



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL

**TÍTULO: Plano de Negócios: Estudo de Viabilidade de Implementação
de um Comércio a Grosso no Huambo**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: João Pedro Chitumba Caluquaquela

Orientador: Professor Doutor Pedro Verga Matos

Número do candidato: 20151172

Dezembro 2017

Lisboa

“Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história...”

Augusto Cury

Agradecimentos

Primeiramente a Deus todo-poderoso que me acompanhou nos momentos de tristeza e de alegria, sem ele não teria conseguido ultrapassar as barreiras.

À minha família, principalmente a meus pais, à minha esposa Cesaltina Caluquaquela e aos meus filhos Joceth, Jocélsio, Jocelsia que aceitaram este grande desafio e porque em momentos ímpares não consegui estar diante deles. E a todos os familiares, que de forma direta ou indirecta, deram o seu grande contributo para o alcance deste objetivo.

Aos meus colegas, em particular, ao amigo João Luís Pedro e Augusto Delfim.

Agradeço aos Missionários do Verbo Divino que me acolheram em sua casa, em particular ao Padre José Cambuta, o grande bem feitor sem expressão.

O meu agradecimento, de forma especial, vai para o Doutor Alcebiades Chindonde pela sua grande ajuda, pois permitiu que eu atingisse este patamar.

Também de forma especial à grande amiga Cristina Fernandes pela coragem, força e palavras de encorajamento.

Outro agradecimento aos professores orientadores, Doutores Pedro Verga Matos e Eduardo Cardadeira, pelo seu grande empenho, paciência e sugestões.

Por último, a todo o corpo docente e funcionários não docentes do Departamento de Ciências Económicas Empresariais da Universidade Autónoma de Lisboa.

A todos os meus mais profundos agradecimentos.

Resumo

A sociedade atual Angolana está dependente o empreendedorismo privado como fator de crescimento, pois só por este meio as empresas e as famílias podem crescer quer em termos de rendimento, quer sob o ponto de vista do bem-estar.

Neste trabalho procura-se descrever o Plano de Negócios da Jofray, uma empresa grossista que atuará preferencialmente na província do Huambo. O Plano de Negócios é um documento que tem como principal desiderato a estruturação das principais estratégias e opções que o empreendedor terá de enfrentar para conduzir a sua empresa de modo consistente e com viabilidade económico financeira atraente para os seus sócios.

A Jofray será uma empresa nova no mercado grossista e enfrenta a concorrência das empresas já existentes e a ineficácia do sistema bancário angolano. No entanto, demonstra-se-à que iniciando uma análise estruturada, os empreendedores poderão receber informações e ferramentas que lhes permitirá a construção de um Plano de Negócios e ainda testar a viabilidade económica e financeira deste novo projeto.

O presente estudo desenvolve um Plano de Negócios para a empresa JOFRAY e terá como objetivo a construção de uma estratégia de atuação para a empresa, descrevendo o seu enquadramento no setor de atuação e no mercado do Huambo, identificando os serviços prestados e produtos fornecidos, os seus recursos humanos, a estratégia de marketing, a estrutura orgânica da empresa e sua gestão, uma análise financeira e as respetivas conclusões.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Mercado Grossista, Plano de Negócios.

Abstract

The current Angolan society is dependent on private entrepreneurship as a growth factor, because only by this means companies and families can grow both in terms of income and from the point of view of well-being.

This work seeks to describe the Business Plan of Jofray, a wholesale company that will preferentially operate in the province of Huambo. The Business Plan is a document that has as its main objective the structuring of the main strategies and options that the entrepreneur will have to face in order to conduct his company in a consistent way and with economic and financial viability attractive to its members.

Jofray will be a new company in the wholesale market and faces competition from existing companies and the inefficiency of the Angolan banking system. However, it is demonstrated that by starting a structured analysis, entrepreneurs will be able to receive information and tools that will allow them to build a Business Plan and still test the economic and financial viability of this new project.

The present study develops a Business Plan for the company JOFRAY and will have as its objective the construction of a strategy of action for the company, describing its framework in the sector of activity and in the market of Huambo, identifying the services provided and products supplied, the Its human resources, the marketing strategy, the organizational structure of the company and its management, a financial analysis and the respective conclusions.

Keywords: Entrepreneurship, Wholesale Market, Business Plan.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	ix
1. Introdução	1
1.1 Temática.....	1
1.2 Descrição do Problema.....	2
1.3 Objetivos	3
2. Revisão da literatura.....	6
2.1 Dos conceitos	6
2.1.1 Empreendedorismo.....	7
2.1.1.1 Análise histórica do empreendedorismo	11
2.1.1.2 O empreendedorismo no Huambo – Angola.....	14
2.1.2 Plano de Negócios.....	17
2.1.2.1 Componentes de um plano de negócios	24
2.1.3 Definição e Funções do mercado grossista	35
3. A metodologia.....	39
3.1 Tipo de pesquisa.....	39
3.2 Natureza da pesquisa.....	40
3.3 Sujeitos da pesquisa	40
3.4 Plano de coleta de dados	41
3.5 Procedimento de análise de dados.....	41
4. O contexto Económico e a Oportunidade.....	43
4.1 A Evolução da Economia Angolana	43
4.2 Caracterização da Província do Huambo	44
4.3 A oportunidade do negócio	47
5. Plano de Negócios da Jofray	48
5.1 Sumário Executivo	48
5.2 Descrição da Empresa	50
5.2.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos	51
5.2.2 Produtos e serviços.....	53

5.3 Análise do Meio envolvente.....	54
5.3.1 Contexto Económico	54
5.3.2 Contexto Demográfico de Huambo.....	55
5.3.3 Contexto Político-legal.....	55
5.3.4 Contexto Tecnológico	56
5.3.5 Contexto Ambiental	56
5.4 Plano Operacional	57
5.5 Plano de Marketing e Vendas.....	61
5.5.1 Mercado.....	62
5.5.2 Cinco Forças de Porter	72
5.5.3 Análise SWOT	76
5.5.4. Estratégia de marketing	78
5.5.5 Previsão das vendas.....	79
5.6 Plano Financeiro.....	80
5.6.1 Pressupostos	80
5.6.2 Plano de Investimentos inicial.....	81
5.6.3 Mapa de financiamento	81
5.6.4 Quadro de amortizações.....	81
5.6.5 Custos Fixos	82
5.6.6 Custos das Mercadorias Vendidas.....	83
5.6.7 Demonstração de Resultados Previsional.....	84
5.6.8. Mapa de Fundo de Maneio	84
5.6.9 Ponto Crítico	85
5.6.10 Mapa de cash-flows previsionais na ótica do investimento	85
5.6.11 Balanço.....	85
5.6.12 Avaliação do Projeto	86
5.6.12.1 Payback	89
5.6.12.2 Valor atualizado Líquido.....	90
5.6.12.3 Taxa interna de rentabilidade	90
5.6.13 Análise de Sensibilidade	90
6. Conclusão.....	92
Referências Bibliográficas	95
Anexo I.....	99

Índice de Tabelas

Tabela 1- Principais Indicadores Macro Económicos	44
Tabela 2- Distribuição Populacional pelos municípios da Província de Huambo	55
Tabela 3 - Funções da Administração	58
Tabela 4 - Respostas possíveis na questão nº 15	69
Tabela 5- Análise de Rivalidade da Concorrência	73
Tabela 6 - Poder Negocial dos Clientes	74
Tabela 7 - Poder negocial dos fornecedores.....	74
Tabela 8 - Ameaça de entrada de novos concorrentes	75
Tabela 9 - Ameaça dos produtos substitutos	76
Tabela 10 - Matriz SWOT	78
Tabela 11 - Margens de cada grupo de produtos comercializados.....	79
Tabela 12 - Evolução das vendas	80
Tabela 13 - Investimento iniciais	81
Tabela 14 - Mapa de amortização da dívida.....	81
Tabela 15 - Quadro de Amortizações.....	82
Tabela 16 – Quadro de pessoal	82
Tabela 17 - Remuneração base mensal	82
Tabela 18 - Remuneração base anual.....	82
Tabela 19 - Outros gastos com pessoal	82
Tabela 20 - Descrição das despesas fixas.....	83
Tabela 21 - Evolução dos custos com FSE	83
Tabela 22 - Evolução dos custos das mercadorias vendidas	83
Tabela 23 - Demonstração de Resultados Previsional	84
Tabela 24 - Mapa de Fundo de Maneio.....	84
Tabela 25 - Ponto crítico	85
Tabela 26 - Mapa de Cash Flows na ótica do investimento.....	85
Tabela 27 - Balanço	86
Tabela 28 - Avaliação do Projeto com 100% capitais próprios	88
Tabela 29 - Avaliação do Projeto com Financiamento	89
Tabela 30 - Tabela de Análise de sensibilidade	91
Tabela 31 - Impacto da variação da taxa de atualização no VAL	91

Índice de Figuras

Figura 1 - As cinco forças de Porter.....	32
Figura 2 - Mapa de Angola - Províncias	45
Figura 3 - Municípios da Província do Huambo	45
Figura 4 - Foto aérea da cidade do Huambo	46
Figura 5 - Organograma da Jofray	57
Figura 6 - Equipa de vendedores.....	59
Figura 7 - Equipa de logística	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Taxas de Crescimento do Produto Nacional Bruto (GDP), do Consumo Privado, Investimento, Exportações e Importações face ao ano anterior.	43
Gráfico 2 - Tipologia dos estabelecimentos observados	62
Gráfico 3 - A loja pertence ou não a uma cadeia de lojas?	63
Gráfico 4 - Número de anos de atividade.....	63
Gráfico 5 - Área do estabelecimento	64
Gráfico 6 - Número de funcionários por estabelecimento	64
Gráfico 7 - Evolução das vendas nos últimos anos	65
Gráfico 8 - Alteração das vendas ao longo do ano	66
Gráfico 9 - Efeito das promoções nas vendas	66
Gráfico 10 - Número de fornecedores.....	67
Gráfico 11 - Frequência das visitas dos promotores de vendas.....	68
Gráfico 12 - Relação com os fornecedores	70

1. Introdução

1.1 Temática

A economia angolana está cada vez mais dependente do crescimento do número e da dimensão das suas empresas privadas, nomeadamente para a capacidade de gerar novos empregos, trazendo soluções inovadoras e reconstrutivas do tecido empresarial. Neste sentido a capacidade empreendedora de um povo está a ser colocada à prova.

A mudança é urgente, assim como adquirir novos conhecimentos e novas formas de gestão, que serão o pilar para o florescimento da economia angolana.

Acreditados que o Plano de Negócios é uma ferramenta muito importante para todas as empresas, quer para as *start-ups*, quer para as que desejam prosseguir um novo rumo, seguindo a globalização e as mudanças que virão nos próximos anos. Os planos de negócios juntam toda a informação disponível, os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros e tecnológicos, observam os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças com o desiderato de ajudar a empresa a entrar e a manter-se no mercado.

O Plano de Negócios descrito neste trabalho mostra a instalação e estratégia de crescimento de uma empresa nova, portanto bastante importante para estabelecer as linhas de crescimento.

Assim o desenvolvimento do Plano de Negócios será baseado na metodologia e nas referências bibliográficas atuais, imprescindíveis para a elaboração deste projeto. Para além da pesquisa bibliográfica, há que referir que o autor passou vários dias no Huambo com o objetivo de recolher informação junto de potenciais clientes e de concorrentes, de forma a aumentar o seu conhecimento sobre a realidade existente atualmente na província.

O Plano de Negócios recolhe e sistematiza informações que numa primeira fase auxilia o empreendedor a tomar a decisão. Depois da avaliação do projeto, e caso este seja viável, o Plano de Negócios funcionará como guia, orientando os promotores da empresa nos caminhos a percorrer.

1.2 Descrição do Problema

A atual conjuntura económica a nível mundial obriga a reinvenção de novas formas de gestão, e neste sentido a criação de um Plano de Negócios, para uma empresa que surge pela primeira vez no mercado é muito importante e contribuirá para o seu crescimento e sucesso.

A Jofray, terá, a par de outras empresas que se tentam estabelecer no mercado do Huambo, que conseguir arranjar soluções para crescer numa economia também ela em crescimento, tornando-se sustentáveis, respeitando a cultura local e ajudando a preservar o ambiente natural. Note-se que Huambo é uma província de Angola, situada a sul, no Planalto Central, com a maior bacia hidrográfica do país, com 11 municípios, com um povo multicultural e trabalhadora. Dotado de um desenvolvimento económico, não menos acelerado do que as restantes províncias.

A Jofray surge na sequência de uma busca pela província no que respeita ao mercado grossista e perante os pequenos retalhistas - mercados de bairro, minimercados e supermercados, por meio de um questionário e observação direta. Tendo constatando-se algumas debilidades, em especial no plano de distribuição e na forma como são feitos os pagamentos.

As principais atividades económicas do Huambo são a indústria extrativa e agropecuária, que representam 76% do Produto gerado pela província. Dada a densidade populacional crê-se que a estratégia aplicada pela Jofray dará frutos como polo empreendedor.

Este trabalho tem como pretensão a aplicação e a avaliação de um plano de negócios para a empresa Jofray, que atuará no Huambo como armazém grossista, sediado na zona Co-alfa, que abastecerá de produtos de mercearia, limpeza e bebidas os supermercados e minimercados da província. O Plano de Negócios é uma ferramenta imprescindível para uma jovem empresa poder e saber como atuar no mercado, que é composto por fornecedores, clientes, concorrentes, produtos e pelo ambiente. Tem a intenção de a ajudar a definir uma estratégia competitiva, procurando identificar as ameaças e oportunidades, descrevendo os pontos fortes e fracos de modo a encontrar a melhor forma de atuação.

1.3 Objetivos

O objetivo deste trabalho é a criação de um Plano de Negócios para a empresa Jofray que irá permitir ao pequeno grupo de empreendedores recolher informação, planejar e encontrar estratégias que permitam em pouco tempo o ganho de notoriedade necessário para a sustentabilidade da empresa. Este plano será utilizado como ferramenta de acompanhamento e definição de metas a curto e médio prazo e ainda, análise de riscos na implementação do projeto.

Com a criação da Jofray o mercado grossista no Huambo tornar-se-á mais competitivo, procurando-se aumentar a satisfação e a qualidade no serviço prestado aos clientes retalhistas e apoiando-se, ao mesmo tempo, o crescimento e desenvolvimento da indústria e o setor agrícola local.

O presente trabalho apresenta os seus objetivos agrupados em objetivos gerais e objetivos específicos do seguinte modo:

Objetivos gerais:

- Formular e aperfeiçoar um processo orientado para o desenvolvimento de um Plano de Negócios para uma empresa fornecedora de diversos produtos para supermercados, minimercados e mercados de bairro no Huambo.
- Elaborar o Plano de Negócios para a Jofray que lhe permita compreender as possibilidades da empresa em atuar no mercado, avaliando viabilidade económica e financeira e, a sua capacidade de crescer e contribuir positivamente para o desenvolvimento e crescimento da economia no Huambo.

Objetivos específicos:

- Analisar o mercado de comércio grossista e descrever o ramo de atuação do negócio;
- Conhecer o público-alvo, identificando suas necessidades;
- Obter informações acerca dos concorrentes, percebendo seus pontos fracos e fortes, bem como os diferenciais que lhes permitem atuar no mercado;
- Projetar os cash-flows dos próximos cinco anos com o intuito de analisar a viabilidade financeira do negócio.

1.4 Estrutura da Dissertação

Este trabalho de dissertação tem por principal objetivo apresentar um Plano de Negócios para a Jofray, que é fundamental para o sucesso de um empreendimento, denotando-se como uma ferramenta que municia o futuro empreendedor e que destaca informações relevantes acerca do mercado, do ambiente de negócios, dos clientes e da concorrência com o desiderato de orientar o caminho da empresa, sendo imprescindível para atuação consciente no mercado.

Com esta perspetiva, o presente trabalho objetivou desenvolver um plano de negócios para a criação de uma empresa grossista na província do Huambo. Do trabalho consta uma pesquisa exploratória descritiva onde foram inquiridos 40 proprietários de pequenos e médios estabelecimentos comerciais da cidade, que serão o público-alvo da empresa, com intuito de coletar informações que direcionaram a confeção do Plano, além da realização de análise da situação económico-social existente hoje em Huambo. O referencial teórico abordou aspetos contextuais acerca da origem e do desenvolvimento do empreendedorismo no Huambo e em Angola, bem como analisou a estrutura componente de um plano de negócios e suas diversas ações. Além de salientar aspetos marcantes e presentes na literatura acerca das funções de um grossista na cadeia de abastecimento e sobre o mercado em questão.

O referido plano detalha o projeto nas suas vertentes mais significativas e apresenta algumas previsões para o desenrolar do negócio nos cinco anos seguintes à sua implementação.

Na análise dos dados recolhidos no inquérito podemos concluir a fraca utilização do sistema bancário no Huambo, bem como a reduzida dimensão dos potenciais clientes da Jofray, o que faz antever pequenas, mas frequentes encomendas. Verifica-se igualmente que as empresas grossistas já implantadas não efetuam visitas regulares aos clientes.

Da implementação da Jofray destaca-se a criação de postos de trabalho, que crescerão a partir do 3º ano de atividade, a entrega de encomendas porta a porta, visitas semanais aos clientes, a procura constante por novos clientes, a concentração num só vendedor de uma gama variada de produtos e ainda a possibilidade de pagamento a crédito.

Esta dissertação é constituída por seis capítulos. O primeiro capítulo tem carácter introdutório. No segundo capítulo é efetuado o enquadramento teórico do projeto, que serviu de base ao seu desenvolvimento.

O terceiro capítulo tem como principal propósito apresentar a metodologia utilizada na recolha de informação para a construção do Plano de Negócios.

No quarto capítulo analisamos o contexto económico angolano e em especial do Huambo, e procuramos mostrar a oportunidade de negócio visualizada pelo autor.

No quinto capítulo é apresentado o Plano de Negócios executado para a implementação da Jofray, com a descrição do negócio nas suas principais vertentes e as previsões realizadas, não esquecendo a contextualização do projeto com a descrição da situação socioeconómica existente na Província do Huambo em Angola.

Por fim, as conclusões, limitações do trabalho e perspetivas de trabalho futuro são apresentadas no sexto capítulo.

2. Revisão da literatura

2.1 Dos conceitos

No que diz respeito a revisão de literatura neste capítulo serão analisados os principais aspetos relacionados com o empreendedorismo, por ser um tema que premeia todas as reflexões propostas no plano de negócios. Em relação ao Plano de Negócio verificar-se-á a sua aplicabilidade no meio empresarial, a sua utilidade e relevância na estratégia de planeamento dos empresários, bem como sua estrutura geral. Incluir-se-á a definição de comércio grossista, conceituando-os e delimitando suas principais funções no processo produtivo e económico.

Na sequência, definir-se-á um plano de negócio que servirá de alicerce para a análise da pertinência da construção de uma empresa que funcionará na Província de Huambo – Angola, como um comércio exclusivamente grossista.

Uma das definições de Plano de Negócios é apresentada por DeThomas & Derammelaere (2008, p VII) que afirmam que:

“Um plano de negócios é um documento que detalha o negócio nos seus diversos aspetos, os objetivos do negócio, como é que a administração pretende que a empresa os atinja e, de grande importância, as razões específicas porque se espera que o negócio tenha sucesso.”

De acordo com os mesmos autores, dentro dos planos de negócios que se caracterizam pela sua finalidade, podem ser encontrados dois tipos de planos de negócios. O primeiro tipo prende-se com a criação de um novo negócio, e neste caso o plano é encarado como uma ferramenta utilizada pelos empresários para planear o início de um novo negócio, e que está relacionado diretamente com este projeto. E o segundo tipo que surge associado a empresas já existentes e que é utilizado internamente para explanar projetos de crescimento ou expansão, desenvolvimento de novos projetos ou de novas direções para a empresa.

Ao criar uma nova empresa pressupõem-se o crescimento e o desenvolvimento da economia local. O desenvolvimento industrial possui um papel que é considerado fundamental para a articulação das cadeias produtivas e fortalecimento dos demais setores económicos sejam de forma direta ou indireta. O comércio grossista afigura-se, no

Huambo, como potencial dinamizadora da economia e fator decisivo para promoção do desenvolvimento nacional. Ela pode:

- Dinamizar o setor de emprego;
- Inverter a balança comercial;
- Permitir a especialização do capital humano;
- Orientar os recursos financeiros e materiais com impacto na vida e bem-estar das populações;
- Permitir a valorização dos recursos nacionais e a oferta de bens de consumo essenciais à vida das populações.

Como referem Hisrich & Peter (2004, p.33) “O papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”

Como é referido por Fontenele (2010,p.1):

“O empreendedorismo e sua relação com vários outros temas mais amplos, como o crescimento e desenvolvimento dos países, tem evidenciado um campo de pesquisa caracterizado pela sua interdisciplinaridade e complexidade, mas também pela amplitude de suas possibilidades de desenvolvimento científico. A relação entre empreendedorismo e crescimento económico, por exemplo, parece clara, principalmente quando a discussão está centrada nas diferenças de impacto dessa relação entre os países.”

Não há dúvida que o empreendedorismo é um dos caminhos possíveis para o desenvolvimento regional, para tal as instituições de ensino, os governos e outras instituições unem esforços para despertar o empreendedor que cada um tem dentro de si, bem como para que se perceba a necessidade das pessoas se prepararem melhor antes de se lançarem num negócio.

2.1.1 Empreendedorismo

O vocábulo é derivado da palavra *imprehendere*, do latim, tendo o seu correspondente, “empreender”, surgido na língua portuguesa no século XV. Já a expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, teria surgido na língua portuguesa no século XVI. Todavia, a expressão “empreendedorismo” foi originada da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa que, por sua vez, é composta

da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, tal como, em *friendship* (amizade ou qualidade de ter amigo), conforme Barreto (1998, pp 189-190). O sufixo pode ainda significar uma habilidade ou perícia ou, ainda, uma combinação de todos esses significados como em *leadership* (liderança=perícia ou habilidade de liderar).

Segundo Ferreira P. (2015, p. 13):

“ a palavra empreendedorismo (*entrepreneur*) terá surgido em França e etimologicamente deriva dos termos franceses *entre* e *prendre* e poderá ser entendida como fazer algo ou estar entre, significando esta última opção estar entre a procura e a oferta. Não é inequívoca a altura em que a palavra terá surgido, mas o economista francês Richard Cantillon (nascido no final do século XVII) é tido como um dos primeiros a utilizar o termo, identificando o empreendedor como uma pessoa que corre o risco de uma determinada atividade económica, quando compra um determinado produto a um determinado preço certo para posteriormente o procurar vender a um preço incerto. Implícita a esta definição está o conceito de risco mas, ao mesmo tempo, a perspectiva de vir a obter um determinado lucro, sendo o empreendedor um género de intermediário.”

Para Fialho, Montibeller, Macedo, & Mitidieri (2006, p 26) o empreendedorismo “É a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva”. Quer isso dizer, que a ação do empreendedor relaciona-se de modo direto com a utilização dos recursos disponíveis e limitados de modo criativo, bem como a inovação, e a capacidade de assumir riscos calculados e a procura de novas oportunidades.

A respeito do conceito, Dornelas (2012) afirma que a primeira definição de empreendedorismo é criada por Marco Polo, pois foi capaz de assumir os riscos de forma ativa, física e emocional. Contudo só mais tarde, no século XVII, o capitalista e o empreendedor tomam significados diferentes, justamente pela forma como assumem os riscos, respetivamente de forma passiva e ativa.

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, consistindo num desafio permanente às

oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

Ou seja, o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos.

Neste sentido, o empreendedorismo resulta na destruição de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais a capacidade de surpreender e encantar. A essência do empreendedorismo está na mudança, uma das poucas certezas da vida. Por esta razão, o empreendedor vê o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos.

O empreendedor é um inovador de contextos. As atitudes do empreendedor são construtivas. Possuem entusiasmo e bom humor. Para ele não existem apenas problemas, mas problemas e soluções.

