



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**TÍTULO | Empresarialização dos Festivais e Feiras Municipais em Cabo Verde:** Plano de negócios da empresa regional de organização e promoção de eventos (EROPE6)

Nome do Mestrando | Carlos Humberto Semedo Borges

Orientação | - Prof<sup>a</sup> Doutora Elisabete Gomes Santana Félix  
Co-orientação | - Prof Doutor José Biléu Ventura

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Contabilidade

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**TÍTULO | Empresarialização dos Festivais e Feiras Municipais em Cabo Verde:** Plano de negócios da empresa regional de organização e promoção de eventos (EROPE6)

Nome do Mestrando | Carlos Humberto Semedo Borges

Orientação | - Prof<sup>a</sup> Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

Co-orientação | - Prof Doutor José Biléu Ventura

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Contabilidade

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

Dedicatória

“Sem sonhos, a vida não tem brilho.

Sem metas, os sonhos não têm alicerces.

Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais.

Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos.

Melhor é errar por tentar do que errar por omitir.”

(Augusto Cury)

## Resumo

Este trabalho estuda e avalia a criação da Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos (EROPE6), através da elaboração de um plano de negócios. O plano abrange eventos culturais desenvolvidos nos seis municípios que compõem a região norte da ilha de Santiago, Cabo Verde.

Com vista a apurar a viabilidade económica e financeira da empresa foram utilizados os critérios do VAL, TIR, IRP, PRI e análise de sensibilidade.

Concluiu-se da viabilidade económica e financeira do negócio, apresentando um VAL igual a 34.776.536,46 ECV, para uma taxa de actualização de 11,76%, uma TIR de 51%, um IRP de 2,62 e da recuperação do capital num período inferior a 5 anos. Da análise de sensibilidade confirma-se que o número de eventos a realização é um factor crítico.

**Palavras-chave:** Autarquias, Gestão de eventos, Avaliação Económica e Financeira, Plano de Negócios.

## ***Entrepreneurship of the Municipal Festivals and Fairs in Cape Verde:***

*The business plan of Regional Event Organization and Production Company (EROPE6).*

### **Abstract**

*This work studies and evaluates the creation of the Regional Event Organization and Production Company (EROPE6), through the elaboration of a business plan. The plan covers cultural events developed in the six municipalities that make up the northern region of the island of Santiago, Cape Verde.*

*In order to determine the economic and financial viability of the company, the NPV, IRR, PI, Payback and sensitivity analysis criteria were used.*

*The economic and financial viability of the business was concluded, with a NPV of 34.776.536,46 ECV, for a discount rate of 11,76%, an IRR of 51%, an PI of 2.62 and a capital recovery in a period of less than 5 years. From the sensitivity analysis it is confirmed that the number of events to be performed is a critical factor.*

**Keywords:** *Municipalities, Event management, Economic and Financial Assessment, Business Plan*

## **AGRADECIMENTOS**

No final desta etapa, é com enorme satisfação que agradeço a todos os que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Os meus sinceros e profundos agradecimentos aos meus familiares e amigos pelo grande incentivo aos estudos desde o início e pelo apoio no processo de realização do mestrado, pois nunca desistiram de me apoiar e incentivar e deram-me força para não acobardar diante de mais um desafio da minha vida e em particular aos meus irmãos.

Não podia deixar de agradecer à Prof.<sup>a</sup> Doutora Elisabete Gomes Santana Félix e Prof. Doutor José Biléu Ventura pelas suas orientações, pelos pareceres emitidos e esclarecimentos efetuados, pelo excelente apoio e total disponibilidade que manifestaram, permitido levar avante este Trabalho de Projeto.

Um especial obrigado à minha esposa, pelo amor, carinho, incentivo e motivação que me incutiu neste desafio e aos seus tios Maria e Juan Peña pela compreensão e apoio incondicional numa das fases mais sensíveis deste processo (nós e eles sabemos a que me refiro).

# ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
ÍNDICE DE TABELAS .....	11
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....	13
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E JUSTIFICAÇÕES DA ESCOLHA .....	15
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS .....	17
1.3. METODOLOGIA .....	18
1.4. ESTRUTURA DE TRABALHO .....	19
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO NEGÓCIO .....	20
2.1.1. CULTURA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS .....	20
2.1.2. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE CABO VERDE .....	25
2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA REGIÃO NORTE DA ILHA DE SANTIAGO .....	31
2.2. PLANO DE NEGÓCIOS .....	33
2.2.1. OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS .....	35
2.2.2. A QUEM SE DESTINA .....	36
2.2.3. ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS .....	38
<b>3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO .....</b>	<b>42</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	42
3.2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA DE PROJETO DE INVESTIMENTOS .....	43
3.3. ANÁLISE DE RISCOS E INCERTEZAS .....	49
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>51</b>
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	52
4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROMOTORES .....	53
4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR PRINCIPAL .....	53
4.2.2. IDENTIFICAÇÃO DE OUTROS PROMOTORES .....	53
4.3. IDENTIFICAÇÃO EMPRESA E CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO .....	53
4.3.1. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE .....	53
4.3.2. BREVE HISTÓRICO E ESTÁDIO ATUAL DA EMPRESA .....	54

4.3.3.	JUSTIFICAÇÃO PARA ESCOLHA DA DENOMINAÇÃO E FORMA JURÍDICA .....	55
4.3.4.	RAZÃO DE ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO.....	55
4.3.5.	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO (NATUREZA, OBJETIVO E MOTIVAÇÃO) .....	56
4.3.6.	BREVE DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS .....	57
4.3.7.	MISSÃO .....	60
4.3.8.	VISÃO.....	60
4.3.9.	VALORES.....	60
4.4.	ANÁLISE DA ENVOLVENTE.....	61
4.4.1.	A ENVOLVENTE INTERNA .....	61
4.4.1.1.	HISTÓRIA.....	61
4.4.1.2.	ATIVOS.....	62
4.4.1.3.	CAPACIDADES, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS.....	63
4.4.1.4.	MODELO DE NEGÓCIO .....	63
4.4.1.5.	RECURSOS HUMANOS .....	66
4.4.1.6.	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO.....	68
4.4.2.	A ENVOLVENTE EXTERNA.....	69
4.4.2.1.	ANÁLISE SOCIOECONÓMICA .....	69
4.4.2.2.	ANÁLISE POLÍTICO-LEGAL .....	71
4.4.2.3.	ANÁLISE TECNOLÓGICA .....	73
4.4.2.4.	ANÁLISE SWOT.....	74
4.5.	O MERCADO.....	77
4.5.1.	MERCADO EXISTENTE.....	77
4.5.2.	TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO E EVOLUÇÃO.....	79
4.5.3.	ANÁLISE DA PROCURA .....	79
4.5.4.	ANÁLISE DA OFERTA/CONCORRENTES.....	80
4.5.5.	ESTRATÉGIA COMERCIAL .....	82
4.6.	ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA .....	83
4.6.1.	INVESTIMENTO TOTAL E PLANO DE FINANCIAMENTO .....	83
4.6.2.	FINANCIAMENTO .....	86
4.6.3.	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	87
4.6.4.	FORNECIMENTOS DE SERVIÇOS EXTERNOS .....	94
4.6.5.	GASTOS COM O PESSOAL.....	97
4.6.6.	ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS.....	98
4.6.7.	DEPRECIÇÕES OU AMORTIZAÇÕES .....	99
4.6.8.	DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAIS .....	100

4.6.9.	O ORÇAMENTO DE TESOURARIA .....	101
4.6.10.	ORÇAMENTO FINANCEIRO .....	102
4.6.11.	BALANÇO PREVISIONAL .....	104
4.6.12.	INDICADORES .....	105
4.6.12.1.	INDICADORES ECONÓMICOS .....	106
4.6.12.2.	INDICADORES FINANCEIROS .....	106
4.6.12.3.	ANÁLISE <i>DUPONT</i> .....	107
4.6.12.4.	INDICADORES DE LIQUIDEZ .....	108
4.6.12.5.	INDICADORES DE RISCOS DE NEGÓCIOS.....	109
4.6.13.	AVALIAÇÃO.....	109
4.6.13.1.	VALOR ATUAL LÍQUIDO .....	109
4.6.13.2.	TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE .....	110
4.6.13.3.	PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DE INVESTIMENTO .....	110
4.6.13.4.	ÍNDICE DE RENDIBILIDADE DO PROJETO.....	110
4.6.14.	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....	110
4.7.	RESUMO.....	113
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>114</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>ANEXO 1: Orçamento para remodelação da sede.....</i>	<i>121</i>
<i>ANEXO 2: Orçamento de Equipamentos Administrativos.....</i>	<i>122</i>
<i>ANEXO 3: Orçamento dos equipamentos de Transporte.....</i>	<i>124</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2: Mapa da região Norte da Ilha de Santiago .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 1: Mapa de Cabo Verde – Regiões administrativas da Ilha de Santiago .....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 3: Área Geográfica dos Municípios do Norte, em km2 e em %. .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4: População e taxa de atividade no Santiago Norte .....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 5: Processo desde Ideia ao Negócio. ....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6: Estrutura da EROPE6 .....</i>	<i>68</i>

## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1: Índice de Oportunidades de negócios nas áreas das Economias Criativas em Cabo Verde</i> .....	25
<i>Tabela 2: Principais dados sobre as famílias do Norte</i> .....	33
<i>Tabela 3: Estruturas de Planos de Negócios</i> .....	39
<i>Tabela 4: Estruturas de Planos de Negócios adotados pela ADEI – Cabo Verde, IAPMEI – Portugal, e SEBRAE – Brasil</i> .....	40
<i>Tabela 5: Identificação do promotor principal</i> .....	53
<i>Tabela 6: Identificação de outros promotores</i> .....	53
<i>Tabela 7: Identificação e Classificação da Atividade</i> .....	54
<i>Tabela 8: Festivais do Norte</i> .....	58
<i>Tabela 9: Remuneração dos colaboradores</i> .....	67
<i>Tabela 10: Análise SWOT da EROPE6</i> .....	74
<i>Tabela 11: Impacto dos pontos fortes sobre a EROPE6</i> .....	75
<i>Tabela 12: Impacto dos pontos fracos sobre a EROPE6</i> .....	76
<i>Tabela 13: Impacto das Oportunidades sobre a EROPE6</i> .....	76
<i>Tabela 14: Impacto das ameaças sobre a EROPE6</i> .....	77
<i>Tabela 15: Mapa de investimentos</i> .....	83
<i>Tabela 16: Mapa de Investimento em Capital Fixo (valor em ECV)</i> .....	84
<i>Tabela 17: Mapa de Investimento em Capital Circulante</i> .....	86
<i>Tabela 18: Mapa de Financiamento</i> .....	87
<i>Tabela 19: Cronograma de atividades da EROPE6</i> .....	88
<i>Tabela 20: Previsão de quantidades de bilhetes vendidos para cada evento realizado pela EROPE6</i> .....	89
<i>Tabela 21: Preços praticados nas Bilheteiras</i> : .....	89
<i>Tabela 22: Receitas de Bilheteira</i> .....	90
<i>Tabela 23: Calendarização dos períodos disponíveis para aluguer de equipamentos</i> .....	91
<i>Tabela 24: Receita de aluguer de Equipamentos</i> .....	91
<i>Tabela 25: Receitas de Terceirização</i> .....	92
<i>Tabela 26: Previsão dos patrocínios obtidos</i> .....	93
<i>Tabela 27: Receitas captadas com a terceirização da Transmissão de imagens na Web</i> .....	93
<i>Tabela 28: Cronograma de quantidades de eventos realizados por ano</i> .....	94
<i>Tabela 29: Previsão das vendas/Prestação de Serviços da EROPE6</i> .....	94
<i>Tabela 30: Pressupostos para calcular os custos da subcontratação dos serviços, por festival</i> .....	95

<i>Tabela 30: Pressupostos para calcular os custos da subcontratação serviços, por feira:</i> .....	95
<i>Tabela 31: Fornecimento de Serviços externos da EROPE6.</i> .....	97
<i>Tabela 32: Equipa de colaboradores da EROPE6.</i> .....	98
<i>Tabela 33: Mapa de Gastos com Pessoal</i> .....	98
<i>Tabela 34: Mapa de apuramento de IVA.</i> .....	99
<i>Tabela 35: Gastos com Depreciações ou amortização.</i> .....	100
<i>Tabela 36: Mapa de Demonstração de Resultados Previsionais</i> .....	101
<i>Tabela 37: Mapa de Orçamento de Tesouraria.</i> .....	102
<i>Tabela 39: Mapa do serviço da dívida</i> .....	103
<i>Tabela 40: Mapa de Orçamento Financeiro.</i> .....	104
<i>Tabela 41: Mapa do Balanço previsional</i> .....	105
<i>Tabela 42: Indicadores económicos.</i> .....	106
<i>Tabela 43: Indicadores financeiros.</i> .....	107
<i>Tabela 44-. Análise DuPont</i> .....	108
<i>Tabela 45: Indicador de Liquidez</i> .....	108
<i>Tabela 46: Indicadores de Riscos de Negócios</i> .....	109
<i>Tabela 47: Análise de Sensibilidade</i> .....	111
<i>Tabela 48: Cenário base de Viabilidade.</i> .....	111

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

**ACAISA** – Associação Comercial Agrícola e Industrial de Santiago

**ADEI** – Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação

**AME** – Atlantic Music Expo

**CAE CV-rev1** – Classificação das Atividades Económicas de Cabo Verde

**CEDEAO** – Comunidade Económica dos Estados da Africa Ocidental

**CMVMC** – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

**CPLP** – Comunidade dos Países da Língua Portuguesa

**DECRP III** - Documento Estratégico de Crescimento e Redução de Pobreza

**DR** – Demonstração de Resultados

**EBIT** – Resultado Operacional

**EBITDA** - Resultado antes de Depreciações, Gastos de financiamento e Impostos

**ECV** – Escudo Cabo-verdiano

**EDIC 2013** – Estado Diagnostico e Integração do Comercio

**EGEAC** - Empresa de Gestão de Equipamento e Animação Cultural

**EROPE6** – Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos

**FIAPA** – Feira Internacional de Agricultura e Pecuária de Assomada.

**FMN** – Fundo de Maneiro Necessário

**FSE** – Fornecimento de Serviços Externos

**IAMPEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**IDE** - Investimento Direto Estrangeiro

**ILO** – International Labour Organization

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**INPS** - Imposto Nacional de Previdência Social

**ION** – Índice de Oportunidade de Negócios

**IR** – Índice de Rendibilidade

**IRPS** - Rendimento das Pessoas Singulares

**IVA** – Imposto sobre Valor Acrescentado

**ONU**- Organização das Nações Unidas

**PIB** – Produto Bruto Interno

**PCV** – Ponto Crítico das Vendas

**PLEI Cultura** – Plano Intersectorial da Cultura

**PMP** – Prazo Médio de Pagamento

**PMR** – Prazo Médio de Recebimento

**PN** – Plano de Negócios

**PRI** – Período de Recuperação de Investimentos

**QIR** - Quadro Integrado Reforçado

**RCP** – Rendibilidade do Capital Próprio

**ROI** – Retorno sobre Investimento

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

**SMART** – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Bound

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**TIR** – Taxa Interna de Rendibilidade

**VAL** – Valor Atual Líquido

**UNCTAD** – United Nations Conference on Trade and Development

**UNESCO** - United Nations Education, Scientific and Cultural Organization

**WIPO** - World Intellectual Property Organization

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Em Cabo Verde a necessidade de redefinição de políticas de financiamento que garantam sustentabilidade financeira na organização e produção de eventos culturais, como feiras e festivais municipais é, cada vez mais, evidente. Esta evidência mostrou ser imperativa quando um dos primeiros atos da nova gestão do governo central, empossado em 2016, foi aprovar uma resolução desonerando a obrigatoriedade do governo em assumir cerca de duzentos mil euros anuais no seu orçamento a favor da *Atlantic Music Expo* (AME), defendendo que este tipo de eventos não se enquadra nas características dos financiados diretamente pelo orçamento do Estado.<sup>1</sup>

Das muitas iniciativas desenvolvidas para promover a sustentabilidade financeira das produções artísticas e culturais no país, a AME destaca-se. Foi criada em 2009 com o objetivo principal de facilitar o ambiente de negócio entre os artistas e produtores musicais do Atlântico. Ou seja, além dos espetáculos musicais, destinados ao público em geral, a AME é um acontecimento dirigido a negócios entre os produtores musicais, agentes e artistas nacionais e internacionais, promove a formação e o intercâmbio entre os profissionais do mundo da música e dos espetáculos musicais.

A criação da lei do mecenato e do Banco da Cultura constituíram outros grandes ganhos da área. O Banco da Cultura foi criado em 2011, pelo Fundo Autónomo de Apoio à Cultura, com o objetivo contribuir para a preservação, defesa e valorização do património cultural cabo-verdiano, financiando projetos na área da cultura, a fundo perdido e / ou a título reembolsável.

A nível local, a sustentabilidade financeira e o financiamento de eventos (feiras e festivais) são garantidas pelos fundos municipais e pelos escassos patrocínios conseguidos pelas

---

<sup>1</sup> Publicada no Boletim Oficial (B.O.) I Serie Nº 37 de 09 de Junho de 2016,

autarquias. Enquadrados nas programações de festas e romarias, são eventos oferecidos à população local praticamente sem custo. Apesar de algumas receitas arrecadadas (bilheteira), ainda são acontecimentos em que, em termos financeiros, os investimentos realizados nunca são recuperados na totalidade.

Na Europa, mais concretamente em Portugal, que é um país que a nível cultural tem uma realidade, em alguns aspetos, próxima de Cabo Verde, nomeadamente em termos linguísticos e gastronómicos, entre outros, a criação de empresas municipais que atuam na área cultural foi uma das formas que as autarquias encontraram para garantir a sustentabilidade da área. Exemplo disso é a criação da Empresa de Gestão de Equipamento e Animação Cultural (EGEAC), pela Câmara Municipal de Lisboa, em 2003, que tem dado um grande contributo para o desenvolvimento cultural e das indústrias criativas da cidade.

Diversos autores centraram-se em estudos a propósito do financiamento da cultura e sustentabilidade financeira na área cultural, além das iniciativas levadas a cabo por parte do poder central e local. Gomes, Lourenço e Martinho (2006) apontam o estabelecimento de parcerias em termos de soluções para gestão, com estruturas autónomas relativamente às orgânicas autárquicas, viabilizando uma gestão menos burocratizada e permitindo o recurso, dado o seu enquadramento jurídico, a profissionais especializados na esfera cultural e na continuidade do crescente incentivo do Setor Público à descentralização de atividades e responsabilidades. Moreira (2003), citado em Nascimento (2008, p. 6), afirma que os países Europeus mantêm a tradição do financiamento público da cultura reiterando experiências de países como Reino Unido, Alemanha e Espanha, onde o financiamento cultural é público, com um importante papel exercido pelos municípios. No entanto, a participação do setor privado tem aumentado de forma gradual, como suplemento das ações do Estado. O modelo francês de financiamento tem como característica uma forte presença do Estado. O ministério da cultura de França tem a tarefa de cuidar da gestão de temas considerados fundamentais, como museus e património, o incentivo, a difusão e a criação da cultura. É nesta lógica de parceria, da descentralização das atividades e surgimento de novos e diferentes modelos de financiamento, que se projeta a estruturação do plano de negócios para viabilizar a criação da Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos (EROPE6), como um passo imperativo

para garantir a sustentabilidade das atividades culturais (feiras e festivais) nos seis municípios que compõem a região norte da ilha de Santiago.

A EROPE6 vem assim, introduzir um novo paradigma na gestão da cultura e aproveitamento de produtos culturais municipais e regionais em Cabo Verde, enfatizando o retorno financeiro em termos de receitas e ganhos que uma boa gestão de eventos pode trazer à região de Santiago Norte.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

A necessidade de se construírem políticas culturais sólidas, que garantam a sustentabilidade financeira da área, exige que os atores políticos e culturais Cabo-Verdianos se inovem em função das realidades dos países com experiências sólidas como Portugal, com o objetivo de encontrarem soluções empreendedoras e que, ao mesmo tempo, garantam o desenvolvimento da cultura e das economias criativas. Assim, para atestar e comprovar a veracidade deste facto, pergunta-se: **a criação de uma estrutura independente e com gestão autónoma (Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos - EROPE6) seria uma solução viável, económica e financeiramente, para a sustentabilidade financeira dos festivais e feiras da região?**

O principal objetivo deste estudo é estruturar um plano de negócios para avaliar a viabilidade económica e financeira para a criação da EROPE6. A concretização desse objetivo pode constituir um passo imperativo para garantir a sustentabilidade da produção e organização de eventos (feiras e festivais) nos seis municípios que compõem a região norte da ilha de Santiago.

Para o alcance do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender conceitos chaves do estudo, como plano de negócios e outros associados;
- Conhecer os desenvolvimentos científicos e técnicos mais recentes sobre a matéria em estudo;
- Pesquisar, estudar e conhecer diferentes estruturas de um plano de negócios;

- Conhecer e aplicar diferentes métodos e indicadores que permitem avaliar e testar a viabilidade económica e financeira da empresa;
- Estudar e melhor conhecer os mecanismos de financiamento da cultura em Cabo Verde;
- Analisar a questão da empresarialização da cultura como uma necessidade para garantir o financiamento e acesso a cultura em Cabo Verde.

### **1.3. Metodologia**

Para conhecimento geral do tema ou área de atuação da empresa, ou seja, do ponto de vista da natureza da EROPE6, este estudo iniciou-se com uma pesquisa básica de abordagem exploratória, que permitiu obter conhecimentos de registos bibliográficos ou documentais de realidades semelhantes e que também possibilitou conhecer conteúdos técnicos, servindo para posterior análise económica e financeira desta investigação. Para Silva e Menezes (2001), uma pesquisa básica gera conhecimentos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática previsto e envolve verdades e interesses universais. Nesta fase (pesquisa básica), que segundo o mesmo autor, se caracteriza pela informalidade, foi possível explorar os diferentes métodos e modelos que permitam a elaboração de um plano de negócios, como também permitiu conhecer diferentes técnicas e métodos de calcular rácios e interpretação de dados.

Depois de conhecer, minimamente, o tema em questão, é importante, através de estudo de campo, obter e conhecer informações relevantes para o desenvolvimento do Plano de Negócios, como por exemplo, informações sobre o mercado de atuação e outros temas relacionados com o negócio da EROPE6. A maioria das referidas informações foi possível obter através de documentos (relatórios e outros de uso restrito) das Câmaras Municipais, produzidos e fornecidos pelos colaboradores do Pelouro da Cultura, Comunicação e Imagem destas instituições. Recorreu-se, igualmente, a uma entrevista (por telefone). Esta entrevista visava recolher algumas informações complementares (como por exemplo, tipos de receitas exploradas, preços praticados, método para formação desses preços, número de bilhetes vendidos, tipo de público, existências de parcerias na área, entre outras informações relevantes para este trabalho), junto das autarquias. Foram feitas pesquisas nas redes sociais e sítios na internet, das instituições que possuem a mesma área de atuação que a EROPE6, de modo a obter parte das informações necessárias para melhor conhecermos o nosso negócio e as suas envolventes.

Para a avaliação económica e financeira, recorre-se a métodos tradicionais e técnico-científicos que permitem calcular indicadores, baseados nos fluxos de caixa, como por exemplo o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), o ROI (Retorno sobre o Investimento), o *Payback*, o Índice de Rendibilidade do Projeto, que conforme a tese de alguns autores como Neves (1996), Barros (2007), Cebola (2009) e Esperança (2014) e outros, são os mais comuns e consensuais na avaliação económica e financeira de um projeto de investimento.

#### **1.4. Estrutura de Trabalho**

Este trabalho de projeto está estruturado em cinco capítulos, sendo que no capítulo introdutório fez-se o enquadramento da investigação justificando a escolha do tema, problemas e objetivos do estudo, metodologia e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo encontra-se um levantamento do estado da arte do tema em questão. Inicia-se com uma contextualização do negócio, de seguida, faz-se uma breve análise sobre o conceito do Plano de Negócios (PN) e a sua estrutura.

O terceiro capítulo deste trabalho de projeto foi dedicado às metodologias de investigação adotadas e que permitiram, no capítulo quatro a elaboração e o desenvolvimento de um plano de negócios que possibilitará provar se é viável ou não - económica e financeiramente - a criação da Empresa Regional de Produção e Promoção de Eventos (EROPE6).

Antes de apresentar os elementos pós-textuais, isto é, as referências bibliográficas utilizadas para a realização do trabalho, os apêndices e os anexos, é exposto no quinto e último capítulo, as possíveis conclusões deste estudo, bem como as limitações encontradas na elaboração do mesmo e possíveis desenvolvimentos futuros.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O conhecimento assume cada vez mais um papel central na sociedade. “Os recursos económicos básicos passam a contar, além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra, com o aporte dos conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios” (Silva, 2000, p.3).

Sabemos que um Plano de Negócios (PN) deve fornecer informação clara e concisa em todos os aspetos do negócio em questão. Joaquim (2014), afirma que, informação prática acerca do *modus operandi* da empresa, as análises dos custos, as vendas, lucros e perspectivas de crescimento, deve incluir o conjunto das informações fornecidas pelo PN.

Neste capítulo pretende-se fazer um levantamento do estado da arte do tema em questão, fazendo uma contextualização do negócio e dissertando sobre alguns conceitos relacionados ao plano de negócios enfatizando, assim, uma breve análise acerca da sua estrutura.

### 2.1. Contextualização do Negócio

#### 2.1.1. Cultura e Indústrias criativas

A cultura como mero bem de consumo final é um conceito progressivamente obsoleto, passando esta a ser encarada como instrumento para fins que transcendem a mera fruição. O potencial do setor cultural é, hoje, cada vez mais evidente na esfera económica em que organizações no seio das Nações Unidas – em particular a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), a UNESCO (*United Nations Education, Scientific and Cultural Organization*), a WIPO (*World Intellectual Property Organization*) e a ILO (*International Labour Organization*) e vários países da Europa, como o caso de Portugal, vêm desenvolvendo métodos estatísticos que permitem mensurar a dimensão da sua contribuição para o desenvolvimento da economia do país. Para Apóstolos (2016), entre múltiplos aspetos fulcrais para o desenvolvimento das sociedades contemporâneas, intui-se hoje que o nível de acesso a participação na esfera cultural influencia a abertura à inovação e contribui para geração de ambientes propícios à confiança entre indivíduos e grupos, agiliza a minoração de assimetrias de desenvolvimento territorial e desigualdade entre indivíduos. O mesmo autor reforça, ainda,

que o nível de acesso a participação na esfera cultural é o motor do aprofundamento de diálogo intercultural e empoderamento de população mais fragilizada, estimula olhares críticos e construtivos sobre a realidade e forma de participação democrática e, permite a acumulação e partilha de competências intelectuais.

Megaloci (2014), sublinha que o recente fenómeno da crise global evidenciou a necessidade da redução do peso do Estado na economia implicando, conseqüentemente, na redução significativa de componentes de despesa pública, sobretudo nas relativas ao investimento, também nesta área de atuação governamental. Deste modo, as modalidades de articulação do Estado com os diferentes agentes das políticas públicas, e seus beneficiários, foram crescentemente menos interventivas e menos diretas, conduzindo a que esses agentes - institucionais, económicos, sociais e culturais - assumam responsabilidades mais acentuadas e autónomas, de forma a criarem, eles próprios, as condições e as dinâmicas mais adequadas e propícias à mobilização dos recursos, em particular financeiros, necessários para realização das respetivas atividades.

Megaloci (2014), apresenta, ainda, uma síntese dos modelos de financiamentos das atividades culturais existentes. Segundo os mesmos, o modelo anglo-saxónico e continental são os dois grandes modelos existentes:

- **O modelo de financiamento continental**, influenciado, sobretudo, pela França, baseia-se na prossecução de objetivos de política pública, estabelecidos por instituições públicas (com o envolvimento mais ou menos significativo de *stakeholders*) tuteladas por um membro do Governo, através da gestão de recursos predominantemente públicos. Este modelo tem por base a mobilização de recursos públicos, cuja gestão é essencialmente atribuída a instituições, tuteladas pelo Governo ou por órgãos descentralizados (Regiões e Comunas<sup>2</sup>);
- **O modelo de financiamento anglo-saxónico** assume uma abordagem mais liberal e participada de formulação de prioridades de política, confiando a sua concretização a entidades com estatuto não público e estimulando a alavancagem de recursos públicos através da

---

<sup>2</sup> A comuna é uma unidade territorial urbana ou rural onde se desenvolve a vida quotidiana.

mobilização de recursos privados. Este é um modelo complexo, com múltiplas fontes e modalidades de financiamento, tanto públicas, como privadas. Assume maior protagonismo nos países como Estados Unidos e no Reino Unido.

De acordo com autores do mesmo estudo citado no parágrafo anterior, no Brasil existe um modelo de financiamento, em processo de desenvolvimento, que merece particular atenção. Através do Programa Nacional, de Fomento e incentivo á Cultura, introduz-se um modelo no sentido de criar um sistema coerente no contexto federal, visando aumentar e racionalizar os recursos financeiros e a sua utilização.

No caso de Portugal, as modalidades de financiamento da cultura, do património e das indústrias culturais e criativas tem origem pública e privada, verificando-se algumas das relevantes dimensões que marcam a situação francesa, designadamente no que respeita à relevância crescente da participação financeira das Administrações Territoriais, bem como às responsabilidades de financiamento de atividades culturais assumidas pela generalidade dos Ministérios.

Em Cabo Verde, à semelhança dos países desenvolvidos, os decisores políticos e agentes culturais já se sensibilizaram em torno de todas as vertentes que, atualmente, englobam o conceito da cultura. Este facto ganha mais ênfase quando um documento publicado pelo Ministério da Cultura em 2015, cujo título “Plano Cabo Verde Criativo” cita as palavras do, até então, Ministro da Cultura Mário Lúcio Sousa:<sup>3</sup> “A cultura que era encarada apenas como arte, lazer e entretenimento, já serve de base para economia de vários países e está a tornar competitivas as pequenas economias á escala mundial. E também se desponha como maior a maior arma de defesa, o maior fator da paz e da estabilidade, o mais sustentável de todos os pilares de desenvolvimento, o meio mais eficaz de integração social, a plataforma ideal de negociações, a medida exata da potência de cada um. De modo discreto a cultura vem dando os seus passos juntos, como um antigo saber que renasce das cinzas onde a chama nunca se apagou. Antes, o exótico era aquilo que os outros queriam ver. Hoje, o genuíno é aquilo que

---

<sup>3</sup> Ministro da Cultura e Industrias Criativas de Cabo Verde, no período de 2008 a 2016.

nos temos para mostrar. A partir daí as pequenas empresas, mas em rede podem exportar as suas produções como bens *created in* Cabo Verde, (mais do que *made in*, o *created in* leva um legado histórico, um saber fazer de gerações, uma alma partilhada que a máquina desconhece e ainda bem). O imaterial é o nosso maior valor” (Ministério da Cultura de Cabo Verde, 2015, p. 3).

