro do intervalo previsto pelas métricas no plano do projecto, ou seja antes de 2020, fazendo com que a medida de prevenção em relação ao “*bug do milénio*” tenha sido eficazmente posta em prática.

A análise financeira consegue estimar o sucesso ou fracasso financeiro de um projecto de criação de uma empresa ligada a uma lavandaria self-service. Mesmo antes deste sair da fase de planeamento, levará a companhia SABÁGUA-Cel-self-service, Lda, a realizar um caso de negócio para prospectar a viabilidade deste.

Este estudo tem como objectivo central descrever e analisar a viabilidade económico-financeira do projeto da SABÁGUA-Cel, Lda, analisando as projeções financeiras para o período em análise (2018/2023), bem como a análise do risco do investimento e da sensibilidade aos parâmetros mais relevantes.

Buscou-se através deste trabalho, de forma teórica e prática, analisar os fatores envolvidos na instalação de lavandaria. A realização do mesmo, foi bastante enriquecedora, a todos os níveis, porque permitiu aplicar em grande parte os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos durante o curso de Mestrado e ao mesmo tempo possibilitou o contacto direto com o mundo empresarial.

Neste, decidiu-se a implementação de uma lavandaria self-service com baixos preços, de nome SABÁGUA-Cel-self-service, sita na Vila Maria, zona onde possivelmente se possa atingir facilmente uma vasta carteira de clientes identificados com o conceito desenvolvido de negócio, e por sua vez lucros considerados. Após o estudo de análise económica e financeira do projeto verificou-se que os principais indicadores apontam para uma viabilidade positiva, onde o VAL obtido é positivo. Também o TIR é superior à Taxa de Atualização.

Através da realização deste projeto tenta-se transmitir um conceito de negócio bastante inovador, sobretudo para o país, e tudo devido a competitividade do mercado cada vez mais acentuada. Através da qualidade de serviço prestado, este tipo de compromisso deve ser acariciado, pois direciona-se a conquista da confiança nos clientes construindo junto dos mesmos uma imagem de credibilidade. De lembrar que se considera também as dificuldades económicas atuais, a qual com certeza facilitará na adesão a este tipo de negócio.

### **Considerações Finais**

As principais conclusões a retirar do plano de negócios elaborado neste trabalho focaram-se nos resultados da viabilidade económico-financeiro, que permitiu constatar o seguinte: através da análise dos distintos indicadores financeiros constatou-se que o projeto é viável. No balanço verifica-se que o projeto tem equilíbrio financeiro, pois os capitais de medio/longo prazo são suficientes para financiar as aplicações do ativo. Ao longo dos seis anos, prevê-se um resultado líquido de período positivo, em 2023 que será

no valor de 30.093€. O valor a investir para a fase inicial do negócio é 51.250€ e o volume de negócio que se espera conseguir no primeiro ano é 60.192,00€, o VAL do projeto é de 38.595€ e a rentabilidade (TIR) de 39,8%, o retorno do investimento (pay back) está previsto nos primeiros 3 anos após o início da atividade.

Desta forma, verifica-se que este projeto tem todas as condições para ser implementado.

### **Limitações**

Como já é de conhecimento de todos, S. Tomé e Príncipe é um país com diversas dificuldades de rendimentos, como sendo com uma economia frágil e um mercado suficientemente pequeno, com certas limitações sobretudo de recursos financeiros, dificultando assim nas pesquisas para formulação de um bom trabalho de projeto. Este estudo é baseado na análise de viabilidade económica/financeira do projeto de investimento. Desta forma, a pesquisa está baseada em informações divulgadas na internet ou informações obtidas junto dos possíveis clientes. Essa foi a principal limitação deste trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. e Joachimsthaler, E. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.

Alves-Mazzotti, A.J. Gewandsznajder, F. (1999). *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa*. São Paulo: Thomson.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, USA.

Ansoff, H.I. (1991). *Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic planning"*. Strategic Management Journal, 12 (6), pp. 449–461.

Armstrong, J.S. (1982). *The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research*. Strategic Management Journal, 3 (3), pp. 197–211.

Balcombe, K. e Smith, L. (1999). *Refining the User of Monte Carlo Techniques for Risk Analysis in project Planning*. The Journal of Development Studies, 36 (2), p. 113.