Para Drucker (1974, p.25) o empreendedorismo é: prática, visão de mercado, evolução e afirma ainda que “o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente. (...) Empreendedorismo não é uma ciência, nem arte. É uma prática.”

Empreendedorismo, segundo Schumpeter (1988), é um processo de “destruição criativa”, através do qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Desta forma o empreendedor, segundo o autor pode assumir não apenas um papel central no crescimento e desenvolvimento da Economia e da Sociedade, mas também um papel primordial, na evolução da vida empresarial e na substituição ou transformação das empresas, já existentes por outras organizações, com maior capacidade para ver e tirar proveito das inovações.

Para Barreto (1998, p.190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

Segundo Dornelas (2008), empreendedor é aquele que deteta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Já para Dolabela (2010) corresponde a um o processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspetos referentes ao empreendedor:

- 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e económico onde vive;
- 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

De acordo com Dolabela (2010, p.44) “Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso”.

Ser empreendedor significa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e vivenciar características de personalidade e de comportamento não muito comuns nas pessoas.

Para o mesmo autor, “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (p.25). Uma pessoa de qualquer idade pode ser empreendedora.

Dornelas (2012, p.37) cita Schumpeter (1949) que define empreendedor como “aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

No entanto não podemos esquecer que as pessoas são capazes de alterar a estrutura existente, mas estão condicionadas pelo cenário e pelas circunstâncias às quais estão expostas.

Podemos desta forma, descrever empreendedorismo como o desenvolvimento de competências e habilidades que se relacionam com a criação de um projeto, que tanto pode ser técnico, científico ou empresarial e que tem, como afirma António (2014, p. 107), a sua origem “no termo empreender que significa realizar, fazer ou executar”.

De acordo com Malheiro, Ferla, & Cunha (2005, p.17)

“Empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade. Segundo esse ponto de vista, as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, usando para isso ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócios. Como consequência, essa cultura empreendedora gera prosperidade económica ao proporcionar altas taxas de criação de novas empresas. Por se tratar de um fenómeno social e cultural, existem famílias, cidades, regiões e países mais empreendedores que outros”.

Para Oliveira (2012, p.2) ”na prática o empreendedorismo costuma ser definido como o processo pelo qual as pessoas iniciam e desenvolvem seus negócios. É um fenómeno complexo, no qual envolve o empreendedor, a empresa e o cliente, que fazem parte deste processo”.

Uma outra definição é apresentada por Baggio & Baggio (2014, p.26)

“o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude aberta para novas experiências e novos paradigmas”.

No entender de grande parte dos investigadores, o empreendedorismo é particularmente útil em situações de crise, como potenciador de soluções diversificadoras na economia. A esse respeito Dornelas (2008, p.9) escreve: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento económico, criando emprego e prosperidade”.

Por esta razão pode afirmar-se que a sociedade deve estar aberta a novos empreendedores incentivando e educando a sua população para o empreendedorismo. Em primeiro lugar porque a escola deve servir de elo de ligação entre o aluno e o mercado de trabalho, transmitindo-lhe conhecimentos para a sua integração válida na sociedade como cidadão.

2.1.1.1 Análise histórica do empreendedorismo

Para Macedo & Boava (2008,p.7) a Escola Neoclássica de Economia – representada por Alfred Marshall, caracterizava o empreendedor como um indivíduo que assume riscos, portanto Schumpeter foi quem construiu as principais bases económicas do empreendedorismo. Porque, Schumpeter (1988, p. 48) refere que: “o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa”.

Drucker (1998, p.45) afirma que “Schumpeter postulava que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a ‘norma’ de uma economia sadia e a realidade central para a teoria económica e a prática

económica”. Portanto, o enfoque predominante desta teoria é construído em torno do marco teórico da teoria económica institucional.

Segundo Zarpellon (2010, p.52):

“as mais diversas sociedades têm demonstrado grande interesse no processo de geração de emprego e renda, através da criação de empresas e no processo de desenvolvimento económico e social. Diante dessa realidade, a Teoria Económica Institucional nos proporciona um marco teórico adequado para o estudo do empreendedorismo”.

Para Casero, Urbano, & Mogollón (2005, p.2) “a Teoria Económica Institucional destaca os factores e os mecanismos criados pelas sociedades para conduzir as relações do comportamento humano, através da utilização do conceito de Instituição de maneira muito ampla”.

North (1990, p. 14) enfatiza que “as Instituições são as “regras do jogo” em uma sociedade e, formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem, as quais dão forma e regem a interação humana”. As regras do jogo podem ser compreendidas como os direitos de propriedade, direito comercial, trâmites burocráticos para a abertura de empresas, ideias, crenças, valores, atitudes em direcção aos empreendedores, entre outras, afetam a criação e o desenvolvimento de novas empresas.

Dornelas (2012, p.19) “ a palavra empreendedora (entrepreneur) tem origem francesa quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. A construção do conceito, em termos mundiais, segue diferentes tendências. Nos Estados Unidos, Drucker (1998, p.27) “o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio”.

Na visão europeia, os ingleses corroboram com a visão estadunidense identificam o espírito empreendedor também nas pequenas empresas novas; já os alemães o identificam com o poder e propriedade. Para Sal (1832 apud Drucker,2005), empreendedor é a pessoa que possui e dirige um negócio, palavra usada principalmente para distinguir o “patrão”, que é também o dono, do “administrador profissional” e dos empregados em conjunto.

De acordo com Dornelas (2012), desde seu surgimento, o conceito de empreendedorismo, vem evoluído, adequando-se à realidade social na qual está inserido. Na Idade Media, o termo foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Este individuo assumia riscos moderados, fazendo a gestão dos projetos utilizando os recursos disponíveis, geralmente oriundos do governo.

Dolabela (2008) menciona que foi no século XVII que surgiram as primeiras associações entre assumir riscos e ser empreendedor, em que este estabelecia contratos com o governo para vender produtos ou serviços a este.

Dornelas (2012) refere que, já no século XVIII há a distinção entre capitalista e empreendedor, decorrente do processo de industrialização que se restaurava na Europa e, posteriormente se espalharia pelo mundo. Esta separação é importante e contribui para a formulação da verdadeira dimensão do empreendedor. Enquanto o capitalista assume apenas os riscos financeiros, ao injetar recursos financeiro em projetos para receber remunerações de seu capital como contrapartida, o empreendedor é aquele que de facto emprega esforços para a realização dos projetos e planos. O seu envolvimento existe ao longo de toda a vida do projeto, assumindo riscos além dos financeiros, principalmente relacionados à sua esfera pessoal.

Entretanto, nos séculos XIX e XX nova confusão é feita, desta vez entre empreendedores e gerentes/administrativos, de acordo com Dornelas (2012). Neste sentido, foram vistos pelo prisma meramente económico, como os responsáveis pela organização da empresa, pagamento dos funcionários, planeamento, direção e controle das ações desenvolvidas na organização. A assunção de risco e a incessante busca pela inovação para o desenvolvimento foram relegadas para segundo plano nesta conceção.

O mundo vivenciou diversas transformações em pequenos espaços de tempo, em especial no século XX, quando surgiram a maioria das invenções que mudaram radicalmente o estilo de vida das pessoas. Por trás destas invenções estavam pessoas que viram e veem o mundo de maneira distinta, são visionários que questionam sua realidade, arriscam, querem mudar seu ambiente.

Para Dornelas (2012, p.7) estes são os empreendedores, “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular e, apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão querem ser reconhecidas e admiradas (...), querem deixar um legado”.

Podemos então afirmar que existiram diferentes interpretações em relação a ‘o que é ser empreendedor’, ocorridas durante o processo de formação do conceito, percebe-se que hoje a definição de empreendedorismo encontra-se muito mais clara, principalmente graças ao envolvimento de diversos estudiosos que buscaram a eliminação da nebulosidade

envolta ao termo, entre os quais destacamos: Dolabela (2008), Chiavenato (2004), Dornelas (2012).

Como refere Dornelas (2012, p.28), hoje em dia o “ empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios”.

Ao que o autor acrescenta “um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço” (p.22)

2.1.1.2 O empreendedorismo no Huambo – Angola

As várias iniciativas de Angola, em relação ao empreendedorismo, remontam à criação do Banco Caixa Agropecuária e Pescas que se verificou nos anos 90 do século passado. Nesta altura, o apoio foi dado aos agricultores e empresários. No entanto, o Banco acabou falido e muitos dos financiamentos não foram reembolsados até à data presente. Apesar disso, podemos salientar que outras iniciativas foram surgindo e muita delas com êxito, por isso é que a temática empreendedorismo passou a ser um assunto de prioridade governamental.

De referir que Angola registou uma Taxa de Apoio ao Empreendedorismo - TEA, de 32,4%, em 2012, (6.^a posição no universo de países que colaboraram para o Global Entrepreneurship Monitor - GEM), o que significa que existem cerca de 32 empreendedores por cada 100 indivíduos em idade adulta GEM (2012).

Isabel (2013) verificou que os angolanos, dos 35 aos 44 anos, estão mais predispostos a criar um negócio, e apenas um terço das pessoas questionadas considerou que o medo as impediria de arriscar. As atividades económicas do setor terciário, como a venda a retalho, a restauração, o alojamento, a educação e o lazer, estão entre aquelas que mais recebem *inputs* empreendedores, cerca de 80%, um resultado bastante significativo.

De acordo com GEM Angola (2012), a economia angolana tem-se caracterizado por um elevado desenvolvimento ao longo de anos consecutivos, com um aumento real do

Produto Interno Bruto - PIB, de mais de 15% por ano desde 2004, cujo crescimento até 2014, tem sido, em grande parte impulsionado pelo setor petrolífero.

Segundo Chingala (2011), no entanto apesar dos assinaláveis progressos que tem protagonizado, Angola tem ainda grande parte das suas infraestruturas destruídas ou por desenvolver, mesmo tendo, o Estado desenvolvido, várias iniciativas em relação ao empreendedorismo, a partir de 1994.

O Ministério da Administração Pública Emprego e Segurança Social - MAPESS, destacou dois programas: Iniciativas Locais de Emprego – ILE e o Apoio a Criação da Pequena Empresa Familiar - ACPEF. Mas de acordo com Chingala (2011), tais resoluções não tiveram aplicação na altura, devido ao profundo grau de destruição em que o país se encontrava a nível das infraestruturas e do tecido empresarial, bem como as limitações do setor financeiro e bancário.

Mais tarde o governo deu um impulso, para o crescimento e desenvolvimento económico e em 1996 o Ministério da Administração Pública Emprego e Segurança Social - MAPESS, através das suas delegações provinciais lançou o programa a nível das comunidades locais, tratou-se do Programa de Fomento ao Auto - Emprego - PFAE.

Posteriormente, através do Decreto Presidencial n.º 42/12, criou –se o Programa de Apoio ao Pequeno Negócio - PROAPEN, implementado em 2012, sendo destinado às microempresas e aos pequenos empreendedores singulares (Chingala, 2011).

De acordo com Miguel (2014), as diligências do Governo Angolano no que respeita ao empreendedorismo tiveram sempre continuidade. O governo está atento à dinâmica da inovação, tendo inclusive criado pela primeira vez, em 1997, o Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação enquadrado na estratégia do país.

Para Ferreira (2014), o incremento do empreendedorismo em Angola, irá permitir o crescimento de diferentes negócios e inovadores e contribuir para a redução da dependência do país comparativamente ao petróleo e manter elevadas as taxas de crescimento a nível mundial.

Segundo Castelar (2014), o empreendedorismo em Angola já faz parte dos angolanos, tanto é que a realização de Feiras de Auto - emprego e Empreendedorismo, adotado por instituições como, o Centro Local de Empreendedorismo e Serviços de

Emprego - CLESE, Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional - INEFOP, conta com a participação de jovens empreendedores das várias províncias, que têm oportunidade de expor os seus projetos, desenvolvidos durante os cursos frequentados.

O BUÉ- Balcão Único do Empreendedor tutelado pelo Ministério da Justiça, é a instituição que financia os projetos de micro e pequenas empresas e dos pequenos empreendedores, com objetivo de desenvolver e criar o auto emprego.

Ainda, segundo o mesmo autor, os CLESE, são organizações sem fins lucrativos, que operam sob a supervisão do Ministério da Administração Pública Trabalho e Segurança Social - MAPTSS, e foram criados com o objetivo de oferecer apoio a micro, pequenos e médios empreendedores no Huambo - Angola.

Em Angola o ensino do empreendedorismo ainda é insipiente, foi introduzido no ensino secundário geral em 2008, apesar do projeto ter sido iniciado em 2005, através do convite das Nações Unidas para o Governo de Angola com o objetivo que fossem partilhadas experiências com outros países, como o Ghana. Em 2009, o programa encontrava-se ativo em 9 das 18 províncias: Luanda, Benguela, Malanje, Uíge, Cabinda, Huambo, Huíla, Lunda Norte e Cunene.

Os programas baseavam-se em três pilares: melhorar a atitude e ética dos jovens perante a vida, identificação de oportunidades e associar as suas capacidades /habilidades com o meio envolvente, bem como gerir a oportunidade. As aulas de empreendedorismo procuram transmitir as vertentes: social, comercial e cultural e são ministradas unicamente nas escolas públicas. Os docentes receberam formação de acordo com os seus interesses e de acordo com a sua formação inicial.

De acordo com Nondolo (2016, p. 39):

“ A crise no mundo e particularmente em alguns países tem sido um dos grandes fatores pelos quais os Estados procuram implementar novas estratégias como possíveis soluções para minimizar as dificuldades económicas. Em Angola, por exemplo, desde meados de 2014 que se enfrenta a crise económica resultante da queda dos preços do barril do petróleo nos mercados internacionais, situação que tem provocado desequilíbrios na economia de Angola, (...) perde-se o poder de compra, o que tem estado a tornar difícil a vida das populações”.

Conforme refere Cuato (2015) é importante desenvolver a capacidade de empreender, não só ao nível profissional mas também ao nível pessoal, promovendo uma atitude ativa, em que cada um faça parte da mudança que quer ver surgir. A crise atual

pode levar à emergência de novos setores e à criação de novas empresas. Esta ameaça (crise) pode ser transformada numa oportunidade para o empreendedor conceber e implementar uma nova ideia de negócio.

Também Duarte & Esperança (2014,p.23-24) afirmam que:

“o desemprego passa a ser o grande desafio da sociedade, dos governos e dos dirigentes do mundo moderno. A economia da maioria dos países não está a gerar empregos suficientes para os jovens que atingem a idade adulta e ao mesmo tempo, assiste-se a um envelhecimento da população, o que trás novos desafios e, consequentemente, novas formas de vida e de oportunidades que se criam no mercado. Torna-se necessário encarar esta realidade numa perspetiva de gerar o próprio emprego, de inovar e gerar riqueza, capacidade de assumir riscos e crescer em ambientes instáveis, porque diante das condições reais do ambiente, são esses os valores sociais capazes de conduzir países ao desenvolvimento. O desafio atual para lidar com um contexto de marcado por crescente complexidade, instabilidade e incerteza, é a aprendizagem ao longo da vida como meio para dispor de competências necessárias para competir e crescer na economia empreendedora”.

A aposta no empreendedorismo é, também, no Huambo uma preocupação em termos educacionais. A este respeito têm vindo a ser implementados vários programas de formação docente para os habilitar a tratar deste tema no ensino secundário com os seus alunos. Desta forma pensa-se que se alerta as populações mais jovens para a necessidade de alteração da situação atual e que eles possam, no futuro, ser uma importante peça no tecido empresarial da província.

2.1.2 Plano de Negócios

Iniciaremos esta secção com a importância do planeamento, em especial porque o planeamento não é algo institucionalizado na cultura empreendedora angolana.

Dornelas (2006) afirma que existem, pelo menos, três fatores críticos para ressaltar a importância do planeamento: Toda empresa necessita de planeamento para ser gerida e para que o empreendedor possa apresentar suas ideias a investidores, bancos, clientes, fornecedores e outros; toda entidade provedora de financiamento necessita de informações acerca da empresa para avaliar os riscos inerentes ao negócio; a maior parte dos micro e pequenos empresários pensam e especulam sobre o futuro da organização que dirige. Dessa forma, é de extrema relevância que a empresa e seus gestores formalizem suas conceções referentes à posição atual da empresa e sua visão de futuro acerca do negócio.

O planeamento envolve análise de cenários futuros, para um empreendimento desde a sua conceção, seguindo-se o estabelecimento de caminhos e objetivos, culminando com a definição das ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas, isto é, a definição da estratégia.

De acordo com Chiavenato (2004), existem diversas ferramentas capazes de ajudar e apoiar os futuros e atuais empresários, a vislumbrarem seu negócio ao longo tempo, permitindo um entendimento de todas as suas diversas dimensões, bem como o delineamento de planos de ações para afirmar a empresa no mercado e permitir uma competição mais contundente.

A esse propósito Simonoeaux & Stroud (2011) referem que um plano de negócios bem elaborado ajuda a traçar o caminho, desde onde a empresa se encontra hoje, até onde se deseja que ela chegue no futuro, identificando metas, obstáculos e rotas desejadas ao longo do caminho.

Segundo Dornelas (2012, p.96), “Plano de Negócios deve ser uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em linguagem que os leitores entendam, principalmente, que mostre a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado”. Neste sentido, o plano de negócios aplica-se, tanto a novos negócios, quanto no planeamento de empresas maduras. O autor completa afirmando que se trata de um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

É portanto um documento que mostra o que deve ser feito e como deve ser feito para que se consiga atingir os objetivos propostos, de tal forma que não sejam cometidos erros no mercado. Assim, Rosa (2004, p. 10) afirma que:

“um plano de negócios é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.

Para Chiavenato (2004), todos os planos apresentam um propósito em comum, a saber, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem executados, deverão conduzir ao objetivo que se pretende. Neste sentido, o autor afirma que: “trata-se de uma tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária” (p.127).

De modo que, planejar consiste em simular o futuro e estabelecer, previamente, cursos de ações necessários e os meios adequados para alcançá-los. Especificamente sobre o Plano de Negócios, ainda o autor contribui ao afirmar que este apresenta um documento que movimenta todos os aspetos do novo empreendimento, procurando executar um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam eles internos, como o que deve ser produzido, quando e como; ou externo, como para quem produzir, qual é o mercado de atuação e os principais concorrentes.

Para Cunha & Ferla (1997, p.73), “o plano de negócios nada mais é que a formalização de todo um conjunto de dados e informações sobre o empreendimento futuro, definindo suas principais condições e características, que possibilitam uma análise de viabilidade, bem como de seus riscos, facilitando assim uma implantação”.

O plano de negócios é um documento onde constam todas as informações da implantação do novo negócio, detalhando suas características, como localização, custos, tributação, quadro do pessoal, tornando possível a verificação da viabilidade de negócio.

A esse propósito Dolabela (2012, p.75), acrescenta que o Plano de Negócios é

“uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para reduzir incertezas e riscos; (...) não deve ser confundido com a empresa: o Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição (...) pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existe obstáculos, que os riscos são incontornáveis ou que a rentabilidade é insuficiente; pode descrever também que a ação de empreender deva ser adiada. “

O autor conclui que o Plano de Negócios descreve a empresa, os motivos de sua existência, a oportunidade de negócios percebida e que pretende-se aproveitar, como o empreendedor pretende agarrá-lo e como fazer a gestão dos recursos, para atuar de maneira contundente, sendo mais um processo que um produto, dada sua dinâmica.

Conforme referem Filion & Dolabela (2000), o plano de negócios é, antes de tudo, o processo de validação de uma ideia que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. O grande mérito da ferramenta consiste na sua capacidade de auxiliar o empreendedor a entender o seu negócio, suas razões de ser, as oportunidades e ameaças decorrentes da atuação, bem como possibilitar o delineamento de ações para o alcance dos objetivos delimitados.

Ao que os autores acrescentam ”o empreendedor ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão”.(p.146). Sendo assim, todas empresas podem e devem se fundamentar um Plano de Negócios, ou ferramenta similar.

Deve ressaltar-se, como fizeram, Fillion e Dolabela (2000), que um dos resultados possíveis é a indicação da inviabilidade do empreendimento de modo que o Plano de Negócios contribui também para evitar que negócios incapazes de competir no mercado sejam abertos, o que apenas traria frustração e contribuiria para o alto índice de falência empresarial, compondo outra potencialidade do planeamento empresarial.

Questões como: ‘que negócio é esse?’; ‘o que é que estamos a vender?’; ‘qual é o mercado alvo?’, deverão fazer parte do plano de negócios.

Para Chiavenato (2004), os pontos centrais deste documento referem-se a descrição de setor de atuação, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, planos de cunho estratégico, operacional e financeiro.

Por seu turno, Abrams (1994, p.3) menciona que os factores que devem predominar durante o planeamento envolvem: “conceito de negócio, reconhecimento de mercado, situação do ramo (...), controle financeiro, previsão de mudanças”.

Segundo o que Salim, Hochman, Ramal, & Ramal (2010 p. 28) referem o “Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. E acrescentam que o “primeiro passo é perceber uma oportunidade de mercado – a correta percepção de uma ‘brecha’ é que permite o desenho de um negócio para aproveitá-la, este é o ponto de partida de qualquer empresa; na sequência, é necessário escrevê-la, e é neste ponto que o Plano de Negócios se encaixa”.

Desta forma Chiavenato (2004) explica que todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um Plano de Negócios completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente.

Dornelas (2012, p. 28) ressalva que importante é de que “ele não deve estar focado apenas no aspeto financeiro”. Avançado que o negócio deve ser concebido na sua plenitude, abrangendo aspetos não apenas monetários e acerca de rentabilidade e

lucratividade do negócio, mas todo tipo de informação que permita entender um empreendimento em suas diversas áreas e facetas. Deve contemplar, portanto informações como “ indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro” (p.28)

As principais vantagens observadas na utilização do Plano de Negócios, que são ressaltadas por Dornelas (2012), são que as suas potencialidades envolvem a capacidade de entender e estabelecer diretrizes para o negócio, para uma gestão mais eficaz do planejamento, tomadas de decisão mais eficazes, identificação de oportunidades no mercado, teste de viabilidade de um negócio, atração de recursos financeiro.

Chiavenato (2004), por sua vez, definiu que as grandes vantagens de se empreender esforços para formalizar um plano, envolvem a capacidade de cobrir aspectos internos e externos, presentes e futuro do negócio; funcionar como meio de avaliação do desenvolvimento do negócio; retratar o início, meio e fim de um empreendimento.

Por seu turno, Abrans (1994) destacou que os principais ganhos referem-se à possibilidade de compreensão dos aspectos financeiros do negócio (principalmente o fluxo de caixa), coleta de informações indispensáveis sobre o ramo para atuação empresarial, previsão de obstáculos e formulação de diretrizes de ações para evitá-los, definição de medidas de avaliação do progresso ao longo do tempo, definir possibilidades de expansão que proporcionem lucratividades crescentes.

Trazidas todas as vantagens apontadas pelos autores no que se refere à elaboração de um Plano de Negócios, percebe-se que o esforço investido para cumprir tal ação justifica o esforço para seu empreendimento.

Dornelas (2012) faz referência a uma pesquisa levada a cabo pela Harvard Business Scholl, a respeito da importância do Plano de Negócios, que concluiu que este aumenta em cerca de 60% a probabilidade de sucesso do empreendimento. Sendo que desta forma a sua utilização deve ser incentivada entre futuros e atuais empreendedores, como instrumento para entender o seu próprio negócio e o mercado alvo.

Entretanto, o autor avisa que, alguns cuidados devem ser tomados, quando de sua elaboração, para evitar que a capacidade informativa e analítica do documento não sejam prejudicadas ou mesmo minimizadas, mencionando a título de exemplo que devem ter

atenção para que o plano não “contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade”.

Também para Clemente (2004, p.78):

“um plano de negócio é um instrumento de extrema importância para apurar a viabilidade do projeto e servirá ainda para apresentar o negócio a potenciais sócios, estabelecer alianças com futuros parceiros, conseguir financiamento e crédito junto a bancos, captar investimentos com capitalistas de riscos e orientar os colaboradores a trabalharem alinhados com a missão da empresa”.