A Organização das Nações Unidas (ONU), no mesmo ano, apresentou um relatório, fruto de uma colaboração entre a Secretaria Executiva do Quadro Integrado Reforçado (QIR) de Cabo Verde, no âmbito da Organização Mundial de Comércio (OMC) e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTD), que reforça e acrescenta mais consistência às palavras de Mário Lúcio. Lê-se no referido documento que “por ser um pequeno país, as dimensões geográfica e humana de Cabo Verde permitem que se aprofunde um modelo económico voltado menos para às indústrias do que as artesanais criativas. O país deve apostar num modelo fundamentado na produção em pequena escala, nas práticas colaborativas (*crowdfunding e crowdsourcing*), numa nova conceção de fomento (sistemas de microcrédito), numa nova cultura empreendedora e, num novo mundo onde as redes digitais de comunicação desafiam monopólios e os sistemas de comunicação tradicionais. Deve, ainda, apostar nas transformações das tradicionais cadeias produtivas em redes ou complexos produtivos que permitam protagonismo e cidadania a toda a sua população. E mais, Cabo Verde pode e deve resgatar na força do seu nome uma “marca país” que reafirme seu compromisso com o seu património cultural e natural, enfatizando, o qualitativo “verde”, fundamento maior de um projeto verdadeiramente sustentável de Nação” (UNCTAD, 2015, p.12).

Para a ONU, a diversidade cultural, localização estratégica entre a África, Europa e as Américas, a pequena dimensão territorial e sobretudo a vontade política do governo, permitem que em Cabo Verde existam condições para materializar um modelo de desenvolvimento sustentável, cujo ativo estratégico seja os seus bens e serviços culturais e criativos. Segundo o relatório da UNCTAD (2015), as indústrias criativas compreendem um conjunto de atividades baseadas no conhecimento, que produzem bens tangíveis e intangíveis, intelectuais ou artísticos, com conteúdo criativo e valor económico.

O relatório sobre as economias criativas cabo-verdianas, produzido em 2015, teve como principal objetivo apresentar o potencial de Cabo Verde para se tornar num modelo de desenvolvimento sustentável. O referido desenvolvimento deve ser fundamentado nas expressões culturais do seu povo (músicas, festas, artesanato, gastronomia, turismo cultural e de eventos), no melhoramento de bens e serviços em uma pequena escala que privilegie a distribuição de renda, a qualidade de vida da sua população e o desejo de reinserção dos seus jovens no mercado de trabalho, sem que se subestime o reconhecimento da sua memória e cultura ancestral. As condições favoráveis do país devem ser destacadas para integrar programas e ações que permitam a formulação, implementação e monitorização de políticas para as economias criativas voltadas as qualidades na criação e produção de bem e serviços com diferenciais de sua exportação (circulação/distribuição/difusão) dos mesmos, a partir da valorização da sua diversidade cultural e da criatividade de Cabo-verdianos.

Desse relatório saíram varias recomendações importantes para um desenvolvimento cultural e de indústrias criativas sustentáveis em Cabo Verde. De entre as quarenta recomendações apresentadas, destaque para a número oito que adverte o Estado para ampliar e estabelecer parcerias com o setor cultural, as indústrias do terceiro setor, os empresários e empreendedores, para que os setores económicos e criativos possam se desenvolverem. Gomes, Lourenço e Martinho (2006) tinham eleito o estabelecimento de parcerias como o caminho em prol de soluções para uma boa gestão dos setores culturais. Entende-se que o desenvolvimento cultural e criativo em Cabo Verde, passa sobretudo por uma gestão descentralizada e autónoma, garantida por diversas parcerias entre entidades públicas, privadas e outras nacionais e internacionais que possam ser envolvidos no processo. Nesse sentido o mesmo relatório da ONU deixa outra indicação que pode confirmar essa necessidade, quando, na sua décima sete recomendação, sugeriu uma parceria entre o ministério que tutela o turismo e a Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (ADEI), no sentido de desenvolver e fortalecer *clusters* turísticos, associando os serviços tradicionais com empreendimentos culturais.

Nas recomendações número 30, 31 e 32, a UNCTAD exorta a ADEI, a Rede Nacional de Incubadoras (RENI) e Associações Comerciais do Barlavento e Sotavento a adotarem algumas medidas, em prol do empoderamento das empresas culturais existentes, melhoria e adoção de

mecanismos comerciais que melhorem o ambiente de negócio e criação de condições para incentivar a formação e incubação de novas empresas no setor, em parceria com outras entidades nacionais e internacionais. No nosso entender, ficou explícita a necessidade de se efetivar uma maior empresarialização do setor cultural no país. Na tabela 1 observam-se áreas de negócios relacionadas com economias criativas em Cabo Verde, identificadas pela ADEI como oportunidades de investimentos para os empreendedores locais e internacionais, de acordo com a localização, zonas estratégicas e Índice de Oportunidades de Negócios (ION), em que segundo o relatório em causa quanto menor for o ION, maior será a facilidade/ou oportunidade de negócios.

Tabela 1: Índice de Oportunidades de negócios nas áreas das Economias Criativas em Cabo Verde

	Área de Negócio	Localização	Zonas Estratégicas	ION
Serviços de apoio ao turismo e lazer	Empresas de organização e promoção de Eventos	Centros Urbanos	Praia, Mindelo, Sal e Boa Vista	40,60%
	Empresas de Artesanato	Nacional	Santiago, Fogo e Santo Antão	35,30%
	Centro de formação especializado em cursos profissionais	Centros Urbanos	Nacional	44,40%
Educação e serviços relacionados	Empresas de edição de Banda desenhada e revistas especializadas	Centros Urbanos	Praia e Mindelo, Sal e Boa Vista	44,00%
	Escola de Informática	Centros Urbanos	Nacional	43,10%
	Centro de formação em Musica e Arte	Centros Urbanos	Nacional	41,40%
	Empresas de Edição de Livros, cadernos etc.	Centros Urbanos	Praia e Mindelo	40,80%
	Escola de culinária	Centros Urbanos	Nacional	38,60%
	Empresas de Livrarias especializadas	Centros Urbanos	Nacional	38,00%
	Escola de Dança	Centros Urbanos	Nacional	36,00%
Comércio e outros serviços relacionados	Empresas de Consultoria na área financeira	Centro Urbanos	Praia e Mindelo, Sal e Boa Vista	51,70%
	Agências de Microcrédito direcionados para pequenos negócios	Centro Urbanos	Todos	49,70%
	Empresas de assessoria auditoria e fiscal	Centro Urbanos	Praia e Mindelo, Sal e Boa Vista	49,60%
	Empresa de exportação de produtos <i>made in</i> Cabo Verde	Centro Urbanos	Praia, Mindelo, Sal, Boa Vista, Santa Catarina, São Filipe	44,30%
	Livraria	Centro Urbanos	Nacional	39,00%
	Loja de calçados	Centro Urbanos	Nacional	34,60%
	Loja de roupas infantis e infanto-juvenis	Centro Urbanos	Nacional	34,10%
	Loja de bijuterias	Centro Urbanos	Nacional	31,80%

Fonte: Adaptado do Relatório da UNCTAD (2015).

### 2.1.2. Características Socioeconómicas de Cabo Verde

Em Cabo Verde, além da agricultura e do agronegócio, da pesca e da economia marítima e do turismo, as economias criativas vêm sendo reconhecidas e tratadas como prioridades estratégicas a partir da formulação de políticas voltadas para crescimento e redução da pobreza junto às políticas de desenvolvimento e integração do comércio cabo-verdiano (Ministério da Cultura de Cabo Verde, 2015, p.7).

É clara a preocupação do governo com a identificação de alternativas de desenvolvimento associadas a ações efetivas e exequíveis no curto, médio e longo prazo. Uma série de reformas administrativas do Estado têm sido feitas para melhorar o ambiente de negócios e gerar estabilidade macroeconómica. Do período pós-independência, até à primeira década do século XXI, muito foi feito.

O terceiro Documento Estratégico de Crescimento e Redução de Pobreza (DECRP III), publicado no Boletim Oficial nº 20, I Série de 2014, discrimina quatro razões base para o sucesso do crescimento do país, considerando o período desde a sua independência, em 1975, até os anos atuais:

- a) Investimento consistente em capital humano;
- b) Boa governação e gestão do Estado e da economia;
- c) Estabilidade político-social e generosidade da comunidade internacional; e,
- d) Os laços fortes com a diáspora global de Cabo Verde.

O PIB Cabo-verdiano em 2002 era de cerca de USD 620.974.807, tendo aumentado para USD 1.648.093.063 em 2010. O crescimento médio foi de mais de 5% ao ano. O sector de serviços foi o que mais cresceu nos últimos 10 anos, com destaque para o turismo, o principal motor da economia Cabo-verdiana responsável por 20% do PIB do país e, cerca de 60% das exportações totais.

Ao analisar os dados relativos à população abaixo do limiar da pobreza, percebe-se uma drástica redução, de 49% em 1980 para 25% em 2011. Entre os anos de 2002 e 2011, o governo investiu em infraestruturas básicas através da construção de escolas, da extensão da rede de cuidados primários de saúde, da ampliação do acesso à energia elétrica, à água potável e ao saneamento básico. Muito foi feito, mas é preciso ir mais além. A inclusão produtiva da população do país, sobretudo da população jovem, torna-se necessária e, por isso, programas de formação e capacitação profissional, aliados ao fomento a iniciativas e negócios, são essenciais.

Por outro lado, apesar desses importantíssimos avanços, são preocupantes os indicadores que apontam um declínio no ritmo de crescimento do país e um relativo esgotamento da

capacidade de seguir diminuindo as desigualdades socioeconómicas no país no ritmo observado no período recente. Muito em decorrência dos efeitos da crise mundial pós-2008 e da vulnerabilidade interna, a recuperação da economia de Cabo Verde permanece débil. O turismo e o investimento estrangeiro ligado ao turismo, incluindo a construção, continuam a ser os principais motores do crescimento. Na verdade, o crescimento económico acelerou para cerca de 3,6% em 2015 (de 1,8% em 2014 e 0,8% em 2013), devido ao retorno do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) – que cresceu 13% em 2014 – sobretudo no turismo. No entanto, a atividade económica está ainda aquém do seu potencial. Para além da eficiência do setor público, o crescimento de longo prazo de Cabo Verde depende do aumento da sua produtividade. Em 2016 houve um crescimento de 3,9%, segundo os dados do INE, confirmado pelo Banco de Cabo Verde e em 2017, espera-se que o crescimento continue recuperando, alcançando uma taxa média de 4%, abaixo da taxa registada nos anos de maior crescimento, antes da crise financeira global. A taxa de desemprego manteve-se elevada, mas está em declínio, caindo de 16,8% em 2013, 16,4% em 2014 e 15,8% em 2015, para 15% em 2016.

Estes indicadores preocupantes estão diretamente relacionados com a instabilidade macroeconómica e com as dificuldades dos países, em todo o mundo, no processo da recuperação da forte crise que a economia mundial e, especialmente, as economias Norte-americanas e da zona Euro, vêm enfrentando desde o ano 2008.

Um indicador que revela impactos da instabilidade macroeconómica mundial está relacionado com as oscilações dos saldos da balança comercial de Cabo Verde. O Ministério das Relações Exteriores do Brasil (2012) através de um documento intitulado “Dados básicos e principais indicadores económico-comerciais de Cabo Verde”, afirma que as exportações do arquipélago, após terem praticamente duplicado em 2011 (atingindo a marca de 68,9 milhões de USD) em relação ao volume de 35,2 milhões de USD atingido em 2009 (pior ano da série após crise de 2008), voltaram a apresentar relativos declínios no ano de 2012 baixando para 55,8 milhões USD, valor praticamente igual ao alcançado em 2008 (52,6 milhões de dólares).

Observando a pauta de exportações de Cabo Verde, também se constata a importância do *cluster* do mar. Em 2012, pescados e as suas preparações somaram 79,3% das vendas do país (preparações e conservas de peixes; caviar e seus sucedâneos preparados a partir de ovos de peixes congelados). Seguiram-se as exportações de calçados com 7,8% e de bebidas com 7,3%.

Claramente, as exportações desses sectores já importantes para a economia Cabo-verdiana podem beneficiar das contribuições do desenvolvimento das economias criativas, especialmente dos aportes decorrentes do fortalecimento da culinária, da certificação, valorização e comercialização de produtos da terra e da valorização do património imaterial. As exportações podem, ainda, se beneficiarem do turismo cultural e criativo. Festas, feiras e festivais gastronómicos associados aos produtos do mar também podem ser importantes mecanismos que, aliados a outros produtos e atividades culturais como os festivais de música e a cultura digital (preparação de *sítios*, *blogs*, *vídeos*, *e-commerce*, etc.), podem impactar positivamente na ampliação das exportações desses produtos já tradicionalmente comercializados por Cabo Verde.

Santos e Martins (2017) afirmam que o turismo impulsiona a economia e é também o motor da redução da pobreza. Referiram, ainda, que o turismo contribuiu para cerca de 21% do PIB em 2014 (contra 19.2% em 2011 e 20.1% em 2013) e está a aumentar o seu peso na criação de emprego tendo gerado, no período 2013-15, uma média anual de 36 100 postos de trabalho, segundo os dados do INE. Infelizmente, o setor foi o mais afetado recentemente pela crise. A queda do IDE significa que foram construídos menos hotéis, reduzindo, assim, o volume de turistas. Em 2014, os hotéis registaram cerca de 540 mil entradas e 3.4 milhões de pernoitas, um decréscimo de cerca de 2.3% para entradas e 0.6% para pernoitas em comparação com 2013. Entre 2011-14, a deflação em alguns países europeus teve um efeito negativo sobre a taxa de câmbio real efetiva de Cabo Verde, tornando o setor menos competitivo, especialmente no que diz respeito aos destinos turísticos europeus. O setor do turismo em Cabo Verde respondeu baixando os preços, sendo, no entanto, esperado que o setor recupere em 2015. De facto, no quarto trimestre de 2015, o número de turistas aumentou 10.3% e continua aumentando. No quarto trimestre de 2016 registou-se um aumento de 13,2% face ao período homólogo. Os dados mais recentes, referentes ao terceiro trimestre de 2017 dizem que número de hóspedes um aumento de 18,1% face ao mesmo período de 2016.

Segundo a última Estatística do Turismo do INE (2017), apresentado em Novembro do mesmo ano, a procura de Cabo Verde como destino turístico tem como principais países de origem o Reino Unido (20,5%), Portugal (15,4%), Alemanha (9,5%) dos turristas. Estes dados

continuam a revelar uma alta dependência em relação aos turistas do continente Europeu, além de indicarem, por outro lado, a possibilidade ou necessidade de haver estratégias que fortaleçam a participação de turistas de outras partes do mundo, especialmente dos países Africanos, Asiáticos e Americanos.

Observando mais de perto, a contribuição das economias criativas no PIB de Cabo Verde, ainda é pouco significativa, ainda mais se consideramos que o país dispõe de poucas informações detalhadas sobre o tema. Contudo, segundo o relatório da UNCTAD (2015), o seu potencial de desenvolvimento e agregação de valor a diferentes produtos, serviços e atividades é bastante evidente, começando pelo setor do turismo e *cluster* do mar, como já mencionados anteriormente. Ressalta-se ainda o potencial de setores como o da música, do artesanato, das festas e celebrações populares e da produção de conteúdos digitais criativos tendo como suporte o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e já teremos um cenário bastante promissor.

Quando o assunto é exportação da cultura, conforme o relatório da UNCTAD (2015), o governo de Cabo Verde estabeleceu as seguintes estratégias prioritárias:

- Turismo Cultural e criativo, baseado em circuitos de feiras, festivais e no turismo de vivência e de experiência criativa, nas quais o visitante faz uma imersão no mundo cultural, troca de experiência e aprende atividades, práticas e os modos de fazer da cultura do país (como culinária, música, arquitetura, artes visuais e outras);
  - Roteiros associados ao património material e imaterial;
  - Comercialização de bens culturais numa rede de pontos de vendas em hotéis, portos, aeroportos e em outros locais turísticos;
  - Apoio e promoção de artistas e bens culturais, espetáculos, concertos, festivais, feiras, galerias e similares.

São muito os desafios a serem encontrados para a potencialização da economia desse setor, segundo UNCTAD (2015):

- Fragilidade ou ausência de infraestruturas para a potencialização das dinâmicas económicas de produção, distribuição e consumo de bens e serviços criativos;

- Políticas públicas de economias criativas incipientes e pouco transversais, capazes de promover o desenvolvimento e a empregabilidade da população;
- Baixa capacidade de financiamento e investimento tanto público quanto privado;
- Elevada Informalidade das organizações atuantes nessas economias;
- Ofertas reduzidas de formação em empreendedorismo, gestão e em áreas técnicas necessárias para o desenvolvimento das cadeias produtivas dos diversos setores criativos que compõem essas economias.

Considerando os principais constrangimentos ao desenvolvimento, identificados no Relatório Global de Competitividade e elencados na “Agenda de Transformação e Reforma do Estado” de Cabo Verde, que dificultam o ambiente de negócios, verifica-se:

- Grande dificuldade no acesso as linhas de financiamento;
- Baixo nível de qualificação da mão-de-obra no país;
- Altas taxas de impostos;
- Burocracia ou ineficiência da Administração Pública;
- Infraestruturas de logística inadequada.

Ainda que o país enfrente dificuldades, já há uma clara percepção, descrita na Agenda de Transformação e Reforma do Estado de Cabo Verde, quanto à busca de novas realidades por meio da passagem da gestão de ajuda (gestão de doações e outras ajudas das comunidades ou ONGs internacionais) para criação e aproveitamento de novas oportunidades, uma visão sólida, políticas inovadoras e estratégicas e uma abordagem estratégica para a gestão do desenvolvimento sustentável.

O Plano Intersectorial da Cultura (PLEI Cultura), em sinergia com o DECRP III e relatório de Atualização do Estado Diagnóstico de Integração do Comércio (EDIC) 2013, vem ratificar a relevância do investimento nas economias criativas de Cabo Verde, reposicionando a cultura e a criatividade do país como vetores estratégicos de desenvolvimento. Assim como o EDIC 2013, o PLEI Cultura, apresenta uma série de ações e indicações de projetos fundamentais com vista ao enfrentamento dos desafios para o desenvolvimento das economias criativas do país.

Segundo UNCTAD (2015), Cabo Verde tem potencial para construir e consolidar uma Marca-país <sup>4</sup> associada aos seus bens e serviços criativos, a partir da potencialização das economias da música, do artesanato, dos seus produtos da terra (gastronomia e bebidas – doces, queijos, temperos, café, vinhos, entre outros), da moda, das suas festas, celebrações e festivais e do turismo cultural.

### 2.1.3. Características demográficas da região Norte da Ilha de Santiago

A ilha de Santiago faz parte do grupo das ilhas do sotavento e situa-se a sul do Arquipélago de Cabo Verde. Em termos de superfície é a maior ilha e ocupa uma área de cerca de 991 Km<sup>2</sup>, tendo 54,9 Km<sup>2</sup> de comprimento, 28,8 Km<sup>2</sup> de largura e a altitude máxima de 1349 metros no maciço de Pico de Antónia. A densidade populacional na Ilha é na ordem dos 296,8 hab/km<sup>2</sup>. Administrativamente, está dividida em nove concelhos, conforme se pode constatar no mapa a seguir. A cidade da Praia é ao mesmo tempo a capital do país e sua cidade mais populosa.

Figura 1: Mapa de Cabo Verde – Regiões administrativas da Ilha de Santiago



Fonte: ACAISA – Associação Comercial Agrícola e Industrial de Santiago Norte

---

<sup>4</sup> Expressão utilizada no relatório da UNCTAD (2015) para dizer que o país tem potencialidades para construir uma imagem de marca ou institucional, a nível da cultura e indústria criativa, através da qual pode ser internacionalmente reconhecido.

A região Norte de Santiago compõe-se por seis municípios - São Lourenço dos Órgãos, São Salvador do Mundo, Santa Catarina, Santa Cruz, Tarrafal e São Miguel, conforme o mapa da figura numero 2.

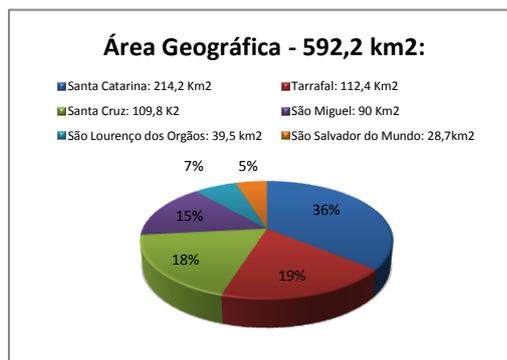
Figura 2: Mapa da região Norte da Ilha de Santiago



Fonte: Cedido pela Câmara Municipal de Santa Catarina

O menor, dos seis municípios, é o de São Salvador do Mundo, corresponde a 5% do total dos 592,2 km<sup>2</sup> da área geográfica. O gráfico da figura 3 representa a dimensão geográfica de cada concelho do norte de Santiago:

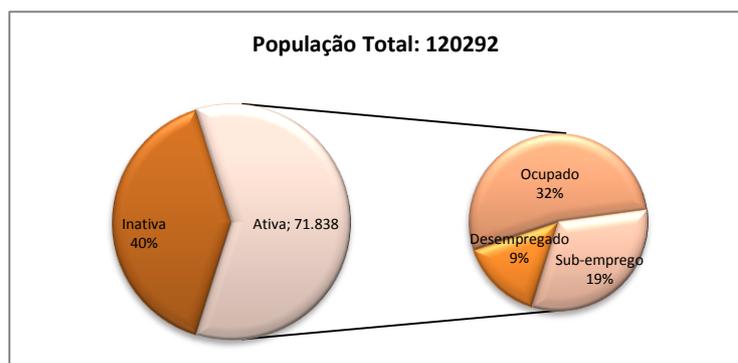
Figura 3: Área Geográfica dos Municípios do Norte, em km<sup>2</sup> e em %.



Fonte: Elaboração Própria. A partir dos dados do INE, disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv)

As informações do gráfico apresentado na figura 4 dizem que, de acordo com os dados do INE (Censo 2010), no norte da ilha existe uma população total de 120.292 pessoas, sendo que 59,71% da mesma é ativa e 40,29% inativa.

Figura 4: População e taxa de atividade no Santiago Norte



Fonte: Elaboração própria. A partir dos dados do INE, disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv)

Do total da população que residem no norte, 6% não sabe ler ou escrever. A “estatísticas de condições de vida” apresentada pelo INE (2015), revelam os seguintes dados, sobre as famílias:

Tabela 2: Principais dados sobre as famílias do Norte

Família		
Pobreza		51%
Acesso à Água da rede Pública		58,50%
Eletricidade		78,66%
Saneamento:	Cozinha a lenha	58,80%
	Com acesso a casa de banho	60,16%
	Sem Ligação a Fossa Séptica ou rede esgoto	86,16%

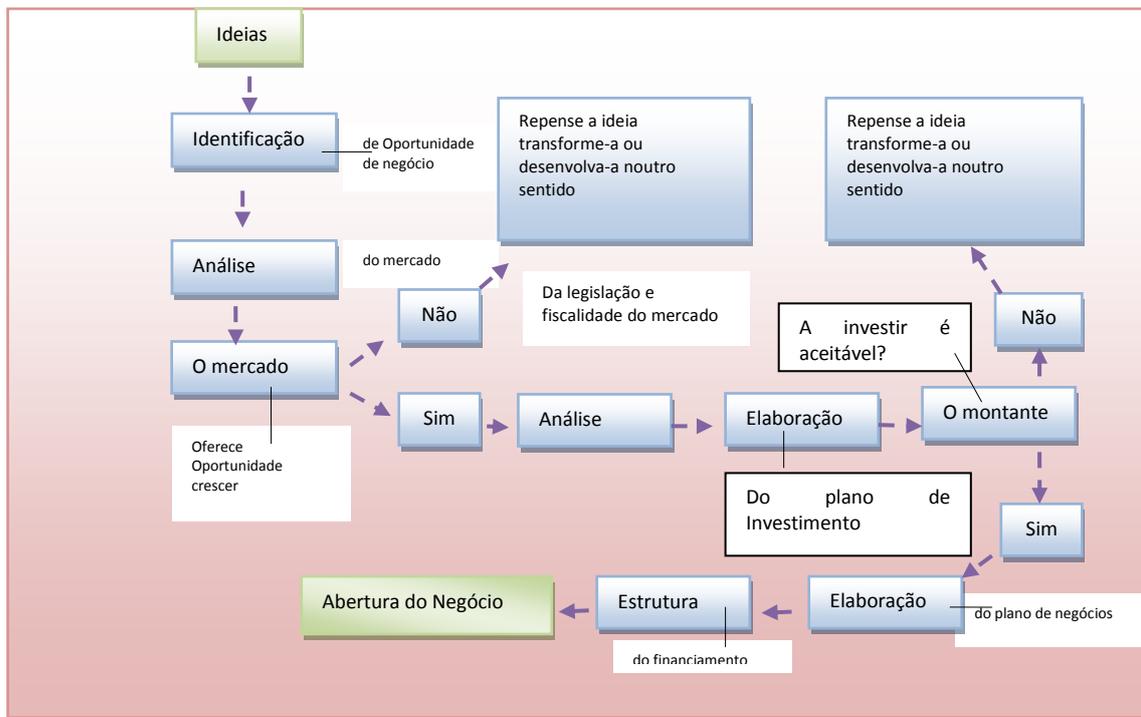
Fonte: Elaboração própria. A partir dos dados do INE, disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv).

## 2.2. Plano de Negócios

O empreendedor está sempre à procura de novos negócios. Segundo Esperança e Duarte (2014) as oportunidades de negócios podem surgir quer através de novas ideias de produtos e serviços que julgam poder ser bem recebidos pelo mercado, quer através de melhorias nos seus produtos e serviços. Para aqueles autores, a ideia, apesar de constituir a base e o início

das “preocupações” associadas à criação de qualquer negócio/atividade, muitas vezes não é suscetível de avançar para fase de implementação. Para sustentar esta afirmação, os autores recorrem ao conceito do “funil dos planos de negócio”, através de um esquema adaptado de NVCA (2007), apontando que em média, por cada 100 planos de negócios enviados aos financiadores ou investidores, 10 são selecionados porque considera-se que possuem áreas que, apesar dos ajustes profundos, são de interesse. Depois de analisados pormenorizadamente e com diligências extensas, apenas um obtém financiamento. Por isso, antes de transformar a ideia ou projeto em realidade, o empreendedor deve passar por um processo que o esquema a seguir passa a explicar:

Figura 5: Processo desde Ideia ao Negócio.



Fonte: Adaptado de Esperança e Duarte (2014).

Este processo pode servir como base de orientação para o empreendedor, desde o momento em que tem uma ideia de negócio até à fase da abertura ou início de funcionamento do mesmo. Constata-se que a Elaboração do Plano de Negócios (PN), constitui apenas uma das fases que compõem o processo. Assim, as questões que se levantam e que permitem ir ao encontro de alguns objetivos deste estudo são:

- O que é um plano de Negócio?

- Qual é a sua importância e seu objetivo?
- A quem se destina?
- Qual a sua estrutura?

Rosa (2007) definiu o PN como um documento que descreve os objetivos de um negócio e que passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Chiavenato (2007) foi mais a fundo da questão defendendo que um PN é um documento que não só descreve a ideia de um novo negócio, mas também define as principais características e condições para proporcionar uma análise à sua viabilidade, projetando estudos de mercado, operacionais e financeiros do negócio, proposto ou estruturado sempre para médio e ou longo prazo (os próximos três ou cinco anos).

### **2.2.1. Objetivos e Importância de um Plano de Negócios**

Basicamente, um PN deve dar respostas aos seguintes objetivos (Esperança e Duarte, 2014; IAPMEI, 2016):

- a) Ser utilizado para desenvolver ideias com respeito à forma como o negócio deve ser conduzido;
- b) Como ferramenta prospectiva, em relação à qual o empreendedor pode avaliar o desempenho esperado de uma empresa ao longo do tempo;
- c) Documento valioso e imprescindível para se obterem meios de financiamento;
- d) Estabelecer o valor de negócio em caso de venda ou para efeitos legais;
- e) Avaliar uma nova linha de produto, promoção ou crescimento.

Ferreira, Santos e Serra (2010) salientam que o PN é um instrumento fundamental requerido por todos os potenciais investidores para que possam avaliar o investimento que lhes é proposto. Acentuam Esperança e Duarte (2014) que um empreendedor, além de ter um bom produto ou serviço, tem de ter um bom negócio para que consiga iniciar uma empresa de sucesso. Os Planos de Negócio são instrumentos que mostram como diversos componentes de um negócio se interligam e complementam. Diz o IPAPMEI (2016) que um PN é essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios devendo focar-se nas linhas essenciais do

projeto, alocando vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar.

Ainda, sobre a importância e necessidade de conceber um bom PN, Esperança e Duarte (2014) afirmam que apesar de encontrar vários modelos e exemplos disponíveis na *internet*, não significa que seja fácil fazer um, pois existem muitas informações qualitativas e quantitativas que devem ser convenientemente tratadas. Para Barringer e Ireland (2006), citados em Esperança e Duarte (2014, p. 63), um bom PN é importante porque permite fundamentar se o negócio faz sentido, analisar a forma como todos os elementos do negócio funcionam em conjunto, descrever o funcionamento integrado da rede de participantes necessários à prossecução de negócio e articular a estratégia central da empresa com os seus *stakeholders*.