Ball, R. (1978). *Anomalies in relationships between securities' yields and yield surrogates*. Journal of Financial Economics, v. 6, n. 2, p. 103-126.

Baron, Robert A. Shane, Scott A. (2007). *Tradução de All Tasks. Empreendedorismo: Uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Batista, A. (2011). *Descubra o Líder Que Há em Si. Valorize as suas capacidades e destaque-se dos demais*. Alfragide: Livros d'Hoje - Publicações Dom Quixote.

Belli, P. (1996). *Is Economic Analysis of Projects Still Useful? Policy Research Working Paper*. World Bank Policy Research Working Paper Series. Washington, USA

Bernardi, Luís António, (2010). *Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the global firm*. London, UK: Sage Publications.

Black, F. e Scholes, M. (1972). *The Valuation of option contracts and Test of market efficiency*. Journal of Finance, Vol. 27, No. 2, May 1972.

Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.

Brealey, R.A. and Myers, S.C. (2003), *Principles of Corporate Finance, International*. Caderno de Estratégia Empresarial. New York. Edition, 7th ed, McGraw-Hill, (3º ano, 1º semestre) [http://www.boasnoticias.clix.pt/noticias\\_Pimeira-lavandaria-self-service-da-Grande.Lisboa\\_8445.html](http://www.boasnoticias.clix.pt/noticias_Pimeira-lavandaria-self-service-da-Grande.Lisboa_8445.html)

Brealey, R.A. and Myers, S.C. (2003), *Principles of Corporate Finance, International Edition*, 7th ed, McGraw-Hill, New York.

Cantillon, R. (2001) *Essay on the nature of commerce in general*. New Brunswick: Transaction Publishers, (1755) 2001.

Castro, Cláudio de Moura (1997). *A prática da pesquisa*. São Paulo: Makron Books, 1997.

Cerdeira, M. & Padilha, M. (1988). *As Estruturas Sindicais Portuguesas: Uma Análise Evolutiva, Setembro 1933 a Dezembro 1984*. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social.

Cravo, D., Carvalho, J., Fernandes, O., Silva, S. (2002). *POC-Educação (Explicado)*. Lisboa. Rei dos Livros.

Cunha, A. (2013). *Novos Líderes Para um Novo Mundo - Como liderar equipas felizes, competentes e eficazes*. Uma pessoa de cada vez. Barreiro: Top Books.

Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.



Dees, G. (2013). *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*. Duke University: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Retirado a 8 de Novembro, 2001, de [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

Degen, Ronald, (1989). *O empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial*. São paulo: McGraw Hill.

Dolabela, Fernando, (2002). *Empreendedorismo: a viagem do sonho: como se preparar para ser um empreendedor*. Brasília (DF): AED.

Dolabela, Fernando, (1997). *Oficina do empreendedor – A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza* - Cultura editores associados.

Dormelas, José, (2007). Livro: *Empreendedorismo na Prática*. Editora: Elsevier Editora Ltda. Capítulo 2 - tipos de Empreendedores, pag 11 à 16.m

DORNELAS, José Carlos Assis, (2005). *Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, José Carlos Assis, (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Dornelas, José Carlos Assis, (2013). - *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* /. - 5. ed. - Rio de Janeiro 17/10/2013...

Dot (2001). *Multi Criteria Analysis: A Manual*. Department for Transport, Local Government and the Regions, Unit Kingdon.

Durand, D. (1959). “The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment: Comment”. *The American Economic Review*, Vol. 44: 639-655.

Durão, P. M. (2013). *Plano de Negócios da Vega Soluções Financeiras*. Évora: Universidade de Évora.

Félix, E. (2010a). - *Caracterização do mercado de Capital de Risco na Europa*, *Revista Economia Global e Gestão*, Vol. X, n.º 3, pp. 53-75.



Governo de São Tomé e Príncipe, Ministério das Finanças e do Planeamento, (2002). *Estratégia Nacional de Redução da Pobreza*, Dezembro de 2002.

Governo dos Estados Unidos, Agência Central de Informações, (2007) CIA-Central Intelligence Agency, World Factbook, Novembro de 2007, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tp.html>.