Por seu turno, Williams, Thompson, & Napier (2002) tinham referido que o plano de negócios é um documento que representa uma importante fonte de informação para quem quer fazer um planeamento com máxima segurança possível, com o objetivo de obter sucesso no mundo dos negócios.

Também, de acordo com Bernardi (2008, p.4):

“o desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócios”.

Como já foi referido um plano de negócios é uma ferramenta que pode ser utilizada no momento prévio à implementação de um novo negócio ou na avaliação do desenvolvimento de um negócio já existente, que necessita de uma otimização de recursos financeiros ou de implementação de um novo projeto. Basicamente, porque todos os empreendimentos passam por vários momentos no ciclo de vida, onde se encontram desafios e dificuldades, tornando-se útil o surgimento de um plano de negócios competente, com estratégias bem definidas que sirva de guia para o empreendedor atingir as metas.

Segundo Serra, Ferreira, Torres, & Torres (2010, p.50), o plano de negócios é:

“ o processo pelo qual os acontecimentos futuros são antecipados, de modo a que as ações estabelecidas sejam implementadas com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. O planeamento se bem executado, ajudará a empresa a concretizar a sua visão, a corrigir os eventuais desvios face ao planeado e a encontrar novas oportunidades de negócios, de mercado, tecnologia”.

Ainda os mesmos autores apresentam alguns pontos para o desenvolvimento da organização e o alcance dos objetivos que se pretende.

- Guiar a empresa em termos do “ que é que estamos a tentar fazer e conseguir”;
- Tornar os gestores mais atentos para eventuais “janelas de oportunidades”, sinais de mudanças e desenvolvimentos ameaçadores;
- Unir as decisões relacionadas com a estratégia e os esforços organizacionais;
- Criar uma atmosfera pró-ativa;
- Estabelecer ações e criar metas a alcançar;
- Criar um documento base com o qual se podem analisar alternativas de investimento;

Definindo claramente os papéis de cada componente ou colaborador, na busca pelas metas desejadas. Sendo que, tais áreas serão estabelecidas de modo a possibilitar que todas as tarefas sejam distribuídas, para possibilitar a execução organizada de todas as ações e atividades necessárias para a criação de uma oferta atrativa ao consumidor.

Na definição do organograma pretende-se evidenciar que cada um dos grupos terá suas funções claramente delimitadas, de maneira que as responsabilidades de cada colaborador estejam claras para os mesmos, para que possam desempenhar seus papéis e contribuir ao máximo para o negócio, sentindo-se úteis e “felizes” na sua contribuição para os objetivos gerais da organização.

Não obstante, como afirma Bernardi (2008, p.4), o plano de negócios “em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as *chances* do empreendimento, pois através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios.”

Quer isso dizer que embora não garanta o sucesso tal como previsto, pelo menos aumenta a probabilidade deste ser atingido, uma vez que proporciona um roteiro a ser seguido e reduz os potenciais riscos porque conseguiu identificar os pontos fracos e as ameaças.

2.1.2.1 Componentes de um plano de negócios

A estrutura de um plano de negócios está dependente da natureza do negócio em si, uma vez que não se trata de um documento estático, mas sim, de bases a serem desenvolvidas tendo em conta a realidade do projeto.

A esse respeito, Dornelas (2008, p. 105) afirma que “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem as suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo-padrão de um plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio”.

Contudo, segundo o mesmo autor, “qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio” (p.101), onde devem ser apresentados os aspetos mais importantes do negócio e sua natureza, com o intuito de proporcionar uma análise completa aos futuros leitores.

Para o autor, o plano de negócios possui a seguinte estrutura:

- I – Sumário Executivo;
- II – Descrição da Empresa;
- III – Produtos e serviços;
- IV – Mercado e competidores;
- V- Marketing e vendas
- VI – Análise estratégica;
- VII – Plano Financeiro;
- VIII – Anexos.

Com base na conjugação das proposições de diversos autores como: Abrams (2003), Brooks & Stevens (1987), DeThomas & Derammelaere (2008), Lopes (2011), Schwetje & Vaseghi (2007), é possível dividir o plano de negócios em: Sumário Executivo; Descrição da empresa; Análise do ramo de atuação, da concorrência e do público-alvo; Plano Operacional; Plano de Marketing e Vendas; Plano Financeiro. Propomo-nos apresentar cada um dos componentes a seguir.

Sumário Executivo

Esta é a parte mais importante do plano de negócios, pois tem a missão ser apelativa para potenciais investidores ou financiadores da empresa ou do seu novo projeto de negócio.

De acordo Salim (2010, p.41): “o sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios”, uma vez que as questões como qual o mercado em que a empresa está inserida, qual o produto/serviço comercializado, qual o público-alvo e quais os investimentos necessários devem ser descritos nesta seção.

Para Salim (2010) e Bangs (1998) esta é a seção, por ser a primeira a ser lida, que deve ser a mais interessante para encorajar o leitor a prosseguir a leitura do plano. Estando a maioria dos autores de acordo que embora seja a primeira a ser lida deverá ser a última a ser redigida, de forma a conter um resumo apelativo do restante.

Também Abram (1994, p.41) é dessa opinião, escrevendo:

“ Por esta razão, é fundamental que se faça o resumo executivo por último. Embora ele apareça em primeiro lugar no documento pronto, o resumo é o reflexo de todo o seu planejamento, devendo ser elaborado somente após uma observação meticulosa de todos os demais aspetos da empresa.”

Por seu turno, Filion & Dolabela (2000, p. 167) referem que “sendo por sua natureza um resumo geral, sua redação é o momento de recapitular ideias, conceitos e sintetizá-los”. E o mesmo é, anos mais tarde, reafirmado por Dornelas (2008, p. 106) “deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções para ser feita.”

DeThomas & Derammelaere (2008) referem que a importância do sumário executivo é tal que cabe a este motivar o leitor a prosseguir a leitura do plano e, em última instância, a aceitar o projeto e por isso deverá ser apelativo, otimista e persuasivo sem no entanto se transformar num anúncio publicitário. Compreender a audiência alvo do plano é crucial.

Trata-se, portanto, de uma seção caracterizada pela sua apresentação clara e objetiva, sem grandes detalhes, para garantir uma noção completa, embora sucinta do negócio em si e onde constam os objetivos, área de atuação, modelo, percepção do mercado e os recursos necessários para a obtenção dos resultados pretendidos.

Descrição da Empresa

A descrição da empresa inicia-se na seção anterior, mas será aprofundada nesta seção, abordando-se aspetos mais formais como a descrição da empresa, a sua natureza jurídica, a dimensão, os elementos da equipa de gestão, o organograma da empresa, entre outros aspetos.

Abrams (1994) refere que esta seção apresenta os aspetos fundamentais da empresa de modo mais claro e amplo do que o que foi feito no sumário executivo.

A necessidade desta seção, surge para Salim (2010, p. 53) porque: “uma vez bem caracterizada a oportunidade, deve-se proceder à formatação ou modelagem do negócio”.

Tanto para Chiavenato (2004), como para Salim (2010) é nesta seção que devem ser apresentados aspetos como produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa, quem são os investidores e administradores, a forma jurídica e o seu local de funcionamento.

É nesta seção do Plano de Negócios, que segundo Fillion & Dolabela (2000, p. 169) que devem ser “apresentadas as ideias que vão dar vida à empresa, bem como a estrutura de funcionamento legal e operacional”. E de acordo com os mesmos autores, devem ser apresentados a missão da empresa, os objetivos de curto, médio e longo prazos, a estrutura organizacional e legal e, ainda, a síntese das responsabilidades dos dirigentes.

De acordo com Salim (2010) a missão representa a função que a empresa exerce junto do mercado ao oferecer-lhe produtos e serviços, de forma que significa uma delimitação da imagem da empresa face ao ambiente, sendo a visão um direcionamento estratégico, um desiderato de longo prazo para o negócio.

Para Chiavenato (2004, p. 138) a missão é “a razão de ser do próprio negócio (...) por que ele foi criado (...) para que existe”, portanto. é um conceito centrado na empresa, refletindo os valores e as prioridades do negócio”. Enquanto a visão é a forma como a empresa “está focada no futuro e no destino”.(p. 141)

Análise do ramo de atuação

Depois da descrição da empresa, deve-se-á iniciar a descrição de outros elementos como fornecedores, clientes, concorrentes e do ambiente, uma vez que a sobrevivência de uma empresa está dependente da sua capacidade de interação com o meio envolvente.

Como referem Fillion & Dolabela (2000, p.172) a “análise de mercado é voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, tendo por objetivo saber se o negócio é realmente viável”.

Salim (2010), acrescenta que informações como a descrição dos produtos e serviços comercializados, descrição do mercado e principais necessidades detetadas e dos principais concorrentes são a essência desta seção, pelo que projeções sobre o mercado e sua segmentação, formas de venda e distribuição do produto e ainda a descrição dos aspetos onde o mercado é mais sensível em termos de preço, qualidade, marca, prazos não podem ser descuradas.

Também Chiavenato (2004) menciona que as principais informações a serem apresentadas nesta seção são as características do setor, as oportunidades encontradas no mercado, a análise da concorrência e do público-alvo a ser atingido e ainda a identificação dos principais fornecedores da empresa.

A justificação para a introdução de todas estas informações é apresentada por Abrams (1994, p.69): “nenhuma empresa atua no vazio (...) toda empresa atua em um ramo maior, global (...) as forças que interferem no ramo como um todo invariavelmente irão interferir na empresa também”. Isso é, torna-se inevitável o conhecimento e a avaliação do meio onde a empresa atua, pois o conhecimento destes fatores contribui para o sucesso do negócio, melhorando a tomada de decisão e a capacidade de satisfação e desejos dos clientes. Os clientes são a razão de ser do próprio negócio, pelo que devemos querer saber o que querem, onde e como vivem e o que podem comprar.

O conhecimento dos concorrentes também não pode ser descurado. Ao que a autora acrescenta: “deve-se ter em mente que a concorrência cada vez mais se torna mais acirrada e deve-se estar preparado para a entrada de novos concorrentes no mercado.”(p. 111)

Alguns autores, como Abrams (1994), Chiavenato (2004), Dornelas (2008) e Salim (2010) alertam para que uma descrição concisa e um reconhecimento bem detalhado do

mercado dá a relevância necessária para o desenvolvimento do produto/serviço a ser fornecido pela empresa como forma de satisfazer uma necessidade percebida no mercado, de tal forma que direciona a preparação do Plano de Marketing e a previsão das vendas.

Para Ferreira, Santos, & Serra (2008) todas as empresas estão sujeitas à competição, seja esta nacional ou internacional (excetuando as atividades que beneficiam de protecionismo do Estado), devendo, por esta razão estar preparadas para o confronto. Esta preparação envolve o conhecimento sobre os seus concorrentes, sobre o mercado, nomeadamente quais os seus elementos, que lugar ocupam, os seus pontos fracos e fortes, que métodos de venda utilizam, que técnicas de publicidade e de venda usam, que condições de venda que são praticadas, entre outros aspetos.

É necessário identificar as variáveis de gestão que permitem garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, ou seja, os fatores críticos de sucesso. Estes estão divididos em fatores chave de compra e fatores chave da concorrência, relacionados diretamente com os clientes e com concorrentes da empresa e resultam do meio onde esta está inserida.

De acordo com Quintella, Rocha, & Alves (2005) a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso permite ao gestor reunir informações relevantes para uma consciente tomada de decisão, tendo em atenção que o mercado está cada vez mais complexo e exigente em termos de inovação e qualidade, e que o sucesso depende da concretização dos objetivos e metas a atingir.

Plano Operacional

O principal objetivo desta seção é explicar o dia a dia da empresa, isto é como se processa o planeamento interno do negócio. É aqui que se apresentam as ações e os responsáveis pelas diversas áreas que constituem o processo produtivo de produtos/serviços que irão satisfazer o consumidor.

Chiavenato (2004) refere que o Plano Operacional deve revelar aspetos como o planeamento da produção e o orçamento de despesas gerais projetadas para a fabricação do produto/serviço oferecido pela empresa. Aqui são apresentados os aspetos mais importantes na fabricação ou agregação de valor para o cliente. Como refere Abrams (1994, p.139) “todas as etapas do processo merecem atenção e aprimoramento”.

Para Fillion & Dolabela (2000) o plano operacional trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar tarefas e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

Abrams (1994, p. 141) alerta para o facto de que “uma descrição muito detalhada pode ser considerada contraproducente – enfoque dado a detalhes muito pequenos pode dar a impressão de que não se tem noção do todo”. Deste modo, a autora refere que a atenção deve ser dada a questões que sejam fundamentais à natureza e ao sucesso da empresa; lhes dê competitividade significativa; sejam capazes de superar dificuldades frequentes enfrentadas por empresas do ramo.

O plano de operações permite verificar como é composto o negócio em termos de instalações, processo produtivo, gestão e controle de stocks, como são feitas as compras e as expedições e a avaliação das despesas e simultaneamente perceber como é feita a estrutura organizacional humana.

Lopes (2011) propõem que para além das instalações, também se identifiquem os equipamentos necessários para a produção e a sua manutenção. No que respeita ao processo produtivo propriamente dito, autores como Schwetje & Vaseghi (2007) e DeThomas e Derammelaere (2008), referem que deve ser feita a identificação dos principais recursos envolvidos na produção (mão de obra direta e matérias primas) e das várias etapas do processo e respetiva capacidade e percentagem de utilização, bem como é feito o controlo de qualidade.

A organização da empresa, a definição dos papéis dos gestores e dos instrumentos de gestão contribuem para o sucesso, uma vez que permitem a implementação de estratégias competitivas e encontrar a melhor forma de obter resultados favoráveis. Podemos afirmar que é através da organização dos recursos físicos, humanos e financeiros que a empresa possui condições para atingir os seus objetivos, dado que no seio da organização todos saberão as suas posições e o que deve ser feito para alcançar as metas propostas, sentindo-se participantes numa obra comum e de interagirem num bom ambiente de trabalho e onde todos se encontram motivados para o crescimento pessoal e da organização como um todo.

Plano de Marketing e Vendas

Após terminada a análise externa e a análise interna surge a necessidade de integrá-las como suporte ao desenvolvimento de estratégias de atuação. Esta integração é feita por meio da matriz SWOT.

De acordo com Friend & Zehle (2004) a análise SWOT (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) reúne os resultados da análise da empresa (ambiente interno) e do contexto em que esta se insere (ambiente externo). Através desta análise consegue-se uma visão das forças e fraquezas no contexto de oportunidades e ameaças. Esta deve ser breve e simples de forma a ser rapidamente compreendida por todos.

Para Dyson (2002), Friend & Zehle (2004) e Kotler & Kotler (2012) após a conclusão da análise SWOT a empresa pode desenvolver estratégias baseadas nas suas forças, que reduzam ou eliminem as suas fraquezas, que explorem as oportunidades, em particular recorrendo às forças da empresa e ainda, que reduzam a sua exposição às ameaças.

A definição de um plano de marketing serve para informar os clientes acerca da existência da empresa, transmitindo mensagens sobre os benefícios do produto/serviço e sobre as necessidades satisfeitas por estes. Chiavenato (2004) e Dolabela (2008) referem que a criação de um plano de marketing capaz de entrar em contato e motivar os clientes é fundamental para o sucesso da empresa.

Dornelas (2008) refere que a formulação da estratégia de marketing envolve a delimitação de como se pretende vender o produto/serviço, como serão conquistados os clientes e o que será feito para manter o interesse dos mesmos e aumentar a procura. Sendo assim, é no plano de marketing que se deve “abordar o método de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais canais de distribuição/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas”. (p.107)

Para Lopes (2011) esta seção assenta principalmente no *marketing mix*, podendo incluir igualmente uma descrição do serviço de acompanhamento no pós-venda.

Kotler & Kotler (2012) referem que o marketing mix é composto pela apresentação do produto com identificação das suas características relevantes com contexto do projeto, identificação dos canais de distribuição e do processo através do qual o produto chega aos

consumidores, identificação das técnicas de promoção utilizadas e definição da política de preços.

Caberá aqui, também, a utilização do Modelo das Cinco Forças de Porter, que permite analisar a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes e que determinam a capacidade de gerar lucros. O Modelo das Cinco Forças de Porter é uma ferramenta de análise que incide, como o próprio nome indica, sobre cinco forças competitivas de uma empresa.

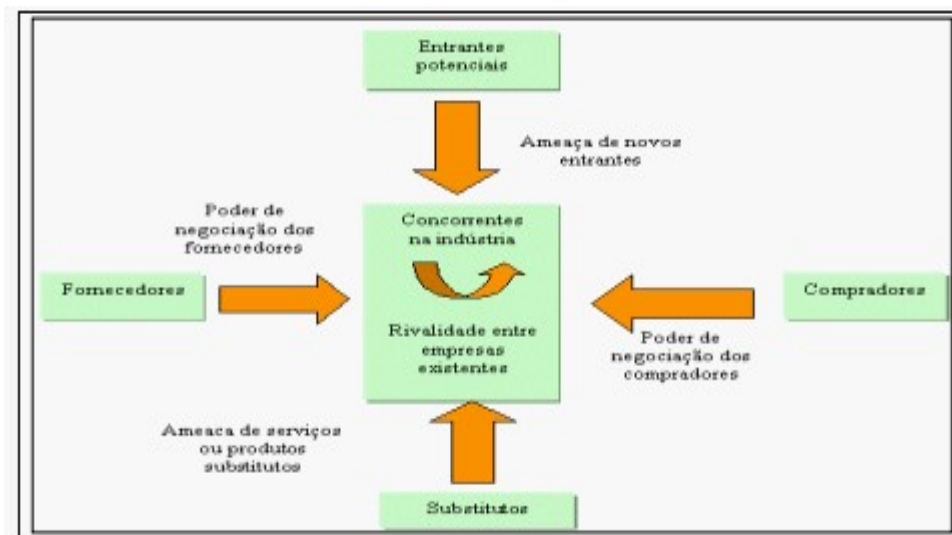
As Cinco Forças de Porter (1999) causam ímpato sobre a lucratividade de um dado setor, conforme é apresentado pelo autor na imagem seguinte. Segundo o autor, cada uma delas deverá ser apresentada com um nível de detalhe considerável, pois é essencial conhecer tal estrutura para a definição da estratégia competitiva da empresa.

A intensidade concorrencial de um setor depende das seguintes cinco forças:

- Rivalidade entre concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos.

É o conjunto destas forças que determinam o potencial de desempenho. Do ponto de vista de Porter (1999), através do conhecimento das pressões competitivas observam-se os pontos fracos e os pontos fortes de uma empresa. Por sua vez, estes apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências do setor são de maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Para cada empresa, independentemente de ser uma indústria ou uma fornecedora de serviços, existem forças mais ou menos ofensivas. Quanto mais fracas forem estas forças maior será a capacidade da empresa poder obter bons resultados organizacionais, por outro lado, se estas forças forem muito relevantes, maior será a sua importância na formulação da estratégia, na medida em que determinam a sua rentabilidade.



Fonte: Porter (1999)

Figura 1 - As cinco forças de Porter

De acordo com Porter (1999, p. 11) “ a análise estrutural das cinco forças competitivas é fundamental para moldar a estratégia da organização”. Ao que o autor acrescenta: “enfrentar a competição é a essência da formulação estratégica logo, a competição num determinado setor encontra-se enraizada na economia subjacente e nas forças competitivas”.

Quanto à previsão das vendas o que se pretende é projeção da quantidade e do valor das vendas que se espera atingir com a implementação do negócio, sendo relevante não só para a implementação do plano operacional como também para o estudo da viabilidade económica e financeira.

Segundo Friend & Zehle (2004), as técnicas de previsão das vendas podem ser agrupadas em duas categorias: métodos quantitativos, como por exemplo, a análise de regressão, e métodos qualitativos ou tecnológicos, tais como modelos de difusão da inovação.

Plano Financeiro

No plano financeiro é feita a quantificação financeira do negócio avaliando principalmente as projeções financeira e a análise de viabilidade do negócio.

Para Hisrich & Peters (2004), este plano inclui as previsões para os principais dados financeiros que determinam o compromisso financeiro necessário e a sua execução

económica. Trata-se de instrumentos relevantes para apoio à tomada de decisões e se existe viabilidade económico-financeira do negócio.

Tanto DeThomas & Derammelaere (2008), como Lopes (2011) referem que o plano financeiro terá no mínimo, isto é, mesmo não recorrendo a financiamento externo, a descrição dos pressupostos do estudo económico-financeiro, a demonstração de resultados previsional e os Mapas dos cash-flows do projeto.

Segundo Lopes (2011) devem ser incluídos nos pressupostos os prazos de pagamento, de recebimento e de rotação de *stocks* e ainda as taxas juro e de impostos.

De acordo com Pinson (2005) e Lopes (2011) a análise do ponto de equilíbrio (análise de *break-even*) é importante porque se encontra um valor mínimo de vendas, em quantidade e valor monetário, que significa que o volume de negócios é suficiente para cobrir os custos totais do projeto, isto é, um ponto de lucro nulo. O ponto de equilíbrio é normalmente apresentado graficamente.

Esta análise é igualmente importante na medida que mostra uma análise de risco e incerteza do projeto porque apresenta a variação possível do valor das vendas em relação ao previsto sem que a empresa entre em prejuízo.

Para DeThomas & Derammeleare (2008) a demonstração de resultados apresenta a previsão dos resultados que serão gerados pelo projeto, registam-se as receitas e gastos, demonstrado quanto dinheiro a empresa vai gerar ou perder, durante o período de análise.

De acordo com os mesmos autores, o mapa de cash-flows evidência a capacidade do projeto pagar as suas contas ou o investimento em fundo de maneio necessário para que tal aconteça.

Em relação à análise da viabilidade do negócio e de acordo com Dornelas (2008) é necessário usar os seguintes métodos: ponto de equilíbrio, prazo de Payback, VAL (valor atualizado líquido) e TIR (Taxa Interna de Rentabilidade).

Para Lizote, Andrade, Silva, Pereira, & Pereira (2014, p.1) “ A análise de investimento é uma das grandes preocupações dos gestores e essencial no clima macroeconómico atual e, sua assertividade é preponderante para o sucesso de qualquer investimento empresarial”.

Ao que as autoras acrescentam “ a análise económica/financeira criteriosa e rígida de um projeto de investimento é base para sua realização, prevenindo empirismos causadores de insucessos e prejuízos” (p. 3)

De acordo com Gomes (2011, p.22):

“o indicador de rendibilidade mais consistente em condições determinísticas é o VAL (Valor Atualizado Líquido), que aglomera os fluxos líquidos atualizados gerados pelo projeto. Este conceito pode ser entendido como a quantificação do efeito do investimento na riqueza de uma empresa, pelo que é o mais indicado quando os promotores do projeto assumem uma ótica de maximização da riqueza.”

Podemos afirmar que O VAL de um fluxo de caixa é obtido pela soma de todos os valores do fluxo de caixa, trazidos para a data presente.

Para a mesma autora a Taxa Interna de Rentabilidade é “ aquela que torna o valor atual dos benefícios económicos futuros igual ao valor atual dos respetivos custos, pelo que traduz a taxa de rendibilidade periódica do capital investido.” (p.25)

Igualmente, Hoji (2010) afirma que: a TIR é conhecida também como taxa de desconto do fluxo de caixa, é uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas). Quando utilizada como taxa de desconto resulta em Valor Presente Líquido (VPL) igual a zero.

Conforme Ross (2000, p. 218) “payback é o período exigido para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial”.

O payback é o período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento. É o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respetivos valores de caixa (fluxos positivos). É mais uma medida de risco do que propriamente de retorno de investimento.

Em suma, a formulação de um plano de negócios não é por si só uma garantia de sucesso, mas não se implementado corretamente permite melhores tomadas de decisões pois permite a melhor utilização os recursos que são sempre escassos.