### **2.2.2. A quem se destina**

Para Rocha (2002) o uso de um PN evidencia-se em duas situações – dentro da empresa e fora da empresa. Dentro da empresa o plano ajuda a desenvolver um *road map*, a seguir na execução das estratégias e planos. Fora da empresa, apresenta aos potenciais investidores e outros *stakeholders* qual é a oportunidade de negócio que a empresa prossegue e como o pensa fazer. Chiavenato (2007) disse que para além do uso interno e externo, o PN pode servir para retratar o início, o meio e o fim de um negócio e que funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio abrangendo todos os aspetos atuais e futuros ou, como um meio de avaliação do desenvolvimento do negócio e, ainda, um guia abrangente para a condução do negócio e informar aos parceiros internos e externos as características do mesmo. Esperança e Duarte (2014) chamam a atenção para o facto de o PN ser um documento confidencial e de uso exclusivo para aqueles que têm necessidade de consultá-lo, como a equipa de gestão e potenciais e ativos financiadores. Segundo os mesmos, os potenciais financiadores tendem a assumir uma postura de rejeição quanto descobrem que o mesmo documento foi apresentado a diversas instituições. Os empreendedores devem procurar cuidadosamente as entidades financeiras que enviam os seus PN, sendo que um máximo de cinco e um mínimo de três instituições os números ideais. Segue a lista de alguns exemplos de entidades alvos de um PN:

- Os responsáveis por incubadoras (Universidade, Governo, Associações, etc.);

- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;
- Banco: para solicitar financiamentos para fundo de manuseio, imóveis, expansão da empresa, etc.;
- Instituições públicas: para submissão de programas de apoio e incentivos, caso a atividade se enquadre e o projeto esteja de acordo com as exigências predefinidas;
- Investidores: empresas de capital de risco, *business angels*, bancos de investimento, etc.;
- Fornecedores: para negociação das compras de mercadorias, matérias-primas e condições e prazos de pagamentos;
- A empresa internamente: para a comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação);
- Os clientes: para a venda de produtos e/ou serviços e publicidade da empresa;
- Sócios: para convencer a participar no empreendimento e formalização da sociedade.

Bird (2010) defende a existência de dois tipos de planos: planos de curto-prazo - destinados a obter crédito, investimento ou outro tipo de ajuda - e plano a longo-prazo, destinado desenvolver o negócio, fornecendo um modelo futuro para motivação dos colaboradores, e de "guia" para os gestores. Salienta ainda que cada Plano deverá ser ajustado ao seu negócio em concreto, variando consoante a importância da situação, considerando que as pessoas que o elaboram tendem a ter mais sucesso do que aquelas que não o fazem. Ou seja, ao participar na elaboração do PN, o empreendedor, tem um melhor entendimento do seu negócio e como é que quer que ele cresça. Ferreira, Santos e Serra (2010) concordam com Bird (2010), quando se refere a elaboração do PN, sugerindo que o empreendedor participe ativamente no processo porque no decorrer do mesmo podem aparecer lacunas e incoerências que requerem pensamentos e decisões.

Segundo o IAPMEI (2016) apesar de diferentes denominações, como por exemplo, planos estratégicos, de investimentos, operacionais, internos, anuais, de expansão, de crescimento, de produtos, de custos e muitos outros nomes, todos são Planos de Negócios. A diferença é que cada um retrata situações específicas que pretende traduzir, com maior ênfase em algumas das suas componentes. Os mais comuns são:

- **Plano Inicial (*Start-up Plan* ou *Early Stage Plan*)**, que define as linhas gerais de uma nova ideia de negócio, contemplando tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e o estudo de viabilidade económica e financeira.

- **Plano de Crescimento ou Plano de Expansão** (ou ainda um **plano de um novo produto – *Later Stage Plan***) que focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos.

Destaquemos o Plano Inicial, uma vez que se destina a novas ideias de negócio, em que no nosso caso, em específico, a sua realização vai permitir testar ou comprovar se a criação da EROPE6 é económica e financeiramente viável.

O plano inicial começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informações que o empreendedor considerar necessários para sustentar adequadamente o seu projeto. Destaque para algumas componentes muito importantes, como a fundamentação da ideia/projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso; a fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.; e, a credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão. A viabilidade económica e financeira de um *Start Up Plan*, que é uma das componentes referidas anteriormente como um dos elementos do conjunto que fazem parte deste plano, deve incluir no mínimo uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de *cash-flow* e, provavelmente, alguns outros quadros que ao longo deste estudo serão ilustrados. Estes destaques são importantes, dado que este é um tipo de plano que é estruturado para suportar um negócio ou uma ideia não existente.

### **2.2.3. Estrutura de um Plano de Negócios**

Na literatura observa-se a existência de várias propostas para a estrutura de plano de negócios, embora todas contenham vários itens em comum. Esperança e Duarte (2014) dizem que não existem regras específicas para determinar o que deve ser ou não parte integrante de um plano, reiterando que cada empresa deve organizar o seu PN consoante as especificidades do seu setor e objetivos do plano, enfatizando os aspetos mais relevantes do negócio. A tabela

número três apresenta algumas sugestões de possíveis estruturas de PN, segundo a proposta de alguns autores.

Tabela 3: Estruturas de Planos de Negócios

	Brooks e Stevens (1987)	Chiavenato (2007)	Ferreira et al (2010)
Estrutura de PN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo;</li> <li>• A Equipa;</li> <li>• O Produto;</li> <li>• O Mercado para o nosso produto;</li> <li>• Plano de marketing;</li> <li>• Plano operacional;</li> <li>• Análise financeira;</li> <li>• Metas e objetivos;</li> <li>• Controlo e <i>report</i>;</li> <li>• Propriedade e capital próprio;</li> <li>• Apêndices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo;</li> <li>• Análise completa e detalhada do setor;</li> <li>• Natureza jurídica e Estrutura organizacional da empresa;</li> <li>• Simulação de relatórios financeiros;</li> <li>• Plano estratégico;</li> <li>• Plano operacional;</li> <li>• Apêndices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capa e índice;</li> <li>• Sumário executivo; apresentação do negócio;</li> <li>• A equipa fundadora e de Gestão;</li> <li>• A apresentação da empresa e sua estrutura;</li> <li>• A análise do meio envolvente e da indústria;</li> <li>• O plano de marketing e análise do mercado;</li> <li>• A estratégia da empresa;</li> <li>• O plano de recursos humanos;</li> <li>• O plano de produção ou operações;</li> <li>• O plano económico-Financeiro;</li> <li>• Plano/calendário de implementação;</li> <li>• Anexos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria. A partir de Ferreira et al (2010), Chiavenato (2007), Brooks e Stevens (1987).

De acordo com Dornelas (2001), cada negócio tem a sua particularidade que o permite diferenciar-se dos demais, logo cada PN é estruturado de acordo com os objetivos e atividades a executar. Assim, antes de passarmos à análise sumária dos elementos que compõem a estrutura de um PN, vamos ver as estruturas sugeridas pelas Instituições como o IAPMEI em Portugal, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Brasil e Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (ADEI) em Cabo Verde, que além de terem como principal objetivo apoio ao empreendedorismo e à inovação no mercado em comum, partilham a mesma língua e o mesmo mercado (a CPLP) mas, com realidade e ambiente de negócios distintos. Outro objetivo comum a estas organizações é ensinar e direcionar o empreendedor na realização do plano de negócios, ampliando o seu potencial para que possam iniciar ou expandir os seus negócios sem grandes sobressaltos.

Tabela 4: Estruturas de Planos de Negócios adotados pela ADEI – Cabo Verde, IAPMEI – Portugal, e SEBRAE – Brasil.

País	Brasil	Cabo Verde	Portugal
Instituição	SEBRAE	ADEI	IAPMEI
Estrutura de PN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo;</li> <li>• Análise de mercado;</li> <li>• Plano de marketing;</li> <li>• Plano operacional;</li> <li>• Plano financeiro;</li> <li>• Construção de cenários;</li> <li>• Avaliação estratégica;</li> <li>• Avaliação do plano de negócios;</li> <li>• Roteiro para coleta de informações consolidado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário Executivo;</li> <li>• O produto;</li> <li>• Os clientes;</li> <li>• O mercado;</li> <li>• Equipa de gestão;</li> <li>• Analise Económica;</li> <li>• Financiamento;</li> <li>• Motivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumário executivo;</li> <li>• O histórico da Companhia e/ou dos promotores;</li> <li>• O mercado subjacente;</li> <li>• A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;</li> <li>• O Projeto/ Produto/ Ideia</li> <li>• Estratégia Comercial;</li> <li>• Gestão e controlo do negócio;</li> <li>• Investimento necessário;</li> <li>• Projeções Financeiras / Modelo Financeiro</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria. A partir dos dados da ADEI, disponível em [www.adei.cv](http://www.adei.cv); IAPMEI, disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt); e SEBRAE, disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

É consensual que cada PN deve ser elaborado de acordo com os objetivos e realidade de cada negócio. Contudo, analisando as estruturas, sugeridas tanto pelos autores anteriormente citados, quanto pelas instituições em causa, conclui-se que existem muitas semelhanças entre elas.

As propostas apresentadas confirmam a tese do Bird (2010) quando afirma que os temas comuns a desenvolver na estrutura de qualquer PN são: a descrição do produto ou serviço; tipo de negócio; gestão; marketing; operações; finanças e, objetivos ou metas. Esperança e Duarte (2014) também haviam defendido que qualquer que seja o PN, independentemente do tipo ou variante, deve retratar a situação específica que pretende traduzir e focar-se nas componentes mais importantes para cada um deles. Estes últimos autores, também concordam com Bird (2010), quando afirmam que o PN deverá incluir um sumário, os objetivos a alcançar, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido, bem como análises de mercado e análise financeira que sustentam devidamente a ideia que se pretende desenvolver. Afirmaram, ainda, que, antes da elaboração de um PN é imprescindível uma pesquisa exaustiva de informação sobre a empresa, que possa apoiar a preparação de um plano eficiente.

Deloitte e Touche (2004), citada por Esperança e Duarte (2014, p. 70), apontam que uma das piores coisas que pode acontecer aos empreendedores é que os potenciais investidores venham a descobrir informações importantes sobre o mercado e a tecnologia da empresa que deviam estar contemplados no Plano de Negócios e estão omissos.

Tendo em conta diversas abordagens, sobre a definição e as principais funções de um PN, feitas por autores supracitados, pode elaborar-se um conjunto de questões-base aos quais todos os modelos de estruturas apresentadas procuram responder:

- Qual é o negócio, missão e valores da empresa?
- Quais os produtos e serviços oferecem?
- O que é que motiva os consumidores a adquirirem o produto/serviço?
- Quem são os potenciais clientes e qual o *target*?
- O que é que distingue a empresa dos concorrentes?
- Como é que se vai estruturar o plano de ações para atingir o sucesso no presente e futuro?
- Como vai fazer para garantir a sustentabilidade e crescimento do negócio?
- Quais procedimentos a adotar, para se inserir e crescer no mercado?
- Os Indicadores calculados, os métodos de avaliação económico-financeira aplicados, são favoráveis a implementação e desempenho de negócio?

Analisados os elementos divergentes e convergentes entres as estruturas sugeridas, neste trabalho de projeto, opta-se por não adotar um modelo específico, sugerido por qualquer autor, estudo, ou instituição, como guia para estruturar o PN da EROPE6. É um fato partilhado entre autores como o Bird (2010), Dornelas (2001), Esperança e Duarte (2014), e também instituições, como a ADEI, o IAPEMEI e SEBRAE, que não existe um modelo comum de estrutura de PN e que cada PN deve ser elaborada de acordo com as características e natureza de cada negócio em específico. Deste modo, decidiu-se que a estrutura do PN da EROPE6 será uma convergência entre todas as estruturas anteriormente referidas. Esta convergência deve ser encontrada, elaborando um PN que responde as principais questões apontados no parágrafo anterior como comuns a todos os Planos.

### **3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO**

#### **3.1. Introdução**

O objetivo de qualquer empreendedor quando lança um novo projeto é indubitavelmente gerar riqueza num prazo que se deseja tão curto quanto possível. Contudo, a instabilidade e o dinamismo do mercado não permitem que se tenha certeza absoluta que o objetivo seja alcançado dentro das circunstâncias previstas. Por outro lado, a dificuldade em avaliar o potencial do mercado de um produto não retira a importância em procurar determinar as possibilidades do negócio gerar resultados financeiramente positivos, dado que além da qualidade do projeto que se desenvolve, existem muitos outros fatores que influenciam a rentabilidade de um negócio.

Depois da pesquisa básica de abordagem exploratória, que permitiu obter conhecimentos de registos bibliográficos ou documentais de realidades semelhantes da EROPE6, de conhecer minimamente o tema em questão e de explorar os diferentes métodos e modelos que permitam a elaboração de um plano de negócios, conforme referenciado no ponto 1.3, foi possível através de estudo de campo, obter e conhecer informações relevantes para o desenvolvimento do Plano de Negócios, como por exemplo, informações sobre o mercado de atuação e outros temas relacionados com o negócio da empresa.

Para a avaliação económica e financeira, recorreu-se a métodos tradicionais e técnico-científicos que permitem calcular indicadores, baseados nos fluxos de caixa e desenvolver quantitativamente todas as decisões estratégicas na elaboração do estudo económico-financeiro e fazer a avaliação da ideia/oportunidade em análise.

Bird (2010), Brooks e Stevens (1987), Chiavenato (2007), Esperança e Duarte (2014), afirmam os que métodos mais comuns e consensuais na avaliação económica e financeira de um projeto de investimento e que permitem calcular indicadores baseados nos fluxos de caixa, são os tradicionais (científicos e empíricos) como o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), o ROI (Retorno sobre o investimento), o *Payback* e o IRP (Índice de Rendibilidade do Projeto).

### 3.2. Métodos de Avaliação Económica e Financeira de Projeto de Investimentos

O caminho mais eficiente e comum para determinar ou averiguar se os recursos afetados ou a afetar serão recuperados no futuro e se produzirão lucros, é através da elaboração de uma análise económica e financeira dos mesmos. De acordo com Almeida, Coelho, Coelho e Lisboa (2013), a análise económico-financeira serve para emitir opinião sobre o desempenho e evolução da situação financeira de uma organização, partindo tanto de demonstrações financeiras como de outras informações complementares. Ou seja, pretende-se determinar os fluxos financeiros gerados pelo negócio no sentido de o avaliar e concluir sobre a sua rentabilidade e viabilidade. A conclusão retirada destas análises determina se o projeto em causa revela interesse ou não do ponto de vista do promotor.

Segundo Esperança e Duarte (2014) e Ferreira et al (2010), a avaliação da atividade da empresa requer, ainda, a análise do ponto crítico das vendas – *break-even point*. Ou seja, a quantidade de bens e serviços que uma empresa tem de vender para que o valor total dos rendimentos obtidos com as vendas iguale o total de gastos (incluindo os gastos fixos e os custos variáveis), em que a empresa incorre para produzir e comercializar essa, mesma quantidade. O ponto crítico de vendas pode também ser definido em termos de valor, correspondendo, neste caso, ao montante de vendas necessário para cobrir os gastos totais. Tendo em conta este conceito, no ponto crítico de vendas os lucros são nulos, tornando-se positivo para quantidades superiores e negativos para quantidades inferiores.

Menezes (2012), aponta dois caminhos possíveis para avaliação de um projeto de investimento:

Recorrendo aos métodos tradicionais de avaliação empírica. Diferencia-se dos demais por não recorrerem à atualização das séries anuais de recebimentos e pagamento. Na listagem dos critérios empíricos de avaliação a Taxa de Retorno do Investimento (ROI)<sup>5</sup> constitui um dos

---

<sup>5</sup> Deriva da sigla original, inglesa, *Return On Investment*.

mais importantes. É um critério meramente contabilístico onde os fluxos financeiros dos projetos de investimentos são completamente ignorados e matematicamente é dado pela seguinte fórmula:

$$ROI = \frac{RL_n}{DTI} \quad (1)$$

Onde “RL<sub>n</sub>” é equivalente a Resultados líquidos do imposto sobre rendimento relativos a um exercício económico da exploração do projeto considerado normal e “DTI” representa despesas totais de investimento ou capitais investidos (capital fixo e fundo de manei necessário de exploração), líquidos ou do seu valor residual.

O projeto só deve ser implementado se o ROI for superior ao ROI (global) da empresa, ou se existir uma rendibilidade contabilística média (também designada de ROI), que se configure com o objetivo da empresa, cuja fixação, aliás, é sempre arbitrária e desligada de custo de oportunidade de dinheiro.

Ciente de que além de ROI existam outros métodos tradicionais empíricos (Taxa Média de Recuperação do investimento, Rendibilidade dos Capitais Próprios, Taxa Média de Recuperação do Investimento com base nos meios libertos líquidos, Período Médio de Recuperação do Investimento), que permitem avaliar um projeto de investimento, não constitui objetivo deste estudo debruçar sobre os mesmos. A nossa análise, neste sentido, vai incidir sobre o segundo caminho apontado por Menezes (2012), que é através de métodos científicos (VAL – Valor Atual Líquido; IRP – Índice de Rendibilidade do Projeto; TIR – Taxa interna de Rendibilidade; e PRI – Prazo de Recuperação ou *Payback*). Pretende-se usar os métodos científicos para avaliar, económica e financeiramente, o Negócio em causa (EROPE6). Pois, segundo Martins (1996) e Menezes (2012), os métodos tradicionais empíricos não usam o conceito do valor do dinheiro no tempo ao contrário dos científicos e, por outro lado, tendem a dar preferência a resultados em vez de fluxos de caixa. Afirmam, ainda, que o método dos *cash flows* (método científico), assume maior rigor e objetividade no âmbito da avaliação de um projeto, além de considerar o valor temporal do dinheiro.

Os métodos científicos para avaliação dos projetos de Investimentos, de acordo com Menezes (2012), fundamentam-se na atualização das séries anuais de recebimentos e pagamentos, por um lado, ou dos meios libertos e das despesas totais dos investimentos, por outro lado. Esperança e Duarte (2014), reforçam que são os métodos mais utilizados na avaliação da rentabilidade dos projetos de investimento, pois consideram o fator tempo, permitindo centralizar e confrontar, num determinado momento, fluxos financeiros de receitas ou despesas (*cash flow*) que se prevê que ocorram em diferentes períodos de tempo. Desta forma, os autores citados neste parágrafo concordam que a escolha da taxa de atualização desempenha papel primordial no desempenho de diferentes métodos de avaliação dos projetos.

Menezes (2012) afirma que a taxa de atualização ( $r$ ) pode ser obtida através da equação que se segue e depende de três parâmetros essenciais: remuneração real desejada para os capitais próprios ( $T_1$ ), os riscos económicos e financeiros inerentes ao projeto ( $T_2$ ) e a taxa anual média de inflação esperada para o futuro ( $T_3$ ).

$$r = [(1 + T_1) \cdot (1 + T_2) \cdot (1 + T_3)] - 1 \quad (2)$$

Para avaliação do Projeto EROPE6 utilizam-se os principais métodos para avaliação dos projetos de Investimentos sugeridos Menezes (2012). Segue uma síntese dos mesmos:

1 – O **Valor Atual Líquido (*discounted cash flow*)** – é-nos dado pela seguinte expressão:

$$VAL = (C_0) + \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+r)^k} \quad (3)$$

Onde ( $C_0$ ) corresponde ao valor do investimento inicial, ( $C_k$ ) é equivalente a cash-flow das fases do investimento e/ou exploração (no período  $k$ ), ( $r$ ) é equivalente ao valor taxa de atualização, ( $k$ ) o fator tempo e ( $n$ ) número de anos de vida do projeto.

Brealey, Allen e Myers (2008), afirmam que o VAL é um método vantajoso por reconhecer que o valor do dinheiro hoje é superior ao valor do dinheiro amanhã, por depender unicamente dos fluxos de tesouraria previsionais do projeto e do custo de oportunidade do capital e, como

os valores atuais são todos quantificados em valores monetários de hoje, podemos adicioná-los.

O VAL agrega os fluxos líquidos atualizados gerados pelo projeto. Este conceito pode ser entendido como a quantificação do efeito do investimento na riqueza de uma empresa, por este motivo é o método mais aconselhável quando empreendedores assumem uma ótica de maximização da riqueza, uma vez que mostra o valor a criar pelo projeto de investimento (Mota, 2010).

Quando o VAL é positivo, ou seja,  $VAL > 0$ , o projeto tem interesse (aceita-se), porque permitirá: a recuperação total e adequada remuneração dos capitais próprios a investir; a cobertura dos riscos económicos e financeiros inerentes à realização dos investimentos e, ainda, a criação de excedentes monetários. Por outro lado, se o resultado for negativo, ou seja,  $VAL < 0$ , o projeto não tem interesse (rejeita-se), pelas razões opostas a primeira hipótese, pois não é economicamente viável. Ainda, o projeto continua a ter interesse (aceita-se), quando o resultado for nulo, ou seja,  $VAL = 0$ , uma vez que permitirá, igualmente: a recuperação total e adequada remuneração dos capitais próprios e a cobertura dos riscos que o caracterizam; contudo e nestas situações, aconselha-se a reanálise no nível da taxa de atualização, pois um erro de apenas 1% pode originar graves consequências futuras, importando, também, analisar a questão do reinvestimento dos *cash flows* gerado pelo próprio projeto.

**2 – Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP)** – decorre do método anterior (VAL) e é dado pela seguinte fórmula:

$$IRP = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+r)^k}}{C_0} \quad (4)$$

Onde ( $C_0$ ) corresponde ao valor do investimento inicial, ( $C_k$ ) é equivalente a cash-flow das fases do investimento e/ou exploração (no período  $k$ ), ( $r$ ) é equivalente ao valor taxa de atualização, ( $k$ ) o fator tempo e ( $n$ ) número de anos de vida do projeto.

Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009), afirmam que IRP é uma grandeza que mede a capacidade de geração de fundos, por cada unidade de capital investido num projeto. Sendo assim, se, por exemplo, o IRP for igual a dois, significa que o investimento inicial é remunerado e à taxa de desconto, e ainda se geram excedentes monetários iguais ao montante inicial desembolsado. Ou seja, considera-se que o projeto tem interesse (aceita-se), quando  $IRP > 1$  e  $VAL > 0$ . Num cenário oposto, quando  $IRP < 1 \rightarrow VAL < 0$ , o projeto não tem interesse (rejeitar), pelas razões contrárias a primeira hipótese, pois não é não possibilita a total recuperação e remuneração dos capitais a investir. O projeto continua a ter interesse, todavia, marginal, se o  $IRP = 1$  e  $VAL = 0$ .

Este método apresenta semelhanças com o método do Valor Atual Líquido, de acordo com Lopes (2004), Brealey *et al* (2008) e Menezes (2012), quer pelas suas vantagens, quer pelas suas desvantagens, diferenciando-se apenas nos seguintes aspetos: tem como vantagem tomar em consideração a dimensão relativa do investimento, apresentando uma medida de rentabilidade por unidade monetária investida. Como desvantagem tem o fato de exigir uma perfeita e total distinção entre as despesas de exploração e investimento que nem sempre são muito claras.

**3 – Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), ou ainda *Internal Rate of Return (IRR)* –** corresponde a taxa máxima de remuneração dos capitais a investir, ou seja, é a taxa que proporciona um VAL nulo. A sua expressão matemática é:

$$(C_0) + \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+r)^k} = 0 \tag{5}$$

Onde (  $C_0$  ) corresponde ao valor do investimento inicial, (  $C_k$  ) é equivalente a cash-flow das fases do investimento e/ou exploração (no período  $k$ ), (  $r$  ) é equivalente ao valor taxa de atualização, (  $k$  ) o fator tempo e (  $n$  ) número de anos de vida do projeto.

Souza (2003), defende que há uma lacuna associada a este método que se prende com o facto de não considerar relevante a dimensão do projeto ou seja ao ser apresentada em termos relativos (percentagem) existe a possibilidade de dois ou mais projetos de dimensões distintas

apresentarem a mesma TIR. Menezes (2012), apresenta o que caracteriza como regra basilar da TIR, ou seja um projeto só deve ser aceite se a TIR for superior à taxa de desconto. Por outro lado, se a taxa de atualização for superior à TIR, o projeto deve ser rejeitado.

**4 – Período de Recuperação de Investimento (*payback period* ou *pay-out time*)** é um outro método de avaliação de projetos de investimento e permite calcular o período necessário para obter desembolso do investimento, inicial, feito. Ou seja, determina quanto tempo é necessário para que os fluxos gerados pelos projetos cubram o valor total do investimento, sem se preocupar com rentabilidade gerada pelo projeto (Brealey *et al.*, 2008).

Menezes (2012), diz que o PRI é obtido pela resolução da seguinte expressão em ordem ao fator tempo ( $k$ ):

$$(C_0) + \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+r)^k} = 0 \quad (6)$$

Onde ( $C_0$ ) corresponde ao valor do investimento inicial, ( $C_k$ ) é equivalente a cash-flow das fases do investimento e/ou exploração (no período  $k$ ), ( $r$ ) é equivalente ao valor taxa de atualização, ( $k$ ) o fator tempo e ( $n$ ) número de anos de vida do projeto.

De acordo com este critério, têm interesse os projetos que possuam um PRI inferior ao período de recuperação do capital investido. Todavia, quando o período de tempo não é fixado, são adotados os projetos cujo PRI seja inferior ao tempo de vida do projeto.

Para Barros (2008) e Menezes (2012), o PRI é um método que, também, tem os seus convenientes e inconvenientes. Tem a vantagem de ser fácil de calcular permitindo tomadas de decisões rápidas, é útil em contexto de fraca disponibilidade de capital perante boas oportunidades de investimento permitindo aferir a opção que mais rapidamente liberta meios financeiros para reinvestir e, assume particular relevância em cenários de instabilidades políticas, económica e social em que se pretende recuperar o investimento realizado. Mas, também tem a desvantagem de ignorar os *cash-flows* gerados após a recuperação do investimento inicial já que não é um indicador de rentabilidade mas apenas um indicador de

risco obrigando à sua utilização com outros métodos de avaliação e, por ponderar de mesmo modo os fluxos de tesouraria que ocorrem antes do período de recuperação do Investimento.

### **3.3. Análise de Riscos e Incertezas**

Os empreendedores e investidores estão cada vez mais consciencializados que é imprescindível aplicar critérios de avaliação rigorosos, eficazes e objetivos, quando se faz um estudo de viabilidade económica e financeira de um projeto de investimento. Contudo, esse estudo baseia-se em previsões de valores esperados. Estes valores podem ou não acontecer conforme o previsto, devido aos riscos associados aos projetos isto é a probabilidade de um fluxo não vir a acontecer ou então vir em dimensões completamente diferentes das esperadas.

Neves (2006) diz que existe risco quando o decisor pode estimar objetivamente as probabilidades dos acontecimentos. Acautela Menezes (2012), que entre riscos e Incertezas do projeto de investimento existem diferenças claras. O risco existe quando existirem elementos que permitam a elaboração de distribuições probabilísticas objetivas e baseadas em dados históricos. Enquanto a incerteza existe quando quem decide não possui nenhum dado histórico a partir da qual possa fazer uma distribuição probabilísticas e, por isso, precisa fazer estimativas aceitáveis a fim de fazer uma estimativa probabilísticas subjetiva.

Logo, conclui-se que, no nosso caso em específico, pelo exposto no parágrafo anterior, se trata de analisar o risco e não a incerteza. Assim, as perguntas que ficam, são: com que base se calcula esse risco e como se calcula?

Ainda em Menezes (2012) pode ler-se que existem seis tipos de critérios de avaliação subjetivas do risco (incerteza) dos projetos de investimento:

- Custos figurativos;
- Solvabilidade total mínima;
- Os pontos de Equilíbrio;
- Análise crítica do PRI;
- Ajustamento do nível da taxa de atualização ao risco;
- Análise de Sensibilidade.

De entre os critérios de avaliação de riscos acima identificados destaque para a Análise de Sensibilidade. É um método que, detetando os parâmetros críticos (sensíveis), permite estabelecer cenários alternativos (otimista, esperado e pessimista), sobre o comportamento das principais variáveis económicas e financeiras durante a vida útil do projeto.

Geralmente, o montante das despesas totais do investimento, o período de incubação de projetos, as quantidades a vender (quota de mercado do projeto), preço de compra das matérias-primas e subsidiárias principais, os rendimentos de produção (produtividade dos equipamentos principais e do trabalho), os prazos médios de recebimento e pagamento, a taxa anual de inflação e da desvalorização da moeda (importação de matérias-primas, imobilizações de substituição, empréstimos externos, etc.), são os pontos sensíveis ou críticos que se revelam suscetíveis de virem afetar a rentabilidade de um projeto de investimento.

Identificado os parâmetros sensíveis e quantificadas as alternativas para o seu comportamento futuro, procede-se à reelaboração do plano de investimentos, das contas previsionais da exploração e resultados e dos mapas dos fluxos financeiros de forma a de novo se calcular o VAL e a TIR.

As análises de sensibilidade ou análises BOP (*Best, optimistic e pessimistic*), permitem calcular o VAL para as três hipóteses alternativas de comportamento de uma só variável, mantendo-se as restantes nos níveis esperados e apresentam as seguintes vantagens - Análises de sensibilidade permitem uma melhor avaliação do risco dos projetos, porque facultam-nos pistas sobre a validade dos próprios VAL; as análises BOP permitem-nos detetar eventuais faltas de informações sobre o comportamento das variáveis mais relevantes – e desvantagens - como as análises de sensibilidade consideram variáveis isoladas, pode ignorar-se o facto de algumas delas estarem inter-relacionadas; as alternativas pessimistas podem naturalmente resultar de apreciações demasiadas otimistas, o que importa evitar.

#### 4. PLANO DE NEGÓCIOS



EMPRESA REGIONAL DE ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO DE EVENTOS

#### **4.1. Sumário Executivo**

O presente Plano de Negócios tem como principal objetivo apresentar o projeto de uma empresa de organização de eventos (EROPE6) que realiza feiras e festivais dos municípios da região Santiago Norte.

A ideia de negócio surgiu com base nas oportunidades de negócios, a nível cultural, detetadas pelo promotor principal do projeto. A visão que motivou os promotores a desenvolverem este negócio está no facto dos referidos eventos nunca serem vistas como geradores de rendimentos pelas autarquias. Por outro lado, os promotores acreditam que a empresarialização desses eventos possa ser a chave para resolução da questão do financiamento dos mesmos.

Projetado para organizar todas as feiras e festivais que, até então, são organizadas pelas Camaras Municipais, EROPE6 vai ser uma sociedade anónima, constituída por cinco acionistas, em que o capital social (8.000.000ECV) será celebrado em partes iguais (1.600.000ECV por acionista). O que significa que cada acionista deterá uma parcela de 20% do capital da empresa.

Relativamente ao investimento a realizar será necessário investir: **21.940.544 ECV**. O investimento é composto pela compra do equipamento básico para o espaço onde a EROPE6 irá desenvolver o seu negócio e, essencialmente, para aquisição de equipamentos como palco, som e iluminação, expositores e material para delimitação da área onde se realiza eventos, como também equipamentos de transportes. Para financiar estes investimentos, a EROPE6 pretende realizar como capital próprio 8.000.000ECV e recorrer a capitais alheios (empréstimo bancário) no montante de 11.481.268,00 ECV, bem como a suprimentos não consolidados de curto prazo no montante de 2.200.000,00 ECV. Estes investimentos, analisados num período de 5 anos, serão recuperados ao fim de 2 anos, 8 meses, e 19 dias. Período de Recuperação de Investimento considerado otimista.