Governo dos Estados Unidos, Departamento de Estado, Bureau of African Affairs, (2007) Background Note: São Tomé and Príncipe, Junho de 2007, <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5434.htm>.

Governo dos Estados Unidos, *Lei de Crescimento e Oportunidades para África* (AGOA), <http://www.agoa.gov/>.

Henrique, Cláudio (2010), *Análise PEST como ferramenta no processo de internacionalização das empresas*, Disponível no: [www.papoempresario.blogspot.com](http://www.papoempresario.blogspot.com)

Hertz, D.B. (1979). *Risk analysis in capital investment*. Harvard Business Review, Vol. 42, pp. 95-106

Hitt, Michael A. IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (2014). *Administração estratégica: tradução da 10ª edição norteamericana: tradução foco traduções; revisão técnica Paulo Roberto Gião, Moacir de Miranda Oliveira Junior*. - 2 ed. São Paulo: Cengage Learning.

Hope, J. e Fraser, R. Boston, (2003). *Harvard Business Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. School Press.

[http://rpnaintegra2008.blogspot.pt/2008/09/importancia-de-um-slogan\\_06.html](http://rpnaintegra2008.blogspot.pt/2008/09/importancia-de-um-slogan_06.html)

<http://www.5asec.com/pt/desenvolvimento-sustentavel/desenvolvimento-sustentavel>

[http://www.meintegra.ics.uminho.pt/docs/ficheiros/Empreender\\_e\\_criar\\_empresas.pdf](http://www.meintegra.ics.uminho.pt/docs/ficheiros/Empreender_e_criar_empresas.pdf) <http://www.rmarketing.blogspot.pt/2012/04/processos-com-foco-no-osicionamento.html> <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Economia/Estimativa-de-investimentos-em-investimentos-de-capital-453039.html>. Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Acedido em 29 de Junho, 2009. Disponível em <http://www.iapmei.pt>

Jovanovic, P. (1999). *Application of sensitivity analysis in investment project evaluation under uncertainty and risk*. International Journal of Project Management, Vol. 17, N.º 4, pp. 217-222.

Klein, G. (2001). *Fontes de Poder - O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kotler, Philip (2000). *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

Kotler, Philip. (1998). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Langen, Werner, (2003). *Relatório sobre Espírito empresarial - Comissão da indústria, do comércio externo, da investigação e da energia*. na Europa– Livro Verde.

Leite, Roberto Cintra, (1991). *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas.

Li, Yong and Mahoney, Joseph T. (2009). When Are Venture Capital Projects Initiated? September 18. Journal of Business Venturing, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1095322>

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Levy, J.; Dionísio, P.; Vicente Rodrigues, J (s.d). – Mercator XXI – *Teoria e Prática do Marketing* – Edições Don Qixote

Lintner, J. (1965), *The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets*. *Review of Economics and Statistics*, v. 47, n. 1, p. 13-37.

Lisboa, Brany Cunha (2017) *Mar 3.Sociedade, Stp.Stp 1339 views.São Tomé E Príncipe Abre-Se Ao Empreendedorismo* Website: <http://www.reporterstp.info/>

Lochard, Jean, (2003). *Os Rácios Essenciais*, Lisboa: Bertrand Editora.

Lumby, S. e Jones, C. (2003). *Corporate Finance: Theory and Practice*, 7th edition, Thomson Learning, London.

Marques, Albertino (1998). *Concepção e análise de projectos de investimento*, edições Sílabo. 145.

Maximiano, Antonio C. A. (2006). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo : Atlas, 491 p.

Mazucante, Rennan (2016) - *O que é empreendedorismo? Tipos de empreendedorismo* 27/08/2016, disponível em: <https://carreiraeempreendedorismo.com/o-que-e-empreendedorismo/>

Mendonça, Jane Correa Alves, Rogerio Ruas, Giane Prata da Costa, (Setembro/Dezembro – 2012) *Revista de Administração da UNIMEP* – v.10, nº3. Página 210

Menezes, H. Caldeira (1999). *Princípios de Gestão Financeira*, 7ª Ed., Lisboa: Editorial

Miguel, António, (2006). PMBOK (terceira edição 2004, capítulo 7), pp. 10-32, (10/12/2006) *Avaliação de Projectos*, FCA editora, Lisboa <http://www.pmi.org/info/default.asp>.