2.1.3 Definição e Funções do mercado grossista

A primeira definição que vamos apresentar é a de mercado. Segundo Cobra (2009, p. 56), o “mercado é a razão de ser para qualquer organização, seja ela industrial, agrícola, comercial ou de serviços. Sem a existência de um mercado comprador para os seus produtos ou serviços nenhuma empresa sobrevive.”. Ao que o autor acrescenta:

“Independentemente da natureza dos seus produtos ou serviços, toda a organização em algum momento da sua existência defronta-se com o dilema da identificação dos mercados e com a consequente busca de sua quantificação. Isto significa a necessidade de, por meios empíricos ou técnicos, estimar a demanda de produtos e serviços. Ou seja, estimar as possibilidades de vendas”. (p.56)

A compreensão da estrutura dos mercados é essencial ao entendimento das tendências de mercado e das oportunidades de desenvolvimento sustentável de negócio. A distribuição de produtos para os consumidores é feita através dos grossistas e retalhistas.

Surge então, a necessidade de definir o que é o mercado, neste sentido apresentamos a definição de Carvalho (2013, p. 55):

” o mercado é um mecanismo de satisfação de necessidades e desejos humanos através de relacionamentos transacionais, cujas forças principais são a oferta e a procura, e que dependem dos esforços conjugados de todas as partes interessadas (stakeholders) e das tendências ambientais, económicas, sociais, culturais e tecnológica”.

Segundo Cheias (2000, p.2), “ o mercado é o conjunto de consumidores potenciais que partilham uma necessidade ou desejo e que poderiam estar dispostos a satisfazê-lo através do intercâmbio de outros elementos de valor”.

O mesmo autor acrescenta, que é conveniente dividirmo-nos entre clientes atuais e não clientes, isto é potenciais clientes. Esta distinção é importante quando as possibilidades de atuação são limitadas, neste caso, será útil concentrarmo-nos inicialmente nos clientes atuais. Por outro lado, um outro elemento em que a empresa/organização se deve focar é no mercado potencial e se é um aperfeiçoamento de algo existente, será útil concentrar-se também nos clientes de outros concorrentes.

Não há dúvida que a manutenção de uma empresa no mercado se deve à criação de laços de relacionamento e credibilidade junto dos agentes económicos com que se relacionam.

Para Kotler e Keller (2012, p. 227):

“A criação de laços e relacionamentos sólidos entre as empresas depende da credibilidade que um percebe na outra, por credibilidade corporativa, entenda-se em que medida os clientes acreditam que uma empresa pode produzir e entregar produtos e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. Associada à reputação alcançada no mercado, ela é a base para um relacionamento estreito. Uma empresa só consegue desenvolver vínculos fortes com outra se for possuidora de alta credibilidade.”

Ao que os mesmos autores acrescentam:

“A credibilidade corporativa depende de três fatores: competência corporativa: até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou fornecer serviços; confiabilidade corporativa: até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente; e empatia corporativa: até que ponto a empresa é vista como amistosa, atraente, de prestígio, dinâmica, etc. Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente e de convívio agradável”(p.227)

Neste sentido fala-se também, em atendimento e nas formas de atendimento que num mundo em constantes mudanças e com grande variedade de produtos e serviços oferecidos formam a busca das empresas para manter os seus clientes fieis e conquistar novos clientes.

De acordo com Oliveira & Fantini (2011, p.2):

“ O atendimento ao cliente consiste numa atitude positiva de dar atenção ao mesmo, permitindo que ele manifeste suas necessidades, ouvindo-o com interesse, dando solução aos seus problemas, ou então, encaminhando-o para a possível solução. Cada situação de atendimento é única; varia de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deverá ser diferenciado. Percebe-se que as pessoas têm necessidade de serem tratadas de forma singular, muitas vezes, essas necessidades são mais importantes que os negócios ou problemas que procuram resolver. Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como os funcionários devam atendê-lo de forma especial, única. Em uma era de competição, percebe-se que a concorrência a cada dia está mais acirrada e já não se pode confiar apenas na participação no mercado, vê-se a necessidade de competir usando novas estratégias, como por exemplo fazer uma pesquisa através de um questionário poderá observar melhor o comportamento dos clientes e seus níveis de satisfação, pois só através de um feedback das informações desses clientes é que se pode, oferecer-lhes melhores produtos e serviços. As novas demandas como: o relacionamento com a clientela mais exigente, novas

tecnologias, os custos para manter seu funcionamento e o marketing exigido pela demanda da concorrência são fatores decisivos para a diferenciação dos demais.”

Depois da apresentação de mercado surge a necessidade de indicar a definição de grossista, apresentamos aquela que é referenciada por Cobra (1993, p.298): “o grossista é toda pessoa física ou jurídica que vende ao retalhista e a outros comerciantes ou a indústrias, instituições e usuários comerciais mas que não realiza venda em grandes quantidades ao consumidor final”.

O mercado grossista é composto por um conjunto de empresas com a possibilidade e desejo de comprar produtos ou serviços para depois revende-los, as empresas grossistas dependem de outras empresas para gerar riqueza e para manter a organização sustentável.

Os grossistas diferem dos retalhistas em vários pontos. O grossista é um distribuidor que compra aos produtores em grande quantidade e para posteriormente revende-as ao distribuidor retalhista, e é o retalhista quem, finalmente vende ao consumidor final. Na maior parte dos casos, o distribuidor grossista não entra em contato direto com o consumidor final, a sua função mais habitual dentro da cadeia de distribuição é ser o intermédio entre o produtor ou fabricante e o vendedor retalhista.

Nos canais de distribuição, o grossista apresenta-se como um agente intermediário no escoamento da produção industrial, agrícola, agropecuária, entre outros, pois, é através dele que os pequenos e médios retalhistas negociam os produtos que chegam a milhares de famílias.

Sendo assim, podemos afirmar que a diferença existente entre grossistas e retalhistas é caracterizada pelo volume de vendas, pelo tipo de cliente e pelo tratamento que o governo exerce em cada um deles. No entanto, os grossistas, assim como os retalhistas, devem tomar decisões quanto aos mercados alvo, a variedade de produtos e serviços, quanto à política de preços, duração e dimensão das promoções e também, relativamente à sua localização.

De acordo com Kotler & Keller (2012, p. 518), há cinco tipos de grossistas:

“grossistas comerciais (distribuidores ou estabelecimentos intermediários), grossistas de serviço completo (como grossistas comerciais e distribuidores industriais), grossistas de serviço limitado (como grossistas pegue e leve, volantes, intermediários, abastecedores, cooperativas de produtores e mala direta), corretores e agentes (incluindo representantes dos fabricantes, representantes de vendas, compradores e agentes comissionados),

grossistas especializados (cooperativas agrícolas, depósitos e terminais de petróleo e empresas de leilão).”

Segundo os mesmos autores, os grossistas:

“primeiro, dão menor importância a promoções ao ambiente e a localização, porque lidam com clientes empresários e não consumidores finais, em segundo as transações no grossista são comumente maiores que aquelas realizadas no retalhista, e em geral, os grossistas cobrem uma área maior de comércio retalhista e em terceiro, os negócios do governo com os grossistas e os retalhistas são diferentes no que diz respeito a regulamentações legais e impostos”. (p.516)

2.1.3.1 O mercado grossista no Huambo

A lei angolana que regula o mercado grossista é a Lei 1/2014 de Maio, que não permite o consumidor final comprar grandes quantidades ao grossista, devendo fazê-lo no “retalhista”. O ponto 7 do artigo 5º desta mesma lei, aclara a obediência obrigatória da cadeia de comercialização, estabelecendo que o importador ou produtor vende ao grossista, o grossista ao retalhista e o retalhista ao consumidor final. Legalmente o grossista deve vender ao retalhista por meio de um alvará, para que, desta forma, de acordo com o Ministério do Comércio se dê início à transformação do mercado informal, no mercado formal.

No Huambo, o mercado grossista terá sempre uma importante função, como intermediador estratégico da indústria, no atendimento de canais de distribuição de menor porte (pequenos retalhistas e supermercados), essencialmente devido à extensão de território e às insipidas infraestruturas rodoviárias. Assim, o grossista tem tendência para crescer, a cada ano, acompanhando o próprio ritmo de crescimento do país, ou seja, cada dia surge novos bairros na cidade e novas povoações que acabam se tornando pequenas cidades, formando um mercado potencial.

3. A metodologia

Neste capítulo expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente dissertação (estudo), assim aqui se apresenta a natureza da pesquisa, os sujeitos, o plano de coleta de dados, bem como os procedimentos utilizados para analisá-los, além de salientar as limitações do estudo. O propósito central refere-se à obtenção de informações acerca do mercado em que se pretende inserir a empresa com o foco no comércio por grosso no Huambo.

Por isso, os dados acerca do ambiente de negócio, dos clientes, da concorrência e dos fornecedores foram coletados, com vista a nortear a confeção do Plano de Negócios e a constituição de suas diversas secções.

3.1 Tipo de pesquisa

Uma pesquisa, segundo Gil (2007, p.17), é “(...) o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Os dados, em pesquisas de marketing são classificados em dois grandes grupos: primário e secundários, como é referido por Mattar (2001, p.48). Dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, ao passo que os dados secundários, que “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”, ambos são fonte de informação para esta dissertação.

O presente trabalho é classificado segundo uma dupla dimensão: primeiro uma pesquisa bibliográfica, analisando a literatura orientada para o Plano de Negócios e por análises, acerca do ramo de atuação da empresa; também como uma pesquisa exploratória descritiva, baseada no processo de elaboração de um plano de negócio para um comércio de produtos no mercado grossista.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento e familiaridade com o objeto de estudo, e um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação e problema enfrentado pelo

pesquisador. Assim, segundo Köche (1997, p.126) necessidade de: “desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenómeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar”.

3.2 Natureza da pesquisa

No presente trabalho, optou-se pela pesquisa de abordagem quantitativa, visando à obtenção de informações que vão além da pesquisa exploratória. Pois, como refere Bell (2004, p.20) “ Os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles. Realizam medições com a ajuda de técnicas científicas que conduzam a conclusões quantificadas e, se possível, generalizáveis.”

A partir daí há que concebem-se os instrumentos de recolha de informação mais coadunáveis para a sua realização. Depois há que organizar: os “tempos”, o “custo” e o “espaço”.

No nosso caso, foram feitos inquéritos que tinham como objetivo conhecer os clientes (supermercados e mercados de bairro) e ainda, observação direta no terreno que incidiram sobre os potenciais clientes e concorrentes grossistas já instalados no Huambo.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Por um lado, encontramos os proprietários ou gerentes de pequenos e médios supermercados e minimercados de bairro (lojas) do Huambo, como sujeito da pesquisa. Estes foram selecionados para compor a amostra, em um total de 40 inquéritos. A amostra foi selecionada por julgamento, mediante aqueles que responderam de maneira afirmativa à pergunta: “você já comprou ou costuma comprar produtos para o seu estabelecimento a um armazém grossista?” Com base nesta perscrutação foi possível perceber se o inquirido se constituía como um cliente potencial a ser prospetado, obtendo as respostas mais relevantes a serem consideradas quando da formulação do Plano de Negócios.

Foram questionados um total de 43 proprietários de estabelecimento retalhista, destes, 3 responderam negativamente a pergunta filtro supra citada, de modo que a entrevista não foi abordada. Os demais afirmaram que compravam produtos de grossistas e de distribuidores, de modo que o inquérito foi aplicado na sua totalidade.

A amostra foi formada por 37 mercados de bairro ou minimercados e três supermercados, todos situados na província do Huambo. Devido à limitação de tempo e de custos não foi possível constituir uma amostra maior.

3.4 Plano de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de inquéritos aos proprietários ou gerentes dos estabelecimentos que compõem o público – alvo da empresa, conforme supracitado.

Os inquéritos foram realizados com o desiderato de conhecer os ‘potenciais’ clientes, perscrutando acerca das suas necessidades relativamente à cadeia de abastecimento, nomeadamente quanto a grossistas e distribuidores e as suas perspetivas quanto à possibilidade de implantação de uma nova empresa distribuidora na região.

Os dados coletados serviram para delimitar o panorama do ambiente de negócios, fornecendo informações acerca dos resultados atingidos pelas empresas já estabelecidas, as projeções para o futuro do setor, bem como as oportunidades e as ameaças que se desenham para os *players* do mercado.

Para o enriquecimento dos dados coletados acerca da concorrência, foram empreendidas observações pessoais noutras empresas do sector. Uma vez que acreditamos que, atentar para o que acontece noutras organizações propicia informações, que possibilitam o entendimento de diversos fatores que influenciam o negócio, de modo que a observação é a ferramenta indispensável no processo de planeamento, sendo aplicável para qualquer tipo de negócio.

3.5 Procedimento de análise de dados.

A análise de dados foi realizada com recurso ao Excel. Esta análise é apresentada em tabelas e gráficos que aparecem de acordo com a sequência do instrumento de recolha de dados – o inquérito.

Com base nas respostas obtidas através da realização dos inquéritos e de posse dos dados coletados mediante a análise da literatura, foram elaboradas as seções que compõem o Plano de Negócios. As informações foram categorizadas e constituíam a inferência

acerca da forma de organizar a empresa para sua atuação no mercado, descrito ao longo das diversas seções do plano de negócios.

No que toca a estrutura do Plano de Negócios, é possível definir que não existe estrutura rígida e específica para descrevê-lo, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, tornando inviável a definição de um modelo-padrão de plano que seja universal e aplicável a qualquer negócio conforme foi descrito por Dornelas (2008).

Posto isto, para elaboração do Plano de Negócios será utilizadas uma combinação dos modelos propostos por diversos autores, como Dornelas (2010), Dolabela (2008), Abrams (1994), Chiavenato (2004), Salim (2010) e ainda a estrutura apresentada pelo IAPMEI (Portugal), com propósito de criar uma estrutura capaz de abranger todos os objetivos gerais e específicos, delineados para o presente trabalho de dissertação.

Para a elaboração dos quadros financeiros foi utilizado o Modelo Financeiro do Plano de Negócios do IAPMEI (Portugal) versão 2016 suportada pelo EXCEL.

4. O contexto Económico e a Oportunidade

4.1 A Evolução da Economia Angolana

As projeções para o crescimento da economia apontam para o crescimento do setor não petrolífero e um decréscimo do setor petrolífero.

De acordo com o gráfico seguinte podemos observar a queda da economia angolana devido à quebra dos preços do petróleo em 2014 e a recuperação lenta, mas com taxas de crescimento positivas para os próximos anos.

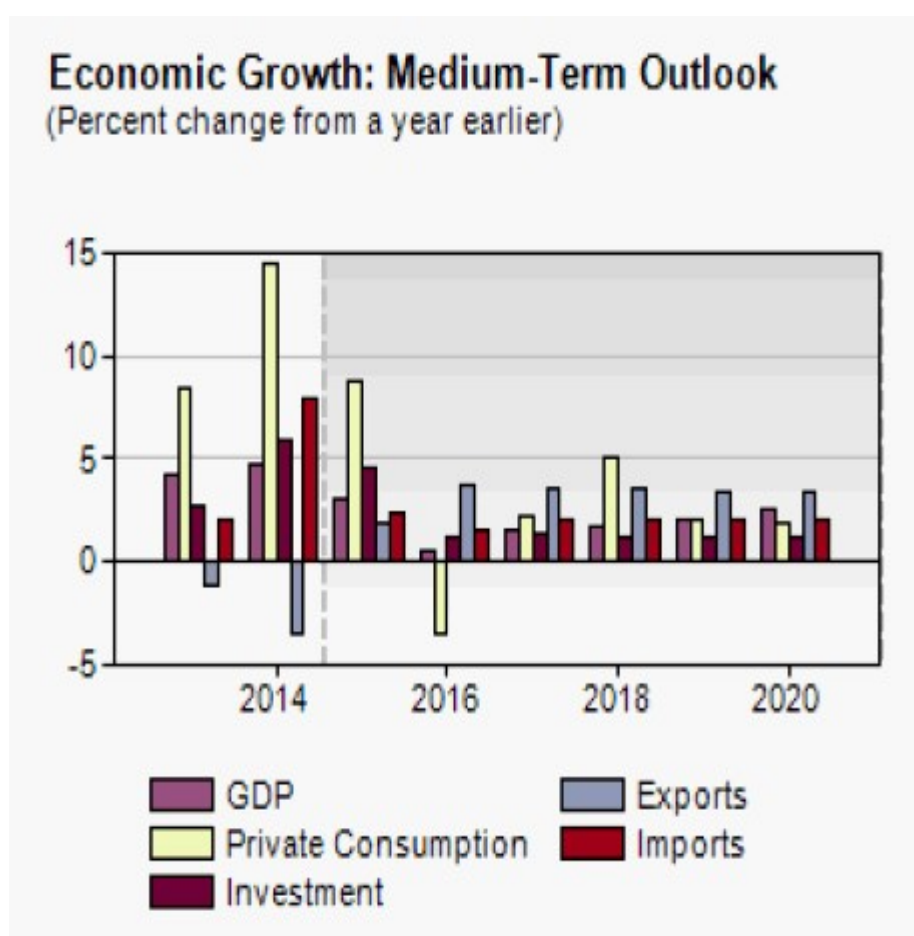


Gráfico 1 - Taxas de Crescimento do Produto Nacional Bruto (GDP), do Consumo Privado, Investimento, Exportações e Importações face ao ano anterior.

Fonte:- Country Reports – Angola - IHS Novembro 2016

Na tabela seguinte apresentamos a evolução e as previsões de crescimento para os próximos anos, relativamente, ao Produto Nacional Bruto em termos reais, Índice de preços ao Consumidor, Taxa de juro, População e ainda, a evolução do Comércio Externo.

Sendo expetável, como se pode observar na tabela, um aumento da aceleração do crescimento a economia, a par de uma redução das taxas de inflação, bem como das taxas de juros, um aumento da população, regularização e aumento das exportações e das importações.

Key Macro-Economic Indicators									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Real GDP (% change)	7.6	4.2	4.8	3.0	0.5	1.5	1.7	2.0	2.6
Nominal GDP (US\$ bil.)	125.5	142.8	146.4	128.6	110.0	140.0	154.6	166.1	178.7
Nominal GDP Per Capita (US\$)	5,533	6,089	6,044	5,139	4,257	5,253	5,623	5,858	6,110
Consumer Price Index (% change)	10.3	8.8	7.3	10.3	32.3	21.4	9.4	7.1	5.5
Policy Interest Rate (%)	10.25	9.75	9.00	11.00	18.00	16.00	12.00	9.00	8.50
Fiscal Balance (% of GDP)	4.2	-0.3	-3.9	-7.2	-5.6	-4.3	-4.5	-3.2	-2.8
Population (mil.)	22.69	23.45	24.23	25.02	25.83	26.66	27.50	28.36	29.25
Current Account Balance (% of GDP)	11.0	5.8	-2.6	-8.0	-6.1	-5.2	-4.3	-4.1	-4.0
BOP Exports of Goods US\$bn	71.1	68.2	59.2	33.2	28.1	28.9	31.7	34.7	38.0
BOP Imports of Goods US\$bn	23.7	26.3	28.6	20.7	14.5	14.9	15.4	17.1	19.0
Exchange Rate (LCU/US\$, end of period)	95.83	97.61	102.86	135.32	168.56	181.70	197.90	211.16	205.93

Source: Historical data from selected national and international data sources. All forecasts provided by IHS Global Insight. Table updated on the 15th of each month from monthly forecast update bank (GIIF). Written analysis may include references to data made available after the release of the GIIF bank.

Tabela 1- Principais Indicadores Macro Económicos

Fonte:- Country Reports – Angola - IHS Novembro 2016

4.2 Caracterização da Província do Huambo

Huambo é uma província de Angola com área de 35.771 Km², confinado a norte pela província do Kwanza Sul, a nordeste pelo Bié, a oeste por Benguela e a sul pela Huila. A província está situada na região planáltica de Angola, acima dos 1500 m, sendo o Moro do Moco localizado no município do Londuimbali, o maior pico montanhoso da região, com 2.620m de altitude e 1.510m de proeminência topográfica.

Huambo é a província onde se encontra a maior bacia hidrográfica de Angola, por nele confluírem vários rios e riachos, em direção ao sul e litoral, sendo relevantes para a rega e instalação de centrais hidroelétricas e mini-hídricas para fornecimento de energia elétrica. A província localiza-se na zona de clima alternadamente húmidos e secos das regiões intertropicais.

No mapa da página seguinte, podemos observar a localização geográfica das várias províncias de Angola.



Figura 2 - Mapa de Angola - Províncias

Em termos político administrativo, a província do Huambo, subdivide-se em 11 municípios, nos quais de acordo com o censo preliminar de 2014 residiam no 1.896.147 habitantes (INE), concentrando-se maior parte da população no município do Huambo (41,8% do total da região), e 26% da população concentrados nos municípios de Caála e Bailundo.

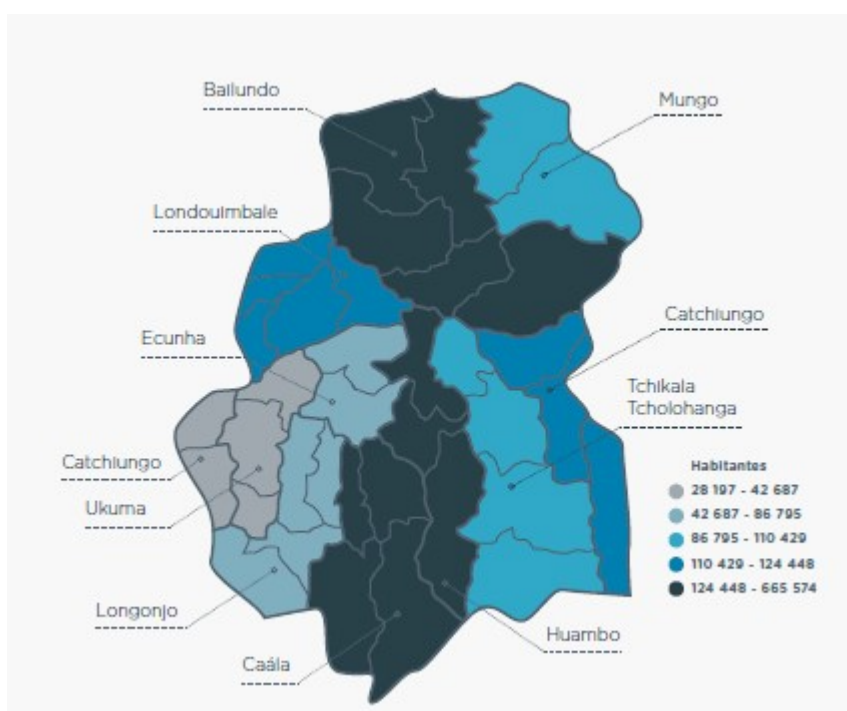


Figura 3 - Municípios da Província do Huambo



Figura 4 - Foto aérea da cidade do Huambo

Huambo era um polo industrial nas áreas de metalomecânica, química, matérias de construção, têxtil, confeções, couro e calçados, alimentar, bebidas, tabaco, madeira e mobiliário, até ao agravamento da Guerra Civil em 1993.

Nesta altura, a província detinha o segundo maior parque industrial do país. Bastante debilitada pela guerra dos últimos anos a província relança, agora, a sua economia, com o desiderato de voltar a ter um parque industrial de relevo na economia de Angola.

Hoje, de acordo com INE a agricultura produz principalmente: amendoim, milho, feijão, batata, batata-doce, café arábico, trigo, citrinos, plantas aromáticas, eucalipto, pinheiro.

A pecuária é caracterizada por uma bovinicultura de carne e de leite, além da criação de caprinos e suínos.

Note-se que a agricultura e a pecuária são tradicionalmente as principais atividades económicas da Província, a par de exploração de recursos minerais tais como ouro, estanho volfrâmio e fluorite.

Podemos afirmar que a economia da província do Huambo é, essencialmente, voltada para a área de extração mineral e agropecuária, que representa 76% da atividade económica, enquanto a área industrial ainda tenta recuperar-se da guerra civil.