A viabilidade do projeto será assegurada com um Valor Atual Líquido (VAL) de **34.776.536,46 ECV**, o que significa que além de o projeto pagar o investimento realizado no período considerado, ainda gerará excedentes. E por uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) superior à taxa de atualização (51% > 11,76%). Prevê-se, ainda, que o negócio cresça 177,60%

no ano 1 e que continue crescendo durante os anos seguintes, mesmo que num ritmo mais brando. A empresa começa a ficar menos dependente de Capitais Alheios, apresentando valores mais baixos de encargos financeiros e beneficiando da sua rendibilidade a partir do ano 3. O valor dos Ativos Correntes do projeto é superior ao Passivo Corrente porque a empresa apresenta um rácio de liquidez superior à unidade, desde o início de atividade.

## 4.2. Identificação Dos Promotores<sup>6</sup>

### 4.2.1. Identificação do promotor principal

*Tabela 5: Identificação do promotor principal*

Nome:	Carlos H. S. Borges
Morada:	Cutelo
Localidade:	Assomada
Concelho:	Santa Catarina
Telefone:	002389245386
Correio eletrónico:	<a href="mailto:Carlosh.sborges@gmail.com">Carlosh.sborges@gmail.com</a>
Idade:	30 Anos
Habilitações	Licenciado em Gestão Sociocultural; Mestrando em Gestão (Especialidade em contabilidade)

Fonte: Elaboração Própria

### 4.2.2. Identificação de outros promotores

*Tabela 6: Identificação de outros promotores*

Nome:	Idade	Habilitações
António Varela	40 Anos	Licenciado em Design e Multimédia; Mestre em Marketing e comunicação
Ana Mansinho	35 Anos	Licenciada em Direito; Mestre em gestão de Recursos Humanos
Carmem Ventura	42 Anos	Dra. Finanças Empresariais - Presidente da Associação dos municípios de Santiago.
Carolina Félix	35 Anos	Licenciada em Engenharia Eletrónica

Fonte: Elaboração próprio.

## 4.3. Identificação Empresa e Caracterização do Negócio

### 4.3.1. Identificação e caracterização da atividade

---

<sup>6</sup> Os dados apresentados neste subponto são fictícios. Não são reais.

Tabela 7: Identificação e Classificação da Atividade.

Nome:	Logotipo	Localização	Regime Jurídico	CAE CV-rev1* <sup>7</sup>
<b>Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos de Santiago Norte – EROPE6</b>		Sta. Catarina – Assomada	Sociedade Anónima	Principal: 9000 Secundário: 8230

Fonte: Elaboração Própria.

\* Classificação das Atividades Económicas de Cabo Verde - CAE CV-rev1:

- 9000 – Representa a classificação de atividades económicas, como a produção de espetáculos teatrais, musicais, bailado e óperas; espetáculos de marionetas e de jornalistas independentes; pintores, escultores, autores, conferencistas ou oradores, dançarinos, caricaturistas e outras atividades artísticas individuais similares. Inclui também o restauro de obras de arte, a exploração de salas de espetáculo e instalação de cenários. Constituem atividades económicas principais da EROPE6.

- 8230 - Representa a classificação atividades económica secundária da empresa e estão ligadas à organização de manifestações económicas (feiras ou exposições, periódicas ou não) e a organizações de encontros científicos ou culturais. Inclui o apoio necessário à organização destes eventos.

#### 4.3.2. Breve histórico e estágio atual da empresa

A EROPE6 pretende ser uma empresa de produções de eventos, que trabalha para conquistar o mercado regional de Santiago Norte, através de parcerias público-privadas, na produção e organização de festivais e feiras municipais, de modo a garantir a sustentabilidade financeira dos mesmos.

---

<sup>7</sup> CAE CV-Rev.1, cuja estrutura foi publicada no Boletim Oficial (Decreto-Lei Nº03/2008, de 21 de Janeiro), foi concebida, para preservação da comparabilidade estatística internacional, de forma integrada ou harmonizada com a Classificação Internacional Tipo das Atividades Económicas, Revisão 4 (CITA-Rev.4) editada pelos Serviços de Estatística das Nações Unidas (ST/ESA/STAT/SER.M/4/Rev.4), a Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas na Comunidade Europeia (NACE-Rev.2) e a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev. 3).

A empresa encontra-se numa etapa *seed*<sup>8</sup> e pretende ser lançada no mercado no ano de 2018, dado que, ainda, se encontra na fase da construção do seu plano de negócios inicial para averiguar se o negócio que pretende promover, é viável, económica e financeiramente, e consequentemente determinar a sua criação formal.

#### **4.3.3. Justificação para escolha da denominação e forma jurídica**

A sigla que denomina a empresa - EROPE6 - corresponde às iniciais de Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos e o número 6 representa os seis concelhos que compõem a região norte da Ilha de Santiago. A escolha desse nome deve-se, principalmente, ao facto de o “negócio” da empresa ser o que o próprio nome sugere - organização e produção de eventos (festivals e feiras) – e da área de atuação e localização da empresa – Santiago Norte.

A escolha do regime jurídico incide sobre os seguintes fatores:

- EROPE6 pretende ser uma empresa de carácter privado, em que qualquer pessoa em nome individual ou coletiva (público ou privado) pode ser acionista;
- Sociedade Anónima é um regime jurídico que, segundo Samuelson e Nordhaus (1998), os acionistas gozam de responsabilidade limitada, que os isentam de suportar dívidas ou prejuízos da sociedade para além da sua participação inicial. Este facto faz com que seja um regime jurídico que facilita a angariação de fundos (financiamento). Os acionistas têm o direito à percentagem de lucro equivalente à quantidade de ações que representa na empresa ou seja, neste caso, é distribuído, pelo valor da quantidade de ações pertencente a cada acionista (20%).
- Este regime permite, igualmente, uma gestão independente e isenta.

#### **4.3.4. Razão de escolha da localização**

Escolheu-se instalar a sede da empresa no Município de Santa Catarina, concretamente na Cidade de Assomada, por ser o maior, mais populoso e consequentemente o concelho com

---

<sup>8</sup> Fase anterior ao arranque formal de uma empresa, onde se avalia e desenvolve um conceito inicial de produto/serviço.

maior afluência de pessoas e melhor infraestruturado (Museu, Centro Cultural, Cinema, Pavilhões desportivos, Auditórios, etc.).

Santa Catarina é o concelho onde acontece a maioria das manifestações culturais (festas e romarias, teatros, feiras, exposições, etc.) do norte de Santiago. Por exemplo, no que diz respeito aos festivais, por ano, organizam-se dois de maiores dimensões (maio e novembro) com abrangência a nível concelhia e muitos outros de menores dimensões com abrangência a nível local como por exemplo o festival na Ribeira da Barca (maio), Santo António (junho), Santa Ana (julho), Santa Teresinha (outubro), Santo André (novembro), entre outros de menor expressão.

A localização geográfica da Cidade de Assomada é outro fator que favorece a instalação da sede neste local, uma vez que se situa no centro e o mais próximo de todos os outros municípios do Norte.

#### **4.3.5. Apresentação do Negócio (Natureza, objetivo e motivação)**

Os promotores deste projeto, especialistas em áreas culturais, sociais e empresariais, propõem, através de parcerias e compromissos, sob a forma de contratos de concessão de serviços<sup>9</sup> e de colaboração entre os municípios que compõem a região norte da Ilha de Santiago, a criação da empresa “EROPE6”, para a empresarialização dos eventos culturais (festivais e feiras), organizados pelas mesmas autarquias.

Em cada um dos seis municípios em questão são organizados, anualmente, uma média de dois eventos culturais de grandes impactos local e regional. Com a instalação da sede da empresa em Assomada, a EROPE6 deverá trabalhar no sentido de conseguir afirmar os referidos acordos com as Câmaras Municipais locais, formar grupos de trabalho coesos,

---

<sup>9</sup> Decreto-Lei nº 34/2005, de 30 de maio, estabelece as bases gerais do regime de concessão da exploração dos institutos públicos, empresas públicas, meios de produção e outros meios públicos. Publicado no B.O.I Serie 22 de 2005.

dinâmicos e multidisciplinares e investir em meios materiais necessários, que a permita organizar e gerir todos os eventos, acima referenciados.

Uma das principais questões de reflexão das Câmaras Municipais, no que diz respeito à organização desses eventos, está na garantia da sustentabilidade financeira dos mesmos. Acredita-se que a afirmação de parcerias e trabalho de equipa, entre os setores público e privado, seja o caminho para encontrar respostas adequadas às questões que se possam levantar, inclusive a referente à sustentabilidade financeira.

A criação deste negócio ou a empresarialização desses eventos vai permitir, ainda, atingir outros objetivos como: melhorar a situação de emprego a nível regional, com a criação de alguns postos de trabalhos (13 postos diretos, até o final do ano 5) e contribuir para o desenvolvimento e afirmação de um setor - economias criativas - que, no referido mercado, apresenta inúmeras oportunidades de desenvolvimento; divulgação, preservação e dinamização do património cultural da região; e, desenvolvimento de atividade turística, económica e sociocultural.

Com a afirmação da empresa e alcance da sua sustentabilidade financeira, numa perspetiva de médio e longo prazo, analisar-se-ão as possibilidades de alargar a atuação para outras regiões do País e a organização de outros eventos que não sejam festivais e feiras.

#### **4.3.6. Breve descrição dos serviços**

Como anteriormente referenciado, a EROPE6 oferece dois serviços principais – organização de festivais e de feiras. Contudo, dentre os investimentos a realizar para operacionalização da empresa estará a aquisição de equipamentos – som, luzes, palco e outros - essenciais na organização das atividades acima mencionadas. Esses equipamentos, conseqüentemente, poderão dar origem a prestação de mais um serviço por parte da empresa, que é o aluguer dos mesmos a terceiros. A seguir, uma síntese das descrições dos principais serviços da empresa:

##### **A. Festivais**

Comemoram-se, anualmente, em todas as Ilhas de Cabo Verde, as festividades que juntam programas religiosos com profanos. A ilha de Santiago, por ser a maior e onde se localiza a cidade capital do país, é, igualmente, a que possui maior número de manifestações culturais e religiosas durante o ano.

Nos nove concelhos que compõem a Ilha de Santiago, realiza-se um mínimo de um festival por ano, em cada município. Com exceção da Cidade da Praia que organiza e acolhe grandes festivais nacionais, como por exemplo o “Festival de Gamboa” e internacionais, como o “Atlantic Music Expo” e o “Kriol Jazz Festival”, nas outras cidades da Ilha todos os festivais realizados vêm complementar ou apetrechar um cartaz que tem como destaque uma manifestação religiosa e ou em comemoração do dia da fundação ou elevação do respetivo município para categoria de Cidade.

Na região norte da Ilha, à exceção do concelho de Santa Catarina (onde se organiza o festival de “Nha Santa Catarina” e “Nossa Senhora de Fátima”), todos outros concelhos organizam um festival, pelos mesmos motivos a cima referenciados. Vide o quadro, a seguir, com nomes dos festivais, data e local, realizados em Santiago Norte:

*Tabela 8: Festivais do Norte*

Nome	Discrição	Dia	Mês	Local
<b>Festival de Santo Amaro</b>	Festival de música em comemoração ao Santo Padroeiro e aniversário da cidade de Tarrafal	15	Janeiro	Concelho de Tarrafal – Praia de Mangue
<b>Festival de São Jorge</b>	Festival de música em comemoração ao Santo Padroeiro de São Jorge dos Órgãos	23	Abril	Concelho de São Lourenço dos Órgãos – Ribeira de São Jorge
<b>Festival de Picos</b>	Festival de música em comemoração ao Santo Padroeiro de São Salvador de Mundo	---	45 dias depois da Páscoa	São salvador do Mundo – Rua do Mercado
<b>Festival de 13 de Maio</b>	Festival de música em comemoração ao Santo Padroeiro e celebração do aniversário da Cidade de Assomada	13	Maio	Concelho de Santa Catarina – Avenida da cidade de Assomada
<b>Festival de Tabanca / Praia de Arreia Grande.</b>	Festival de músicas e outras manifestações culturais e tradicionais como a Tabanca e batuque. Comemoração do Santo padroeiro e dia do município.	25	Julho	Concelho de Santa Cruz
<b>Festival da Calheta de são Miguel</b>	Festival de Música para Comemoração do dia de Município e do Santo Padroeiro	29	Setembro	São Miguel
<b>Festival de Santa Catarina</b>	Festival de Musica em comemoração do santo padroeiro.	25	Novembro	Concelho de Santa Catarina: Avenida da Cidade de Assomada

Fonte: Elaboração Própria

Além dos eventos destacados na tabela nº 8, realizam-se outros eventos de menores dimensões como as festas e romarias das pequenas freguesias de cada concelho e que, geralmente, atraem um número elevado de visitantes, tanto pela parte religiosa como também pelos cartazes lúdico-culturais. Entre as inúmeras festas e romarias que se celebram nestes concelhos, destaque para a festa de Nossa Senhora de Lurdes que se realiza a 11 de fevereiro na localidade de Figueira das Naus do Concelho de Santa Catarina, São José a 1 de maio na localidade de Serra Malagueta e Imaculada Conceição a 31 de maio na Ribeira da Barca, São Pedro a 29 de junho na localidade de Rincão, Santa Ana a 26 de julho em Achada Lém, Nossa Senhora Da Graça a 15 de agosto em Chão de Tanque, Santa Teresinha a 01 de outubro em Ribeirão Manuel; Santo André a 30 de novembro na Ribeira dos Engenhos, todos no mesmo concelho.

No concelho de Tarrafal, além do evento (Festival de “Nho Santo Amaro”), indicado na tabela nº 8, também se destaca a comemoração do dia 18 de dezembro, Nossa Senhora de Boa Esperança na Localidade de Ribeira Prata.

Constata-se que todos os festivais realizados na região têm a música como o tema comum, assim como são sempre partes do programa de uma manifestação religiosa. A EROPE6 pretende introduzir uma agenda cultural, anual, em que, além da realização das referidas atividades, cria-se um festival com abrangência regional e nacional, abordando tema como a dança tradicional e o teatro e, outro com impulso internacional, tratando temas relacionados com as manifestações culturais tradicionais de países lusófonos (membros da CPLP), ou países da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO).

## **B. Feiras**

Com exceção das feiras de comércio informal, realizadas permanentemente durante alguns dias de semana, na maioria dos municípios e com destaque para a feira de Santa Catarina que é vista como a maior de Cabo Verde e que se realiza durante todo o ano, duas vezes por semana (quartas e sábados), em Santiago Norte realizam-se algumas feiras temáticas. Estas últimas, tal como os festivais realizados nos municípios, fazem parte, pontualmente, do programa das celebrações religiosas que acontecem ao longo do ano. Podemos destacar a feira do artesanato que acontece no Município de Tarrafal, em janeiro,

feira de cinza em São Lourenço dos Órgãos que acontece nos dois ou três dias antes do Carnaval e feira agrícola de Santiago (Santa Cruz) que, normalmente, realiza-se em comemoração ao dia do município e santo padroeiro, a 25 de Julho.

A nível regional realiza-se, por iniciativa da Associação Comercial e Agrícola de Santiago Norte (ACAISA), a Feira Internacional de Agropecuária de Santiago Norte (FIAPA). Esta feira foi programada para acontecer anualmente. Contudo, as condições financeiras da associação têm posto em causa a sua continuidade, segundo o presidente da referida instituição

Tal como os festivais, pretende-se que, além das feiras municipais, já realizadas, a EROPE6 passe a organizar feiras de abrangência regional, de modo a construir imagens de marca que possa atrair visitantes nacionais e internacionais. Irá propor-se a criação de Feira Internacional do Norte, onde se expõem produtos agropecuários e artesanais, não só da região, mas também do país em geral e de outros países convidados ou de empresas internacionais.

#### **4.3.7. Missão**

Programar, organizar e promover eventos, de qualidade, que geram confiança e bem-estar nos consumidores, colaboradores, fornecedores e demais *stakeholders* a fim de ser reconhecida como uma empresa capaz de agregar valores e contribuir para o desenvolvimento sustentável da cultura, ampliando continuamente a sua participação na esfera social e cultural de Santiago Norte e de Cabo Verde em geral.

#### **4.3.8. Visão**

Empresa que oferece valor, respeito e bem-estar, através de uma atuação no universo cultural, praticando uma gestão inclusiva, imparcial, dinâmica e independente, sempre em constante parceria com a sociedade.

#### **4.3.9. Valores**

A EROPE6 pretende ser uma instituição onde as ações dos seus membros e os serviços oferecidos à sociedade de Santiago Norte, sejam orientadas por um conjunto de princípios como:

- Integridade: Honestidade e transparência em suas ações e decisões;
- Valorização do potencial humano: Capacidade de trabalho em equipa e trabalhar para o bem comum;
- Criatividade: Buscar sempre maneiras de se diferenciar no mercado;
- Comprometimento: Responsabilidade com a empresa, ética, proatividade, liderança e, perseverança.

#### **4.4. Análise da envolvente**

##### **4.4.1. A envolvente Interna**

###### **4.4.1.1. História**

A ideia para a EROPE6 nasceu em novembro de 2014, com a participação do seu promotor principal num grupo de trabalho que organizou a quarta edição da Feira Internacional Agropecuária de Assomada (FIAPA). Dividido as dificuldades, principalmente a nível da logística, encontradas durante todo o processo, surgiu uma conversa entre o presidente da associação que organiza a respetiva feira e o promotor principal da EROPE6, onde se concluiu que uma das formas para contornar os constrangimentos em torno da realização das feiras e festivais naquela região, principalmente as realizadas pelas autarquias, passava pela criação de uma estrutura empresarial que atuasse a nível regional e em coordenação e parceria com as referidas Câmaras Municipais.

No início de 2017, houve uma participação num outro grupo de trabalho objetivando a recolha de subsídios para a elaboração de um plano estratégico para o desenvolvimento da região Santiago Norte, no horizonte 2017 a 2021, cuja na sua composição estavam figuras como Presidentes, Vereadores e Diretores de todas as Câmaras Municipais da região, consultores do Governo de Cabo Verde e também pela ACAISA que se fazia representar pelo seu presidente e um dos seus colaboradores que neste caso é o promotor principal da EROPE6. Ao promotor principal da EROPE6, por ter uma formação académica em gestão sociocultural, ficou incumbido a tarefa de elaborar e apresentar uma síntese de informações sobre o estado atual do desenvolvimento cultural na região e perspetivar linhas orientadoras para o futuro. Com esta tarefa renasceu a ideia da criação da EROPE6 e a sua necessidade tornou-se cada vez mais evidente.

Foi depois da participação no último grupo de trabalho, acima descrito, que o promotor principal apresentou a ideia aos outros promotores do projeto, surgindo, deste modo, a EROPE6.

#### **4.4.1.2. Ativos**

A parceria a ser estabelecida entre as Câmaras Municipais de Santiago Norte e a empresa a ser criada (EROPE6), constituirá ativo muito importante para o início das atividades da empresa. Apesar de ser uma parceria que só deve ser discutida e garantida depois de ser testada a viabilidade da empresa com a estruturação deste PN, deverá estabelecer, entre vários outros, termos importantes como:

- A concessão para exploração<sup>10</sup> do edifício da antiga cadeia de Assomada (atualmente em desuso), pela Câmara Municipal de Santa Catarina, que, depois de remodelado e equipado, funcionará como a sede da EROPE6;
- Todas as atividades (festivais e feiras), até então organizados pelas Câmaras Municipais deverão ser, a partir do momento em que a parceria for estabelecida, organizadas, produzidas e exploradas pela EROPE6.
- As Câmaras Municipais devem ceder a autorização à EROPE6 para o uso de equipamentos culturais (auditórios, salas de espetáculos, centros culturais e espaços ou infraestruturas desportivas), bem como outros espaços públicos municipais e apoio logístico diversos, sem custos de utilização, sempre que for necessária para a realização de determinado evento.

Além de ativos (tangíveis e intangíveis), anteriormente mencionados, os quais serão garantidos pelo acordo de parceria, terão de ser adquiridos outros ativos que estarão detalhados no plano de investimento. De um modo geral, os promotores não dispõem de

---

<sup>10</sup> Decreto-Lei nº 35/2005, de 30 de Maio, estabelece as bases gerais do regime de concessão de obras públicas e de exploração de bens públicos. Publicado no B.O.I Serie 22 de 2005.

Capitais suficientes para o arranque da empresa, mas a solução para esta situação estará identificada no plano de financiamento.

#### **4.4.1.3. Capacidades, Conhecimentos e Experiências.**

As capacidades centram-se nos conhecimentos e experiências dos promotores. A noção do mercado de atuação da empresa, os conhecimentos académicos em gestão e organização, produção e promoção de eventos culturais, do promotor principal e, as experiências profissionais e académicas dos restantes promotores, serão uma mais-valia que contribuirão para um bom desenvolvimento da empresa. Com exceção do promotor principal, todos os promotores do projeto possuem no mínimo cinco anos de experiência como decisores em empresas públicas e privadas.

O bom relacionamento com as Câmaras Municipais, particularmente as de Santa Catarina, Tarrafal e Santa Cruz, as quais possuem vasta experiência a nível da logística por detrás da organização de um evento e bom conhecimento do mercado e público local, será, igualmente, uma mais-valia para a empresa.

O estabelecimento de uma relação de excelência para com os patrocinadores, financiadores, mecenas e outros *stakeholders* importantes para uma boa *performance* da EROPE6 estará sempre entre as prioridades dos seus promotores e colaboradores.

#### **4.4.1.4. Modelo de Negócio**

- **Segmento-alvo de mercado**

A geografia da intervenção do nosso negócio é o mercado regional, constituído por seis municípios. Nesses municípios realizam-se uma média de dois eventos (feiras e festivais) por ano. São municípios considerados pobres em que esses acontecimentos estão sempre associados a questões relacionados com a falta de financiamento e outros como as dificuldades de atrair patrocinadores. Na perspetiva dos promotores deste projeto, a organização destes eventos carece de uma visão empresarial. Logo, a atuação da EROPE6 neste mercado será no sentido de garantir a sustentabilidade na organização dos referidos eventos, através de uma gestão, responsável, isenta e com orientação para o lucro.

- **Como podemos capitalizar e obter retornos?**

No caso dos festivais, o retorno no negócio resulta da exploração comercial dos espetáculos, *merchandising*, direitos de exploração de imagem, terceirização de exploração e venda de bares e restaurantes no recinto, participação de empresas, patrocínios.

Na realização das feiras o retorno tem origem na venda de expositores, exploração comercial de espetáculos lúdico-criativos associados a estes eventos, participação de empresas, patrocínios, etc.

A EROPE6 pretende ser uma empresa que trabalha para, a longo prazo, atingir outras fontes de financiamento como emissão de títulos de ações e ou obrigações junto da Bolsa de Valores de Cabo Verde.

- **Qual a nossa proposta de valor? Em que se diferencia o nosso serviço e suporta a vantagem competitiva? Qual a necessidade do mercado e a oportunidade que resolve o problema do cliente?**

Com a exploração das feiras e dos festivais, num contexto empresarial, a EROPE6 pretende ser uma empresa que depois da constituição, implementação e garantir a sua solidez no mercado, irá trabalhar no sentido de reduzir (máximo possível) os custos das Câmaras Municipais com a realização desses eventos, a partir do quinto ano de atividade da empresa.

No final do quinto ano, as referidas autarquias, podem passar a fazer parte do grupo dos acionistas da EROPE6 com um total de 48% das ações. <sup>11</sup>Esta percentagem de ações que será dividida em 6 partes iguais e que equivalerá a 8% para cada Município deve ser adquirida mediante negociações prévias entre as partes envolvidas. Os 52% remanescentes ficam divididos em partes iguais entre os promotores do projeto.

A gestão rigorosa, isenta e com orientação para o lucro, da organização das feiras e festivais municipais é um fator diferenciador, relativamente à forma como são geridas atualmente, que permitirá uma maior satisfação dos munícipes, produzindo eventos de

---

<sup>11</sup> De acordo como o regime de Parcerias Público-Privada, fundamentada pelo Decreto-Lei n.º 46/2005, de 4 de julho.

qualidade, a preços justos e acessíveis. Contribuirá, igualmente, para a melhoria das condições de vida e desenvolvimento local e regional, através dos postos de trabalhos que gerará e da dinamização da economia local.

- **Como prestaremos o Serviço?**

A programação será o ponto forte da empresa. EROPE6 vai trabalhar no sentido de construir programas atrativos e diversificados, tendo o fator tempo como principal preocupação, de modo a garantir uma boa organização dos eventos.

- **Qual a logística de compras?**

As feiras e festivais são as “matérias-primas” deste negócio. Além de compra de bens e equipamentos que compõem o ativo da empresa (Recursos Patrimoniais), serão adquiridos equipamentos destinados a produção dos eventos (palco, expositores, som, etc.). A estrutura detalhada destes investimentos é abordada no subponto 4.7.1 deste plano.

O processo de compra iniciou-se com a realização deste estudo, através da pesquisa, comparação dos preços e seleção dos equipamentos acima mencionados. Para concretização deste processo, foram consideradas as empresas do mercado Nacional em comparação com o mercado Internacional, nomeadamente as empresas Europeias.

Os equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades da empresa são fabricados e comercializados, 100%, a nível internacional. Existem algumas empresas nacionais que fazem importação de alguns desses equipamentos e revendem no mercado nacional. Logo, as nossas compras serão realizadas a nível nacional (Materiais de escritórios) e internacional (outros equipamentos básicos e de transporte). Os equipamentos que compõem a lista de ativos da EROPE6 devem ser adquiridos, respeitando critérios como a qualidade, preço, a facilidade de manutenção e de manuseamento. Devem ser todos novos, com exceção de um veículo pesado (para transporte de equipamentos de espetáculos) que será adquirido um em estado seminovo.

Depois de proceder à pesquisa e seleção dos equipamentos serão convidadas, no mínimo, três empresas nacionais a apresentarem suas propostas para o fornecimento nos mesmos. Será selecionada a proposta mais adequada às exigências da empresa. A nível internacional procurar-se-á efetuar compras diretamente dos fabricantes ou representantes dos mesmos, uma vez que

a lei dos incentivos fiscais, em vigor no país, prevê vários benefícios fiscais aos investimentos sendo uma das quais a nível de importação, em que o estado isenta as empresas de direitos aduaneiros sempre que importam bens ligados ao objeto principal do projeto de investimento, como viaturas ligeiras e pesadas, entre outros bens especificados no artigo 15º da mesma lei.<sup>12</sup>

#### **4.4.1.5. Recursos Humanos**

A estratégia de recursos humanos deve estar alinhada com a estratégia organizacional. Sendo a nossa estratégia de crescimento de negócio e diferenciação, a nossa estratégia de recursos humanos, vamos:

1º) A nível da qualidade dos colaboradores, recrutar e/ou formar colaboradores que, também eles, tenham elevada necessidade de crescimento. Que constituam *teambuilding* à luz das vertentes MBTI<sup>13</sup> (*Myers-Briggs Type Indicator*). Que assegurem flexibilidade na abordagem de diferentes problemas. Que tenham interesse numa melhoria contínua. Que possuam uma comunicação aberta e construtiva. Que partilhem informação e experiências e que tenham capacidade de planeamento.

2º) A nível da estratégia e da política propriamente dita, a motivação é o núcleo central da performance e deve ser assessorada pela autoconfiança. Assim, devemos assegurar às pessoas que vão trabalhar connosco, motivação e autoconfiança. Para tal, proporcionaremos:

- Nos fatores extrínsecos à tarefa: boas condições de trabalho; salário adequado e supervisão através da qual o líder confia, encoraja, ensina, dá o exemplo, partilha objetivos e delega autoridade e responsabilidade.

---

<sup>12</sup> Lei n.º 26/VIII/2013, alterado pela Lei n.º 102/VIII/2016, publicado na I SÉRIE — NO 1 «B. O.» DA REPÚBLICA DE CABO VERDE — 6 DE JANEIRO DE 2016.

<sup>13</sup> O *MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)* - é uma ferramenta que permite entender de forma positiva as diferenças entre as pessoas, através da compreensão de cada tipo de personalidade e das características que lhes estão associadas.

- Nos fatores intrínsecos à tarefa: enriquecimento contínuo das tarefas lançando novos desafios; responsabilidade e definição de objetivos.

Para o alcance de vantagem competitiva, através de pessoas, a EROPE6 irá trabalhar no sentido de obter recursos humanos de alta qualidade, associando-os a práticas de gestão que os desenvolva, mantenha e garanta o seu aproveitamento, através de programas de gestão de compensações atrativos e de programas de formação que potenciem o desenvolvimento individual e coletivo. Assim, os seguintes Programas e Procedimentos deverão ser desenvolvidos:

- Programa de recrutamento baseado em testes psicotécnicos e entrevista;
- Programa de formação envolvendo todos os colaboradores;
- Programas de *teambuilding*, a desenvolver dois por ano;
- Programa de avaliação com afetação direta na remuneração e nos prémios;
- Procedimento dos gestores baseado na liderança pelo exemplo, assumindo-se como fontes inspiradoras e mentoras dos seus colaboradores;

Estima-se que, para iniciar a sua atividade, será necessária formar uma equipa de 9 colaboradores incluindo os gestores de topo e outros decisores intermédios e, os colaboradores operacionais, como se pode constatar no subponto a seguir. A variação (aumento ou diminuição) na quantidade de recursos humanos necessários para o funcionamento atividades da EROPE6, será avaliada e decidida pelos decisores competentes, de acordo com as necessidades futuras e em prol dos objetivos da empresa.

*Tabela 9: Remuneração dos colaboradores*

Categorias	Nº de Colaboradores	Remuneração Base
Administração	1	105.000ECV
Administrativa e Financeira	1	85.500ECV
Cultural e inovação	1	85.500ECV
Comercial e Marketing	1	85.500ECV
Operação e Manutenção	4	65.500ECV
Outros	1	65.500ECV

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4.1.6. Estrutura e Organização

Como referido anteriormente, será constituída uma sociedade anónima. Esta sociedade estará estruturada por uma Assembleia Geral, que será composta pelos respetivos acionistas e terá o poder e a responsabilidade de nomear e eleger o Conselho de Administração. Este, por conseguinte, vai ser responsável pela formação da equipa que fará gestão corrente da sociedade.