Moretti, Isabella e Gonçalo, Correia, (2017). » *Trabalhar no Exterior »Abrir um Negócio em Portugal: 10 dicas de empreendedorismo*. 3 de abril de 2017 *ViaCarreira* <https://viacarreira.com/abrir-um-negocio-em-portugal-150746/>

Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, L., Moreira, M., & Rodrigues. (2010). *Fundamentos de Gestão* (3ª Edição ed.). Barcarena: Editorial Presença.

Porter, M. (2006). *What is strategy*. *Harvard Business Review*. Nov/Dez de 2006. Disponível em: Acesso em 09 out 2012.

Porter, Michael E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência*: tradução de Eliabeth Maria de Pinho Braga. – 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier – 9ª Reimpressão.

PORTER, Michael E. (2001). *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, March.R103D, 62-78.

Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus, ISBN 978-85-7001-337-8.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentado um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva, Tecnicas para analise de Industrias e da Concorrenca*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1986.

Prado, D. (2004). *Planejamento e Controle de Projetos*. Nova Lima: indg, 56  
Presença.

Quintão, C. (2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. Comunicação apresentada no Seminário Trabalho Social e Mercado de Emprego*, Universidade Fernando Pessoa, Porto. Retirado a 8 de novembro, 2013, de <http://www.letas.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf>

Rabelo, A. (2012). *Cinco Forças de Porter*. In: Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: . Acesso em 03 set 2012.

Rojo, C. A, E. R. Couto (2008). *Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura*. Revista tecap - Número 02 - Ano 02 - Volume 2. Disponível em: . Acesso em 11 out 2012.

Ross, S.A., Westerfield, R.W. e Jaffe, J. (2005). *Corporate Finance*. 7th Edition, McGraw-Hill, New York, USA

Sahlman, William A. (1997). “ How to Write a Great Business Plan”, Harvard Business Review, July-August, pp. 98-108.

Salim, Cesar Simões; Hochman, Nelson; Ramal, Andrea Cecilia; Ramal, Silvina Ana. (2001). *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Santiago, Ludmila Cirana Afonso, (2012) - *Empreendedorismo em São Tomé e Príncipe: avaliação do potencial empreendedor jovem* [Em linha]. Lisboa: ISCTE. Dissertação de mestrado. Disponível em: [www:<http://hdl.handle.net/10071/7907>](http://hdl.handle.net/10071/7907).

Santos, Ieda Maria Antunes (2009) - *Análise de Investimentos* pag.5, Projeto Supervisionado pelo Prof.Dr.: Laércio Luis Vendite [vigo.ime.unicamp.br/Projeto/2009-2/MS777/ms777\\_ieda.pdf](http://vigo.ime.unicamp.br/Projeto/2009-2/MS777/ms777_ieda.pdf)

- Serra, F.; Torres, M. C. S. & Torres, A. P. (2004) - *Administração Estratégica*. Rio de
- Sharpe, W. F (1964). *Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk*. Journal of Finance, v. 19, n. 3, p. 425- 442.
- Smith, Adam (1981). *Riqueza das Nações*. Lisboa: Ed. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stevvenson, Howard H. (1975) *Professor da Harvard Business School - "Nós Criamos Empreendedores"*. Sucesso 42, 7 setembro de 1995. Ver detalhes
- Tajfel, H. & Turner, J. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. In Worchel S. & Austin W. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Targett, D (1996). *Analytical Decision Making*, Pitman Publishing, London.
- Tichy, N., & Bennis, W. (2010). *Decidir - Conheça o processo de decisão dos líderes de sucesso*. Lisboa: Actual Editora.
- Trigeorgis, L. (1995). *Real options in capital investment: models, strategies and applications*. Westport: Praeger. Westport, USA.
- Turner, J., Hogg, M., Oakes, P. Reicher, S. & Wetherell, M. Eds. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell: Oxford.
- Vivianelacerda (2014). *Estimativa de investimentos em investimentos de capital* - p. 4 - Tese • 774, • 24/9/2014.