No domínio do comércio e turismo as opções estratégicas no Huambo são a exploração do potencial turístico da província através da consolidação do plano diretor do turismo e potenciar o setor empresarial e aumento da organização da rede comercial, através da consolidação do plano diretor do comércio.

4.3 A oportunidade do negócio

Devido ao crescimento da população e à própria recuperação económica, o mercado grossista e retalhista tem vindo a crescer, com grande relevância nos últimos tempos, para a participação de intermediários na cadeia de abastecimentos, o que veio facilitar a integração entre a indústria e os comerciantes, reduzindo custos para os envolvidos e garantindo maior agilidade e eficácia no processo de reabastecimento.

Por isso, percebe-se um incentivo para a criação de um agente distribuidor e grossista que, possuindo meios de transporte próprios pode atuar junto aos retalhistas ou comércio de bairro facilitando o processo de reabastecimento e aumentando a eficiência da cadeia de abastecimento como um todo.

O crescimento dos pequenos e médios retalhistas também impõe, a necessidades de maior agilidade e confiança nos seus processos diários de compras, de modo que um agente regional e focado em suas procuras pode vir a encontrar oportunidades neste mercado, e como consequência encontrar bons resultados para os próximos anos.

Assim cresce a sua responsabilidade na formulação de esquemas de logística que garantam entregas ágeis, pontuais e com qualidade no atendimento, que constitui uma das principais funções na cadeia de abastecimento, quando da atuação como intermediário. Deve possibilitar o acesso do pequeno e médio retalhista aos produtos de difícil ou impossível obtenção direta na indústria, quer seja devido de seu elevado valor agregado, associado a lotes mínimos de compra, que inviabilizam a realização de pedidos em decorrência de seu elevado valor, coadunando com restritas opções de pagamentos e outras limitações legais.

Por conseguinte atuar como pulverizador de lotes e criar de mix de produtos é uma das mais importantes ações a serem desempenhadas por um grossista. Criar vínculos e parcerias com as indústrias para melhorar e facilitar o acesso do retalhista ao produto essencial para a sua manutenção no mercado, dado que esta é uma das suas funções essenciais. Com um mix sortido de produtos e a possibilidade de quebra de lotes de compra o distribuidor ganha a razão de ser e justificar sua posição na cadeia de abastecimento.

5. Plano de Negócios da Jofray

5.1 Sumário Executivo

A ideia do negócio como grossista e distribuidor surge com a oportunidade verificada na cadeia de abastecimento dos minimercados, pequenos e médios mercados e supermercados da província de Huambo. O autor verificou que em toda a Província do Huambo não existem serviços de distribuição porta a porta para retalhistas ou mercados de bairro cujo número encontra-se em fase de crescimento.

A empresa constituída enquanto grossista/distribuidor tem como principal desiderato facilitar o acesso destes agentes aos bens de que necessitam para a sua comercialização diária, facilitando integração entre a indústria, retalhista e consumidor final, mediante o estabelecimento de parceria com os fabricantes ou com os produtores dos produtos procurados nos mercados. Planear, quebrar os lotes de comercialização e criar um mix de produtos capaz de atender às necessidades destes estabelecimentos, e ainda criar oportunidades de utilização de novas formas e prazos de pagamento, no que se refere ao seu processo de compras e armazenamento é o objetivo desta nova empresa.

Por outro lado, esta empresa pretende apoiar, de forma crescente, a economia local, desde logo contratando mão de obra local e procurando fornecedores de produtos produzidos em Angola, como forma de substituição das importações e proteção da indústria nacional.

A possibilidade de entrega de produtos na porta dos seus clientes, o estabelecimento de prazos e novos meios de pagamento e a aposta na indústria nacional são os principais aspetos diferenciadores, face aos concorrentes já estabelecidos.

Jofray será uma empresa do ramo grossista/distribuidora. Na sua equipa conta com quatro gestores. Dois dos sócios possuem experiência no ramo de vendas, um outro sócio tem larga experiência no mercado retalhista, possuindo conhecimentos sólidos sobre a forma como este mercado atua, em termos de procura e armazenamento de produtos. Quanto ao quarto sócio, este está a finalizar o mestrado em Estratégia e Gestão de Empresas, no qual adquiriu os conhecimentos indispensáveis para o exercício de uma gestão eficiente e eficaz de uma empresa. Todos os sócios estão motivados e preparados para enfrentar as dificuldades e desafios que se aproximam e tem confiança em alcançar

bons resultados económicos e atingir uma relevante quota de mercado, não esquecendo o bem-estar da comunidade e dos seus colaboradores.

A atividade grossista tem verificado em Angola, e no Huambo em particular, um desenvolvimento e crescimento que advém do aumento da procura e do bem-estar das populações, que se iniciou após o final da guerra civil e com o processo de paz. É neste mercado que a Jofray pretende encontrar espaço para existir, uma vez que constatamos a possibilidade e viabilidade para mais empresas grossistas entrarem no mercado. Atualmente existem dois concorrentes: Atlas Group e Angoalissar.

A estratégia de marketing da empresa tem como desiderato fornecer um grande número de minimercados e de supermercados na Província do Huambo, de modo diferenciado, em relação à concorrência atual, pois pretende disponibilizar serviços de entrega porta a porta aos seus clientes e ainda diversificar o modo como poderão ser feitas as compras e o respetivo pagamento. Desta forma criará estratégias para responder às necessidades específicas deste segmento de mercado, isto é, dos minimercados e supermercados da região, nomeadamente através das visitas semanais dos vendedores.

Nestas visitas, os vendedores, procedem à divulgação dos produtos vendidos pela Jofray, com especial atenção para os produtos nacionais, seguindo o princípio da empresa no apoio à indústria nacional.

A estrutura humana da Jofray será reduzida mas funcional, contando com um estilo de gestão de acordo com os padrões modernos. A gestão corrente da empresa ficará a cargos dos seus sócios, que tem como objetivo quer a gestão do negócio, como a obtenção de bons resultados económicos e ainda, a constituição de uma equipa de colaboradores motivada e profissional. Possuirá uma equipe de vendas com formação específica que será responsável pela imagem da empresa, pela divulgação e pela recolha de pedidos juntos dos retalhistas da região.

Estes colaboradores no terreno, farão visitas regulares aos minimercados e supermercados da região, mantendo um contacto direto com o público-alvo. A equipa contará também com motoristas e ajudantes que terão a seu cargo toda a logística, permitindo o cumprimento de prazos e entregas nas condições acordadas com os clientes, para tal usarão a frota própria da empresa.

A área destinada para a empresa é de 1000 m², medidas tidas como adequadas para abrigar o *stock*, sendo 200 m² dispensados para escritório, sala de reuniões, refeitório e zona de higiene.

A localização da empresa na zona industrial da Co-alfa (São Pedro) irá permitir a proximidade, o contacto direto e a ligação de parceria com o público-alvo da empresa e com a indústria, encurtando a distância para a realização das entregas, garantindo agilidade e eficiência no processo, assim como a redução nos gastos com transporte.

O investimento inicial é de 35.480.000 kwanzas, (aproximadamente 191.784 euros) composto por 80% de capitais próprios realizado pelos seus quatro sócios e por 20% de empréstimo bancário. De acordo com o Plano de Negócios definido a seguir, a empresa será rentável. No final do quinto ano de atividade o VAL (Valor líquido atualizado será de 46.023.461 kz e a taxa de rentabilidade interna é de 52.84% ao ano, de Payback dá-se no final do 2º ano e , o que satisfaz plenamente os seus sócios.

5.2 Descrição da Empresa

A Jofray será constituída como uma sociedade por quotas com responsabilidade limitada em que cada um dos quatro sócios possui 25% do capital.

A Jofray que tem como objetivo a comercialização de produtos essenciais para que os supermercados e os minimercados possam realizar o seu comércio diário. Iniciará a sua atividade em janeiro de 2019 e procurará eliminar as falhas existentes, atualmente, neste ramo de atividade e simultaneamente, tornar-se um parceiro de negócios, em especial no que diz respeito aos processos de compra e armazenamento de mercadorias.

Através dos inquéritos realizados podemos constar que as principais falhas encontradas dizem respeito à não existência de um serviço de distribuição/entrega de mercadorias porta a porta, à falta de visitas regulares aos clientes e ainda falta de alternativa no meio e prazo de pagamento por parte dos clientes.

Verifica-se grande dependência das importações para o abastecimento das famílias, inclusive, no que diz respeito aos bens de primeira necessidade, como produtos alimentares, bebidas e produtos de higiene e limpeza.

Também, verificamos que o sistema bancário não está a ser utilizado nos processos de transações nem pelos lojistas, nem pelos clientes finais, sendo as trocas comerciais pagas a pronto e em dinheiro.

Os seus clientes são, como já foi referido anteriormente, minimercados e supermercados da Província de Huambo, que oferecem aos consumidores finais produtos como: produtos alimentares, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal. A escolha dos produtos a serem comercializados deverá ir de encontro à análise da circulação nos pontos de venda e o número de pedidos por parte dos retalhistas, à possibilidade de compra junto dos produtores e a margens que se pode obter com a sua venda. Prevendo-se a gradual substituição de produtos importados por produtos produzidos no Huambo e nas províncias vizinhas.

Espera-se que a Jofray seja capaz de comprar grandes lotes à indústria, com vantagens económicas e possa pulverizar, fazendo as quebras de lotes de acordo com as necessidades dos clientes retalhistas que não tem a mesma capacidade financeira, nem de espaço, nem possibilidades de escoamento destes lotes.

A análise dos pontos de venda, em especial como fazem o escoamento dos produtos é essencial para perceber como é realizada a decisão de compra, tornando a possibilidade de compra de um mix de produtos mais rentável para o pequeno comércio, do que a compra direta aos fabricantes. A oferta de condições mais favoráveis é o ponto forte do negócio. Existindo vários estabelecimentos desta natureza na região, os sócios estão convencidos que haverá viabilidade económico-financeira para o projeto.

5.2.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Missão

Distribuir produtos industrializados de primeira necessidade, como bens alimentares, de limpeza e higiene pessoal, satisfazendo as necessidades do pequeno e médio comércio retalhista na Província do Huambo. Ágil e eficientemente, atuar como parceiros dos nossos clientes e fornecedores para contribuir para aumentar o seu potencial de crescimento e otimizar a relação e integração entre a indústria e o retalho nacional.

Visão

Ser reconhecido pelo pequeno e médio retalhista, como a principal opção no seu processo de reabastecimento, tornando-se, em menos de três anos, na escolha mais segura para os minimercados e mercados de bairro do Huambo no que concerne ao fornecimento de produtos industrializados de primeira necessidade, constituindo-se, também, na melhor opção de distribuição na região para os produtores, em especial para os produtores nacionais.

Valores

Os valores são a linha orientadora ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões dos colaboradores da Jofray, que estarão, na realização das tarefas diárias, em consonância com a Missão e com a Visão da empresa.

- Garantir a qualidade dos seus produtos/serviços;
- Incentivar a inovação nos processos e a melhoria contínua;
- Formação e valorização dos colaboradores, reconhecendo-os como fator essencial para o sucesso do negócio;
- Trabalho em equipa;
- Eficácia e eficiência no contato com os clientes e fornecedores;
- Ética, transparência e confiança;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Valorização dos produtos nacionais.

Objetivos

Os objetivos são os fins que a Jofray pretende atingir, que se traduzem nos resultados que são necessários alcançar para o cumprimento da sua Missão e que lhe permitam atingir a sua Visão.

- Conquistar 20% da distribuição de produtos de primeira necessidade para o pequeno e médio retalhista no Huambo, num prazo de 5 anos;
- Alcançar faturamento anual, no quinto ano de atividade, superior a 1.900.000.000kz, que advém do crescimento das quantidades vendidas anualmente e ainda do aumento dos preços, devido à inflação;

- Formar, num espaço de um ano, uma equipa de colaboradores – vendedores externos com reconhecida experiência e capacidade, capazes de visitar e estabelecer relações de parceria com a totalidade de projetáveis e potenciais clientes na região de atuação;
- Aumentar a partir do 3º ano o número de colaboradores.
- Substituir as importações, por produtos produzidos em Angola, em pelo menos 30% das vendas num prazo de cinco anos.

5.2.2 Produtos e serviços

Produtos

A Jofray será constituída como grossista puro, ou seja, como uma empresa independente da indústria, que compra os bens que comercializa. Neste sentido, pode ser definida, para além de grossista, como intermediário ou distribuidor, pois toma posse dos produtos que compra para posteriormente revender a outros parceiros do canal de distribuição.

De acordo com a observação direta do autor nos potenciais clientes, os principais bens que serão comercializados são:

- Alimentos: Açúcar, farinhas, café, chás, leite e derivados não frescos, óleos, azeite, arroz, bolachas, chocolates, compotas, enlatados, gomas e rebuçados, cereais de pequeno almoço, batatas fritas, frutos secos e aperitivos.
- Bebidas: Refrigerantes, cervejas, vinhos e sumos em pó.
- Higiene pessoal: Sabonete, gel de banho, pasta de dentes, champô, condicionadores, desodorizante, creme de barbear, pensos higiénicos, tampões e fraldas.
- Limpeza: Detergentes para roupa, detergentes para loiça, panos de limpeza, vassouras, lixívia, amaciadores de roupa, produtos de limpeza de vidros e multiusos, molas e fios para estendal.

Serviços

Aposta-se na diferenciação, pelo que para além da venda dos produtos armazenados a empresa vai oferecer uma gama de serviços, como visitas regulares aos clientes e a

potenciais clientes, a distribuição das encomendas porta a porta e prestação de serviço de financiamento junto de clientes, nomeadamente com a criação de prazos de pagamento e utilização de outros meios de pagamento, que vão ao encontro das necessidades dos clientes. O pagamento da fatura poderá ser efetuado aquando de uma nova compra, o que se estima seja feito num prazo de 10 dias ou poderá ir até 30 dias. Também será possível que os clientes retalhistas utilizem meios de pagamento como cheques e cartões bancários de débito ou crédito.

Note-se que atualmente, as transações no Huambo são feitas em dinheiro e a pronto pagamento.

A entrega das encomendas aos retalhistas será feita pela Jofray, efetivada por uma frota própria que tem como objetivo a garantia dos prazos de entrega, uma melhor qualidade dos serviços prestados e ainda representar uma diferenciação relativamente aos demais concorrentes.

A diferenciação em relação aos concorrentes é feita também, pela busca de produtos nacionais ao invés das grandes marcas internacionais que acarretam desequilíbrios na Balança de Pagamentos, fragilizada com a quebra do preço do petróleo em 2014.

5.3 Análise do Meio envolvente

5.3.1 Contexto Económico

O comércio de rua informal está condenado do ponto de vista legislativo, pelo que as principais necessidades, atendidas por este setor estão focadas na satisfação da procura dos retalhistas em termos de abastecimento e armazenamento. Neste sentido, as principais ações e funções associadas ao mercado grossista e de distribuição envolvem o reabastecimento dos retalhistas, mediante a disponibilização de equipa de vendedores, que serão responsáveis por visitas periódicas, não só para o registo de pedidos, bem como o estabelecimento de parcerias e através do contato telefónico privilegiado possam possibilitar o atendimento de procuras mais urgentes, evitando a falta de produtos nos retalhistas.

5.3.2 Contexto Demográfico de Huambo

Os Resultados Preliminares do Censo 2014 mostram que a população residente em Angola a 16 de maio de 2014 (momento censitário) era de 24.3 milhões de habitantes, sendo 11.8 milhões do sexo masculino (48% da população total) e 12.5 milhões do sexo feminino (52%).

Na tabela seguinte podemos observar a distribuição populacional da Província do Huambo pelos seus vários municípios, identificando a área de cada município e densidade populacional.

MUNICÍPIOS				
	Superfície (Km ²)	População (mil habitantes)	Estrutura (%)	Densidade (Hab/Km ²)
Bailundo	7.035	282.150	14,9	39.4
Caála	3.677	259.483	13,7	60.6
Cachungo	2.947	115.622	6,1	27.4
Chicala Choloanga	4.380	101.914	5,4	40.1
Chinjenje	800	28.197	1,5	54.6
Ecunha	1.676	78.848	4,2	57.2
Huambo	2.609	665.574	35,1	368.8
Londumbale	2.697	124.448	6,6	51.1
Longonjo	2.915	86.795	4,6	41.6
Mungo	5.400	110.429	5,8	20.5
Ucuma	1.600	42.687	2,3	44.8
Total	35.736	1.896.147	100	

Fonte: INE, RGPH 2014, Resultados Preliminares

Tabela 2- Distribuição Populacional pelos municípios da Província de Huambo

5.3.3 Contexto Político-legal

O clima de negócios em Angola tem vindo a beneficiar de um conjunto diversificado de reformas legislativas que visam, entre outros objetivos, simplificar procedimentos e práticas administrativas, fomentar e promover o papel do setor empresarial no desenvolvimento do país e melhorar as condições de realização das operações de investimento privado, de acordo com o Ministério da Finanças.

Neste contexto destacam-se, nomeadamente o novo pacote legislativo tributário (que inclui, o Código Geral Tributário, o Código de Processo Tributário, o Código das Execuções Fiscais, O Código do Imposto Industrial e o Código do Imposto sobre os

Rendimentos do Trabalho); a nova Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), a Lei das Parcerias Público-Privadas, o quadro legal que regula a situação dos estrangeiros e a nova Lei do Investimento Privado.

Relativamente às garantias e aos direitos do investidor privado a lei assegura, independentemente da origem do capital, um tratamento justo, não arbitrariamente discriminatório e equitativo às sociedades e empresas constituídas e aos bens patrimoniais, conferindo-lhes proteção, segurança e acesso aos meios e instâncias judiciais, veja-se a Lei nº 2/2011.

No que diz respeito a ajudas e facilidades é permitido o acesso a incentivos às operações de investimento que preencham determinados requisitos de interesse económico, como a promoção do desenvolvimento económico e do emprego, descentralização do investimento de forma a acabar com as assimetrias e desequilíbrios regionais e contribuir para o desenvolvimento e modernização do país no seu todo, também previsto na Lei de Investimento nº 14/2015.

5.3.4 Contexto Tecnológico

Este setor é caracterizado por uma forte evolução tecnológica, não só no que respeita ao armazenamento e a expedição de mercadorias como, também, assiste-se ao uso da tecnologia por parte dos colaboradores na execução das suas tarefas diárias e no relacionamento com os clientes. Paralelamente serão implementadas novas técnicas e metodologias de trabalho, com reforço da capacidade de utilização tecnológica que permitirá melhorias a vários níveis.

5.3.5 Contexto Ambiental

As preocupações, a nível mundial, com a diminuição dos recursos naturais, com o clima, entre outros, também, terá eco nalgumas empresas que procuram um mínimo impacto ambiental e o melhor consumo de recursos não renováveis.

Pelo que, a Jofray adotará, uma política de utilização de recursos amiga do ambiente, utilizando painéis de energia solar e embalagens totalmente recicláveis.

5.4 Plano Operacional

A presente seção do Plano de Negócios da Jofray tem como objetivo descrever o dia a dia da empresa, a forma como se organiza internamente para executar tarefas, quais as áreas responsáveis pela criação de valor e como é feito o atendimento dos clientes de forma a satisfazer as suas necessidades, ao mesmo tempo que a empresa alcança as suas próprias metas.

A Jofray estará dividida em três grandes áreas: equipa administrativa, equipa de vendas e equipa de logística e transporte, como se pode observar no organograma seguinte.

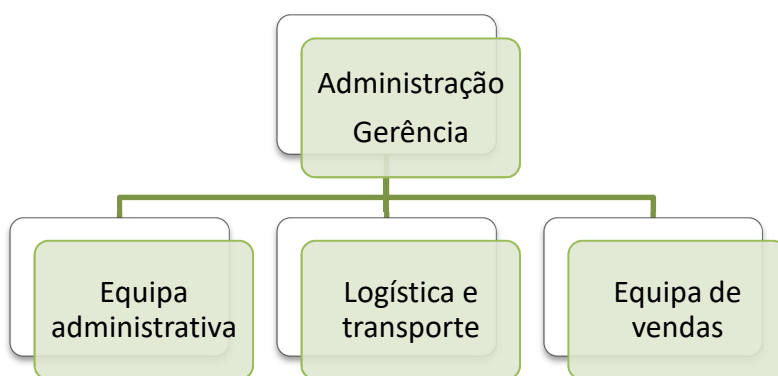


Figura 5 - Organograma da Jofray

Tais áreas serão estabelecidas de forma a possibilitar que todas as tarefas sejam executadas de forma profissional e especializadas de modo a minimizar os desvios em relação ao planeado. Cada um destes grupos terá as suas funções definidas e delimitadas de forma clara, de modo a garantir que cada colaborador sabe o que é esperado de si em cada situação, cooperando para que se possam atingir, em conjunto, as metas a que a empresa se propõe.

A área administrativa, responsável pela gestão da empresa ficará a cargo dos sócios, que ficarão incumbidos de gerir o negócio e definir estratégias que contribuam para o crescimento do negócio, tendo em conta o bem-estar e a motivação de todos os colaboradores.

Função	Descrição	Objetivo
Controle de stocks	Registo de todas as entradas e saídas no software próprio	Garantir informação sempre atualizada Evitar rotura de stocks e encomendas impossíveis de satisfazer
Contato com Fornecedores	Marcação de Reuniões Procura de novos Fornecedores	Garantir a compra dos produtos necessários para a venda e manutenção dos stocks; Procura de novos produtos; Proteção à indústria nacional; Redução da dependência externa no que respeita a produtos alimentares, bebidas e produtos de higiene; Manter bom relacionamento e estabelecimento de parcerias.
Gestão de Receitas e despesas	Registo dos fluxos de caixa	Garantir o pagamento atempado das responsabilidades
Manutenção da base de dados da empresa	Registo de clientes, fornecedores, recursos humanos, bancos e outras entidades	Manter os dados atualizados e seguros
Definição da Política de marketing	Definição de preços, produtos, serviços, canais de comunicação	Manter a empresa no mercado e estar atento à concorrência
Gestão de Recursos humanos	Gerir os recursos humanos	Contratação e Formação Manter a motivação e o comprometimento dos colaboradores Processamento de salários e comissões
Gestão Financeira	Gerir o financiamento da empresa	Manter a viabilidade financeira da empresa

Tabela 3 - Funções da Administração

A recolha e tratamento de informação é bastante importante, por exemplo, ao nível dos clientes, para perceber os seus hábitos de compra, como quantidades, variedade de produtos, frequência das encomendas, respeito pelos prazos de pagamento e grau de satisfação em relação ao serviço prestado. Atente-se que referimos, anteriormente, que é responsabilidade da equipa de vendas, o estabelecimento dos prazos de pagamento para cada um dos clientes. Ao analisar a frequência das compras, também, podemos perceber se existem clientes que se afastaram da empresa e estudar uma estratégia para os trazer de volta. Note-se que erros no apontar de informações que constam das faturas podem trazer

consequências desastrosas, como por exemplo, a entrega de uma mercadoria não pretendida ou num local errado.

Pretende atrair-se para a empresa vendedores qualificados, residentes e com experiência na região do Huambo, motivados e que vão ao encontro da missão e visão da Jofray. A equipa de vendas será a face visível da empresa no contato com os clientes, cabelhes portanto da divulgação dos produtos que vendemos e a divulgação da empresa no geral.