A estrutura ideal, a atingir quando a empresa estiver consolidada será a seguinte:

Figura 6: Estrutura da EROPE6



Fonte: Elaboração Própria.

Para uma gestão eficaz de Recursos Humanos, em prol dos objetivos definidos no subponto anterior, prevê-se que a DRH seja composta inicialmente por um técnico superior.

O gabinete de Planeamento, Acompanhamento e Controlo será responsável pela estruturação de um Plano de Negócios Anual, orçamentação e elaboração de estudos e projetos específicos para cada evento a realizar. Será, igualmente, responsável por acompanhamento e controlo de todas as atividades desenvolvidas a nível interno e externo. Contará, inicialmente, com um técnico superior, com competência em Gestão Sociocultural, Análise financeira e Planeamento de Gestão.

Os Serviços de Contabilidade e Fiscalidade serão terceirizados. A Direção Administrativa e Financeira, contará com um técnico superior no primeiro ano, que terá como principais funções

o processamento de salários, gestão de arquivos e reporte de serviços prestados em regime de *outsourcing*.

A Direção de Operação e Manutenção é a que maior número de colaboradores terá, uma vez que será a responsável por execuções de todas as operações (logística, manutenção, etc.), no terreno. Deverá ser coordenada por um técnico superior com competências na área e experiências de um período compreendido entre 3 a 5 anos. Este, terá ajuda de uma equipa de 3 elementos (som, palco e luzes, montagem e desmontagem, etc.). Os serviços de segurança dos eventos e dos patrimónios que a empresa adquirirá serão terceirizados, assim como os da limpeza.

Por último, será recrutado um técnico superior para Direção Comercial. Este será responsável por toda a área comercial e marketing da empresa e trabalhará em coordenação com o administrador e o responsável para o gabinete de planeamento, acompanhamento e controlo.

#### **4.4.2. A envolvente Externa**

##### **4.4.2.1. Análise Socioeconómica**

Conforme se pode constatar da análise feita no capítulo 2.1.2 deste trabalho de projeto, segundo dados do INE, a economia cabo-verdiana tem crescido exponencialmente desde 2002, com um ligeiro abrandamento no período de 2013 a 2014, voltando a acelerar a partir de 2015 com um crescimento de 3,6%. Estima-se que nestes últimos dois anos (2016\2017) cresça, em média, cerca de 4%. Estes feitos devem-se sobretudo ao crescimento do turismo e do investimento estrangeiro na área do turismo. Estima-se que o turismo tenha crescido uma média de 10% por ano, segundo dados do INE.

O risco para o crescimento do tipo de turismo praticado no país (Sol e Praia) tem aumentado, obrigando as entidades competentes a adotar novas políticas para o setor. A cultura e economias criativas foram as áreas selecionadas como as novas potenciadoras do desenvolvimento e crescimento do turismo.

O contributo que o desenvolvimento das economias criativas em Cabo Verde pode dar no crescimento da economia do país, especialmente no setor dos serviços é um fator nesta análise. As estatísticas do INE dizem que o turismo, por exemplo, contribuiu para cerca de 21% do PIB nacional em 2014 e que continua a aumentar o número de turistas que visitam o país, sendo que em 2016 houve um crescimento de 13,3% em relação ao ano de 2015.

UNCTAD (2015) afirma que o Cluster do mar que representou 79,3% das vendas nas exportações do país, em 2012, pode beneficiar, muito, com o desenvolvimento das economias criativas se as festas, feiras e festivais gastronómicos associados aos produtos do mar também puderem ser aliados a outros produtos e atividades culturais como os festivais de música e a cultura digital (preparação de *Sites*, *blogs*, *vídeos*, *e-commerce*, etc.).

Nos diversos estudos publicados pelo INE, encontram-se dados importantes e característicos da região (Santiago Norte):

- Em termos da população, o Censo 2010 apontava para um crescimento de 0,3 pontos percentuais por ano. Segundo a referida instituição, em 2015, 69% da população daquela região tinha menos de 35 anos de idade, 25% tinha uma faixa etária compreendida entre os 35 e 64 anos. A população com 65 ou mais anos representava apenas 8% da população.

- Segundo um inquérito às famílias, realizado em 2015, existiam naquela altura 29.634 núcleos familiares com uma média de 4,2 agregados por família, dos quais 40,7% eram monoparentais. Das famílias, 50,73% eram considerados pobres, sendo que apenas 78,66% tinham acesso a eletricidade, 58,5% tinham acesso a água da rede e 58,8% cozinhavam com lenha. Ainda sobre as condições das famílias do norte, os dados de 2015 apontavam que 60,16% tinham acesso a casa de banho dos quais 86,16% não tinham ligação à rede esgoto. A nível da educação, o Censo 2010 apontada para uma taxa de 77,3% da população alfabetizada, dos quais 32,4% instruídos a nível secundário-médio e 2,4% a nível superior.

- O mercado de trabalho em 2015 dispunha de um total de 85.675 trabalhadores com idade superior a 15 anos, sendo que 45.032 trabalhadores ativos, dos quais 40.702 estavam ocupados e 4.329 desempregados. Dos ramos de atividades praticados na região destacam-se três, sendo que atividade básica (agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca) domina com 46%, seguido de comércio, reparação de automóveis e motociclos com 13% e

administração pública e defesa segurança social com 11%. Das três profissões que se destacam, temos profissões elementares com 52%, pessoal dos serviços pessoais de proteção, segurança e venda com 17% e especialistas de atividades intelectuais e científicas com 8%.

- As estatísticas das atividades empresariais de 2014 apontavam para a existência de 1.427 empresas responsáveis por empregar uma média de 2,2 pessoas e gerando um volume de negócios médio de 4.324.127 escudos cabo-verdianos.

Os factos, aqui, apresentados, como outros relevantes que se podem encontrar analisando o ponto 2.1.2 deste estudo, mostram que o mercado onde a empresa pretende atuar é um mercado em crescimento e que a EROPE6, tendo os desenvolvimentos das suas atividades (feiras e festivais), alinhadas com as novas políticas do desenvolvimento do país, estará a dar passos importantes para o seu crescimento e afirmação no mercado.

#### **4.4.2.2. Análise político-legal**

No setor onde a EROPE6 pretende atuar, as variáveis que se apresentam mais relevantes no contexto político-legal são a fraca, ou mesmo ausência de, legislação na área e a partidarização das instituições públicas. Relativamente à legislação, apesar da escassez, foram aprovados e adotados alguns textos legislativos e regulamentares, em Cabo Verde, que tem permitido a organização, funcionamento e desenvolvimento da área em questão, onde se destacam:

- Em primeiro lugar, a Lei nº 49/VII/2009, de 30 de Dezembro, que definiu o Regime Geral de Acesso às Atividades Económicas, e que reitera o princípio de que nenhum sector de atividade económica é vedado à iniciativa económica privada e ao livre estabelecimento.

- A Lei nº 55 /VI/2004, de 10 de janeiro, estabelece o regime do Estatuto de Utilidade Turística e define os critérios e requisitos para a sua atribuição, suspensão e revogação. Este estatuto é atribuído a estabelecimentos ou empreendimentos turísticos legalmente constituídos que tenham por objeto social o exercício da atividade turística em exclusivo, entendendo-se por atividade turística todas as iniciativas de carácter contínuo que promovam circuitos turísticos, nomeadamente o alojamento e/ou restauração, organização de excursões interna, organização de eventos de animação cultural e desportiva que promovem a entrada e a

mobilidade de turistas, promoção do país no mercado externo, como destino turístico, abastecimento do mercado turístico com o artesanato nacional.

- Decreto-Lei nº 3/2008, de 21 de janeiro, aprova a estrutura da Classificação da Atividade Económica em Cabo Verde (CAE-CV Rev1).

É importante salientar que apesar da atividade de organização de eventos não se reger por um normativo específico, como anteriormente referido, o país disponibiliza, por outro lado, textos normativos ou legislativos que facilitam a criação de quaisquer tipos de empresas privadas, diminuindo consideravelmente as burocracias institucionais, facilitando os processos legais e diminuindo o período necessário para o registo das empresas:

- Decreto-Lei nº 9/2008, de 13 de março: institui regime especial de empresa no dia (Artigo 10º)
- Portaria nº 6/2008, de 13 de março: fixa os emolumentos a pagar para empresa no dia (Artigo 1º)
- Decreto-Lei 59/99, de 27 de setembro: regulamenta o registo de firmas (Artigo 1º)
- Decreto-Legislativo nº 9/99, de 29 de março: aprova o Código das Empresas Comerciais (artigo 1º)

Sendo a EROPE6 uma empresa projetada para explorar serviços públicos (feiras e festivais) através de concessões e outras parcerias público-privadas, torna-se relevante considerar um outro fator relevante na esfera pública cabo-verdiana, que pode influenciar significativamente o a implementação e desenvolvimento da EROPE6. A partidarização da máquina pública cabo-verdiana ou, as políticas adotadas pelos partidos políticos podem constituir uma ameaça ao desenvolvimento do negócio, considerando a possível existência de estratégias políticas que não irão de encontro às políticas da empresa. É neste sentido que se torna, ainda mais, imperativo conhecer e considerar as bases legais que possibilitam e regularizam tais relações entre as empresas e as Autarquias em causa:

- Decreto-Lei n.º 46/2005, de 4 de julho, que define as normas gerais aplicáveis à atuação do Estado na priorização, conceção, preparação, audição e consulta pública, concurso,

adjudicação, alteração, fiscalização, acompanhamento global e extinção das parcerias público-privadas.

- Decreto-Lei nº 35/2005, de 30 de maio, que estabelece as bases gerais do regime de concessão de obras públicas e de exploração de bens públicos.

- Decreto-Lei nº 34/2005, de 30 de maio, estabelece as bases gerais do regime de concessão da exploração dos institutos públicos, empresas públicas, meios de produção e outros meios públicos.

Por último importa considerar, ainda, as licenças necessárias para execução de alguns eventos, como os direitos de autor, licenças de utilização de espaços públicos, ruídos, lançamento ou queima de fogos de artifícios, utilização de recinto de diversão provisória e de instalação para recintos improvisados.

#### **4.4.2.3. Análise tecnológica**

Segundo as estatísticas da Agência Nacional das Comunicações (ANAC), dados relativamente ao primeiro trimestre de 2017 demonstram que em Cabo Verde, no que diz respeito as redes móveis, existiam um total de 649.748 cartões SIM ativos. O que significa que comparativamente ao número da população habitante do país existe um número superior a um telemóvel por cada cidadão. As mesmas estatísticas apontam que o número total das assinaturas do serviço de acesso à internet foi de 394.114, dos quais 87% utilizaram efetivamente o serviço fornecido pela tecnologia Banda Larga Móvel *Small Screen*.

Entre outros dados estatísticos apresentado pela ANAC, comprovam os elevados índices tecnológicos (telemóveis, computador, entre outros) por habitante e por sua vez demonstra a evolução do mercado das TIC, permitindo às empresas a abertura de um mercado vasto. Com, cada vez mais, exigências dos consumidores/utilizadores, há a necessidade de apostar na diferenciação por forma a estar na vanguarda do mercado. Para tirar a melhor vantagem das tecnologias de informações e comunicações a EROPE6 irá apostar em campanhas e serviços inovadores para promover os seus serviços, como por exemplo venda *online* de bilhetes dos eventos, campanhas de marketing diversificadas, criação de *site* e outras páginas nas redes sociais, e entre outras. A empresa pode, igualmente, criar condições para, no futuro próximo, vender espetáculos *online*, tendo como principal *target* a diáspora cabo-verdiana.

#### 4.4.2.4. Análise SWOT

Os gestores da EROPE6 deverão fazer de tudo para potenciar as suas forças e aproveitar todas as oportunidades que o mercado, de uma forma geral, oferece. Mas, é sem dúvida, nos seus pontos a melhorar e nas ameaças que o mercado apresenta, que a empresa vai concentrar os seus esforços para atenuar essas duas vertentes desta análise. Segue a tabela com análise dos fatores internos e externos e as suas respetivas estratégias de implementação.

Tabela 10: Análise SWOT da EROPE6

ANÁLISE INTERNA		F (FORÇAS)	F (FRAQUEZAS)
		ANÁLISE EXTERNA	
<b>O (OPORTUNIDADES)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos a investimentos no ramo da cultura;</li> <li>• Estabilidade política do país;</li> <li>• Desenvolvimento local e regional;</li> <li>• Crescimento do turismo;</li> <li>• Conquista de novos mercados.</li> </ul>	<b>F-O / MAXI-MAXI</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar campanhas, específicas, de marketing para promover a empresa junto das operadoras turísticas nacionais e internacionais;</li> <li>• Promover a cultura local e o acesso à cultura;</li> <li>• Privilegiar os produtos e marcas regionais;</li> <li>• Aproveitar a estabilidade política do país para criar parcerias internacionais, assim como atrair artistas de renomes internacionais para incrementar qualidade nos eventos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar ou desenvolver outras formas de financiamento (banca, bolsas de valores, etc.)</li> <li>• Procurar parceria público-privada para melhoria das infraestruturas existentes ou construir de raiz;</li> <li>• Alargar a oferta ou serviços da EROPE6 a nível da Ilha, numa primeira fase e posteriormente a nível nacional.</li> </ul>	
<b>A (AMEAÇAS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso ao Financiamento bancário;</li> <li>• Política (Partidarismo).</li> </ul>	<b>F-A / MAXI-MINI</b>	<b>F-A / MINI-MINI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar, promover ou adotar novas formas de financiamento (bolsa de valores, Fundo de Garantia Mutua, etc.);</li> <li>• O nível de organização interna, e a qualidade de eventos facilitará o trabalho para garantir a sustentabilidade da empresa e gerar rendimentos dos sócios para manter a imparcialidade a nível da gestão e dos partidos políticos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e negociar um plano de financiamento das remunerações dos colaboradores, por um período mínimo de um ano, de modo a evitar constrangimentos e desinteresses que possam interferir no resultado dos mesmos;</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o IAPMEI, nem todos os fatores identificados na análise SWOT têm (pelo menos no momento atual) o mesmo impacto no negócio. Depois de selecionar quais os pontos fortes e fracos, assim como ameaças e oportunidades que mais influenciam o negócio, o passo seguinte

é identificar qual o grau de impacto que cada fator tem sobre a empresa (utilizando uma escala de classificação: elevado impacto (**E**), médio impacto (**M**), reduzido impacto (**F**)), conforme se pode constatar nas tabelas nº 11, 12, 13 e 14.

Tabela 11: Impacto dos pontos fortes sobre a EROPE6.

Pontos Fortes	Impacto no Negócio			Tendências	
	E	M	F	↗	= ↘ <sup>14</sup>
Criação de Marca que promove os eventos e imagem da região	●			●	
Preço acessível;	●				●
Colaboradores instruídos;		●		●	
Organização Interna;	●			●	
Qualidade dos eventos.		●		●	

Fonte: Elaboração Própria. A partir dos dados do IAPMEI, disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

Criação de marca que promove os eventos e a imagem da região é um dos três fatores apontados como os pontos fortes que têm impacto elevado sobre a empresa, dado que o papel da comunicação no mundo dos negócios é fundamental na sociedade atual. EROPE6 deve marcar sua posição na mente do consumidor, porque é o posicionamento que agrega conceito e respeito à empresa tanto em seus pontos fortes e fracos como para os concorrentes. A tendência é que este fator aumente o seu nível de impacto, tendo em conta o desenvolvimento turístico e económico do país fazendo com que a empresa invista cada vez mais na melhoria do seu posicionamento para acompanhar as tendências do mercado.

A acessibilidade nos preços é outro ponto que é considerado de elevado impacto porque, além do poder de compra da maioria dos públicos-alvo da empresa ser muito reduzido, os serviços que até então são oferecidos a preços muito baixos, não correspondendo ao valor do produto por não serem explorados visando lucros, serão geridos com uma abordagem distinta, tendo sempre em consideração o fator custo na composição dos preços finais. A tendência neste fator é para diminuir, porque a empresa irá apostar na qualidade dos eventos, assim como não deixará de levar em consideração a capacidade financeira do seu público.

---

<sup>14</sup> ↗ (Aumentar), = (Manter) ↘ (Diminuir)

Uma boa Organização interna faz toda a diferença no processo do desenvolvimento de qualquer organização. A EROPE6 vai investir no processo de formação constante dos seus colaboradores e promover um ambiente interno saudável e atrativo. Este fator é considerado de impacto elevado, tendo em conta a importância dos recursos humanos no desempenho de qualquer organização.

Os restantes dois fatores são considerados de impacto médio na empresa e com tendência para aumentar, porque considera-se que, inicialmente, os desafios e as necessidades da empresa, em termos de organização de eventos, não terão exigências extraordinárias a nível de qualidade mas, a medida que o público e o mercado se desenvolvam, vai aumentando progressivamente. O mesmo critério utilizou-se para classificar a instrução dos colaboradores, visto que com o desenvolvimento do negócio e afirmação da empresa aumentará a importância de ter um colaborador melhor instruído capaz de adaptar as novas exigências.

Tabela 12: Impacto dos pontos fracos sobre a EROPE6.

Pontos Fracos	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	↗	=	↘
Escassez de capitais próprios para o arranque no negócio;	●					●
Infraestruturas de logística inadequada;		●				●
Reduzida dimensão (geográfico, demográfico e económica), do mercado regional.			●			●

Fonte: Elaborado pelo autor. A partir dos dados do IAPMEI, disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

Único fator considerado com impacto elevado sobre a empresa é escassez de capitais próprios para o arranque do negócio e deve-se ao fato de ser preciso alguns investimentos em equipamentos essenciais para o funcionamento do negócio, como a aquisição de um palco, sistema de som e iluminação, e também, os expositores para feiras. Investimentos estes que terão de ser financiados através de outros meios, interferindo diretamente nos resultados da empresa. A tendência de impacto, de todos os pontos fracos apontados, sobre a EROPE6 é para diminuir porque a EROPE6 atuará, no sentido de reduzir, consideravelmente, os seus pontos fracos.

Tabela 13: Impacto das Oportunidades sobre a EROPE6.

Oportunidades	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	↗	=	↘

Incentivos a investimentos no ramo da cultura;		●				●
Estabilidade política do país;	●					●
Desenvolvimento local e regional;	●				●	
Crescimento do turismo;	●				●	
Conquista de novos mercados.	●				●	

Fonte: Elaborado pelo autor. A partir dos dados do IAPMEI, disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

Todos os fatores identificados como oportunidade para empresa são considerados de impacto elevado, com exceção do primeiro ponto que se considera não muito relevante para o negócio da empresa porque EROPE6 é composto por capital 100% privado e como tal a sua sobrevivência não depende só de incentivos por parte das instituições públicas. A tendência, neste caso, é para diminuir porque quanto mais se desenvolve, a empresa, mais independente dos incentivos públicos se ela torna.

Tabela 14: Impacto das ameaças sobre a EROPE6.

Ameaças	Impacto no Negócio			Tendências		
	E	M	F	↗	=	↘
Acesso ao financiamento;	●					●
Política (Partidarismo).	●					●

Fonte: Elaborado pelo autor. A partir dos dados do IAPMEI, disponível em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

Todos os fatores identificados como ameaças são considerados de impacto elevado para o negócio, pelo fato de serem fatores externos à empresa e que pode por em causa o desenvolvimento do seu negócio. São, igualmente, fatores que os seus impactos tendem a diminuir pelo fato haver uma tendência de crescimento económico e político do país podendo, deste modo, contribuir para melhoria do ambiente do negócio.

## 4.5. O mercado

### 4.5.1. Mercado existente

A região Santiago Norte e a apeteável indústria turística nacional são os mercados alvos da EROPE6. No que diz respeito à Região Norte, o mercado que a empresa pretende conquistar é, sobretudo, o composto por público jovem. Segundo dados apresentados recentemente, pelo INE, a idade média é de 27,76 anos, sendo que uma média de 40% da população tem idade compreendida entre 15 e 34 anos. O que demonstra que o mercado regional, tal como o nacional, é sobretudo jovem. Os pelouros da Cultura das seis Câmaras Municipais em causa, afirmam que o público dos festivais, que até então são organizados pelos mesmos, tem a idade

compreendida entre 15 e 45 anos. Estas informações são relevantes para a EROPE6, uma vez que os eventos em causa, principalmente os festivais, são programados e direcionados, principalmente, para público jovem. Por outro lado, é, ainda, importante porque nos permite conhecer as características do público consumidor dos nossos serviços e projetar melhorias e inovações a nível da programação para atrair públicos de todas as faixas etárias.

O turismo cada vez mais utiliza o património cultural como recurso importante, sobretudo o segmento do turismo cultural. Porém, em Cabo Verde este segmento não tem sido muito explorado apesar do potencial incomensurável existente no arquipélago. Tendo em conta as potencialidades culturais do país, o turismo cultural apresenta-se como um segmento apropriado para responder às novas exigências e preferências dos turistas, partindo do pressuposto que o perfil dos mesmos se apresenta cada vez mais exigente e diversificado. Assim, conclui-se que os eventos culturais (feiras e festivais), a serem organizados pela EROPE6, oferecem boas condições para serem utilizados como recursos turístico.

Para garantir que a empresa atinja os mercados acima descritos (regional e turístico), o acordo de parceria (contrato de concessão), referido anteriormente, a ser estabelecido entre os municípios e a empresa será fundamental. Nesse acordo será estabelecido termos em que as referidas Câmaras irão ceder a exploração, gestão e organização das feiras e festivais à EROPE6. O volume de negócios da empresa, o valor de investimentos previstos, a quantidade de empregos a criar, a diminuição considerável, a curto prazo, de custos das autarquias na realização dos eventos em causa e previsão de eliminação dos mesmos a médio e longo prazo, o compromisso com a comunidade local, os objetivos e ambição da empresa, a qualidade, competência e experiência da equipa de gestão, os valores que a empresa poderá gerar para as autarquias (com eliminação dos custos e cedência, posterior, de 48% da quota da empresa), o dinamismo e nível de desenvolvimento que a empresa trará para região, como também a desorganização e a ausência de estrutura empresarial adequada e a escassez de capital para investir dos nossos concorrentes, são algumas de muitas outras vantagens que irá garantir a concretização das parcerias previstas entre as Câmaras Municipais e a EROPE6.

#### **4.5.2. Tendência de Crescimento e Evolução**

Numa perspetiva de se manter num cenário de prudência, o crescimento do mercado atual não deve negligenciar a taxa adicional de crescimento na área de turismo, que ronda os 10% ao ano. O mercado turístico, como anteriormente mencionado, tende a valorizar, cada vez mais, o segmento do turismo cultural.

Além do crescimento demográfico, sobretudo na camada jovem, das melhorias de condições de vida que se nota pela tendência no crescimento da economia, as autoridades cabo-verdianas têm trabalhado arduamente, em concertação com a comunidade internacional, para desenvolver, divulgar e preservar a cultura e as economias criativas do país. Este facto pode ser um fator diferenciador no que diz respeito ao crescimento da taxa de participação ou aderência do público, nacional e internacional (a nível de turismo), aos eventos culturais, como festivais e feiras.

As festas religiosas, de pequenas dimensões, que não constituem alvos da EROPE6 numa primeira fase, são eventos de muitas potencialidades para a dinamização e crescimento de mercado no futuro. A empresa ambiciona, gradualmente, penetrar em novos mercados, como por exemplo a gestão e exploração de espaços culturais da região.

#### **4.5.3. Análise da Procura**

Segundo as Câmaras Municipais do Santiago Norte, não existe nenhum acordo de parceria entre as referidas instituições e empresas, quer privadas ou públicas, para a realização destes eventos, o que nos levou a concluir que 100% da procura dos nossos serviços, não estão cobertos ou abrangidos pela oferta dos concorrentes da EROPE6. Esta será primeira empresa de organização de eventos a nível regional, a fazer gestão dos referidos eventos que anteriormente eram feitos pela Câmaras Municipais e Associações, através de um contrato de concessão/acordo de parceria entre as partes envolvidas.

Mesmo com aderência ou envolvimento de 100% dos Municípios e da ACAISA, o que significa que 100% do mercado estaria disposto a aderir aos serviços da EROPE6, os promotores decidiram iniciar a penetração apostando apenas em 60% deste mercado, no 1º ano de

atividade, focando nos eventos de maiores dimensões. Durante este período, as realizações dos eventos de menores dimensões continuarão a ser organizadas pelas referidas autarquias.

A lista dos potenciais parceiros da empresa é, igualmente, composta pela Associação Comercial, Agrícola e Industrial de Santiago Norte (ACAISA). Esta associação, segundo o seu presidente, Dr. Felisberto Veiga, estará disposta a colaborar com a EROPE6 de modo retomar e garantir a continuidade da realização da Feira Internacional Agropecuário de Assomada (FIAPA).

#### **4.5.4. Análise da Oferta/Concorrentes**

Para uma abordagem mais sólida sobre as ofertas do mercado e concorrentes da EROPE6, analisam-se três aspetos fundamentais:

- **Principal característica da oferta ao mercado** – Propõe-se disponibilizar ao mercado serviços, de mais alta qualidade, a um preço extremamente acessível e ajustado ao mercado, conforme passará a ser explicado no subponto 4.5.6. Novos programas e eventos serão disponibilizados de acordo com as disponibilidades do mercado.

- **Ameaça de novas entradas** - A necessidade de um capital elevado para comprar equipamentos, diversos, necessários para instalação, arranque e funcionamento da empresa, a ideologia política e a partidarização da máquina pública cabo-verdiana, podem constituir barreiras à entrada.

- **Concorrentes e rivalidades existentes** - Não existem empresas locais ou regionais a oferecerem o mesmo tipo de serviços que pretendemos oferecer (produção e organização de feiras e festivais municipais). Contudo, existem, pelo menos, três grupos organizados que oferecem serviços que podem ser considerados como potenciais concorrentes:

ZS PRODUÇÕES – É um grupo de ativistas culturais que organizam pequenos eventos específicos, como espetáculos de músicas, nos polivalentes e discotecas da região. Este grupo é, ainda, produtor de uma das festas de verão mais populares da região – “Noite de Migrante” – que acontece na primeira semana do mês de agosto, na cidade de Assomada.

VC- Eventos Marketing e Publicidade, Lda – Produz pequenos espetáculos de música e organiza um dos festivais de verão do concelho de Santa Catarina - Festival de Nha Santa Ana –

que acontece na localidade de Achada Lém, de 25 a 26 de julho, em homenagem a Santa Ana, Padroeira Local.

SIGUI SABURA – Produz pequenos eventos musicais e é produtor dos eventos “I LOVE CV”. Este não é um grupo local, mas, atua, pontualmente, nas principais cidades da região, como Assomada, Tarrafal e Santa Cruz.

Os fatores de diferenciação entre os concorrentes acima descritos e a empresa que a EROPE6 pretende ser, é a exclusividade em que a empresa terá na realização dos eventos públicos municipais, com a concessão anteriormente mencionada, a forte aposta da empresa em estabelecer relações institucionais coesos, alto nível de organização interna, mão-de-obra especializada e altamente qualifica.

A empresa vai investir, desde o início, na aquisição de equipamentos básicos (palco, som, iluminação, expositores, entre outros) e equipamentos de transporte (viatura pesada para transporte dos equipamentos acima mencionados) que serão, igualmente, fatores de diferenciação para com os concorrentes, uma vez não terá necessidade de alugar os referidos equipamentos, constantemente, nos terceiros, permitindo poupar recursos financeiros e não só. Nenhum dos concorrentes, acima referenciados, possui equipamentos básicos próprios. Identifica-se outros fatores-chave para o sucesso da EROPE6, como:

- Ter uma estrutura relativamente pequena e especializada;
- Praticar uma gestão isenta e competente;
- Construir uma equipa motivada e garantir as condições para um excelente ambiente de trabalho;
- Excelente relacionamento com a comunidade local;
- Constituir relações duradouras com os financiadores e os patrocinadores, focalizando-as em várias operações;
- Credibilidade;
- Garantir liquidez aos bancos;
- Atitude inovadora e proactiva.

#### 4.5.5. Estratégia Comercial

- **Estratégia de preço** - A estratégia de conquista do mercado vai implicar uma política de preços que possibilita aos consumidores finais um acesso facilitado aos eventos a realizar.

Os preços praticados pelas Câmaras Municipais variam entre 300 a 500\$00, o equivalente a aproximadamente 2,72 e 4,53 euros respetivamente. É de salientar que as referidas instituições públicas não têm orientação para o lucro e que até 4 anos atrás nem cobravam o acesso a esses eventos.

Os preços variam, sempre, com as ofertas e qualidades de eventos oferecidos. Os grupos, referidos neste estudo como concorrentes, variam os preços dos seus eventos de acordo com a qualidade e popularidade dos artistas convidados. O preço de um *free pass* num evento realizado por estes últimos já custou até 1500\$00, o equivalente a 13,60 euros.

A EROPE6 deverá fixar os seus preços tendo em conta as práticas do mercado, o poder económico do seu público. Contudo, o fator principal quando se analisa o preço, devem ser os custos a suportar por cada evento, que como constatamos estão sempre a variar. Para garantir que os preços não estejam constantemente a mudar, vai ser fixado um preço médio a praticar e trabalhar no sentido de conter os custos dentro desses preços.

O preço a fixar deve, sempre, considerar dois fatores importantes, como os custos inerentes e margem de lucro para garantir que a sustentabilidade da empresa nunca seja posta em causa. Ou seja, os valores associados a cada evento devem ser estudados, cuidadosamente, de modo a encontrar, sempre, o melhor custo/benefício para o cliente, sem prejuízo da faturação da empresa.

- **Estratégia de marketing e comunicação** - Para chegar aos seus clientes-alvo – público em geral; festivaleiros no caso dos festivais; empresários e feirantes no caso das feiras e; turistas<sup>15</sup> - a empresa irá utilizar as seguintes estratégias e canais: (1) contratar uma equipa

---

<sup>15</sup> Uma vez que as Câmaras Municipais serão sócios e parceiros da EROPE6, os clientes da empresa passaram a ser os consumidores finais das feiras e dos festivais.

especializada de profissionais, capazes de criar um plano de marketing e comunicação adequado às tendências do mercado, das necessidades e estratégias de comunicação da empresa; (2) as parcerias com as Câmaras Municipais e as associações, deverão ser acordadas no sentido das referidas instituições serem um canal ativo de comunicação e divulgação, junto dos seus parceiros nacionais e internacionais; (3) tal como externa, a comunicação interna deverá ser eficaz, acessível e que facilite o desempenho dos serviços; (4) a utilização de meios de comunicações modernos (redes sociais, correio eletrónicos, sites, etc.), deverão ser a aposta forte, da EROPE6, pois estes facilitam e agilizam o processo de comunicação, assim como permitem atingir maior número de pessoas, com menos custos possíveis.