# ANEXOS

## 1. Cálculos das vendas e dos custos associados às máquinas

Horário: 7.00 às 23.00  
 16 horas diárias  
 30 dias por mês  
 nº horas = 16\*30 = 480

### Vendas

	Capacidade	Preço Venda	Tempo de lavagem (horas)	Número lavagens potencial	Taxa de ocupação	Número de lavagens real	Volume de vendas por mês (máquina)	Volume de vendas por ano (Máquina)
máquina de 6.5 Kg	6.5	3.9	1	480	0.5	240	936	11232
Máquina de 8 Kg	8	4.8	1	480	0.5	240	1152	13824
Máquina de 10 Kg	10	6.5	1	480	0.5	240	1560	18720
	Capacidade	Preço Venda	Tempo de secagem (horas)	Número secagens potencial	Taxa de ocupação	Número de secagens real	Volume de vendas por mês (máquina)	Volume de vendas por ano (Máquina)
Máquina de secar	6.5	1.5	0.5	960	0.3	288	432	5184
		Preço Venda				Número horas mensal	Volume de vendas por mês	Volume de vendas por ano
engomadoria (peça)		2				200	400	4800

<b>Vendas por ano</b>	<b>70.176</b>
-----------------------	---------------

Horário: 7.00 às 23.00  
 16 horas diárias  
 30 dias por mês  
 nº horas = 16\*30 = 480

### Cálculo do consumo de água

	Capacidade	Consumo agua Litros por Kg	Consumo por lavagem (litros)	Número de lavagens real	Consumo máquina/mês (litros)	Consumo Máquina/mês(M <sup>3</sup> )
máquina de 6.5 Kg	6.5	8	52	240	12480	12.48
Máquina de 8 Kg	8	8.25	66	240	15840	15.84
Máquina de 10 Kg	10	8	80	240	19200	19.2

Custos do consumo de água	euros
Variável (m <sup>3</sup> )	0.2028

<b>Total dos consumos mensais</b>	<b>60</b>
<b>Custo Mensal</b>	<b>12.168</b>
<b>Custo Anual</b>	<b>146.016</b>



#### Cálculo do consumo de Electricidade

	Capacidade	Consumo electricidade KWh/ Kg	Consumo por lavagem (KWh)	Número de lavagens real	Consumo máquina/ mês (KWh)
máquina de 6.5 Kg	6.5	0.06	0.39	240	93.60
Máquina de 8 Kg	8	0.06	0.48	240	115.20
Máquina de 10 Kg	10	0.06	0.6	240	144.00
Máquina de secar	6.5	0.24	1.56	288	449.28

Custos da electricidade	euros
Aluguer contador	5%
Variável (KWh)	0.1536

<b>Total dos consumos mensais</b>	<b>823.68</b>
<b>Custo Mensal</b>	<b>132.84</b>
<b>Custo Anual</b>	<b>1594.12</b>

#### Cálculo do consumo detergentes

	custo por lavagem	Número de lavagens real	Custo mensal por máquina	Custo anual por máquina	Margem Bruta
máquina de 6.5 Kg	0.25	240	60	720	0.935897436
Máquina de 8 Kg	0.4	240	96	1152	0.916666667
Máquina de 10 Kg	0.5	240	120	1440	0.923076923

<b>Custo Total</b>	<b>4 032.00</b>
--------------------	-----------------

## 2. Facturas

Factura com os preços de cada máquina:

Em EUROS

MÁQUINAS	LOJA	CUSTO UNITÁRIO	QUANTIDADE	CUSTO TOTAL	IMAGEM
Lavar Roupa – 6,5 Kg (Ref.pw6065)	MIELE	3.150€	2	6.300,00€	
Lavar Roupa – 8 Kg (Ref.pw6080)	MIELE	5.300€	1	5.300€	
Lavar Roupa – 10 Kg (Ref.pw5105)	MIELE	7.300€	1	7.300€	
Secar Roupa – 6,5 Kg (Ref.pw6065)	MIELE	4.900€	2	9.800€	
Calandra (Ref.HM 5136)	MIELE	1.750€	2	3.500€	
Ferro com Caldeira (Vaporeta uniset)	VEIT	4.200€	1	4200€	
<b>TOTAL</b>				<b>36.800€</b>	

Fonte: Internet

### 3. UNIFORME