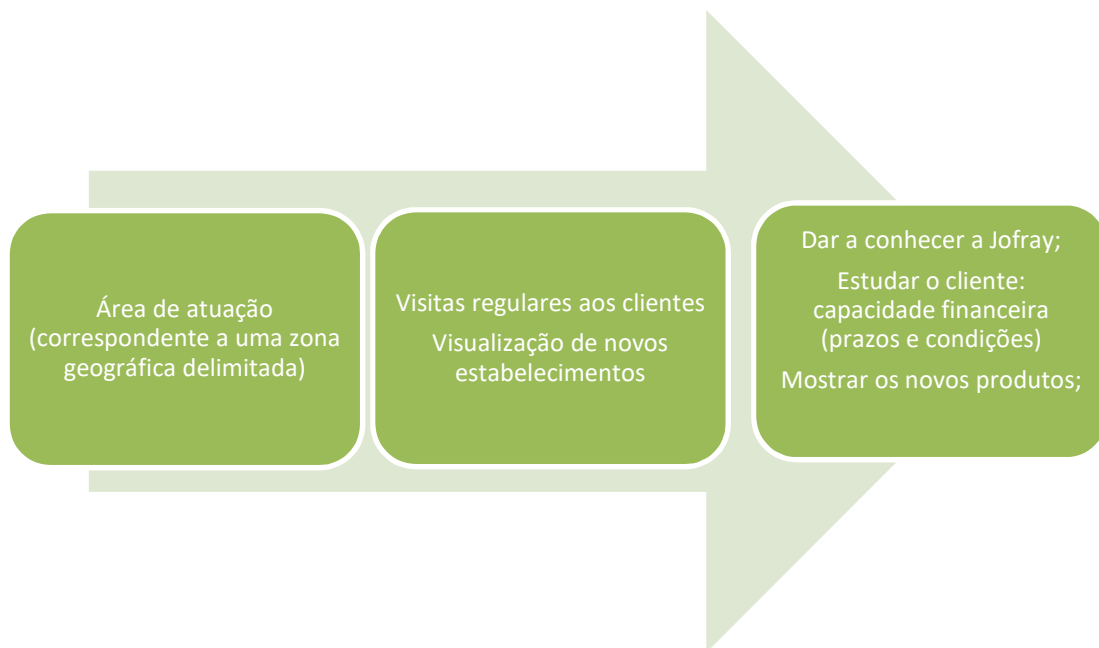


Figura 6 - Equipa de vendedores

As reuniões com o pessoal de vendas e de logística/ transporte são diárias, para que exista a perceção das dificuldades e garantir que as necessidades dos clientes estão sempre satisfeitas e não existem desvios, em relação ao planeado.

Todos os funcionários terão um salário fixo, com exceção da equipe de vendedores, que receberá uma comissão sobre as respetivas vendas, acredita-se que desta forma estarão mais empenhados e motivados para o crescimento pessoal e consequentemente, para o crescimento da empresa. A existência deste tipo de salários, junto da equipa de vendas, não só reduz os custos fixos, como aumenta os esforços dos empregados para objetivos importantes para a Jofray.

Os vendedores serão distribuídos por ‘zonas de atuação’, o que facilitará as suas tarefas diárias e garantirá o seu conhecimento sobre todos os potenciais clientes da sua zona, que passarão a constar da sua carteira de clientes a visitar frequentemente.

Na criação das zonas de atuação procurou-se que elas fossem igualmente atrativas para os vendedores, no que concerne às potenciais vendas, territórios de fácil administração e que o tempo de viagem entre potenciais clientes fosse o menor possível de modo a que cada vendedor possa traçar facilmente um roteiro de visitas semanais.

A responsabilidade atribuída a cada vendedor faz dele um verdadeiro parceiro da empresa, recebendo este incentivo para continuar motivado para crescer com a Jofray. A capacidade de envolvimento de um vendedor influenciará, não só o seu salário mensal, como influenciará a forma como a empresa terá notoriedade no mercado, passando uma imagem de credibilidade e confiança.



Figura 7 - Equipa de logística

Quanto maior for o seu conhecimento sobre *software* de apoio e da plataforma criada pela empresa, maior será o conhecimento sobre a gama de produtos oferecidos, dos preços e prazos de entrega das mercadorias encomendadas.

A equipa também participa nas reuniões diárias com o objetivo de ajudar a definir as melhores rotas e a logística necessária para a realização das entregas agendadas para o dia seguinte. Ao definir o processo de distribuição garante o descarregamento de todas as encomendas, conforme previamente acordado pelos vendedores junto dos retalhistas. A sua

experiencia no trânsito permitirá encontrar as melhores rotas com o objetivo de redução dos custos de combustível e garantir os prazos de entrega das mercadorias.

Ao organizar a expedição de mercadorias também pode auxiliar nos pedidos urgentes, fazendo com que estes possam ser entregues no próprio dia.

Todos os funcionários da equipa de logística e transporte podem executar as tarefas atribuídas a esta equipa, pelo que todos serão motoristas encartados com mais de três anos, conhecedores dos itinerários e do trânsito na região.

A Jofray terá, também, que comprar todo o recheio mobiliário, viaturas para movimentação das mercadorias, *software* de faturação e base de dados, equipamento informático, como computadores, equipamentos para os vendedores terem acesso à plataforma da empresa e envio dos pedidos dos clientes forma automática para a empresa, impressoras, entre outros.

A aquisição de frota para transporte é importante por fazer parte da estratégia diferenciadora da Jofray, em relação à concorrência. Pretende-se desta forma assegurar todas as entregas no prazo contratado, uma vez que não ficamos dependentes de terceiros, para efetuarem as entregas de encomendas dos nossos clientes.

Para além deste aspeto diferenciador, a Jofray apresentará num único vendedor o acesso a uma gama variada de produtos. O que, na nossa perspetiva, aumenta o laço de relacionamento entre os vendedores e os clientes. Paralelamente não serão exigidos encomendas mínimas, sendo que o cliente pode adquirir o volume que desejar e receberá a sua encomenda sem pagamento de taxas adicionais. A racionalização da rota de entrega permitirá este tipo de situação, sem que traga custos excessivos para a empresa.

Como já foi referido, o financiamento e disponibilização de prazos de pagamento pode constituir um fator diferenciador bastante atrativo, em especial no momento arranque da empresa no mercado, uma vez que atualmente todas as transações são efetuadas em dinheiro e com pronto pagamento.

5.5 Plano de Marketing e Vendas

O plano de Marketing é uma das principais seções do Plano de Negócios, pretendemos que seja analisado o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores), será

ainda efetuada uma análise às cinco forças de Porter, a análise SWOT e a previsão das vendas.

5.5.1 Mercado

Clientes

Conforme, descrito anteriormente, a Jofray vai concentrar-se no atendimento ao pequeno e médio retalhista na Província do Huambo. Trata-se de mercados de bairro, minimercados e mercearias, responsáveis pelo comércio de produtos alimentares, produtos de higiene pessoal e produtos de limpeza, que se destinam ao consumidor final – as famílias. Existe um grande número destas empresas na área de atuação da nossa empresa.

Com o intuito de conhece-los realizamos um inquérito a 40 destes estabelecimentos, que depois de analisado gerou as seguintes conclusões:

1. Tipo de estabelecimento:

Foram observados 37 minimercados (M) e 3 supermercados (S), o que pode ser revelador da dimensão dos potenciais clientes.

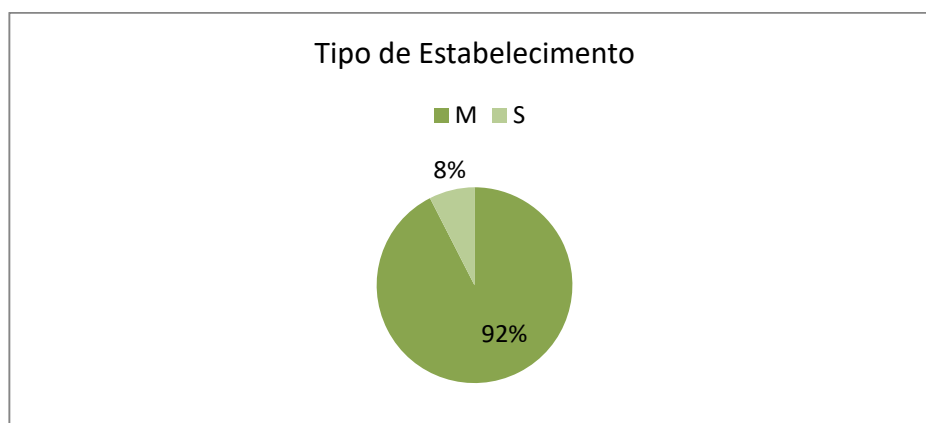


Gráfico 2 - Tipologia dos estabelecimentos observados

2. Pertence a um grupo ou cadeia de supermercados

A segunda questão que quisemos saber era se a loja pertencia ou não a um grupo/cadeia de supermercados.

Das 40 inquiridas, observou-se que 31 não pertenciam a qualquer grupo, sendo que 8 faziam parte de uma cadeia de lojas. Por outro lado, das que pertencem um grupo de

supermercados, verificados que todas pertencem a grupos com menos de 8 lojas, com exceção de uma que pertence a um grupo com 39 lojas.

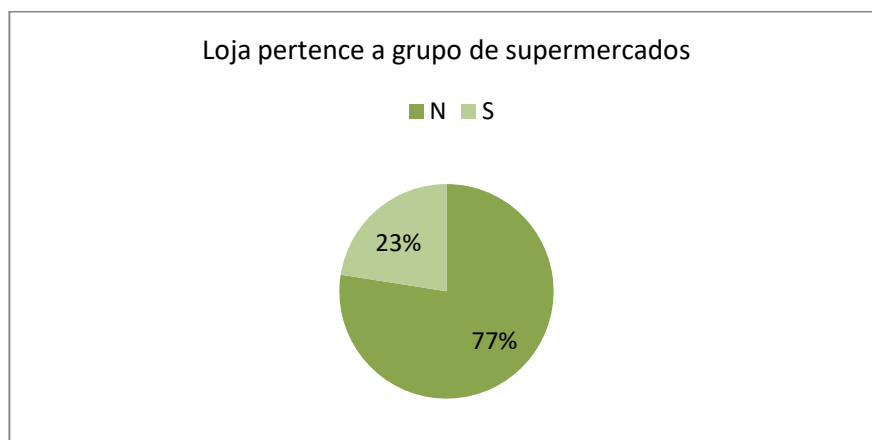


Gráfico 3 - A loja pertence ou não a uma cadeia de lojas?

3. Quanto à antiguidade do estabelecimento

Na maior parte dos casos, o número de anos de atividade dos estabelecimentos (minimercado ou supermercado) consegue dar uma ideia da sua capacidade de gestão e de sustentabilidade, nesta medida inquirimos ao potenciais clientes sobre o número de anos de atividade do negócio. As respostas obtidas foram:

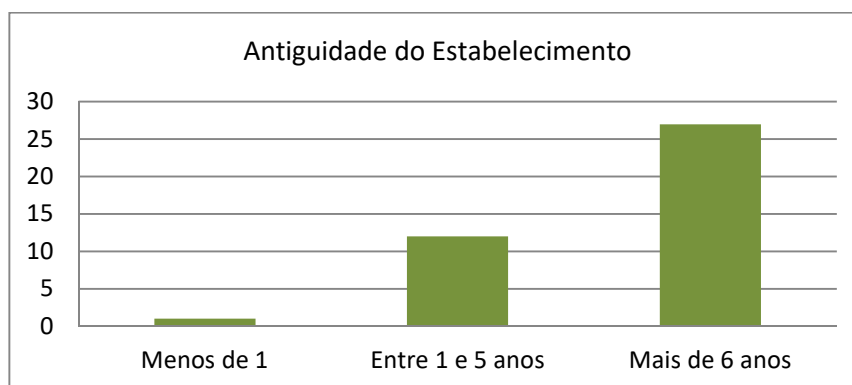


Gráfico 4 - Número de anos de atividade

Por conseguinte, podemos concluir que a maioria dos estabelecimentos está há mais de 6 anos no mercado. Sendo ainda, possível concluir que existe espaço no mercado para mais alguns, na medida em que, como vimos anteriormente a população está a crescer, bem como o rendimento disponível das famílias, gerando mais consumo privado.

4. Quanto à dimensão das lojas

No que respeita a dimensão da loja, das 40 observados, concluímos que se tratam, na maioria de pequenos estabelecimentos, pelo que a sua capacidade de armazenagem é limitada, acrescendo a necessidade de efetuar compras mais frequentemente e em pequenos lotes, o que já ia de encontro à estratégia da Jofray, como vimos anteriormente.

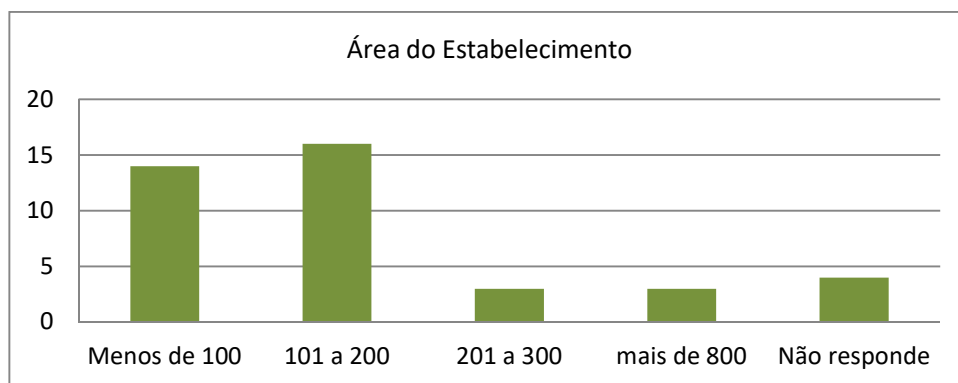


Gráfico 5 - Área do estabelecimento

Denotamos ainda que 4 dos nossos inquiridos não soube responder à questão.

5. Número de funcionários

A respeito do número de funcionários os inquiridos, a maioria das respostas foi que possuíam menos de 10 colaboradores, como seria de esperar, dadas as respostas à questão anterior, isto é, as pequenas dimensões dos estabelecimentos.

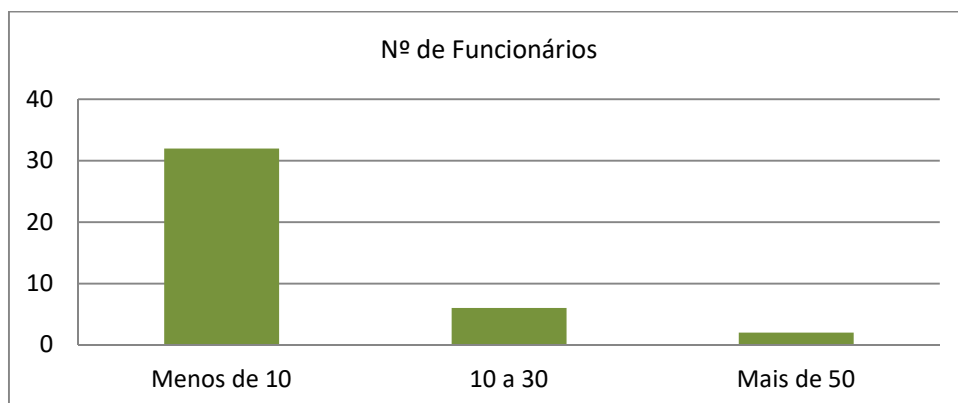


Gráfico 6 - Número de funcionários por estabelecimento

Apenas dois dos estabelecimentos inquiridos responderam que tinha mais de 50 colaboradores, corresponde aos supermercados com as maiores dimensões. Sendo então, constatado que existe uma relação direta entre a dimensão da loja e o respetivo número de funcionários

6. Evolução das vendas

Uma das questões do inquérito dizia respeito à evolução das vendas nos últimos anos, sendo que 14 afirmaram que diminuíram, 17 que estas se mantiveram constantes e 9 afirmaram que as suas vendas aumentaram, conforme se pode observar no gráfico seguinte.



Gráfico 7 - Evolução das vendas nos últimos anos

Não podemos esquecer o contexto económico vivido em Angola nos últimos 3 anos, que já foi retratado anteriormente e onde verificamos uma redução no consumo privado, devido à crise económica, no entanto as previsões são para o crescimento económico e aumento do poder de compra das famílias.

Quando questionados sobre as taxas de crescimento ou de redução das vendas, os inquiridos, responderam que a percentagem de aumento foi inferior a 10%, o mesmo se passando com aqueles que afirmaram que a evolução das vendas foi negativa, isto é, a quebra nas vendas foi inferior a 10%.

7. Existência de sazonalidade

A respeito da existência ou não de sazonalidade nas vendas neste tipo de estabelecimento, questionamos se existia um mês em que as vendas fosse notoriamente maiores.

A maioria dos inquiridos não regista alteração das vendas, quando a variável independente são os meses do ano, conforme é visível no gráfico seguinte:

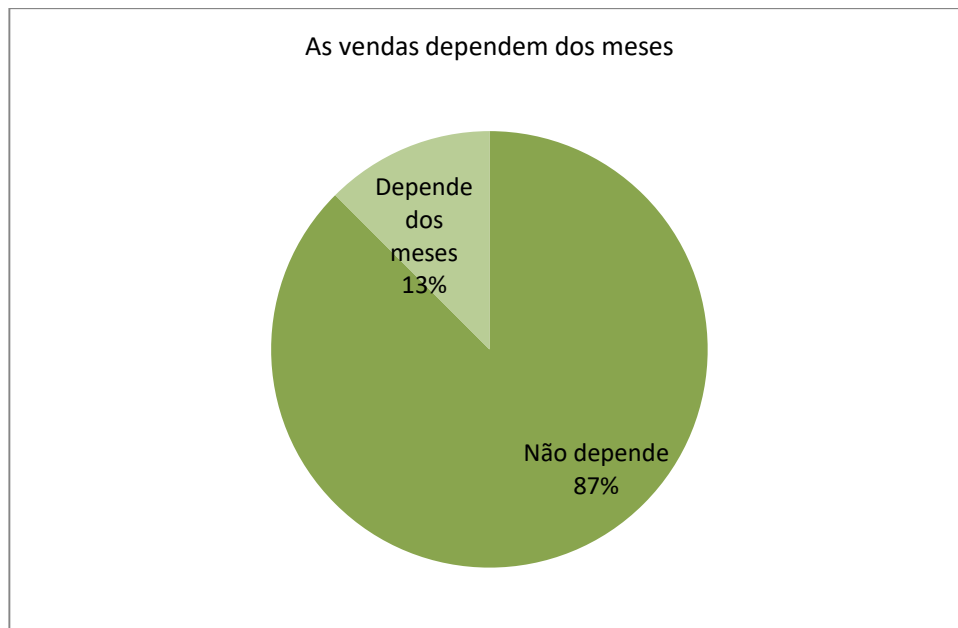


Gráfico 8 - Alteração das vendas ao longo do ano

A maior parte daqueles que verificam alterações sazonais nas vendas, apontam como mês atípico de vendas dezembro, sendo a causa apontada as Festas de Natal.

8. As promoções

Quisemos saber, junto dos estabelecimentos inquiridos se as vendas estavam ou não dependentes das promoções oferecidas aos seus respectivos clientes, estes responderam, à exceção de três, que as vendas não se encontram dependentes das promoções, isto é, que os clientes não eram sensíveis às reduções temporárias nos preços, como se pode observar no gráfico seguinte.



Gráfico 9 - Efeito das promoções nas vendas

Sendo assim, na definição da nossa estratégia, não se apresenta como prioridade a oferta de descontos promocionais nas vendas, dando reforço à estratégia de diferenciação apresentada pela Jofray. Isto é, fazer melhor do que os concorrentes, nem sempre é oferecer um preço momentaneamente mais baixo, uma vez que este, por si só não justifica o aumento, nem a fidelidade dos clientes.

9. Fornecedores

Em relação ao número de fornecedores, denota-se um grande número destes, isto é uma pulverização de compras a várias empresas e ainda que 12 dos inquiridos não conseguiu responder à questão, conforme se apresenta no gráfico seguinte.

Mais uma vez, o comportamento do mercado, justifica a forma de atuação diferenciada da Jofray.

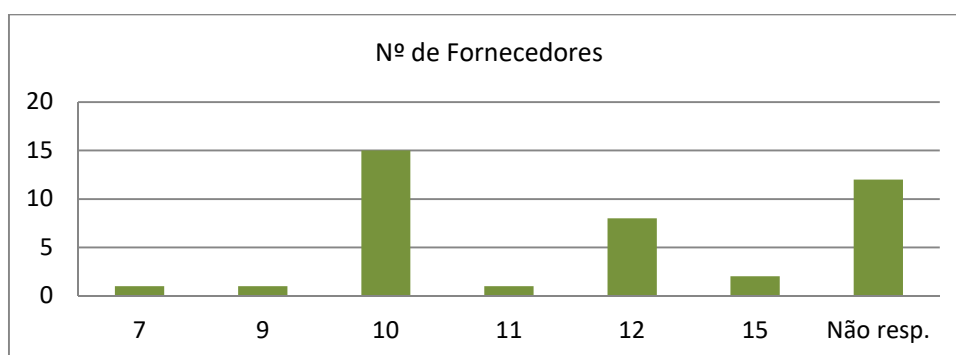


Gráfico 10 - Número de fornecedores

10. Tipo de produtos vendidos e sua origem

Verificou-se a não resposta à questão respetiva ao tipo de produtos vendidos e respetiva origem, denotando alguma relutância em divulgar pormenores sobre o seu negócio. No entanto, por observação direta, chegamos à conclusão que, com exceção das grandes superfícies, os estabelecimentos não vendem produtos não perecíveis, ou seja não vendiam produtos frescos como carnes, peixes, legumes, laticínios frescos, entre outros produtos.

11. Quanto ao tipo de fornecedor

Relativamente, ao tipo de fornecedor e a respetiva quota de compras, as respostas foram unânimes, a maior percentagem cabe às empresas de distribuição grossista, no entanto, nenhum dos inquiridos apresentou a percentagem.

Note-se que a legislação em vigor obriga a existência de uma cadeia de abastecimento, onde as empresas de distribuição são os intermediários entre os produtores e os mercados que abastecem as populações.

12. Meio de pagamento

Quanto ao meio de pagamento utilizado para fazer os pagamentos aos fornecedores a resposta foi em dinheiro, por parte de todos os inquiridos. Denota-se a fragilidade do sistema bancário, mostrando-se pouco interessante por parte das empresas e também dos seus clientes.

13. Prazo de pagamento

Todos os inquiridos responderam que faziam os pagamento no ato da compra, isto é, a pronto pagamento, o que vai de encontro ao observado na questão anterior.

14. Visitas dos grossistas

Conseguimos perceber, através das respostas dos inquiridos, que a frequência das visitas é irregular ou inexistentes, no gráfico seguinte observamos as respostas dadas a esta questão.

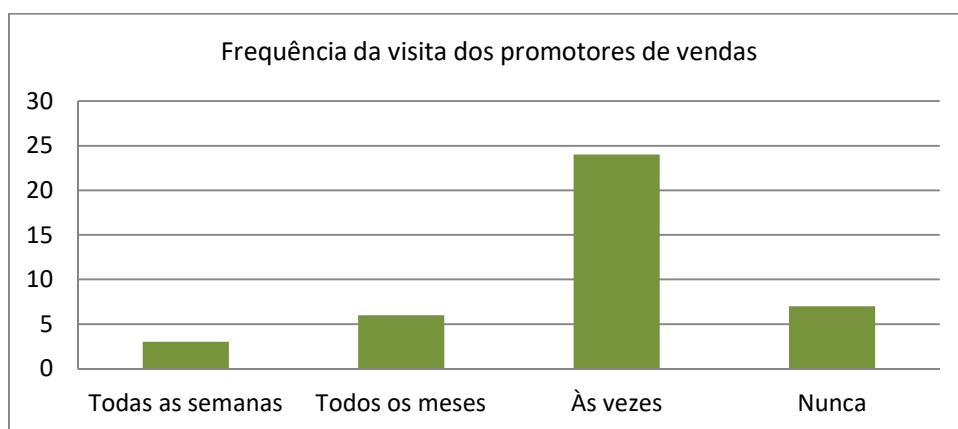


Gráfico 11 - Frequência das visitas dos promotores de vendas

Procurando debelar esta fragilidade, a estratégia da Jofray passa pela visita regular, com atribuição de um colaborador – vendedor a cada zona, que ficará responsável por esta visitas e contato direto com os clientes.