A empresa deverá desenvolver planos de comunicação específicos, com devida antecedência, para cada evento em concreto, de acordo com as características e necessidades dos mesmos.

#### 4.6. Análise Económica e Financeira

Neste subponto, apresentam-se os elementos utilizados na análise que irá conduzir ao estudo de viabilidade económico-financeira da EROPE6.

##### 4.6.1. Investimento total

O plano de investimento necessário para arranque e funcionamento da atividade da empresa corresponde a despesas de Ativos Fixos Tangíveis, Ativos Intangíveis e Investimento em Capital Circulante. O investimento será realizado a partir do início do ano 0 (janeiro de 2018) e a sua concretização decorrerá nos próximos 7 meses (até o final de julho de 2018). Analisando a tabela nº15 será fácil perceber qual a estrutura dessas despesas na empresa:

*Tabela 15: Mapa de investimentos.*

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>							
<b>Unidade Monetária</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>
<b>ATIVO INTANGÍVEL</b>	500.000						500.000
<b>ATIVO FIXO TANGÍVEL</b>	18.981.268						18.981.268
<b>INVESTIMENTO EM CAPITAL CIRCULANTE</b>	461.371	766.369	447.591	559.531	120.188	104.227	2.459.276
<b>TOTAL</b>	<b>19.942.639</b>	<b>766.369</b>	<b>447.591</b>	<b>559.531</b>	<b>120.188</b>	<b>104.227</b>	<b>21.940.544</b>

Fonte: Elaboração própria

A tabela nº 16 vem em seguida, apresentar o mapa dos Investimento em Capital Fixo (Tangíveis e Intangíveis), de modo que haja melhor percepção do investimento global.

Tabela 16: Mapa de Investimento em Capital Fixo (valor em ECV)

Quant.	RÚBRICAS	Total	
		Unidade Monetária	ECV
1	Obras de remodelação (Empresa CIMAC, LDA)		2.885.000
1	Viatura pesado de Mercadoria (seminova)		3.500.000
1	Aquisição de um Hilux 4x2 Tracker Cab. Dupla 2.4 D-4D 150Cv		3.300.000
8	Computadores de Mesa HP - HP ProDesk 400 G4 Win 10 Pro 64 7Gen Core i5-4C 8GB (1x8GB) DDR4 2400 UDIMM 1TB 7200 SATA-6G 3,5 9,5 DVDWR 8/6G3SFF 4G4MT/		680.000
2	Vídeo Projetores - NEC V302W - 1280 x 800 6000h C10000:1		112.618
1	NAPOFIX TELA DE TRIPE T11-1800 96" 1:1 DROP 4CM		13.284
1	NAPOFIX TELA SUSPENSAO MANUAL S11-1800 96" 1:1 DROP 4CM		11.078
1	HP LaserJet Pro M203dw Prntr		23.396
1	HP PageWide Pro MFP 477dw Printer		46.695
1	Mesa de reunião para 12 pessoas, com 3600x1250mm,+ 12 cadeiras almofadas e revestidas a tecido ou pele sintética.		105.887
7	Secretárias com painel frontal, com 1400x800x750mm, + 1 bloco rodado com 3 gavetas, estruturas metálicas, com pintura epoxy, tampos em aglomerado laminado		184.303
9	Cestos de papeis metálicos		15.201
1	Secretária em L na cor cinza composta por : 1 secretária com 1600x800 1 secretária com 800x800 1 canto de ligação 1 bloco rodado de 3 gavetas		43.326
9	Cadeira rodada 621cp com braços, com elevação a gás e contacto permanente com assento e costas revestidos a tecido ou pele sintética		115.704
4	Armários metálicos com 1200x420x1530mm, com portas de correr em chapa na parte		163.740
1	Balcões de atendimento com 1680x1680x680x1070mm, com estrutura e tampos em aglomerado laminado		59.798
2	Sofá duplo com estrutura metálica e madeira, almofadado e revestido a pele sintética		89.754
4	Estantes metálicas de encaixe, com 6 prateleiras com 1000x300x2000mm		36.484
1	Sistema de som, iluminação e Palco (com as dimensões Base --Altura: 6,50mt x Largura: 7,50mt x Profundidade: 3,00mt.)		5.745.000
40	Expositores metálicos para Feiras com dimensões base - Altura 2,80 x Largura 2,50		800.000
1.000	Material para vedação e delimitação dos espaços onde decorre eventos em recintos públicos (m2)		1.050.000
1	Programas de Gestão (Gestão de Eventos, faturação, processamento salarial)		500.000
<b>Total</b>			<b>19.481.268</b>

Fonte: Elaboração Própria.

A Rubrica Investimentos em Capitais Fixos é composta por equipamento básico essencial à atividade da empresa, como palco, sistema de som e iluminação, expositores para feiras e material para vedação e delimitação da área. Estes equipamentos vão permitir que a EROPE6 ofereça serviços de qualidade conforme inicialmente idealizado e projetado neste documento. Tendo em conta o estado físico do espaço onde vai ser instalada a sede da empresa, haverá um investimento para remodelação e adaptação do espaço, conforme os detalhes do orçamento

apresentado no anexo 1. O edifício em causa é da propriedade da Câmara Municipal de Santa Catarina e será posto à disposição da EROPE6 sob um contrato de concessão a ser celebrado entre as duas instituições.

Os equipamentos de transporte que fazem parte desta rubrica são, igualmente, muito importantes para o desenvolvimento das atividades da empresa dado que haverá necessidade de deslocações, permanentes, dos colaboradores e dos equipamentos em causa, uma vez que os eventos projetados acontecerão em 6 concelhos diferentes. Uma viatura Ligeira, tipo Hilux de cabine dupla foi projetada no sentido de facilitar o transporte do pessoal e satisfazer outras necessidades do dia-a-dia da empresa. O veículo pesado será de uso exclusivo para as atividades ligadas à organização de feiras e dos festivais da empresa e vai transportar equipamentos anteriormente descritos.

O Equipamento Administrativo inclui todo o equipamento de mobiliário de escritório, como computadores, secretárias, cadeiras, mesas de reunião, entre outros. Em Ativo Intangível o plano engloba investimento para contratação/aquisição de um Software de gestão de eventos, que facilita o processo de planeamento e permita uma gestão eficaz da atividade da ERPOP6. A escolha deste Ativo pode incidir sobre um *Software* específico para gestão de eventos, como exemplo o fornecido pela empresa *EventKey* ou o *Ungerboeck Software*. Nos anexos 2 e 3 podem ser encontrados os orçamentos dos equipamentos administrativos e de transporte, respetivamente.

O modelo de negócio da EROPE6 foi dividido em três áreas distintas:

- Centro Logístico – onde previu-se que será feita a gestão das logísticas necessárias para coorganização dos eventos, como o transporte, equipamentos utilizados, gestão de equipas subcontratadas e terceirizadas.
- Comunicação e Imagem – onde serão feitas a gestão dos patrocinadores, das imagens dos eventos a realizar e outros direitos e deveres que a empresa terá de gerir enquanto entidade organizadora desses eventos, a nível de comunicação e imagem.
- Bilheteira – neste grupo é feita a gestão da bilheteira dos eventos, desde confeição a venda dos bilhetes.

Relativamente ao Investimento em Capital Circulante o montante necessário para assegurar a atividade normal da empresa, será constituído pelo crédito concedido a clientes e pelas existências, ao que se diminui o crédito obtido de fornecedores. Como se pode visualizar na tabela 17, a EROPE6 terá Necessidade de Investimento em Capital Circulante, durante todos os anos projetados. Estes cenários de necessidades de Investimento em Capital Circulante devem-se ao facto de a empresa necessitar dos referidos valores para o arranque da atividade numa fase de pré-produção, onde se suporta a maior parte dos custos com Comunicação e Imagem (conferencias de Imprensa, divulgação dos eventos, entre outras). O Centro Logístico é outra atividade que contribui consideravelmente para que as necessidades cíclicas (inventários e clientes) sejam superiores aos recursos cíclicos (Fornecedores) porque a maioria dos custos com a logística dos serviços da empresa são suportadas no momento em que ocorrem, como a montagem e desmontagem dos equipamentos (palco, som e iluminação).

Tabela 17: Mapa de Investimento em Capital Circulante.

RÚBRICAS	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Unidade Monetária	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>EXISTÊNCIAS:</b>						
Bilheteira	2.445	6.382	8.405	10.289	10.289	10.289
Comunicação e Imagem	105.000	267.960	350.280	432.600	432.600	432.600
Centro Logístico	320.438	801.853	1.049.408	1.450.963	1.450.963	1.450.963
<b>CLIENTES:</b>						
Comunicação e Imagem	116.507	316.788	449.784	583.283	641.612	705.773
Centro Logístico	49.973	147.304	198.455	265.772	301.013	341.078
<b>FORNECEDORES:</b>						
Festivais e Feiras	132.991	312.547	381.003	508.048	481.432	481.432
<b>NECESSIDADES DE FINDO DE MANEIO</b>	<b>461.371</b>	<b>1.227.739</b>	<b>1.675.329</b>	<b>2.234.859</b>	<b>2.355.045</b>	<b>2.459.271</b>
<b>INVESTIMENTO EM CAPITAL CIRCULANTE</b>	<b>461.371</b>	<b>766.368</b>	<b>447.590</b>	<b>559.530</b>	<b>120.187</b>	<b>104.226</b>

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.6.2. Financiamento

Tendo presente as necessidades de financiamento subjacentes ao projeto, a qual engloba um montante de investimento em capital fixo de **19.481.268,00 ECV** foi definida a respetiva estrutura de financiamento, considerando os recursos às seguintes componentes:

Tabela 18: Mapa de Financiamento

Unidade Monetária	RÚBRICAS	MONTANTE
		ECV
<b>CAPITAIS PRÓPRIOS:</b>		
	Capital realizado	8.000.000
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE CURTO PRAZO:</b>		
	Suprimento de Sócios	2.200.000
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO:</b>		
	Empréstimos bancários	11.481.268
	<b>TOTAL</b>	<b>21.681.268</b>

Fonte: Elaboração própria.

Ao nível da componente de capitais próprios está previsto um investimento de 8.000.000 ECV de Capital Social no início de atividade. O valor nominal das ações é fixado em 1.000 ECV, resultando num total de 8.000 ações. Cada acionista é representante de 20% de capital da empresa, o que corresponde a 1.600 ações para cada um. A estrutura de capitais que se pretende para o projeto é de 41% de Capitais Próprios e 59% de Capitais Alheios, refletindo o forte compromisso dos acionistas do projeto na concretização do mesmo.

Como principal forma de capital alheio obtido surge um empréstimo a médio e longo prazo, no valor de 11.481.268,00 ECV, pelo prazo de 5 anos, a uma taxa anual efetiva (T.A.E.) de 12%. O empréstimo será concedido após a constituição da sociedade, sendo o reembolso do empréstimo semestral.

Como se poderá observar no Orçamento Financeiro, no ano 0 houve ainda a necessidade de realizar um suprimento de curto prazo de sócios no montante de 2.200.000 ECV e que foi integralmente amortizado no ano seguinte.

#### **4.6.3. Prestação de Serviços**

Os pressupostos relativos às vendas/prestações de Serviços da EROPE6, tiveram por base os dados recolhidos juntos: das 6 Câmaras Municipais de Santiago norte; internet (nomeadamente, no sitio do instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde e outras empresas que realizam atividades similares às da EROPE6), onde se obteve informações como o número médio de bilhetes vendidos, por cada evento projetado, o preço praticado tanto pelas Autarquias como pelos concorrentes e, a calendarização das atividades, entre outras informações relevantes para este estudo.

A tabela nº 18 mostra a calendarização dos eventos que a empresa vai realizar. Porque os eventos estão associados a manifestações religiosas e/ou comemoração de datas importantes para cada município, a empresa deve manter a programação, dos mesmos, para as mesmas datas.

*Tabela 19: Cronograma de atividades da EROP6.*

Eventos	Tipo	Ano	Mês	D. início	D. Encer.	H. Início	H. Encer.	Local
<b>Nho Santo Amaro</b>	Festival	2018	Janeiro	13	15	21:00	04:00	Praia de Mangue (Tarrafal)
<b>São Salvador do Mundo</b>	Festival	2018	Abril	14	16	21:00	04:00	Rua do Mercado (São Salvador do Mundo)
<b>São Jorge</b>	Festival	2018	Abril	21	23	21:00	04:00	Ribeira de São Jorge (São Lourenço dos Órgãos)
<b>Nossa Sra. De Fátima</b>	Festival	2018	Maiο	11	13	21:00	04:00	Avenida (Assomada)
<b>Nho santiago/Praia de arreira grande</b>	Festival	2018	Junho	23	25	21:00	04:00	Praia de Arreia Grande (Santa Cruz)
<b>Feira do Artesanato de Tarrafal</b>	Feira	2018	Julho	18	20	10:00	22:00	(Mercado de Artesanato) Tarrafal
<b>São Miguel</b>	Festival	2018	Setembro	27	29	21:00	04:00	(Polidesportivo) São Miguel
<b>Feira da pesca e agricultura de Santiago</b>	Feira	2018	Outubro	29	31	10:00	22:00	Santa Cruz
<b>Santa Catarina</b>	Festival	2018	Novembro	23	25	21:00	04:00	Mercado (Santa Catarina)
<b>Feira Internacional Agropecuária de Assomada</b>	Feira	2018	Fevereiro	10	12	10:00	22:00	Polidesportivo (Assomada)

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela a seguir está a previsão de números de bilhetes vendidos por dia de atividade e para cada evento realizado. As feiras são atividades que têm previsões mais moderadas porque até ao momento são oferecidos de forma gratuita, o que fará com que a empresa organize outras atividades associadas de modo a atrair mais públicos.

Tabela 20: Previsão de quantidades de bilhetes vendidos para cada evento realizado pela EROPE6

Eventos	Quantidade de bilhetes vendidas			Total
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	
<b>Nho Santo Amaro</b>	2.500	2.500	2.500	7.500
<b>São Salvador do Mundo</b>	1.150	1.134	1.134	3.418
<b>São Jorge</b>	1.030	1.050	1.050	3.130
<b>Nossa Sra. De Fátima</b>	1.600	1.600	1.600	4.800
<b>Nho santiago/Praia de arreia grande</b>	2.250	2.250	2.250	6.750
<b>Feira do Artesanato de Tarrafal</b>	700	700	700	2.100
<b>São Miguel</b>	1.000	1.000	1.000	3.000
<b>Feira da pesca e agricultura de Santiago</b>	700	700	700	2.100
<b>Santa Catarina</b>	2.800	2.800	2.800	8.400
<b>Feira Internacional Agropecuária de Assomada</b>	700	700	700	2.100

Fonte elaboração própria.

A definição do preço é, na maioria das vezes, uma tarefa difícil, em que só através de uma ferramenta de *pricing* é que se consegue determinar o preço de um produto/serviço. Deste modo a melhor opção para determinar um bom preço é o que faz o cliente sentir que está a pagar um valor justo para o que ele recebe em contrapartida e, ao mesmo tempo conseguir ter um valor marginal que pode contribuir efetivamente para a sustentabilidade e rentabilidade do negócio.

As previsões para os preços praticados nestes primeiros anos de atividade da EROPE6 foram estrategicamente calculadas de modo a levar em consideração as práticas do mercado, custo dos eventos e o poder de compra dos públicos-alvo. A empresa vai passar a oferecer serviços que até ao momento são explorados (pelas Autarquias) sem objetivos lucrativos e que muitas vezes foram oferecidas gratuitamente, logo os preços vão contemplar, nesses primeiros anos, uma margem mínima de modo a garantir o seu público e consolidar no mercado. A tabela nº 20 mostra os preços praticados pela empresa nos próximos anos de atividade:

Tabela 21: Preços praticados nas Bilheteiras:

Atividades	Preços
<b>Feiras</b>	300ECV
<b>Festivais</b>	600ECV

Fonte: elaboração própria.

Numa fase inicial a empresa acredita que os preços são bastante atrativos e explanam o potencial de valor, comparativamente com os existentes no mercado de concorrentes.

O preço irá sendo ajustado à medida que se for aumentando a qualidade dos serviços, bem quando o desenvolvimento técnico se encontrar numa fase mais avançada, permitindo ter uma visão clara e definitiva sobre as características das atividades da empresa. A tabela 21 mostra as previsões das vendas de bilhetes em todos os eventos:

Tabela 22: Receitas de Bilheteira

Eventos	Quantidade de bilhetes vendidas			Preço Unt	Total\dia			Total \ Evento
	Un.	Un.	Un.	ECV	ECV	ECV	ECV	
Unidade de Medida	D. 1	D.2	D.3	ECV	Dia 1	Dia 2	Dia 3	ECV
<b>Nho Santo Amaro</b>	2.500	2.500	2.500	600	1.500.000	1.500.000	1.500.000	4.500.000
<b>São Salvador do Mundo</b>	<b>1.150</b>	1.134	1.134	600	690.000	680.400	680.400	2.050.800
<b>São Jorge</b>	<b>1.030</b>	1.050	1.050	600	618.000	630.000	630.000	1.878.000
<b>Nossa Sra. De Fátima</b>	<b>1.600</b>	1.600	1.600	600	960.000	960.000	960.000	2.880.000
<b>Nho Santiago/Praia de arreia grande</b>	<b>2.250</b>	2.250	2.250	600	1.350.000	1.350.000	1.350.000	4.050.000
<b>Feira do Artesanato de Tarrafal</b>	<b>700</b>	700	700	300	210.000	210.000	210.000	630.000
<b>São Miguel</b>	<b>1.000</b>	1.000	1.000	600	600.000	600.000	600.000	1.800.000
<b>Feira da pesca e agricultura de Santiago</b>	<b>700</b>	700	700	300	210.000	210.000	210.000	630.000
<b>Santa Catarina</b>	<b>2.800</b>	2.800	2.800	600	1.680.000	1.680.000	1.680.000	5.040.000
<b>Feira Internacional Agropecuária de Assomada</b>	<b>700</b>	700	700	300	210.000	210.000	210.000	630.000

Fonte: Elaboração Própria.

Além das receitas das bilheteiras, a empresa considera mais dois tipos de receitas. As do centro logístico e comunicação e imagem.

No centro logístico, é considerada toda a gestão de logística necessária para a execução dos eventos, nomeadamente o transporte, a gestão dos equipamentos, montagem, desmontagem, segurança, gestão dos participantes dos eventos, limpeza, entre outras atividades. A maioria dessas atividades será executada por terceiros, através de subcontratos de prestação de serviços. Dentro desta atividade, previu-se que a empresa irá ter receitas com terceirização de serviços relacionados com a exploração de venda de alimentos e bebidas no recinto onde decorem os eventos e aluguer de equipamentos (como palco, som e iluminação) em alturas que os referidos equipamentos não estejam a ser utilizados pela empresa. A tabela que se segue mostra a calendarização dos períodos que esses equipamentos estão disponíveis para aluguer:

Tabela 23: Calendarização dos períodos disponíveis para aluguer de equipamentos.

Ano	Mês	Dia Início	Mês	Final
2018	Janeiro	18	Fevereiro	6
2018	Fevereiro	15	Abril	12
2018	Abril	26	Maio	7
2018	Maio	16	Junho	19
2018	Junho	23	Julho	14
2018	Julho	23	Setembro	23
2018	Outubro	2	Outubro	25
2018	Novembro	3	Novembro	19
2018	Novembro	28	Janeiro	9

Fonte: Elaboração Própria

Prevê-se que a empresa alugue equipamentos uma vez por cada período considerado. Os preços para aluguer foram estipulados tendo em conta os preços praticados no mercado nacional. A tabela 23 apresenta o preço e cálculo das respetivas previsões de receitas.

Tabela 24: Receita de aluguer de Equipamentos.

Equipamento Unidade de Medida	P. Diário	Nº de dias	Valor Ut.
	ECV	Un	ECV
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000
Conjunto de Som palco e Iluminação	100.000	3	300.000

Fonte-. Elaboração própria.

Para as previsões do serviço terceirizado, exploração de bares/restaurantes, considerou-se um preço padrão, de 20.000ECV, para cada bar instalado no recinto. Previu-se a instalação de um número máximo de 10 bares para cada festival realizado. Relativamente às feiras estimou-se um preço de 18.000ECV e um mínimo de 6 expositores (para fins diversos). Segue a tabela com os cálculos respetivos:

Tabela 25: Receitas de Terceirização

Eventos	D. Eventos	Nº de barracas	Valor por barraca	R. Total
Nho Santo Amaro	3	10	<b>20.000</b>	600.000
São Salvador do Mundo	3	10	<b>20.000</b>	600.000
São Jorge	3	10	<b>20.000</b>	600.000
Nossa Sra. De Fátima	3	10	<b>20.000</b>	600.000
Nho santiago/Praia de arreja grande	3	10	<b>20.000</b>	600.000
Feira do Artesanato de Tarrafal	3	6	<b>18.000</b>	324.000
São Miguel	3	10	<b>20.000</b>	600.000
Feira da pesca e agricultura de Santiago	3	6	<b>18.000</b>	324.000
Santa Catarina	3	10	<b>20.000</b>	600.000
Feira Internacional Agropecuária de Assomada	3	6	<b>18.000</b>	324.000

Fonte: Elaboração Própria.

Por fim, fez-se a previsão das receitas da terceira atividade relacionada com as feiras e festivais que a EROPE6 irá explorar de forma direta, a exploração da comunicação e imagem dos respectivos eventos. Neste grupo estimou-se a obtenção de receitas com captação de patrocínios e transmissão de imagens na *web*.

Para determinar a estimativa do valor do patrocínio, considerou-se que a empresa vai obter pelo menos um patrocinador para cada evento realizado. Geralmente, os eventos previstos são patrocinados por empresas de telecomunicações que operam no país, nomeadamente a Cabo Verde Telecom e a UNITEL T+ e outras instituições como a Câmara de Turismo, a banca e entre outras organizações governamentais ou não, que operam a nível nacional ou internacional. As referidas instituições têm interesse em associar as suas imagens aos referidos eventos porque têm o mesmo público-alvo ou porque, pontualmente, têm a necessidade de passar determinada mensagem de interesse para os feirantes ou festivaleiros. Por esses motivos, a captação de patrocinadores deve ser relativamente fácil para EROPE6.

Utilizaram-se as receitas da bilheteira como valor de referência para calcular o valor total dos patrocínios e para encontrar esses valores multiplicaram-se as referidas receitas por 50%, conforme passa a ser exposto na tabela 25:

Tabela 26: Previsão dos patrocínios obtidos

Eventos	Tipo de receitas	Quantidade	Valor da receita	Total
		Un.	ECV	ECV
<b>Nho Santo Amaro</b>	Patrocínios	1	<b>2.250.000</b>	2.250.000
<b>São Salvador do Mundo</b>	Patrocínios	1	<b>1.025.400</b>	1.025.400
<b>São Jorge</b>	Patrocínios	1	<b>939.000</b>	939.000
<b>Nossa Sra. De Fátima</b>	Patrocínios	1	<b>1.440.000</b>	1.440.000
<b>Nho santiago/Praia de arreira grande</b>	Patrocínios	1	<b>2.025.000</b>	2.025.000
<b>Feira do Artesanato de Tarrafal</b>	Patrocínios	1	<b>315.000</b>	315.000
<b>São Miguel</b>	Patrocínios	1	<b>900.000</b>	900.000
<b>Feira da pesca e agricultura de Santiago</b>	Patrocínios	1	<b>315.000</b>	315.000
<b>Santa Catarina</b>	Patrocínios	1	<b>2.520.000</b>	2.520.000
<b>Feira Internacional Agropecuária de Assomada</b>	Patrocínios	1	<b>315.000</b>	315.000

Fonte: Elaboração própria.

Para as transmissões dos eventos, ao vivo e em direto, na *internet*, projetou-se a terceirização da atividade para uma empresa de comunicação e utilizaram-se os mesmos critérios aplicados na determinação do valor para o patrocínio para estimar estas receitas. Neste caso previu-se a obtenção de 25% das receitas de bilheteira com a transmissão de imagens na *Web*. A tabela 26 mostra os detalhes das previsões desta atividade:

Tabela 27: Receitas captadas com a terceirização da Transmissão de imagens na Web.

Eventos	Tipo de receitas	Quant.	V. Unt.	Total
		Un	ECV	ECV
<b>Nho Santo Amaro</b>	T. de imagem	1	1.125.000	1.125.000
<b>São Salvador do Mundo</b>	T. de imagem	1	512.700	512.700
<b>São Jorge</b>	T. de imagem	1	469.500	469.500
<b>Nossa Sra. De Fátima</b>	T. de imagem	1	720.000	720.000
<b>Nho santiago/Praia de arreira grande</b>	T. de imagem	1	1.012.500	1.012.500
<b>Feira do Artesanato de Tarrafal</b>	T. de imagem	1	157.500	157.500
<b>São Miguel</b>	T. de imagem	1	450.000	450.000
<b>Feira da pesca e agricultura de Santiago</b>	T. de imagem	1	157.500	157.500
<b>Santa Catarina</b>	T. de imagem	1	1.260.000	1.260.000
<b>Feira Internacional Agropecuária de Assomada</b>	T. de imagem	1	157.500	157.500

Fonte: Elaboração própria.

Antes de apresentar o valor total dos rendimentos acima discriminados, é importante referir que foram considerados os valores de 15% para crescimento das vendas anuais das feiras e 10% para os festivais.

A EROPE6 vai realizar o seu primeiro evento em outubro de 2018. Logo, de acordo com a calendarização, no primeiro ano de atividade, ou seja, no ano 0, vão ser realizados 2 eventos.

Esse número vai aumentando gradualmente, de ano para ano. O ano 3 será o primeiro ano em que serão organizados todos os 10 eventos previstos, conforme o cronograma da tabela 27.

Tabela 28: Cronograma de quantidades de eventos realizados por ano.

Eventos	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Festival de Nho Santo Amaro						
Festival de São Salvador do Mundo						
Festival de São Jorge						
Festival de Nossa Sra. De Fátima						
Festival de Nho santiago/Praia de arreia grande						
Feira do Artesanato de Tarrafal						
Festival de São Miguel						
Feira da pesca e agricultura de Santiago						
Festival de Santa Catarina						
Feira Internacional Agropecuária de Assomada						

Fonte: Elaboração própria.

Tendo por base os pressupostos anteriormente referidos, apresenta-se o resumo da previsão de vendas/prestação de serviços, até o ano 5 de atividade da EROPE6, agrupados pelas três atividades já referidas. Segue a tabela, infra.

Tabela 29: Previsão das vendas/Prestação de Serviços da EROPE6.

RÚBRICAS	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Unidade Monetária	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>Bilheteira</b>	<b>5.670.000</b>	<b>15.669.000</b>	<b>22.884.000</b>	<b>30.551.835</b>	<b>35.023.069</b>	<b>40.153.833</b>
Geral	5.670.000	15.669.000	22.884.000	30.551.835	35.023.069	40.153.833
<b>Comunicação e Imagem</b>	<b>4.252.500</b>	<b>11.562.750</b>	<b>16.417.125</b>	<b>21.289.838</b>	<b>23.418.821</b>	<b>25.760.703</b>
Patrocínios	2.835.000	7.708.500	10.944.750	14.193.225	15.612.548	17.173.802
T. de Imagens na WEB	1.417.500	3.854.250	5.472.375	7.096.613	7.806.274	8.586.901
<b>Centro logístico</b>	<b>3.300.000</b>	<b>8.550.000</b>	<b>10.893.000</b>	<b>15.373.500</b>	<b>17.510.730</b>	<b>19.951.665</b>
Aluguer de Equipm. (Som, Palco e Iluminação)	900.000	2.790.000	3.069.000	3.375.900	3.713.490	4.084.839
Serviços Terceirizados	924.000	2.586.600	4.174.590	6.324.779	7.273.495	8.364.520
<b>Total</b>	<b>11.746.500</b>	<b>32.608.350</b>	<b>46.544.715</b>	<b>61.542.351</b>	<b>69.428.875</b>	<b>78.363.895</b>
IVA	1.761.975	4.891.253	6.981.707	9.231.353	10.414.331	11.754.584
<b>Prestação de Serviços +IVA</b>	<b>13.508.475</b>	<b>37.499.603</b>	<b>53.526.422</b>	<b>70.773.704</b>	<b>79.843.207</b>	<b>90.118.480</b>

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.6.4. Fornecimentos de Serviços Externos

No projeto da EROPE6 foram considerados como Fornecimentos e Serviços Externos a subcontratação de equipas para execução de alguns serviços importantes na organização dos eventos, conforme foi referido, de áreas que não são do domínio dos promotores nem dos colaboradores de desenvolvimento técnico (como os de segurança, limpeza, contratação de

participantes – artistas entre outros - e preparação dos mesmos, de técnicos de som, iluminação e animação e, montagem e desmontagens dos equipamentos).

As tabelas que seguem mostram os procedimentos utilizados para calcular preliminares que deram origem ao total dos valores dos subcontratos.

*Tabela 30: Pressupostos para calcular os custos da subcontratação dos serviços, por festival.*

Tipo atividade	Equipa Subcontratada	Custo
<b>Montagem e desmontagem de palco</b>	Por definir	32.000
<b>Limpeza</b>	Por definir	50.000
<b>Segurança</b>	Por definir	350.000
<b>Preparação dos participantes do evento</b>	Por definir	90.000
<b>Som, iluminação e Animação</b>	Por definir	60.000
<b>Participantes (artistas)</b>	Por definir	951.377,1

Fonte: Elaboração própria.

*Tabela 31: Pressupostos para calcular os custos da subcontratação serviços, por feira:*

Tipo atividade	Equipa Subcontratada	Custo
<b>Montagem e desmontagem de palco</b>	Por definir	32.000
<b>Limpeza</b>	Por definir	50.000
<b>Segurança</b>	Por definir	350.000
<b>Preparação dos participantes do evento</b>	Por definir	90.000
<b>Luz, som, iluminação e Animação</b>	Por definir	60.000
<b>Participantes (artistas)</b>	Por definir	189.000

Fonte: Elaboração Própria.

Utilizaram-se os mesmos procedimentos para encontrar os valores para todos os eventos realizados. Para encontrar o valor da rubrica “participantes (artistas)” foi estimado um custo padrão correspondente a 30% do valor total da bilheteira dos festivais e das Feiras. O referido valor foi dividido pelo número de artistas a atuarem nos festivais e nas feiras, para uma média estimada de 8 e 3 grupos, respetivamente, e dividido outra vez pelo número de feiras e festivais realizados. As restantes rubricas são valores padrões estimados.