15. Qualidades mais apreciadas

Uma outra questão colocada foi, de entre uma lista, as qualidades mais apreciadas nos fornecedores grossistas. Nesta questão, constatou-se que os inquiridos revelaram dificuldade em responder, pois consideravam todas as respostas eram concorrentes.

No entanto revelaram que os baixos preços, a qualidade dos produtos e o prazo de entrega eram essenciais, segundo o seu ponto de vista para este tipo de negócio.

No quadro seguinte revelamos, para facilidade de compreensão, a lista das respostas apresentadas aos inquiridos no inquérito.

Baixo preço ☐

Qualidade dos produtos ☐

Pontualidade na entrega das encomendas ☐

Condições de pagamento ☐

Legitimidade do vendedor ☐

Variedade de produtos à disposição ☐

Facilidade para mostrar os produtos que tem disponíveis para venda ☐

Aceitam a retoma de produtos que não estão em condições ☐

Tabela 4 - Respostas possíveis na questão nº 15

16. Em relação ao que procura no fornecedor

Nesta questão, as respostas apresentadas eram: procuro estabelecer uma parceria ou procuro sempre o fornecedor que apresentar menor preço.

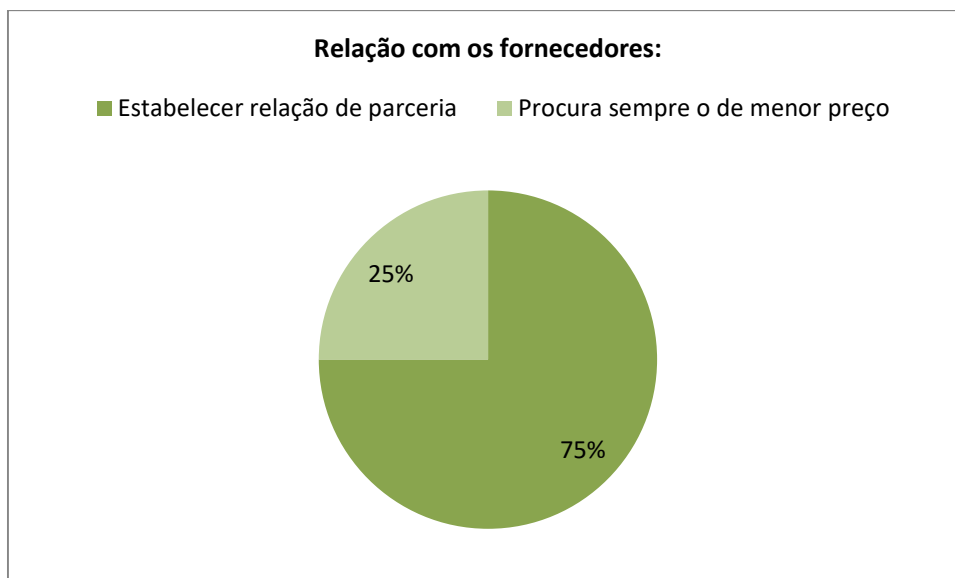


Gráfico 12 - Relação com os fornecedores

Pelas respostas dos inquiridos podemos concluir que os retalhistas estão à procura de estabelecer parcerias empresariais, para melhorarem os seus resultados e a satisfação dos seus clientes.

17. Compraria a um novo grossista se:

A compra a um novo grossista está na opinião os inquiridos depende da: "oferta dele", "Nos aceitamos todo aquele que ajude a nossa atividade e facilite o comércio de bens industriais", "Apresente novas formas de pagamento", "depende das políticas de vendas e criar uma parceria de confiança", "depende se é de confiança", "Gostaria de mudar se ele for acessível", "mudaria se tiver melhores condições, isto é preço mais baixo".

A maioria das respostas apresentam como principais critérios e justificações para a mudança a política de preços, as condições de pagamento, a fiabilidade e confiança, e ainda a qualidade dos produtos oferecidos.

Concorrentes

A intenção foi conhecer os concorrentes no mesmo setor de mercado, isto é, saber quais são as empresas distribuidoras/grossista a atuar na Província do Huambo.

Conseguimos encontrar dois tipos de concorrentes:

- Um primeiro grupo composto pela Atlas Group e a Angoalissar que são concorrentes diretos, possuindo armazém em Huambo e o mesmo mercado-alvo.
- Um outro grupo, composto por grossistas de grande porte, em termos de dimensão física e volume de vendas que atuam em todo o território, mas que não possui armazéns de distribuição no Huambo.

Devemos pois, prestar mais atenção aos concorrentes mais próximos, porque são aqueles que procuram atender o mesmo segmento de mercado.

O armazém da Atlas Group Huambo, situada na Rua da Cidade Alta, pertence a uma empresa que nasceu no ano 2000 e que rapidamente adquiriu um estatuto de maior importador de Angola. Neste momento, importa uma variedade de bens de marcas reconhecidas pelo seu valor e qualidades superiores. A sua posição de líder no mercado é alcançada através dos relacionamentos muito próximo com os seus fornecedores e a um olhar atento sobre os desejos e necessidades dos seus clientes. A empresa pertencente ao setor de distribuição de bens alimentares e bebidas, possui mais de 1000 funcionários e cerca de 42 armazéns espalhados por Angola, tendo a sua sede em Luanda.

A Angoalissar é uma empresa de distribuição angolana fundada em 1992 e caracteriza-se pela distribuição em exclusividade de algumas prestigiadas marcas internacionais como: Bela Vida, Peninsular, Kellogg's, So Klin, A Vaca Que Ri, Gallo, Blue Band, Lux, Johnson & Johnson, Nº 1, Risqué, Kingstar ou Evian. Possui atualmente cerca de 80 postos de venda que diariamente distribuem os seus produtos. A Angoalissar trabalha com os diferentes canais de venda desde a moderna distribuição ao comércio de rua. Construiu relações com operadores de hipermercados, supermercados, minimercados, mercearias, farmácias e espaços dedicados ao segmento de beleza e ainda com a restauração, lojas de conveniência ligadas às petrolíferas e grandes armazéns retalhistas especializados em congelados.

Presente em 12 províncias com mais de 300 marcas nacionais e internacionais e cerca de 2500 funcionários. A Angoalissar procura constantemente a promoção de novos produtos, como forma de satisfazer e manter fiel a sua clientela. No Huambo o seu armazém situa-se no parque industrial da Co-alfa.

Fornecedores

Os fornecedores da Jofray são um elemento muito importante para o seu negócio. Neste sentido iremos procurar escolher aqueles que garantam a pontualidade nas entregas,

a qualidade do produto, preços competitivos, bons serviços prestados, confiáveis e que forneçam apoio técnico quando solicitado. Também iremos procurar produtores nacionais que ainda não tem expressividade de vendas, mas que gradualmente podem substituir as importações devido à sua elevada qualidade.

A Jofray apresentará três tipos de fornecedores:

- De bebidas;
- De produtos alimentares
- De produtos higiene e limpeza.

Quase 90% de todos os produtos alimentares presentes nas lojas, nos restaurantes e hotéis são importados, acentuando-se a importância e o papel central dos importadores, no fluxo de bens presentes no mercado.

O comércio de retalho alimentar em Angola é dominado por produtos portugueses e doutros países membros da União Europeia, mas também marcam presença diversos produtos vindos de África do Sul, do Brasil e dos Estados Unidos da América.

Nos produtos alimentares, Portugal continua a ser o parceiro mais importante para as importações angolanas. Regionalmente, o maior fornecedor é a África do Sul. Podem ser encontrados inúmeros produtos sul-africanos no retalho alimentar, incluindo frutas e vegetais frescos, sumos de fruta, alimentos enlatados, condimentos, bebidas e carne.

A Jofray vai procurar produtos produzidos em Angola para ajudar os industriais e produtores a penetrarem no mercado e a ganharem quota de mercado, em relação aos produtos importados. Neste momento é muito importante para o crescimento e desenvolvimento angolano a diminuição da dependência das importações, sobretudo nos que respeita aos produtos de primeira necessidade.

5.5.2 Cinco Forças de Porter

Rivalidade entre concorrentes

Para grande parte das empresas, a rivalidade entre concorrentes, é o principal determinante da competitividade do mercado. Muitas vezes competem entre si de forma agressiva, no que diz respeito ao preço dos bens/serviços e também em relação à inovação e marketing.

Como vimos anteriormente, é muito importante para uma empresa conhecer os seus concorrentes, em especial, os seus pontos fortes e fracos e utilizá-los para seu proveito e para atingir o mercado.

Desta forma a Jofray deve manter-se atenta aos concorrentes diretos no mercado, de modo a poder apresentar melhores bens/serviços, isto é, melhores soluções de mercado que, mais facilmente, vão ao encontro dos desejos e necessidades dos clientes (retalhistas).

Na tabela seguinte analisa-se a rivalidade entre concorrentes diretos da Jofray.

Fatores	Sim/Não	Justificação
1. O número de concorrentes diretos é elevado?	Não	Existem apenas 2 concorrentes diretos no mercado.
2. Os custos de armazenagem são elevados?	Não	Os custos de armazém são reduzidos, o armazém tem uma renda relativamente baixa em relação aos custos fixos totais.
3. O produto/serviço é diferenciado?	Sim	A Jofray acredita que têm um serviço diferenciado, pois apresenta características únicas que são facilmente reconhecidas pelo cliente.
4. Existe sobre-capacidade de produção que provoque uma situação de desequilíbrio entre a oferta e a procura?	Não	Trata-se de uma empresa que compra para revenda, assim como as concorrentes, não havendo desequilíbrio entre a oferta e a procura.
5. As apostas estratégicas são altas?	Não	A forma de atuação no mercado é diferente, pelo que não há necessidade de apostas estratégicas muito altas.
A intensidade de rivalidade competitiva é relativamente baixa. A Jofray tem de estar atenta à concorrência, em especial se copiarem a sua forma de atuação.		

Tabela 5- Análise de Rivalidade da Concorrência

Poder Negocial dos Clientes

Atualmente, quase todos os clientes exigem mais qualidade a um preço menor, competindo desta forma com os seus fornecedores de modo a pressioná-los a baixar os preços.

Na tabela seguinte fazemos a análise do poder negocial dos clientes em relação à Jofray.

Fatores	Sim/Não	Justificação
1. Existe concentração elevada de clientes?	Não	Na região do Huambo existe um grande número de clientes, em especial minimercados.
2. As compras dos clientes têm grande impacto na Jofray?	Sim	A Jofray depende dos seus clientes para colocar os produtos no mercado, não vende diretamente ao consumidor final.
3. Existe diferenciação de produtos/serviços?	Sim	Existe efetivamente diferenciação, nomeadamente na entrega porta a porta, nos prazos e meios de pagamento e no contacto direto e frequente dos vendedores.
4. Os produtos possuem um peso elevado nos custos do cliente?	Sim	O custo que os clientes têm com os produtos adquiridos à Jofray que adquirem para revenda.
5. Os custos associados à mudança do cliente são elevados?	Não	Não existem custos com a mudança por parte dos clientes, o mercado encontra-se aberto.
Conclui-se que os clientes têm algum poder negocial perante a Jofray, mas como conta estabelecer uma relação de parceria com estes, não haverá grandes problemas.		

Tabela 6 - Poder Negocial dos Clientes

Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores de bebidas, produtos alimentares e produtos de higiene e limpeza podem ser uma fonte de poder. Os fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou cobrar preços excessivamente elevados, tornando inviável a recolocação destes no mercado por parte da Jofray.

A tabela seguinte mostra a análise do poder negocial dos fornecedores perante a Jofray.

Fatores	Sim/Não	Justificação
1. Existe uma concentração elevada de fornecedores de um determinado produto?	Não	Existe uma grande variedade de oferta para determinados produtos.
2. A diferenciação dos produtos dos fornecedores é elevada?	Sim	A Jofray pretende estabelecer contratos com diversos fornecedores.
3. A importância do produto fornecido é elevada?	Não	A importância é reduzida, uma vez que a Jofray não depende de um só produto.
O poder negocial dos fornecedores é reduzido, uma vez que existem inúmeros potenciais fornecedores, baixo substancialmente o seu poder negocial para com a Jofray.		

Tabela 7 - Poder negocial dos fornecedores

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

O que limita a entrada de novas empresas distribuidoras/grossistas no mercado são as barreiras de entrada e saída, que são tidas como obstáculos para a entrada e sucesso de uma empresa num determinado mercado. Regra geral, quanto maiores forem as barreiras de entrada e saída, menores são as oportunidades geradas para novos concorrentes entrarem no mercado. No mercado em questão não existem estas barreiras.

Mas, as empresas já estabelecidas no mesmo setor e com o mesmo mercado alvo podem beneficiar da experiência acumulada, ao longo dos seus anos de atividade, isto é, na comercialização de produtos para pequenos e médios retalhistas, dificultando a entrada de novos concorrentes.

A tabela seguinte mostra a análise feita em relação à ameaça de entrada de novos concorrentes no mesmo setor, em relação à Jofray.

Fatores	Sim/Não	Justificação
1. As economias de escala são baixas?	Sim	A Jofray não acrescenta valor às mercadorias vendidas.
2. O produto/serviço é diferenciado?	Sim	A Jofray acredita que o serviço de venda é diferenciado e reconhecido pelos clientes.
3. As necessidades de capital são elevadas?	Não	São necessárias grandes áreas para as infraestruturas necessárias, mas o esforço financeiro não é elevado.
4. Os canais de distribuição são de fácil acesso?	Sim	Os canais de distribuição são o transporte terrestre, que se encontra acessível.
5. Existem políticas governamentais restritivas?	Não	Existem políticas de incentivo e as inerentes ao setor, de acordo com a legislação e a regulamentação em vigor para o exercício da atividade.
6. A tecnologia necessária é acessível?	Sim	Os equipamentos e o software utilizados são acessíveis
A ameaça de entrada de novos concorrentes existe, a Jofray deverá ficar atenta.		

Tabela 8 - Ameaça de entrada de novos concorrentes

Ameaça de Produtos substitutos

A existência de produtos no mercado que são substitutos, isto é respondem a necessidades e desejos da mesma forma é uma condição básica que pode afetar as empresas.

No mercado grossista, os produtos apresentados são iguais para todos, variando apenas a forma como é feito o contato com os seus clientes.

A tabela seguinte mostra a análise da ameaça dos produtos/serviços no mercado perante a Jofray.

Fatores	Sim/Não	Justificação
1. A rentabilidade económica obtida com a produção de um serviço substituto é superior?	Não	A avaliação que têm como critério o preço nem sempre é a melhor. A apresentação de um mesmo produto com um serviço diferenciado pode fazer toda a diferença, mesmo que seja ligeiramente mais caro.
2. Relação preço/desempenho do produto/serviço substituto é superior?	Não	O problema com a compra de produtos que não são vendidos pela Jofray é que apresenta as mesmas características, mas não as condições de apoio aos retalhistas.
Pode concluir-se que a ameaça dos produtos substitutos existe, mas é reduzida porque não apresentam as mesmas vantagens.		

Tabela 9 - Ameaça dos produtos substitutos

5.5.3 Análise SWOT

O ambiente externo à empresa cria oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da mesma, portanto o seu sucesso está dependente da forma como a empresa gere esses fatores externos. Ao procurar uma análise de vários fatores internos e externos, que influenciam a competitividade e sobrevivência da empresa, os gestores ficam com um melhor conhecimento da realidade empresarial.

A análise SWOT da Jofray ajuda a identificar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos e também a identificar e tirar partido das oportunidades ao mesmo tempo que se procura reduzir os efeitos das ameaças.

- As forças estão relacionadas com as vantagens que a Jofray possui em relação aos concorrentes, não só sobre os produtos vendidos, mas em geral.
- As fraquezas da Jofray estão diretamente relacionadas com as desvantagens.
- As oportunidades têm a ver com tudo o que influencia positivamente a Jofray, mas em que esta não tem controlo direto. Para identificar as oportunidades as empresas deverão estar atentas ao que acontece no âmbito demográfico, social, económico e político e relacionar o ambiente externo com o ambiente da empresa.
- As ameaças são o contrário das oportunidades, também, são procuradas no ambiente externo à empresa e são os fatores que influenciam negativamente a empresa, quer na sua estratégia como também nos seus resultados.

A tabela seguinte mostra-nos a análise interna (forças e fraquezas) e a análise externa (oportunidades e ameaças) para a Jofray.

Forças	Fraquezas
Equipa de vendedores com vasto conhecimento sobre a área	Empresa nova, sem notoriedade no mercado
Flexibilidade de resposta	Pouca divulgação
Inovação no atendimento ao cliente	Produtos sem diferenciais competitivos
Não tem necessidade de contratar serviços de transporte	Horário de trabalho
Todos os funcionários utilizam as mais modernas tecnologias de apoio ao negócio	
Colaboradores qualificados	
Oferta de serviços diferenciados	
Rapidez de entrega	
Possibilidade de alianças com os fornecedores	
Bom relacionamento interno e externo	
Modelos de pagamento	

Oportunidades	Ameaças
Localização geográfica do Huambo Possibilidade de criação do HUB Novos clientes Exploração de novas tecnologias Crescimento demográfico Aumento do poder de compra Maior exigência dos clientes por serviços de qualidade	Novos potenciais concorrentes, que podem copiar o modelo de atuação. Conjuntura económica internacional Diminuição de poder de compra dos clientes finais

Tabela 10 - Matriz SWOT

5.5.4. Estratégia de marketing

Marketing mix

Produto/serviço

A Jofray é uma empresa grossista que compra para revenda três grupos de produtos:

- Bebidas
- Produtos alimentares (não frescos)
- Produtos de higiene e limpeza

e oferece um serviço de vendas personalizado, junto dos seus clientes retalhistas.

Distribuição

Os produtos são solicitados pelos clientes através dos vendedores que enviam via internet para a aplicação da empresa os pedidos na hora da encomenda, referenciados como normais ou urgentes, que também poderá ser feito via telefone em caso de necessidade.

Após a receção da encomenda a equipa administrativa prepara a faturação e a guia de transporte que envia para a equipa de logística e transporte. Esta, por sua vez, prepara a saída do conjunto de produtos encomendados e posteriormente transporta para o cliente.

A informação sobre as encomendas, prazos e meios de pagamentos é automaticamente armazenada na base de dados e servirá de suporte à futura previsão de vendas e histórico do retalhista.

Preço

A definição dos preços é baseada no mercado. Através do aproveitamento de sinergias entre as várias equipas da Jofray é possível utilizar uma forma de preparação dos pedidos e expedição dos mesmos com custos relativamente reduzidos, podendo assim praticar preços competitivos que geram a margem de lucro desejável.

Dada a variedade de produtos vendidos não é possível apresentar o preço de todos, sendo apenas possível identificar a margem de comercialização utilizada em cada grupo de produtos vendidos.

Grupo de produtos	Margem
Bebidas	5% a 7%
Produtos alimentares	7% a 15%
Produtos de higiene e limpeza	15% a 30%

Tabela 11 - Margens de cada grupo de produtos comercializados

Promoção

A promoção é feita pelos vendedores, sendo que cada um recebeu uma área geográfica delimitada e faz a divulgação da empresa e dos produtos oferecidos através de visitas semanais regulares a todos os retalhistas da sua área.

5.5.5 Previsão das vendas

Na tabela seguinte apresentamos a evolução das vendas para os primeiros cinco anos de atividade da empresa, os valores monetários são em Kwanzas.

Prevê-se um aumento gradual a taxas crescentes, atingindo um aumento de 5% no quinto ano em relação ao ano anterior.

Sabendo que existem mais de 4700 potenciais clientes (mercados de bairro e supermercados), espera começar-se por atingir 500 deles, o que corresponde a 10% no primeiro ano, através dos nossos 20 vendedores, o que dará uma média de faturação de 200.633 kz mensais por cliente. Verificando-se um aumento de cerca 12.4% das receitas no segundo ano, fruto do aumento em quantidade e dos preços, que é fundamentado nos resultados do inquérito já apresentado.

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023
Produto A * Produtos alimentares	237.500.000	266.831.250	299.784.909	336.808.346	378.404.176
Quantidades vendidas	1.900.000	1.995.000	2.094.750	2.199.488	2.309.462
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	125,00	133,75	143,11	153,13	163,85
Produto B * Bebidas	493.500.000	554.447.250	622.921.485	699.852.289	786.284.046
Quantidades vendidas	2.820.000	2.961.000	3.109.050	3.264.503	3.427.728
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	175,00	187,25	200,36	214,38	229,39
Produto C * Produtos de higiene	472.800.000	531.190.800	596.792.864	670.496.782	753.303.135
Quantidades vendidas	1.970.000	2.068.500	2.171.925	2.280.521	2.394.547
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	240,00	256,80	274,78	294,01	314,59
TOTAL	1.203.800.000	1.352.469.300	1.519.499.259	1.707.157.417	1.917.991.358

Tabela 12 - Evolução das vendas

5.6 Plano Financeiro

5.6.1 Pressupostos

Os seguintes pressupostos serviram de base à elaboração da análise económica e financeira do projeto, para um horizonte temporal de 5 anos.

- Prazo médio de recebimento – 15 dias

Este indicador tem por objetivo ilustrar como é feita a política de crédito aos clientes.

- Prazo médio de pagamento – 20 dias

Este indicador mede a eficácia com que a empresa gere o pagamento aos fornecedores, indicando o número de dias que demora a efetuar o pagamento aos fornecedores, em virtude do seu poder de negociação.

- Período de rotação de existências é de 15 dias.

Dada a reduzida dimensão dos potenciais clientes existe a necessidade destes fazerem encomendas a cada 15 dias.

- Taxa de imposto sobre o lucro da empresa em Angola é de 30%.
- A taxa de juro para o empréstimo é de 21%,
- A taxa de inflação é de 7%.
- Taxa média de imposto sobre o rendimento 10%
- Encargos sociais (taxa) 11%

5.6.2 Plano de Investimentos inicial

Na tabela seguinte apresentamos o investimento inicial para a Jofray

Investimentos	Valor em Kwanzas
Obras de remodelação e instalação	700.000
Painéis solares para energia elétrica	1.100.000
Sistema de Segurança	500.000
Mobiliário de escritório e de armazém	680.000
Material informático, telefones, etc	1.000.000
Software de faturação, gestão base dados	800.000
Carros de movimentação de mercadorias	200.000
Viaturas para os comerciais (10)	18.500.000
Viaturas de transp. Mercadorias (3)	12.000.000
Total	35.480.000

Tabela 13 - Investimento iniciais

5.6.3 Mapa de financiamento

No quadro seguinte mostramos o montante de financiamento necessário, o serviço da dívida, identificando a parte amortizada e os juros pagos em cada ano, tendo em conta que representarão 20% do investimento necessário, uma vez que os sócios contribuirão com 80% do mesmo. A empresa reembolsará a dívida num prazo de cinco anos com uma taxa Luibor (a 6 meses) de 21%, com anuidades constantes.

Anos	0	1	2	3	4	5
Capital em dívida (Empréstimo)	7.096.000	6.210.541	5.114.520	3.757.865	2.078.597	0
Juros=Capital(t-1)*Taxa de Juro		1.687.429	1.476.867	1.216.233	893.620	494.290
Reembolsos=Anuidades-Juros		885.459	1.096.021	1.356.655	1.679.268	2.078.597
Anuidades=Juros+Reembolsos		2.572.888	2.572.888	2.572.888	2.572.888	2.572.888

Tabela 14 - Mapa de amortização da dívida

5.6.4 Quadro de amortizações

Partindo da hipótese que a capacidade instalada, aquando do investimento inicial será suficiente para garantir o crescimento das vendas, determinamos as amortizações para os primeiros cinco anos de atividade.

Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento	28.000	56.000	84.000	112.000	140.000
Activos fixos tangíveis	6.956.000	13.912.000	20.868.000	27.824.000	34.780.000
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0
TOTAL	6.984.000	13.968.000	20.952.000	27.936.000	34.920.000

Tabela 15 - Quadro de Amortizações

5.6.5 Custos Fixos

Dividimos os gastos fixos em duas grandes áreas os gastos com pessoal e os custos com fornecimentos de terceiros, conforme se apresentam nas tabelas seguintes.