Também foram previstos valores para a prestação de alguns trabalhos especializados que a empresa precisará de contratar para o normal funcionamento da sua atividade, como a contabilidade e de fiscalidade, conforme foi referido no subcapítulo que trata de recursos humanos e estruturação da empresa. Foi prevista a realização de publicidade para captar novos

clientes e sinergias da parte de fontes externas; a contratação de serviços de segurança para garantia da integridade física das instalações da EROPE6 e dos seus colaboradores, assim como dos seus equipamentos para o período em que não estarão a ser utilizados na execução dos eventos. Foram igualmente orçamentados valores para a conservação e manutenção dos equipamentos.

A variação dos FSE agrega um acréscimo de 2% nos preços, de acordo com o aumento da atividade da empresa.

Nos primeiros anos o aumento das atividades é consideravelmente maior, conforme pode ser confirmado na tabela 27. O ano 1 regista um aumento de 150%, dado que a empresa passa, de 2 no ano 0 para 5 eventos previstos. O ano 2 aumenta 40%, com 7 eventos previstos, ano 3 sobe mais 43%, com uma previsão de 10 evento e, os restantes 2 anos mantem-se as previsões do ano 3. Essa oscilação, no número de eventos realizados, deve-se ao facto da empresa precisar de tempo para se consolidar.

Na tabela 31 podem ser analisadas as previsões para as rubricas acima referidas, de entre outros serviços considerados importantes para o normal funcionamento da empresa.

Tabela 32: Fornecimento de Serviços externos da EROPE6.

RÚBRICAS Unidade de Monetária	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>SUBCONTRATOS</b>	<b>2.290.377</b>	6.014.131	8.816.886	10.139.419	11.660.331	13.409.381
<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>						
Trabalhos especializados	<b>120.000</b>	138.000	158.700	182.505	209.881	241.363
Publicidade e propaganda	<b>180.000</b>	207.000	238.050	273.758	314.821	362.044
Vigilância e segurança	<b>480.000</b>	552.000	634.800	730.020	839.523	965.451
Conservação e reparação	<b>240.000</b>	276.000	317.400	365.010	419.762	482.726
<b>MATERIAIS</b>						
Livros e documentação técnica	<b>60.000</b>	69.000	79.350	91.253	104.940	120.681
Material de escritório	<b>78.000</b>	89.700	103.155	118.628	136.422	156.886
<b>ENERGIA E FLUÍDOS</b>						
Eletricidade	<b>180.000</b>	207.000	238.050	273.758	314.821	362.044
Combustíveis	<b>360.000</b>	414.000	476.100	547.515	629.642	724.089
Água	<b>36.000</b>	41.400	47.610	54.752	62.964	72.409
<b>DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES</b>						
Deslocações e Estadas	<b>180.000</b>	207.000	238.050	273.758	314.821	362.044
Transportes de pessoal	<b>120.000</b>	138.000	158.700	182.505	209.881	241.363
<b>SERVIÇOS DIVERSOS</b>						
Licença de Softwares	<b>24.000</b>	27.600	31.740	36.501	41.976	48.273
Comunicação	<b>120.000</b>	138.000	158.700	182.505	209.881	241.363
Seguros	<b>180.000</b>	207.000	238.050	273.758	314.821	362.044
Contencioso e notariado	<b>120.000</b>					
Limpeza, higiene e conforto	<b>180.000</b>	207.000	238.050	273.758	314.821	362.044
<b>TOTAL</b>	<b>4.948.377</b>	8.932.831	12.173.391	13.999.399	16.099.309	18.514.206

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.5. Gastos com o Pessoal

Relativamente ao quadro de pessoal apresentado na tabela seguinte, no ano de início de atividade a empresa apenas irá contar, além do administrador delegado, com um técnico administrativo e financeiro, um técnico de área cultural e inovação, outro na área comercial e marketing, mais quatro técnicos de operação e manutenção. A rubrica de pessoal, outros, conta com um colaborador no primeiro ano de atividade, e que pode ser um técnico que desempenhe funções diversas dentro da empresa (p.ex. para o ano 0 foi considerada nesta rubrica a contratação de um técnico de recursos humanos).

Esta equipa será reforçada de acordo com o crescimento da atividade da empresa. Segue a tabela com descrições e quantidades de pessoal a contratar:

Tabela 33: Equipa de colaboradores da EROPE6.

CATEGORIAS Unidade de Medida	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Un	Un	Un	Un	Un	Un
Administração	1	1	1	1	1	1
Administrativa e Financeira	1	1	1	1	2	2
Cultural e inovação	1	1	1	1	1	1
Comercial e Marketing	1	1	1	1	2	2
Operação e Manutenção	4	4	5	5	5	5
Outros	1	1	1	2	2	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaboração própria.

Os custos mais relevantes da empresa estão relacionados com o pessoal, sendo estes, ao mesmo tempo, um dos ativos mais valiosos para o sucesso (sem contar com a adesão dos clientes), pois para o desenvolvimento das atividades da EROPE6 os recursos humanos são tão importantes quanto os equipamentos ou tecnologias utilizadas. Para determinar o salário-base dos colaboradores, bem como os benefícios que podem ser aplicados, a empresa utiliza como referência a média de salário pago a nível nacional. Contudo foram considerados alguns ajustes para que a remuneração dos órgãos sociais e restantes colaboradores não tenha muitas discrepâncias. Na rubrica dos Salários anuais, da tabela de remuneração do pessoal que segue, estão elementos como o salário base do colaborador, mais os subsídios de férias e natal.

Tabela 34: Mapa de Gastos com Pessoal

RÚBRICAS Unidade Monetária	Taxas	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	%	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>TOTAL DE SALÁRIOS ANUAIS</b>		3.666.667	9.721.250	10.753.894	11.806.219	14.400.919	14.544.928
<b>INPS:</b>		796.160	2.110.819	2.356.431	2.379.995	2.998.188	3.028.170
Dos órgãos sociais	24,00%	134.400	356.328	359.891	363.490	367.125	370.796
Do restante pessoal	24,00%	661.760	1.754.491	1.996.540	2.016.505	2.631.063	2.657.374
<b>Seguro de acidentes de trabalho</b>	1%	36.667	97.213	107.539	118.062	144.009	145.449
<b>TOTAL</b>		<b>4.499.493</b>	<b>11.929.282</b>	<b>13.217.864</b>	<b>14.304.277</b>	<b>17.543.116</b>	<b>17.718.548</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.6.6. Estado e Outros Entes Públicos

Os valores relativos ao IVA das operações da empresa e assim a sua situação para com o Estado e outros Entes Públicos, encontra-se evidenciada na tabela 34.

Tabela 35: Mapa de apuramento de IVA.

RÚBRICAS Unidade Monetária	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>IVA DEDUTÍVEL:</b>						
De Compras de Matérias-primas e Subsidiárias	364.067	855.606	1.042.999	1.390.787	1.317.919	1.317.919
De investimento	2.922.190					
De Fornecimentos e Serviços Externos	739.017	1.339.925	1.826.009	2.099.910	2.414.896	2.777.131
<b>TOTAL</b>	<b>4.025.274</b>	<b>2.195.530</b>	<b>2.869.007</b>	<b>3.490.697</b>	<b>3.732.815</b>	<b>4.095.050</b>
<b>IVA LIQUIDADO:</b>						
De Prestações de Serviços	1.761.975	4.891.253	6.981.707	9.231.353	10.414.331	11.754.584
<b>TOTAL</b>	<b>1.761.975</b>	<b>4.891.253</b>	<b>6.981.707</b>	<b>9.231.353</b>	<b>10.414.331</b>	<b>11.754.584</b>
IVA APURAMENTO	2.263.299	-2.695.722	-4.112.700	-5.740.656	-6.681.516	-7.659.535
SALDO QUE TRANSITA	565.825	673.931	1.028.175	1.435.164	1.670.379	1.914.884
<b>IVA A PAGAR</b>		<b>1.455.967</b>	<b>3.758.455</b>	<b>5.333.667</b>	<b>6.446.301</b>	<b>7.415.030</b>
<b>IVA A RECEBER</b>	<b>1.697.474</b>					

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.7. Depreciações ou Amortizações

Para o cálculo das depreciações e amortizações, a EROPE6 adota o método das quotas constantes, e considerou todos os bens necessários para a atividade como equipamentos administrativos, de transporte e básico, assim como os programas de computadores e edifícios e outras construções. Com base na Portaria 42/2015, publicada pelo fisco de Cabo Verde em setembro de 2015, em equipamento de transporte aplica-se uma taxa de 16%, enquanto o mobiliário de escritório, classificado como equipamento administrativo, uma taxa de 25%. Relativamente ao Ativo Intangível, a empresa pretende adquirir um programa de gestão de eventos com uma taxa de depreciação de 33,33%. No que concerne às depreciações das obras de remodelação a fazer no edificio da sede da empresa é adotada uma taxa de 5%. Na tabela 35 estão discriminados os gastos com as depreciações ou amortizações.

Tabela 36: Gastos com Depreciações ou amortização.

AMORTIZAÇÕES	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
Unidade Monetária	ECV	ECV	EV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>ATIVOS INTANGÍVEIS:</b>							
Programas de computador	166.665	166.665	166.670				500.000
<b>ATIVOS TANGÍVEIS:</b>							
Edifícios e Outras Construções	115.400	115.400	115.400	115.400	115.400	115.400	692.400
Equipamento Básico	1.215.200	1.215.200	1.215.200	1.215.200	1.215.200	1.215.200	7.291.200
Equipamento de Transporte	1.088.000	1.088.000	1.088.000	1.088.000	1.088.000	1.088.000	6.528.000
Equipamento Administrativo	425.317	425.317	425.317	425.317			1.701.268
<b>TOTAL</b>	<b>3.010.582</b>	<b>3.010.582</b>	<b>3.010.587</b>	<b>2.843.917</b>	<b>2.418.600</b>	<b>2.418.600</b>	<b>16.712.868</b>

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.6.8. Demonstração dos resultados previsionais

No plano de negócios é necessário perceber os rendimentos e gastos através das previsões da empresa de acordo com os pressupostos até aqui descritos. A Demonstração dos Resultados Previsionais espelha os resultados da empresa no período de vida do projeto analisado, sendo um instrumento essencial à decisão. No caso da EROPE6, verifica-se o impacto dos Gastos com o Pessoal e Fornecimento e Serviços Externos no ano de início de atividade, sendo estes os principais responsáveis pelo resultado negativo apresentado. Verifica-se que os gastos, comparativamente ao volume de negócios vão estabilizando (a partir do ano 3) à medida que vamos avançando no tempo de vida do projeto. O resultado líquido apresenta um valor positivo a partir do ano 1.

Tabela 37: Mapa de Demonstração de Resultados Previsionais

RÚBRICAS Unidade Monetária	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>						
<b>Vendas e serviços prestados</b>	11.746.500	32.608.350	46.544.715	61.542.351	69.428.875	78.363.895
<b>CMVMC</b>	1.999.196	5.055.672	6.621.398	8.786.126	8.786.126	8.786.126
<b>Fornecimento e serviços externos</b>	4.948.377	8.932.831	12.173.391	13.999.399	16.099.309	18.514.206
<b>Gastos com o pessoal</b>	4.499.493	11.929.282	13.217.864	14.304.277	17.543.116	17.718.548
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	299.434	6.690.565	14.532.062	24.452.549	27.000.324	33.345.016
<b>Gastos/reversões de depreciação e amortização</b>	3.010.582	3.010.582	3.010.587	2.843.917	2.418.600	2.418.600
EBIT (Resultado Operacional)	-2.711.148	3.679.983	11.521.475	21.608.632	24.581.724	30.926.416
<b>Juros e gastos similares suportados</b>	1.425.973	1.354.675	1.069.480	784.285	499.091	213.896
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS <sup>16</sup>	-4.137.122	1.162.654	5.152.219	20.824.347	24.082.633	30.712.520
<b>Imposto sobre o rendimento do período</b>	0	290.663	1.288.055	5.206.087	6.020.658	7.678.130
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-4.137.122	871.990	3.864.164	15.618.260	18.061.975	23.034.390

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.6.9. O orçamento de tesouraria

O orçamento de tesouraria é o mapa onde são confrontados os recebimentos com os pagamentos, de uma empresa, previstos de acordo com os rendimentos e gastos da mesma, no mesmo período de tempo. O objetivo do orçamento de tesouraria é o de permitir saber se a empresa vai gerar meios financeiros suficientes para liquidar as dívidas que se vão vencer. A análise do orçamento de tesouraria permite aferir se existem períodos com “descobertos de tesouraria” e calcular os montantes financeiros necessários para cobrir essas situações e construir um saldo normal de disponível.

<sup>16</sup> Os prejuízos fiscais apurados em determinado período de tributação, nos termos do CIRPC – aprovado pela lei nº82/VIII/2015 de 08 de janeiro e alterado pela Lei nº 5/IX/2016 de 30 de dezembro – são deduzidos aos lucros tributáveis do sujeito passivo, havendo-os de um ou mais de sete períodos de tributação posteriores. A dedução a efetuar em cada um dos períodos de tributação não pode exceder o montante correspondente a 50% do respetivo lucro tributável, não ficando porém, prejudicada a dedução da parte desses prejuízos que não tenham sido deduzidos nas mesmas condições e até o final do respetivo período de dedução.

Tabela 38: Mapa de Orçamento de Tesouraria.

<b>RÚBRICAS</b>	<b>ANO 0</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
<b>Unidade de Monetária</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>	<b>ECV</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>						
<b>DO ANO ANTERIOR:</b>						
De Prestações de Serviços		166.479	464.093	648.241	849.058	942.629
De IVA liquidado		24.972	69.614	97.236	127.359	141.394
<b>DO PRÓPRIO ANO:</b>						
De Prestações de Serviços	11.580.021	32.144.257	45.896.474	60.693.293	68.486.246	77.317.039
De IVA liquidado	1.737.003	4.821.639	6.884.471	9.103.994	10.272.937	11.597.556
<b>TOTAL</b>	<b>13.317.024</b>	<b>37.157.347</b>	<b>53.314.652</b>	<b>70.542.764</b>	<b>79.735.600</b>	<b>89.998.618</b>
<b>PAGAMENTOS</b>						
<b>DO ANO ANTERIOR:</b>						
De Compras de Matérias-primas e Subsidiárias		132.991	312.547	381.003	508.048	481.432
De IVA dedutível		19.949	46.882	57.150	76.207	72.215
<b>DO PRÓPRIO ANO:</b>						
De Compras de Matérias-primas e Subsidiárias	2.294.087	5.391.437	6.572.294	8.763.836	8.304.694	8.304.694
De IVA dedutível	344.113	808.716	985.844	1.314.575	1.245.704	1.245.704
De F.S. E.	4.948.377	8.932.831	12.173.391	13.999.399	16.099.309	18.514.206
De IVA dedutível	739.017	1.339.925	1.826.009	2.099.910	2.414.896	2.777.131
De Gastos com o Pessoal	4.499.493	11.929.282	13.217.864	14.304.277	17.543.116	17.718.548
De Impostos	0	290.663	1.288.055	5.206.087	6.020.658	7.678.130
<b>TOTAL</b>	<b>12.825.088</b>	<b>28.845.793</b>	<b>36.422.886</b>	<b>46.126.237</b>	<b>52.212.634</b>	<b>56.792.059</b>
<b>SALDO ANUAL DE TESOURARIA</b>	<b>491.936</b>	<b>8.311.554</b>	<b>16.891.766</b>	<b>24.416.526</b>	<b>27.522.966</b>	<b>33.206.560</b>

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.6.10. Orçamento Financeiro

O Orçamento Financeiro corresponde à elaboração de um mapa de origens e aplicações de fundos necessários à concretização do projeto, devidamente articulado com o Orçamento de Tesouraria. Além dos movimentos previstos no orçamento de tesouraria, é necessário considerar os movimentos decorrentes da estrutura de financiamento. Na determinação dos financiamentos há que considerar a política de disponibilidades mínimas que devem ser consideradas como as necessárias para o desenvolvimento da atividade. Assim, o Orçamento Financeiro vai então evidenciar as necessidades relativas à cobertura dos encargos financeiros assumidos perante terceiros, bem como as fontes de financiamento necessárias.

Além da estrutura de financiamento e outras condições para aquisição do serviço de financiamento da EROPE6, expostas no subtema nº 4.6.9, interessa citar que esse serviço é adquirido com um período de carência de 2 semestres. O reembolso semestral é no valor de 1.148.127 ECV, paga em 10 prestações, acrescido de juros, mais o valor do imposto de selo (taxa de 3,5%). O mapa que se segue evidencia toda a operação do serviço da dívida da empresa.

*Tabela 39: Mapa do serviço da dívida*

UNIDADE MONETÁRIA	CAPITAL EM DÍVIDA NO INÍCIO	JUROS	IMPOSTO DE SELO	REEMBOLSO	PRESTAÇÃO	CAPITAL EM DÍVIDA NO FIM
ECV	11.481.268	688.876	24.111		688.876	11.481.268
ECV	11.481.268	688.876	24.111		688.876	11.481.268
ECV	11.481.268	688.876	24.111	1.148.127	1.837.003	10.333.141
ECV	10.333.141	619.988	21.700	1.148.127	1.768.115	9.185.014
ECV	9.185.014	551.101	19.289	1.148.127	1.699.228	8.036.888
ECV	8.036.888	482.213	16.877	1.148.127	1.630.340	6.888.761
ECV	6.888.761	413.326	14.466	1.148.127	1.561.452	5.740.634
ECV	5.740.634	344.438	12.055	1.148.127	1.492.565	4.592.507
ECV	4.592.507	275.550	9.644	1.148.127	1.423.677	3.444.380
ECV	3.444.380	206.663	7.233	1.148.127	1.354.790	2.296.254
ECV	2.296.254	137.775	4.822	1.148.127	1.285.902	1.148.127
ECV	1.148.127	68.888	2.411	1.148.127	1.217.014	0

Fonte: Elaboração Própria.

Como anteriormente foi referido, o Orçamento Financeiro deve definir as necessidades e os excedentes estruturais de fundos da empresa, e por conseguinte a sua estrutura de capitais, em função do risco que se está disposto a aceitar. Segue a tabela com o respetivo mapa:

Tabela 40: Mapa de Orçamento Financeiro.

RÚBRICAS	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Unidade De Medida	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>ORIGENS</b>						
<b>DISPONÍVEL INICIAL</b>		<b>41.243</b>	<b>1.045.894</b>	<b>10.813.466</b>	<b>26.815.782</b>	<b>45.097.102</b>
<b>SALDO DE TESOURARIA</b>	<b>491.936</b>	<b>8.311.554</b>	<b>16.891.766</b>	<b>24.416.526</b>	<b>27.522.966</b>	<b>33.206.560</b>
<b>CAPITAIS PRÓPRIOS:</b>						
Capital social	8.000.000					
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO:</b>						
Empréstimos bancários	11.481.268					
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE CURTO PRAZO:</b>						
Empréstimos de sócios (Suprimentos)	2.200.000					
<b>IVA A RECEBER</b>	<b>1.697.470</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>23.870.674</b>	<b>8.352.797</b>	<b>17.937.660</b>	<b>35.229.992</b>	<b>54.338.748</b>	<b>78.303.661</b>
<b>APLICAÇÕES</b>						
<b>INVESTIMENTO EM CAPITAL FIXO</b>	<b>19.481.268</b>					
Iva Dedutível	2.922.190					
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO:</b>						
Empréstimos bancários:						
Reembolso		2.296.254	2.296.254	2.296.254	2.296.254	2.296.254
Encargos financeiros	1.425.973	1.354.675	1.069.480	784.285	499.091	213.896
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE CURTO PRAZO:</b>						
Empréstimos de sócios (suprimentos):						
Reembolso		2.200.000				
<b>IVA A PAGAR</b>		<b>1.455.974</b>	<b>3.758.461</b>	<b>5.333.671</b>	<b>6.446.302</b>	<b>7.415.030</b>
<b>DISPONÍVEL FINAL</b>	<b>41.243</b>	<b>1.045.894</b>	<b>10.813.466</b>	<b>26.815.782</b>	<b>45.097.102</b>	<b>68.378.482</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23.870.674</b>	<b>8.352.797</b>	<b>17.937.660</b>	<b>35.229.992</b>	<b>54.338.748</b>	<b>78.303.661</b>

Fonte: Elaboração Própria.

Através deste orçamento verificou-se o esforço da empresa no início de atividade, no que concerne ao suportar de gastos com o pessoal, fornecimentos e serviços externos, que existem ainda que não esteja a desenvolver toda sua atividade em pleno.

#### 4.6.11. Balanço Previsional

O Balanço é a demonstração financeira que apresenta a posição financeira de uma empresa no final do seu exercício económico (ou noutra data). É um mapa onde se compara o Ativo e o Passivo para destacar a Situação Líquida (capitais próprios). Tem um aspeto estático, onde reflete a situação patrimonial da empresa num dado momento e um aspeto dinâmico conhecendo a situação patrimonial final e inicial podemos verificar os resultados num dado período. Contudo, pode haver variações no património independentes dos resultados, das quais

a mais simples de compreender é o aumento de capital. A importância do balanço previsional como documento analítico e de gestão resulta do facto de permitir uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa, o que pode ser quantificado através da autonomia financeira (capitais próprios/ativo total líquido) ou da solvabilidade total (capitais próprios/dívida total) (Menezes, 2012).

Tabela 41: Mapa do Balanço previsional

BALANÇO PREVISIONAL	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Unidade de Medida	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV	ECV
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>						
Ativos fixos tangíveis	16.137.351	13.293.434	10.449.517	7.605.600	5.187.000	2.768.400
Ativos Intangíveis	333.335	166.670				
<b>Ativo Corrente</b>						
Inventários	427.882	1.076.194	1.408.093	1.893.852	1.893.852	1.893.852
Clientes	191.451	533.707	745.477	976.417	1.084.023	1.203.884
Estado e Outros Entes Públicos	565.823					
Caixa e depósitos bancários	41.243	1.045.894	10.813.466	26.815.782	45.097.102	68.378.482
<b>Total Ativo</b>	<b>17.697.086</b>	<b>16.115.899</b>	<b>23.416.553</b>	<b>37.291.651</b>	<b>53.261.977</b>	<b>74.244.618</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>						
<b>Capital Próprio</b>						
Capital realizado	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Resultados Transitados		-4.137.122	-3.265.131	599.033	16.217.293	34.279.268
Resultado líquido do período	<b>-4.137.122</b>	<b>871.990</b>	<b>3.864.164</b>	<b>15.618.260</b>	<b>18.061.975</b>	<b>23.034.390</b>
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>3.862.878</b>	<b>4.734.869</b>	<b>8.599.033</b>	<b>24.217.293</b>	<b>42.279.268</b>	<b>65.313.659</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo Não Corrente</b>						
Financiamentos obtidos	11.481.268	9.185.014	6.888.761	4.592.507	2.296.254	
<b>Passivo Corrente</b>						
Fornecedores	152.939	359.429	438.153	584.256	553.646	553.646
Estado e Outros Entes Públicos		673.933	1.028.176	1.435.165	1.670.379	1.914.884
Suprimentos de sócios	2.200.000					
<b>Total Passivo</b>	<b>13.834.207</b>	<b>10.218.376</b>	<b>8.355.090</b>	<b>6.611.928</b>	<b>4.520.279</b>	<b>2.468.530</b>
<b>Total Passivo + Capitais Próprios</b>	<b>17.697.086</b>	<b>14.953.245</b>	<b>16.954.123</b>	<b>30.829.221</b>	<b>46.799.547</b>	<b>67.782.189</b>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.12. Indicadores

Para que a empresa possa verificar a situação económico-financeira, torna-se indispensável dispor de elementos de informação que pode ser obtido através de indicadores, económicos, financeiros, de liquidez, ricos de negócios ou, da análise Dupont. Estes

instrumentos de análise apresentam as vantagens de serem um dos instrumentos que não só torna mais precisa a informação, como também facilita comparações, ao longo de um certo período de tempo.

#### 4.6.12.1. Indicadores Económicos

Os indicadores económicos vão revelar aspetos de situação económica da empresa, como a taxa de crescimento do negócio, a estrutura dos custos, a estrutura dos proveitos, as margens, a capacidade de autofinanciamento, entre outros.

*Tabela 42: Indicadores económicos.*

Indicadores Económicos	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Taxa de Crescimento do Volume de Negócio</b>	---	177,60%	42,74%	32,22%	12,81%	12,87%
<b>Peso dos Gastos com o Pessoal no Volume de Negócios</b>	0,383	0,366	0,284	0,232	0,253	0,226
<b>Peso do CMVMC no Volume de Negócios</b>	19,572	17,830	16,360	16,418	14,553	12,894
<b>Margem Operacional das Vendas</b>	59,146	42,899	40,380	37,024	35,843	34,838

Fonte: Elaboração Própria.

Sobre os indicadores apresentados nesta tabela, pode-se destacar a taxa de crescimento do volume de negócios. No ano 1 o negócio cresce 177,60% mas nos próximos 3 anos essa taxa desce consideravelmente e mantém-se constante a partir do ano 4. O maior crescimento do volume de negócios acontece no período de ano 0 para o ano 1 porque nesta fase o projeto regista maior crescimento no número de eventos previstos, de 2 no ano 0 para 5 no ano 1.

O peso dos gastos com o pessoal sobre o volume de negócios é maior nos primeiros anos de atividade da empresa. A tendência é para baixar ao longo dos anos. Essa tendência decrescente deve-se ao facto da empresa aumentar as suas atividades ao longo dos anos (aumento de eventos previstos), provocando um aumento no volume de negócios. Tal como o peso dos gastos com o pessoal, o peso do CMVMC no volume de negócios e margem operacional das vendas é mais acentuado no ano 0 mas vai diminuindo com o aumento da idade da empresa.

#### 4.6.12.2. Indicadores Financeiros

Os indicadores de financiamento permitem avaliar a capacidade da empresa em contrair empréstimos e no compromisso das responsabilidades assumidas com terceiros, estes

indicadores permitem calcular o limite de endividamento que a empresa pode contrair sem comprometer a sua solvabilidade e autonomia financeira.

*Tabela 43: Indicadores financeiros.*

Indicadores Financeiros	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Autonomia Financeira</b>	0,218	0,294	0,367	0,649	0,794	0,880
<b>Solvabilidade</b>	0,279	0,463	1,029	3,663	9,353	26,459
<b>Endividamento</b>	0,782	0,634	0,357	0,177	0,085	0,033
<b>Endividamento de Curto Prazo</b>	0,170	0,101	0,176	0,305	0,492	1,000
<b>Endividamento de MLP</b>	0,830	0,899	0,824	0,695	0,508	0,000
<b>Cobertura dos Encargos Financeiros</b>	0,210	4,939	13,588	31,178	54,099	155,894

Fonte: Elaboração própria

O rácio de Autonomia Financeira analisa a parcela dos ativos que é financiada por capital próprio. Verifica-se uma grande dependência de capitais alheios nos primeiros anos do projeto, com tendência para diminuir ao longo dos anos. Esta tendência crescente de aproximação à unidade que representa uma empresa menos dependente de Capitais Alheios, apresentando valores mais baixos de encargos financeiros e beneficiando a sua rentabilidade, começa-se a ficar mais evidente a partir do ano 3.

A Solvabilidade avalia a capacidade da empresa para solver as responsabilidades assumidas a curto, médio e longo prazo, traduzindo a posição de independência da empresa face aos credores. Nos primeiros anos do projeto o valor da solvabilidade é inferior a 1, o que representa elevado risco para os credores da empresa, dado que os Capitais Próprios não são suficientes para fazer face às Dívidas a Terceiros. A partir do ano 2 é superior a 1, o que representa baixo risco para os credores da empresa, dado que os Capitais Próprios são suficientes para fazer face às Dívidas a Terceiros e a empresa ainda detém alguma margem de segurança.

#### **4.6.12.3. Análise DuPont**

A análise *DuPont* é uma técnica que procura analisar a evolução da rentabilidade dos capitais próprios através da decomposição desta em vários fatores explicativos. Estes incluem rácios de rentabilidade, de endividamento e de atividade. Funciona como uma técnica que deteta as secções responsáveis pelo desempenho da empresa. Os fatores explicativos da análise *DuPont*, são na rentabilidade líquida das vendas, na rotação do ativo e na alavancagem financeira.

Tabela 44-. Análise DuPont

Indicadores	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)</b>	-1,071	0,184	0,449	0,645	0,427	0,353
<b>Efeito Investimento</b>	-0,153	0,228	0,492	0,579	0,462	0,417
<b>Efeito do Financiamento</b>	6,991	1,075	1,218	1,484	1,234	1,129

Fonte: Elaboração Própria.

O primeiro indicador, RCP diz-nos que para cada 1ECV investido na ERROPE6 terá um retorno negativo de 1,071 ECV. A mesma análise é feita nos restantes anos considerados neste projetos mas, o resultado é positivo. Ou seja, no ano 1 cada 1 ECV investido gerará um resultado líquido positivo de 0,184 ECV. Segundo os resultados da tabela 44, o ano 3 é o ano que a empresa terá mais margem, 0,645 ECV para cada 1 ECV. A tendência para os restantes anos considerados, é de diminuição do resultado líquido sobre capital próprio, apesar de manterem sempre positivo.

O efeito de investimento tem uma tendência crescente nos 3 primeiros anos de atividade. Esta tendência justifica-se pelo aumento na taxa de atividade da empresa (vendas), nestes anos. A partir do ano 3, ano em que o referido efeito é maior, a tendência é ligeiramente decrescente, uma vez que nesta fase a previsão é que o crescimento da taxa de atividade da empresa também diminua.

Por último, nota-se que o aumento de capitais próprio e diminuição dos encargos financeiros da empresa, ao longo dos anos, provoca uma tendência decrescente no efeito do financiamento. Este feito é mais acentuado no ano 0.

#### 4.6.12.4. Indicadores de Liquidez

O indicador de liquidez revela-nos a capacidade que a empresa tem de solver as suas obrigações correntes. É um teste de solvência a curto prazo. Verifica-se, na tabela nº 44, que a empresa apresenta um rácio de liquidez superior à unidade, desde o início de atividade. O que significa que o valor dos Ativos Correntes do projeto é superior ao Passivo Corrente.

Tabela 45: Indicador de Liquidez

Indicadores	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Liquidez Geral</b>	0,521	2,570	8,843	14,700	21,616	28,955
<b>Liquidez Reduzida</b>	0,339	1,529	7,883	13,762	20,765	28,188
<b>Liquidez Imediata</b>	0,018	1,012	7,375	13,279	20,277	27,700

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.12.5. Indicadores de Riscos de Negócios

O Grau de Alavanca Operacional mede a alavancagem operacional, ou seja, mede quando um determinado crescimento das vendas provoca um crescimento no lucro bruto, indicando que quanto maior o peso dos custos fixos maior o risco do negócio. O Grau de Alavanca Operacional é negativo apenas no ano 0. No ano1, sobe para 5,060, mas a tendência é decrescente até ao fim do projeto. Observe-se a tabela 45.

Tabela 46: Indicadores de Riscos de Negócios

Indicadores	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Margem Bruta das Vendas	4.798.927	18.619.846	27.749.926	38.756.826	44.543.440	51.063.564
Grau de Alavanca Operacional	-1,770	5,060	2,409	1,794	1,812	1,651
Ponto Crítico de Vendas	1.482.211	2.034.524	2.092.601	2.089.255	1.776.515	1.775.026
Margem de Segurança	0,940	0,982	0,986	0,989	0,989	0,989

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.6.13. Avaliação

Recorreu-se a métodos de avaliação científico como o VAL, TIR, PRI e IRP para avaliar o a este projeto de investimento. Estes métodos permitem calcular indicadores, baseados nos fluxos de caixa. Como qualquer investimento apenas gera *cash-flow* no futuro, é necessário atualizar esse investimento a uma determinada taxa. A taxa de atualização determina a aceitação ou rejeição do projeto, e foi obtida através da equação anteriormente mencionada no capítulo três deste trabalho de projeto ( $r = [(1 + T_1) \cdot (1 + T_2) \cdot (1 + T_3)] - 1$ ) e foram considerados elementos fixados pelo Banco de Cabo Verde, como: Taxa de juro de ativos sem risco – Rf: 1,60%; Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf) ou pº: 10,00%, resultando, deste modo, a uma taxa de atualização de 11,76%.

##### 4.6.13.1. Valor Atual Líquido

No período em análise do projeto o VAL é de 34.776.536,46 ECV, o que representa uma valia económica bastante rentável, pois recupera os capitais investidos e cria excedentes monetários.

#### **4.6.13.2. Taxa Interna de Rendibilidade**

A TIR do projeto apresenta o valor de 51%, o que significa que o projeto é muito interessante de implementar, uma vez que a TIR é superior à taxa de desconto considerado ( $51\% > 11,76\%$ ).

#### **4.6.13.3. Período de Recuperação de Investimento**

O projeto apresenta um PRI de 2 anos, 8 meses e 19 dias, sendo um projeto aceitável, porque o período de recuperação é inferior a um período máximo fixado (5 anos). Contudo, não se deve ariscar em fazer a avaliação da viabilidade do projeto apenas com a análise deste indicador porque, apesar de apresentar uma boa base, os métodos de avaliação devem ser analisados como um todo.

#### **4.6.13.4. Índice de Rendibilidade do Projeto**

O IRP do projeto assume o valor de 2,62 O que significa que o projeto é aceitável porque investimento inicial é remunerado e à taxa de desconto, e ainda se geram excedentes monetários maior que montante inicial desembolsado.

#### **4.6.14. Análise de Sensibilidade**

Na análise de sensibilidade realizada identificou-se como variáveis de carácter incerto, determinantes para a realização do projeto a taxa de atualização, número de bilhetes vendidos, valores de patrocínios captados e não conseguir fazer todos os eventos projetados. Seguidamente, atribuíram-se novos valores a essas variáveis e recalcularam-se os valores dos critérios de avaliação, conforme a tabela 41.

Tabela 47: Análise de Sensibilidade

ANALISE DE SENSIBILIDADE	VAL (ECV)	TIR	PRI			IRP
Bilheteira			Ano	Mês	Dia	
-10%	28.869.105,55	45%	2	11	12	2,34
+10%	40.683.967,37	57%	2	6	11	2,89
-20%	22.961.674,64	38%	3	2	27	2,07
+20%	46.591.398,29	63%	2	4	14	3,16
<b>Patrocínio</b>						
-50%	17.882.107,13	33%	3	6	29	1,84
-75%	9.434.892,46	23%	4	2	15	1,44
-100%	987.677,80	13%	4	10	25	1,05
<b>Taxa de Atualização</b>						
5	48.843.100,35	51%	2	6	11	3,25
10	38.022.248,98	51%	2	8	1	2,76
15	29.434.726,25	51%	2	9	26	2,37
<b>Eventos</b>						
<b>Festivais</b>						
-1	-10.052.056,90	2%	> 5			0,53
-2	-33.730.744,57	---	> 5			-0,59
<b>Feiras</b>						
-1	30.955.040,94	47%	2	10	7	2,44
-2	28.671.589,60	45%	2	10	27	2,33

Fonte: Elaboração própria.

A tabela que se segue mostra o cenário base para viabilidade do projeto.

Tabela 48: Cenário base de Viabilidade

Cenário base	VAL	TIR	IRP	PRI
	34.776.536,46 ECV	51%	2,62	2 Anos, 8 meses e 19 dias

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que uma variação negativa de 10% no valor da bilheteira, corresponde a um decréscimo no valor do VAL passando para 28.869.105,55ECV a uma redução da TIR passando de 51% para 45% e a um aumento de 2 meses 23 dias no PRI. Inversamente, uma subida de 10% no número de bilhetes vendidas, corresponde a um aumento no valor do VAL em mesma quantidade, uma subida da TIR para 57% e um decréscimo de PRI em 1 mês e 22 dias.

Com a variação negativa de 20% sobre o valor da bilheteira, que corresponde a uma diminuição mais acentuada do valor do VAL, a TIR sofre uma diminuição, profunda, passando

para 38% e o aumento de 6 meses e 8 dias no período de recuperação do investimento, passando para 3 anos, 2 meses e 27 dias.

Podemos verificar também, em relação às variações nos valores dos patrocínios, que apesar de uma diminuição considerável do VAL, considerando o pior cenário possível (-100%), empresa consegue recuperar o seu capital num período de 4 anos, 10 meses e 25 dias, gera um excedente de 987.677,80ECV e tem uma taxa interna de rentabilidade de 13%.

No que diz respeito às variações nas taxas de atualização, verifica-se que quanto maior for a taxa considerada (+15%), maior é período de recuperação dos investimentos (2 anos 9 meses e 26 dias), menor é o excedente (29.434.726,25ECV) gerado pelo projeto. A taxa interna de Rendibilidade mantém-se constante neste cenário (51%).

O cenário mais sensível para o desempenho da EROPE6 diz respeito às variações nas quantidades dos eventos realizados. Se considerar um cenário em que a empresa não realize pelo menos um festival, previsto ao longo dos anos, não será possível recuperar o valor investido, dentro do prazo considerado no projeto, porque o VAL é negativo (-10.052.056,90 ECV) e a TIR reduz para 2%. Já se o cenário considerado for a não realização de uma feira, a empresa consegue ter um retorno do capital investido dentro do período considerado no projeto (2 anos 10 meses e 7 dias), gera um excedente (30.955.040,94 ECV) com um TIR de 47%. Mesmo considerando um cenário em que a empresa não realize duas, das feiras previstas, consegue recuperar o seu investimento e gerar excedente.

Depois de testar todos os cenários, anteriormente expostos, conclui-se que o risco deste projeto é médio. Chegou-se a referida conclusão porque, mesmo tendo a maioria dos cenários revelado que constituem baixo risco, o projeto pode ser muito sensível a um dos cenários muito importante para o bom desempenho da EROPE6, a não realização de um festival ao longo do período considerado. Ou seja, ao considerar a possibilidade da não realização do Festival de Santa Catarina (25 de novembro), ao longo dos 5 anos considerados no projeto, obteve-se resultados negativos que podem influenciar, decisivamente, o desempenho da empresa, conforme pode ser constatado na tabela 48.

#### **4.7. Resumo**

Depois analisar todos os elementos de avaliação, os indicadores do negócio e feita a análise de sensibilidade, os resultados obtidos levam a concluir que o negócio da EROPE6 é económica e financeiramente viável. Logo, do ponto de vista económico e financeiro, aprova-se a criação da Empresa Regional de Organização e Produção de Eventos da região Santiago Norte.

A conclusão acima transcrita, foi considerada, principalmente, com base nos resultados positivos dos métodos de avaliação do projeto obtidos na análise das atividades da EROPE6, como os 34.776.536,46 ECV correspondentes ao VAL, 51% ao TIR. O projeto apresenta um IRP de 2,62 e um PRI de 2 anos, 8 meses e 19 dias.

Para melhorar o negócio da empresa, sugere-se que sejam criadas condições para, no médio prazo, explorar outras atividades relacionadas com feiras e festivais e, no longo prazo, organizar outros tipos de eventos, além das feiras e dos festivais, assim como conquistar novos mercados.

## 5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento da cultura e das economias criativas em Cabo Verde exige soluções empreendedoras. No início deste trabalho constatou-se que a necessidade de se construírem políticas culturais sólidas, que garantam a sustentabilidade financeira da área de produção de eventos municipais e culturais como as feiras e festivais, exige que os atores políticos e culturais Cabo-Verdianos se inovem em função das realidades dos países com experiências sólidas como Portugal. Neste sentido, perguntava-se se **“a criação de uma estrutura independente e com gestão autónoma (a EROPE6) seria uma solução viável, económica e financeiramente, para a sustentabilidade financeira dos festivais e feiras da região?”**

Para avaliar o problema, acima transcrito, realizou-se um estudo em que o principal objetivo foi estruturar um plano de negócios para avaliar a viabilidade económica e financeira para a criação da EROPE6. Esta empresa tem como objetivo, nos primeiros anos de atividade, atuar no sentido de criar condições para explorar e rentabilizar, bem como garantir a sustentabilidade financeira da organização de eventos que, até então, foram consideradas, pelas autarquias locais, como insustentáveis.

Foi elaborado um plano de negócios onde se realizou um diagnóstico do mercado local e nacional, de produções de eventos, e constatou-se que o desenvolvimento do turismo e das economias criativas na região Santiago Norte, como em todo o território nacional, pode constituir uma importante valia para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

EROPE6 será uma Sociedade Anónima, com cinco acionistas que representam, cada um, 20% de capital. Concluiu-se que será preciso um investimento global de 21.940.544,35 ECV, para o início e desenvolvimento das atividades, nos próximos 5 anos considerados. Deste montante, prevê-se que 8.000.000 ECV irá ser garantida pelos acionistas, sendo este o mesmo valor que representará o capital social, inicial, da empresa. O valor em falta irá ser financiado através da contratação de um crédito bancário e realização de um suprimento de curto prazo de sócios, no montante de 11.481.268,00 ECV e 2.200.000 ECV, respetivamente.

Apesar da limitação geográfica do mercado de atuação da EROPE6, observou-se que o projeto é viável económico e financeiramente e apresenta indicadores que tornam a decisão de criação desta empresa ainda mais fácil. Para avaliar, de facto, a viabilidade económica e financeira do projeto, utilizaram-se métodos de avaliação de investimentos e calcularam-se indicadores que foram considerados como os mais comuns e fiáveis, segundo a literatura.

Através do cálculo do Valor Atual Líquido, onde obteve-se um resultado positivo no valor de 34.776.536,46 ECV, e do Período de Recuperação de Investimento que resultou em 2 anos, 8 meses e 19 dias, prova-se que com o desenvolvimento das atividades projetadas, o projeto, além permitir um retorno dos investimentos realizados dentro do período considerado, gera excedentes de produção consideráveis.

Por outro lado, a obtenção de uma Taxa Interna de Rentabilidade em 51%, significa que o montante a investir gerará mais excedentes se aplicado no desenvolvimento das atividades da EROPE6, do que fossem investidos, a uma taxa de atualização de 11,76%, numa instituição financeira ou outra aplicação financeira qualquer. Verificou-se ainda que cada unidade de capital a investir neste projeto gerará um retorno 2,62 vezes superior, de acordo com o cálculo do Índice de Rendibilidade do Projeto efetuado.

Para avaliar o risco da criação deste negócio recorreu-se a uma análise de sensibilidade que provou que um dos principais riscos que a EROPE6 pode correr está na não realização de um dos festivais durante o período considerado (5 anos). A análise deste cenário mostrou que a empresa não recupera o valor investido dentro desse período e que no final dos 5 anos de atividade terá um VAL de -10.052.056,90 ECV. Por outro lado, a TIR é de apenas 2% e o IRP 0,53. A viabilidade da empresa mostrou resistir a todos outros cenários de variação de fatores considerados essenciais para o desempenho das atividades.

Este trabalho de projeto pode ser utilizado como instrumento de pesquisa, tanto pelas autarquias como por outras instituições ou pessoas interessadas no estudo e desenvolvimento das áreas culturais e criativas, nomeadamente no estudo de sustentabilidade financeira das feiras e dos festivais. Pois, depois de avaliar, positivamente, a viabilidade económica e financeira da EROPE6, ficou provada que a empresarialização das áreas culturais pode ser uma via, possível, para garantir sustentabilidade financeira das mesmas.

Contudo, é de salientar que essa sustentabilidade só se torna possível através de um trabalho de grupo e em parceria com as instituições públicas e privadas. Os dados referentes à parte de análise do risco apresentados nesta secção de conclusões podem justificar essa necessidade, uma vez que dessa análise ficou provada que se a empresa não conseguir chegar ao acordo com uma das autarquias para explorar um dos festivais programados, pode comprometer negativamente a performance ou, os resultados da empresa.

A principal limitação encontrada durante a realização deste trabalho de projeto está no acesso a informação das Câmaras Municipais e de outras empresas da área. Informações estas que podiam ser muito importantes no desenvolvimento deste estudo, acrescentando uma maior consistência a nível de dados compilados.

Para melhorar este trabalho, no futuro, sugere-se que sejam utilizadas técnicas de avaliações diferentes das utilizadas (por exemplo, a Simulação de Monte Carlo) para obter diferentes perceções do risco inerente ao projeto. Incremento de mais informações, credíveis, obtidas através de instituições que têm experiências na organização destes eventos, que poderão estar em falta neste estudo, é outro aspeto considerado para uma futura melhoria. Por último, sugere-se que seja considerado o desenvolvimento de outras atividades relacionadas com as feiras e festivais que não foram considerados neste estudo e testar a viabilidade da empresa.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, F., COELHO, F., COELHO, A., & LISBOA, J., (2013). *Introdução a Gestão de Organizações*. Porto, Vida Económica-Editorial, 3ª Edição.

ANAC – Agencia Nacional das Comunicações (2017). *Indicadores estatísticos do mercado da comunicação eletrónica em Cabo Verde*: Primeiro trimestre de 2017. Disponível em [www.anac.cv](http://www.anac.cv), consultado no dia 26 de Outubro de 2017.

APOSTÓLOS, O.S., (2016). *A dimensão do setor cultural segundo as Contas Satélite da Cultura Europeia: Uma comparação metodológica e setorial das experiencias de Portugal, Espanha, Finlândia, Polónia e Republica Checa, na criação de contas satélite da cultura*. Portugal, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais.

BARROS, C. P., (2007). *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*. Lisboa, Escolar Editora.

BARROS, H., (2008). *Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa, Edições Sílabo.

BIRD, P., (2010). *Write the Perfect Business Plan*. London: Teach Yourself.

BREALEY, R., ALLEN, F. & MYERS, S., (2008). *Princípios de Finanças Empresariais*. 8ª edição, Portugal: McGraw-Hill.

BROOKS, J. & STEVENS, B., (1987). *How to Write a Successful Business Plan*. New York, USA: Amacom Book.

CARVALHO, J.E., (2014). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais: O Futuro da Gestão e a Gestão do Futuro*. Edições Sílabo, 3ª Edição, Lisboa.

CEBOLA, A., 2009. *Elaboração e análise de projetos de investimentos: Casos práticos*. Edições Sílabo, 2ª edição.

CHIAVENATO, I., (2007). *Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor*, 2ª edição. Rio de Janeiro, Editora Saraiva.

DECRP III - Documento Estratégico da Redução da Pobreza, (2014). *Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza III - 2012 a 2016*. Cabo Verde, Boletim Oficial nº 20 I Serie de 2014.

DELOITTE & TOUCHE, (2004). *The Business Plan. Our Guide to Writing a successful Business Plan*.

DORNELAS, J.C.A., (2001). *Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios*. Campos, Rio de Janeiro.

ESPERANÇA, J.P. & DUARTE, C., (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, 2ª edição. Lisboa, Edições Sílabo.

FERREIRA, M.P., SANTOS J.C. & SERRA, F.R., (2010). *Ser Empreendedor – Pensar Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa, Edições Sílabo, 2ª Edição.

GOMES, R.T., LOURENÇO, V. & MARTINHO, T.D., (2006). *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*. Lisboa, Observatório das Artes Culturais.

IAPMEI – Agência para Inovação e Competitividade, I.P., (2016). *Manual de Empreendedor*. Portugal, IAPMEI.

INE – Instituto Nacional de Estatísticas, (2010). *Recenseamento Geral da População e Habitação 2010*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 18 de Maio de 2017, pela 19:32h.

INE – Instituto Nacional de Estatísticas, (2015). *Produto Bruto Interno (PIB), por Ilha, Serie 2007-2012*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 18 de Maio de 2017, pela 19:36h.

INE – Instituto Nacional de Estatísticas, (2015). *Cabo Verde anuário 2015*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 18 de Maio de 2017, pela 18:48h.

INE - Instituto Nacional de Estatísticas, (2016). *Inquérito às Despesas e Receitas Familiares de 2015*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 18 de Maio de 2017, pelas 19:05h.

INE - Instituto Nacional de Estatísticas, (2016). *Estatísticas de Condições de Vida, 2015*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 18 de Maio de 2017, pelas 19:05h.

INE - Instituto Nacional de Estatísticas, (2017). *Estatísticas das Empresas: Inquérito Anual das Empresas, 2015*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 18 de Maio de 2017, pela 20:11h.

INE – Instituto Nacional de Estatísticas, (2017). *Estatísticas do Emprego e Mercado de Trabalho: Apresentação dos principais resultados de 2016*. Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado no dia 02 de Julho de 2017, pela 22:27h.

JOAQUIM A. F.S. (2014): *Estudo de Caso- Aplicação de um Plano de Negócios*. Instituto Superior de Gestão, Lisboa- Disponível em - [https://azslide.com/instituto-superior-de-gestao-mestrado-em-gestao\\_59e35a0a1723dd9bb276adfc.html](https://azslide.com/instituto-superior-de-gestao-mestrado-em-gestao_59e35a0a1723dd9bb276adfc.html), consultado no dia 29 de Novembro de 2017, pela 05:13h.

LIMA, A. C., (2009). *Decisão de Investimento de Capitais em Empresas algodoeiras*. Dissertação de mestrado apresentada a Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

LOPES, E., (2004). *Opções Reais*. 2ª Ed, Edições Sílabo, Lutz.

MARTINS, C. J. V., (1996). *Avaliação do Risco A Posteriori no Investimento Produtivo*. Vida Económica, Porto.

MARTINS, A., CRUZ, I., AUGUSTO, M., SILVA, P. P. & GONÇALVES, P. G., (2009). *Manual de Gestão Financeira Empresarial*. Coimbra: Coimbra Editora.

MEGALOCI – Plataforma Empresarial e Território, Lda, (2014). *Criação de Investimentos Financeiros para Financiamento de Investimentos na Cultura, Património e Industrias Culturais e criativas*. Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais, Lisboa.

MCCV – Ministério da Cultura de Cabo Verde, (2011). *PLEI-Cultura: Plano Estratégico Intersectorial da Cultura*. Praia, Ministério da cultura.

MCCV – Ministério da Cultura de Cabo Verde, (2015). *Plano Cabo Verde Criativo: Plano Estratégico Integrado para o Desenvolvimento das Economias Criativas de Cabo Verde*. Praia, Ministério da Cultura.

MENEZES, H.C., (2012). *Princípios de gestão Financeira*, 13ª edição. Lisboa, Editorial Presença.

MOTA, A. G., BARROSO, C. D., NUNES, J., P. & FERREIRA, M. A., (2010). *Finanças da Empresa Teoria e Prática*. Lisboa, Edições Sílabo, 3ª Edição.

NASCIMENTO, A.F., (2008). *Política Cultural e Financiamento do Setor Cultural*. Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

NEVES, J.C., 1996. *Análise Financeira – Métodos e Técnicas*. Texto Editora, 11ª Edição, Lisboa.

NEVES, J.C., (2006). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*. Lisboa, Texto Editores.

NEVES, J.S., (2005). *Despesas dos Municípios com Cultura (1986-2003)*. Lisboa, Observatório das Atividade Culturais.

NORDHAUS, W.D.; & SAMUELSON, P.A., (1999). *Economia*. Portugal, Editora McGraw-Hill, 16ª ed.

NVCA, (2007). *Venture Impact – The Economic Importance of Venture Capital Backed Companies to the US Economy*. 3º ed.

QIR-CV - Quadro Integrado Reforçado-Cabo Verde, MTIE - Ministério de Turismo, Indústria e Energia, (2013). *Atualização Estudo Diagnóstico de Integração do Comércio*. Praia, Cabo Verde.

ROCHA, L.M., (2002). *Plano de Negócios ou Business Plan*. Porto, Faculdade da Economia do Porto.

ROSA, C. A., (2007). *Como Elaborar um plano de negócios* – SEBRAE, Núcleo de Comunicação, Brasília.

SANTOS, R.M. & FERNANDES, T.M., (2017): *Estudo sobre Oportunidades EuropeAid no Universo CPLP*. – Disponível em [http://www.ppa.pt/wp-content/uploads/2016/10/Estudo\\_PPA\\_VF.pdf](http://www.ppa.pt/wp-content/uploads/2016/10/Estudo_PPA_VF.pdf), consultado no dia 29 de novembro de 2017 pelas 05:10mn.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, (2013). *Como Elaborar um Plano de Negócios*. Brasília, Editorial Núcleo de Comunicação.

SILVA, S.L., (2000). *Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais*. – Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652002000200015>, consultado no dia 29 de novembro de 2017 pelas 05:20mn.

SILVA, E & MENEZES, E., (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis.

SILVA, E. S. & QUEIRÓS, M., (2011). *Gestão Financeira: Análise de Investimentos – Ligação ao SNC*. Vida Económica, 2ª ed.

SOUZA, A. B., (2003). *Projetos de Investimento de Capital: Elaboração, Análise e Tomada de Decisão*. São Paulo, Atlas.

SOUSA, A. R., (2005). *Análise Económica e Financeira de Projetos*. Lisboa, Instituto Superior de ciências sociais e políticas.

UNCTAD – Conferencia das Nações Unidas sobre o Comercio e Desenvolvimento, (2015). *Economia Criativas Cabo-Verdianas: Potenciando Vocação para um Novo Desenvolvimento*. Nações Unidas

# ANEXOS

## ANEXO 1: Orçamento para remodelação da sede

CIMAC LDA - Materiais de Construção e Revestimento Lda  
 Distrito Central de Achada Riba -  
 CP Nº 9 Assomada  
[www.cimaclda.com](http://www.cimaclda.com)  
 e-mail: cimaclda@gmail.com

Data: 07/08/2017  
 Ref: ORÇAMENTO ACABAMENTO R/C (OPÇÃO ESTUQUE INTERIOR E MONOMASSA EXTERIOR)

Esma Sr.  
 EROPE6

Designação	Área Total	Preço Unit	Total
<b>Revestimento</b>			<b>628.800,00</b>
Estuque Interior	383 m <sup>2</sup>	1.200,00	459.600,00
Lambal de azulejos Até ao tecto nos WC	72 m <sup>2</sup>	2.350,00	169.200,00
<b>Pavimentação</b>			<b>729.000,00</b>
Calçada portuguesa	180 m <sup>2</sup>	400,00	72.000,00
Massame	180 m <sup>3</sup>	1.000,00	180.000,00
Mosaico Ceramico	180 m <sup>2</sup>	2.650,00	477.000,00
<b>Carpintaria (incluído arco, Vidros e feragens)</b>			<b>414.295,00</b>
Portas (1,0*2,2)	5 Un	32.800,00	164.000,00
Portas (0,8*2,2)	4 Un	30.395,00	121.580,00
Janelas (1,5*1,2)	5 Un	19.743,00	98.715,00
Cavilhas e Frescas (0,8*0,8)	3 Un	11.000,00	33.000,00
<b>Selheraria</b>			<b>68.790,00</b>
Nicho de contadores	2 Un	4.895,00	9.790,00
Porta de garagem ferros galvanizados	1 Un	60.000,00	60.000,00
<b>Rede de Agua e esgoto</b>			<b>150.000,00</b>
Instalação e canalização de agua quente e frio, com tubos PPR e acessórios Idrotal	1 Un	75.000,00	75.000,00
Instalação de Esgoto com tubo PVC	1 Un	75.000,00	75.000,00
<b>Pinturas</b>			<b>226.000,00</b>
Pintura geral no interior	460 m <sup>2</sup>	450,00	207.000,00
Em elementos de ferro	1 ff	13.000,00	13.000,00
<b>Electricidade</b>			<b>250.000,00</b>
Instalação de rede electrica embutida em circuitos	1 ff	250.000,00	250.000,00
<b>Telhado</b>			<b>353.565,00</b>
Telhado c/telhas Luso, madeira Casquinha e Teto de Alumínio	78,57 m <sup>2</sup>	4.500,00	353.565,00
<b>Accessorios</b>			<b>69.566,00</b>
Sanitós	2 Un	14.500,00	29.000,00
Anticiumo	2 Un	4.433,00	8.866,00
Bisturadouro	2 Un	3.213,00	6.426,00
Lavatórios	2 Un	11.000,00	22.000,00
Porta rolo	2 Un	987,00	1.974,00
Sabuneteira	2 Un	652,00	1.304,00
			-
			-
<b>Total</b>			<b>2.886.016,00</b>
Desconto Comercial			
Sub-TOTAL/Empreitada			2.885.016,00
<b>TOTAL EMPREITADA</b>			<b>2.885.016,00</b>

### Condições de Pagamento:

A NEGOCIAR

Com início dos Trabalhos

50% 1.442.508,00

Com a finalização dos trabalhos e limpeza obra

25% 721.254,00

Prazo Execução: 90 dias, após assinatura do Contrato

TOTAL 2.886.016,00

O empreiteiro

O Dono/Responsável da obra

CIMAC LDA

ANEXO 2: Orçamento de Equipamentos Administrativos

Pág. 1/4

# SKYTECH

Exmo.(s) Sr.(s)

EMPRESA REGIONAL DE ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO DE EVEN

**SKYTECH, LDA**

Contribuinte Nº: 265601606

Avenida Riba de São Vicente

Palmaréjo

Telef. 238 2627421

Email: geral@skytech.cv

Web: www.skytech.cv

Original

**Factura Pró-Forma N.º 621/2017**

V/Nº Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data			
000012432		CVE	1,00	2017-11-08			
Desc. Cli.	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento				
0,00	0,00	2017-11-23	Factura 15 dias				
Artigo	Descrição	Quant.	Un	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Valor
COMPUTADORES DE MESA HP	Computadores de Mesa HP - HP ProDesk 400 G4 Win 10 64 7Gen Core i5-4C 8GB (1x8GB) DDR4 2400 UDIMM 1TB 7200 SATA-6G 3,5 9,5 DVDWR 8/6G35FF 4G4MT/SFF + USB Mouse + Keyboard + Office 2016 Pro + HP 20kd 19,5-IN IPS Display	14,00	UN	85.000,00	0,00	15,00	1.190.000,00
VIDEO PROJETORES	Video Projetores - NEC V902W - 1280 x 800 6000h Cl 00601	1,00	UN	56.309,00	0,00	15,00	56.309,00
NAPOFIX TELA DE TRIPE	NAPOFIX TELA DE TRIPE T11-1800 96" 1:1 DROP 4CM	1,00	UN	13.284,00	0,00	15,00	13.284,00
NAPOFIX TELA SUSPENSÃO MANU	NAPOFIX TELA SUSPENSÃO MANUAL S11-1800 96" 1:1 DRO	1,00	UN	11.078,00	0,00	15,00	11.078,00
HP LASER	HP LaserJet Pro M203dw Pmtr	1,00	UN	23.396,00	0,00	15,00	23.396,00
HP PAGERWIDE	HP PageWide Pro MFP 477dw Printer	1,00	UN	46.695,00	0,00	15,00	46.695,00
MESA DE REUNIÃO PARA 12	Mesa de reunião para 12 pessoas, com 3600x1250mm,+	1,00	UN	105.887,00	0,00	15,00	105.887,00

A Transportar: **1.446.649,00**

# SKYTECH

Exmo. (s) Sr. (s)

EMPRESA REGIONAL DE ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO DE EVEN

SKYTECH, LDA

Contribuinte Nº: 265601606

Avenida Iha de São Vicente  
Palmarejo

Telef. 238 2627421

Email: geral@skytech.cv

Web: www.skytech.cv

Original

## Factura Pró-Forma N.º 621/2017

V/Nº Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data			
000012432		CVE	1,00	2017-11-08			
Desc. Cli.	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento				
0,00	0,00	2017-11-23	Factura 15 dias				
Artigo	Descrição	Quant.	Un	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Valor
SISTEMA DE SOM,	Sistema de som, iluminação e palco (com as dimensões es Base -Altura: 6,50m (x Largura: 7,50m x Profundidade: 3,00m.)	1,00	UN	5.745,000,00	0,00	15,00	5.745,000,00
EXPOSITORES METÁLICOS	Expositores metálicos para Feiras com dimensões ba e - Altura 2,80 x Largura 2,50	40,00	UN	20,000,00	0,00	15,00	800,000,00
MATERIAL PARA VEDAÇÕES	Material para vedação e delimitação dos espaços em e decorre eventos em recintos públicos	1.000,00	UN	1.050,00	0,00	15,00	1.050,000,00

Processado pelo programa PRIMAVERA licenciado exclusivamente pelo contribuinte. / © PRIMAVERA 655 /

Quadro Resumo de Impostos				Mercadorias/Serviços	
Taxa/Valor	Incid./Quant.	Total	Motivo Isenção		
IVA (15,00)	7.595,000,00	1.139.250,00		7.595,000,00	
				Descontos Comerciais	0,00
				Desconto Financeiro	0,00
				Portes	0,00
				Outros Serviços	0,00
				Adiantamentos	0,00
				IEC/Outras Contribuições	0,00
				IVA	1.139.250,00
				Acerto	0,00
				<b>Total ( CVE )</b>	<b>8.734.250,00</b>

O pagamento desta factura pode ser efectuado por cheque em nome da empresa SKYTECH ou por transferência bancária para os NIB's:

- BCA: 0002 0000 82570475101 76 - CECV: 0002 0000 31122503101 98
- BIA: 0005 0000 04958544101 97 - EOBANK: 0011 0001 0280013360140