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção	4	4	4	4	4
Comercial / Marketing	20	20	25	30	35
Produção / Operacional	10	10	10	10	10
TOTAL	34	34	39	44	49

Tabela 16 – Quadro de pessoal

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção	75.000	80.250	85.868	91.878	98.310
Comercial / Marketing	45.000	48.150	51.521	55.127	58.986
Produção / Operacional	50.000	53.500	57.245	61.252	65.540

Tabela 17 - Remuneração base mensal

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direcção	4.900.000	5.243.000	5.610.010	6.002.711	6.422.901
Comercial / Marketing	14.700.000	15.729.000	21.037.538	27.012.201	33.720.233
Produção / Operacional	8.166.667	8.738.333	9.350.017	10.004.518	10.704.834
TOTAL	27.766.667	29.710.333	35.997.564	43.019.429	50.847.968

Tabela 18 - Remuneração base anual

Outros Gastos	2019	2020	2021	2022	2023
Segurança Social					
Órgãos Sociais	539.000	576.730	617.101	660.298	706.519
Pessoal	3.839.513	4.179.123	5.014.080	5.949.712	6.996.548
Comissões & Prémios					
Órgãos Sociais					
Pessoal	12.038.000	13.524.693	15.194.993	17.071.574	19.179.914
Formação					
Outros custos com pessoal					
TOTAL OUTROS GASTOS	16.416.513	18.280.546	20.826.174	23.681.585	26.882.981

Tabela 19 - Outros gastos com pessoal

Assim o total de custos com pessoal é o seguinte:

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	44.183.180	47.990.879	56.823.738	66.701.014	77.730.948
---------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Relativamente aos outros gastos fixos mensais apresentamos na tabela seguinte:

Descrição das Despesas Fixas	Valores em Kwanzas	
	Mensal	Anual
Renda	700.000	8.400.000
Material de escritório	20.000	240.000
Produtos de higiene e limpeza	8.000	96.000
Comunicações	60.000	720.000
Água	5.000	60.000
Combustível	190.175	2.282.102
Manutenção do software	25.000	300.000
Sistema de segurança	15.000	180.000
Manutenção de veículos e do edifício	50.000	600.000
Total	1.073.175	12.878.102

Tabela 20 - Descrição das despesas fixas

Na tabela seguinte apresentamos a evolução destes custos ao longo dos primeiros cinco anos de atividade.

Ano	1	2	3	4	5
FSE	12.878.102	13.837.461	14.871.126	15.965.180	17.186.242

Tabela 21 - Evolução dos custos com FSE

5.6.6 Custos das Mercadorias Vendidas

Os custos das mercadorias vendidas representam uma parte bastante importante no conjunto dos custos totais da empresa, representando cerca de 90% dos valores facturados.

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023
Produto A * Produtos alimentares	9,00%	216.125.000	242.816.438	272.804.268	306.495.595	344.347.801
Produto B * Bebidas	5,00%	468.825.000	526.724.888	591.775.411	664.859.674	746.969.844
Produto C * Produtos de higiene	16,00%	397.152.000	446.200.272	501.306.006	563.217.297	632.774.633
TOTAL CMVMC		1.082.102.000	1.215.741.597	1.365.885.684	1.534.572.566	1.724.092.278

Tabela 22 - Evolução dos custos das mercadorias vendidas

5.6.7 Demonstração de Resultados Previsional

Analisando-se a tabela seguinte, assiste-se a um aumento global de todas as rubricas, em virtude do aumento das vendas ao longo dos primeiros cinco anos de atividade da Jofray.

	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	1.203.800.000	1.352.469.300	1.519.499.259	1.707.157.417	1.917.991.358
CMVMC	1.082.102.000	1.215.741.597	1.365.885.684	1.534.572.566	1.724.092.278
Fornecimento e serviços externos	12.878.102	13.837.462	14.871.126	15.985.180	17.186.242
Gastos com o pessoal	44.183.180	47.990.879	56.823.738	66.701.014	77.730.948
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	24.076.000	27.049.386	30.389.985	34.143.148	38.359.827
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	40.560.718	47.849.976	51.528.725	55.755.509	60.622.062
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6.984.000	6.984.000	6.984.000	6.984.000	6.984.000
EBIT (Resultado Operacional)	33.576.718	40.865.976	44.544.725	48.771.509	53.638.062
Juros e gastos similares suportados	1.694	1.355	1.017	678	339
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	33.575.024	40.864.621	44.543.709	48.770.831	53.637.723
Imposto sobre o rendimento do período	10.072.507	12.259.386	13.363.113	14.631.249	16.091.317
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	23.502.517	28.605.235	31.180.596	34.139.582	37.546.406

Tabela 23 - Demonstração de Resultados Previsional

Verifica-se também que a empresa apresenta um resultado líquido anual positivo a partir do 1º ano de atividade, traduzindo assim a boa performance económico-financeira da empresa.

5.6.8. Mapa de Fundo de Maneio

	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio					
Reserva Segurança Tesouraria	0	0	0	0	0
Clientes	50.158.333	56.352.888	63.312.469	71.131.559	79.916.307
Inventários	45.087.583	50.655.900	56.911.904	63.940.524	71.837.178
Estado	0	0	0	0	0
TOTAL	95.245.917	107.008.787	120.224.373	135.072.083	151.753.485
Recursos Fundo Maneio					
Fornecedores	60.832.228	68.309.948	76.708.712	86.142.097	96.737.696
Estado	909.821	988.229	1.170.116	1.373.509	1.600.637
TOTAL	61.742.049	69.298.177	77.878.827	87.515.606	98.338.333
Fundo Maneio Necessário	33.503.868	37.710.611	42.345.545	47.556.477	53.415.152
Investimento em Fundo de Maneio	33.503.868	4.206.743	4.634.935	5.210.932	5.858.675

Tabela 24 - Mapa de Fundo de Maneio

5.6.9 Ponto Crítico

Anos	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	1.203.800.000,00	1.352.469.300,00	1.519.499.258,55	1.707.157.416,98	1.917.991.357,98
Varição nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	1.082.102.000,00	1.215.741.597,00	1.365.885.684,23	1.534.572.566,23	1.724.092.278,16
FSE Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta de Contribuição	121.698.000,00	136.727.703,00	153.613.574,32	172.584.850,75	193.899.079,82
Ponto Crítico	633.516.659,86	680.670.971,48	778.267.650,89	886.990.577,70	1.007.975.916,03

Tabela 25 - Ponto crítico

5.6.10 Mapa de cash-flows previsionais na ótica do investimento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	0	23.503.703	28.606.183	31.181.308	34.140.056	37.546.644
Depreciações e amortizações	0	6.984.000	6.984.000	6.984.000	6.984.000	6.984.000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	0	30.487.703	35.590.183	38.165.308	41.124.056	44.530.644
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	0	-33.503.868	-4.206.743	-4.634.935	-5.210.932	-5.858.675
CASH FLOW de Exploração	0	-3.016.165	31.383.441	33.530.373	35.913.124	38.671.969
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-35.480.000	0	0	0	0	0
Free cash-flow	-35.480.000	-3.016.165	31.383.441	33.530.373	35.913.124	38.671.969
CASH FLOW acumulado	-35.480.000	-38.496.165	-7.112.725	26.417.648	62.330.773	101.002.741

Tabela 26 - Mapa de Cash Flows na ótica do investimento

5.6.11 Balanço

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
Activo Não Corrente	35.480.000	28.496.000	21.512.000	14.528.000	7.544.000	560.000
Activos fixos tangíveis	34.780.000	27.824.000	20.868.000	13.912.000	6.956.000	0
Propriedades de investimento	700.000	672.000	644.000	616.000	588.000	560.000
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	0	71.169.917	55.883.401	38.709.001	19.413.563	-2.264.862
Inventários	0	45.087.583	50.655.900	56.911.904	63.940.524	71.837.178
Clientes	0	26.082.333	5.227.502	-18.202.902	-44.526.960	-74.102.040
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	35.480.000	99.665.917	77.395.401	53.237.001	26.957.563	-1.704.862

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	28.384	28.384	28.384	28.384	28.384	28.384
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		0	23.502.517	52.107.751	83.288.347	117.427.929
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	0	23.502.517	28.605.235	31.180.596	34.139.582	37.546.406
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	28.384	23.530.901	52.136.135	83.316.731	117.456.313	155.002.719
PASSIVO						
Passivo não corrente	7.096	5.677	4.258	2.838	1.419	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	7.096	5.677	4.258	2.838	1.419	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	0	71.814.556	81.557.563	91.241.940	102.146.855	114.429.650
Fornecedores	0	60.832.228	68.309.948	76.708.712	86.142.097	96.737.696
Estado e Outros Entes Públicos	0	10.982.328	13.247.615	14.533.228	16.004.758	17.691.954
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	7.096	71.820.233	81.561.821	91.244.778	102.148.274	114.429.650

Tabela 27 - Balanço

5.6.12 Avaliação do Projeto

Como se referiu anteriormente, o projeto vai ser analisado na denominada ótica do capital total, permitindo desta forma saber se os CFs gerados pela atividade permitem (ou não) remunerar adequadamente a totalidade dos recursos financeiros aplicados. A questão que se coloca – particularmente difícil em mercados emergentes e/ou com mercados de capitais pouco desenvolvidos, como é o caso de Angola, uma vez que a determinação das remunerações alternativas e do risco associado apresenta maior complexidade – é a de saber qual o custo de oportunidade dos investidores.

A ótica do capital total exige a determinação do custo médio ponderado do capital (R_{cmpe}), como taxa de atualização:

$$R_{cmpe} = R_{cp} \times (I_{cp} / I_t) + R_{ca} \times (I_{ca} / I_t) \times (1-t)$$

em que:

R_{cmpe} = custo médio ponderado do capital

R_{cp} = custo de oportunidade do capital próprio

$(I_{cp} / I_t) =$ peso do capital próprio na estrutura de financiamento do projeto

$R_{ca} =$ custo de oportunidade do capital alheio

$(I_{ca}/I_t) =$ peso do capital alheio na estrutura de financiamento do projecto

$t =$ taxa de imposto

Temos então:

[A] $R_{cp} =$ custo de oportunidade do capital próprio

Relativamente ao R_{cp} , recorreu-se ao modelo do *CAPM – Capital Assets Price Model*, que considera que $E(R_i) = R_f +$ prémio de risco, sendo R_f a remuneração dos activos sem risco. As estimativas para os parâmetros foram as seguintes:

(i) R_f – em Fevereiro de 2017 (data consultada) a *yield* média da dívida pública com 10 anos de maturidade (fonte: Thomson Reuters Eikon, Fev 2017) era:

- EUA – 2,389%
- Média do Botswana e Marrocos (ratings mais elevados em Africa, médidos pela S&P e pela Moodys): 5,504%
- Média do Botswana, Marrocos, Quénia, Namíbia, Nigéria e África do Sul: - 9,681% (países de menor risco, medido pelo rating da S&P e da Moodys, em África)

(ii) Prémio de risco (fonte: *site* do Prof. Damodaran, consultado em Nov de 2017), calculado como $\beta * (\text{premio de mercado})$

(ii.1) Beta (indicador do risco sectorial)

- Beta (*retail, grocery and food*) = 0,46
- Beta (*retail, distribution*) = 0,75

Este beta é para empresas cotadas, já instaladas, pelo que se entendeu que deveria ser majorado, uma vez que o nosso projecto é para uma empresa nova, a criar.

(ii.2) Prémio de Mercado ($r_m - r_f$)

Equity Risk Premium (Angola) = 12,09%

Esta estimativa, de acordo com a metodologia seguida por Damodaran, é obtida como:

$$(r_m - r_f)_{\text{Angola}} = (r_m - r_f)_{\text{USA}} + \text{country risk premium (Angola)} = 5,69\% + 6,4\%$$

[B] $(I_{cp} / I_t) =$ peso do capital próprio na estrutura de financiamento do projecto

Como se referiu anteriormente, $I_{cp}/I_t = 0,8$

[C] $R_{ca} =$ custo de oportunidade do capital alheio

A proposta bancária indica um valor de 21%

[D] $(I_{ca}/I_t) =$ peso do capital alheio na estrutura de financiamento do projecto

Como se referiu anteriormente, $I_{cp}/I_t = 0,2$

[E] $t =$ taxa de imposto

Em Angola a taxa de imposto sobre as empresas é de 30%

Assim, em síntese, e relativamente ao custo de oportunidade do capital próprio, optou-se por considerar:

- remuneração dos activos sem risco: 9,681%
- prémio de risco:
- $\beta = 1$
- prémio de risco de mercado = 12,09%
- custo de interioridade (resultante do projecto estar localizado no Huambo, com dificuldades de comunicação e acesso rodoviário e ferroviário, nomeadamente a Luanda e Benguela, portos de entrada dos produtos importados) = 4%

Com a apresentação dos indicadores seguintes os investidores podem fazer a análise de viabilidade do projeto.

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-35.480.000	-3.016.165	31.383.441	33.530.373	35.913.124	38.671.969	15.120.390
Taxa de atualização $R_u = R_F + \beta_u(R_m - R_f)$	21,77%	21,77%	22,45%	23,17%	23,95%	24,78%	25,67%
Factor de actualização	1,00	1,218	1,491	1,837	2,276	2,841	-
Fluxos actualizados	-35.480.000	-2.476.916	21.047.601	18.256.696	15.775.812	13.614.148	5.323.009
Fluxos atualizados acumulados	-35.480.000	-37.956.916	-16.909.315	1.347.381	17.123.193	30.737.341	36.060.349
Valor Actual Líquido (VAL)	36.060.349						
Taxa Interna de Rentabilidade	49,88%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	3	Anos					

Tabela 28 - Avaliação do Projeto com 100% capitais próprios

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-35.480.000	-3.016.165	31.383.441	33.530.373	35.913.124	38.671.969	13.753.167
WACC	19,11%	23,88%	24,56%	25,29%	26,07%	26,90%	26,90%
Factor de actualização	1	1,239	1,543	1,933	2,437	3,093	-
Fluxos actualizados	-35.480.000	-2.434.728	20.338.030	17.343.427	14.735.163	12.504.075	4.446.907
Fluxos atualizados acumulados	-35.480.000	-37.914.728	-17.576.698	-233.271	14.501.891	27.005.967	31.452.873
Valor Actual Líquido (VAL)	31.452.873						
Taxa Interna de Rentabilidade	49,73%						
Pay Back period	4	Anos					

Tabela 29 - Avaliação do Projeto com Financiamento

Na ótica do investidor:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-35.472.904	-3.019.279	31.380.666	33.527.937	35.911.028	38.670.211	43.421.862
Taxa de juro de activos sem risco	9,68%	9,68%	10,36%	11,08%	11,86%	12,69%	13,58%
Prémio de risco de mercado	12,09%	12,09%	12,09%	12,09%	12,09%	12,09%	12,09%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	21,77%	21,77%	22,45%	23,17%	23,95%	24,78%	25,67%
Factor actualização	1	1,218	1,491	1,837	2,276	2,841	-
Fluxos Actualizados	-35.472.904	-2.479.473	21.045.741	18.255.370	15.774.891	13.613.529	15.286.308
Fluxos atualizados acumulados	-35.472.904	-37.952.377	-16.906.636	1.348.733	17.123.624	30.737.153	46.023.461
Valor Actual Líquido (VAL)	46.023.461						
Taxa Interna de Rentabilidade	52,84%						
Pay Back period	3	Anos					

5.6.12.1 Payback

Este indicador permite saber quando é que os capitais investidos são totalmente recuperados. Para a sua determinação é necessária a construção de uma tabela onde os Cash Flows líquidos vão sendo acumulados. Quando o seu valor passa de negativo a positivo, encontramos o período em que o capital está previsto vir a ser recuperado.

Como podemos verificar na tabela, os Cash Flows passam de negativos para positivos entre o 2º e o 3º ano do projeto, pelo que podemos concluir que os capitais investidos serão totalmente recuperados passados 2.9261 anos, isto é, 2 anos e 11 meses.

5.6.12.2 Valor atualizado Líquido

Para estimar o valor atualizado líquido dos Cash Flows e apresentar informação sobre a viabilidade económica e financeira foi determinante encontrar o Taxa Mínima de Atratividade (TMA) exigida por parte dos sócios. Estes depois de analisarem o valor do dinheiro no tempo, isto é, a evolução da taxa de juro e os riscos do negócio, estabeleceram a taxa de 25% ao ano, como adequada para proceder ao processo de atualização. O saldo resultante foi de 46.023.461 Kwanzas.

E aplicada a regra de análise do VAL, uma vez que este é superior a zero, pode-se concluir a viabilidade e atratividade do projeto.

5.6.12.3 Taxa interna de rentabilidade

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é outro método de análise de investimentos, após o cálculo deste indicador, verificou-se que a TIR do projeto é de 52.84% , sendo bastante superior à taxa mínima de atratividade apontada pelos sócios e, por esse motivo, os investidores deverão aceitar o projeto.

5.6.13 Análise de Sensibilidade

Com o objetivo de analisar a sensibilidade e o risco inerente ao projeto foram efetuadas algumas simulações. Estas foram realizadas a partir do cenário esperado e descrito anteriormente, criando-se para o efeito vários cenários, entre a perspetiva pessimista e a otimista.

Val a 5 anos		sensibilidade da margem média				
		6%	8%	10%	12%	14%
sensibilidade da quantidade vendida	-50%	-119.845.990	-80.079.280	-43.597.672	-8.767.903	25.433.042
	-25%	-98.807.931	-39.389.956	11.911.461	63.212.879	114.514.296
	-10%	-86.185.096	-16.722.054	44.839.647	106.401.348	167.963.049
	0%	-77.769.872	-1.610.119	66.791.771	135.193.661	203.595.551
	10%	-69.354.648	13.501.816	88.743.894	163.985.973	239.228.052
	25%	-57.031.977	36.169.718	121.672.080	207.174.443	292.676.805
	50%	-37.892.479	73.949.555	176.552.390	279.155.224	381.758.059

Tabela 30 - Tabela de Análise de sensibilidade

Se a margem média atual que é de 9.375% baixar para 6%, o VAL será sempre negativo. Podemos, também, verificar que quando a margem média é de 10% o VAL só será negativo se a quantidade vendida reduzir-se em 50% face ao planeado. Com uma margem média de 12% só haverá VAL negativo quando a quantidade vendida for 50% inferior ao planeado. Quando a margem média for de 14% é possível conciliar uma quebra de 50% com um VAL positivo.

Testamos também a sensibilidade do VAL às possíveis alterações da taxa de atualização, como podemos ver na tabela seguinte:

Taxa de atual.	10%	20%	30%	40%	50%	60%
VAL	113.277.932	53.321.600	24.688.556	8.639.341	-1.463.951	-8.354.865

Tabela 31 - Impacto da variação da taxa de atualização no VAL

Podemos concluir que para valores da taxa de atualização entre 40% e 50% encontramos o ponto onde o VAL é nulo. À taxa de 50% o projeto deixa de ser viável pois o VAL é negativo.

6. Conclusão

Este trabalho teve como principal objetivo apresentar o desenvolvimento de um Plano de Negócios para um Grossista/distribuidor, construído de novo por um grupo de jovens empreendedores na Província do Huambo.

A realização deste trabalho iniciou-se com uma revisão de literatura com compreende assuntos como empreendedorismo, plano de negócios, a sua estrutura e o mercado grossista/distribuidor. Só depois se passou à construção do Plano de negócios da Jofray.

As pequenas e médias empresas angolanas têm sido um dos principais instrumentos de sustentação da economia, pois participam ativamente na redução do desemprego e porque se ajustam mais facilmente às necessidades das comunidades, procurando reduzir a informalidade da própria economia e a pobreza.

Considera-se que a educação para o empreendedorismo é essencial para a redução das disparidades existentes no território angolano. A necessidade de investir na formação e sensibilização dos jovens para a criação de novas empresas que utilizem modernas técnicas de gestão, como o Plano de Negócios, é essencial para o crescimento e desenvolvimento. Tudo isso, passa pela mudança de mentalidades e atitudes, pela promoção do conhecimento e de competências empreendedoras, enquanto fatores imprescindíveis para a capacitação individual e do povo em geral.

Os padrões de vida em Angola têm melhorado, significativamente, no passado recente e existe expectativas para que esta tendência se continue a acentuar, mas a maioria dos angolanos ainda permanece muito pobre e com rendimentos baixos, gastando grande percentagem deste em alimentação.

No entanto, à medida que a oferta-procura se vai gradualmente equilibrando e os fluxos de mercadorias se estabilizam pela normalização dos processos alfandegários, redução dos tempos de espera nos portos e custos logísticos, irá assistir-se a uma alteração no retalho e no mercado de distribuição. O crescimento económico e a emergência duma classe média mais afluyente, informada e móvel, tornam também cada vez mais viáveis os conceitos modernos de comércio a retalho, onde predomina a venda de embalagens individuais, o extenso sortido e o livre serviço.

A economia angolana está cada vez mais dependente do investimento privado e de estratégias inovadoras empresarias com preocupações sociais e ambientais. Numa população de 24 milhões de pessoas, sendo na sua maioria jovens, a criação de empresas e de postos de trabalho é essencial para garantir o desenvolvimento e o bem-estar das populações. É exatamente no sentido de fornecer estes mercados que surge a Jofray.

O Plano de Negócios construído para a Jofray, para além de realçar a potencialidade da ferramenta em questão, permitiu a recolha e a copilação de um grande número de informações relevantes para os empreendedores tomarem a decisão de por em prática a sua ideia de negócio. O documento permitiu ter uma visão mais ampla e dinâmica do mercado onde a empresa se vai inserir.

Na construção do plano de negócios procedeu-se à caracterização da futura empresa, mostrou-se detalhadamente o seu plano operacional e financeiro, a sua localização, estrutura interna e recursos humanos, bem como a descrição dos produtos e serviços oferecidos e o investimento inicial necessário para a abertura do negócio.

Por outro lado, a análise do mercado, nas vertentes, concorrentes, fornecedores e clientes salienta as oportunidades e ameaças para este tipo de negócio. Note-se que foi exatamente pela perceção dos pontos fracos dos concorrentes, que se percebeu a existência de espaço para a entrada, de pelo menos mais uma empresa distribuidora no mercado, que tendo como objetivo a redução destas fragilidades aumentará a probabilidades de sucesso no mercado cada vez mais competitivo.

A análise dos indicadores financeiros desenvolvidos permite afirmar que o modelo de negócio proposto é viável, isto é, o Valor Atualizado Líquido positivo e a Taxa Interna de Rentabilidade acima da taxa de retorno mínima exigida apontam para a viabilidade do negócio, o que é corroborado pela análise do Período de retorno ou Payback.

O uso do plano de negócios não é por si só a garantia de sucesso, deve ser visto como uma forma de adquirir conhecimento e como um meio de organizar as ideias do grupo de empreendedores.

É de realçar que a Jofray pretende apresenta-se como um parceiro económico, não só para as empresas retalhistas, oferecendo um relacionamento e atendimento próximos, como também para os produtores nacionais, que ainda não possuem notoriedade, mas que produzem produtos com grande qualidade e que podem substituir as importações.

O tipo de negócio desenvolvido foge ao tradicional conceito de grossista/distribuidor que funciona atualmente em Angola e particularmente na província do Huambo. Apresenta-se uma empresa grossista que entrega as encomendas à porta dos seus clientes.

Os clientes e os potenciais clientes são visitados regularmente, pelo menos uma vez por semana por um colaborador – vendedor que é o elo de ligação entre o retalhista e a Jofray. Para além de visitar os clientes, de o ajudar a fazer as encomendas, é responsável por apresentar à administração da Jofray os prazos e meios de pagamento que cada retalhista pode utilizar nas suas compras.

A limitação do estudo esteve na dificuldade que o autor encontrou na aplicação dos inquéritos, visto a algumas questões não foram respondidas pelo inquiridos, talvez por não se sentirem à vontade para divulgar alguns detalhes sobre o seu negócio.

Enquanto sugestão para estudos futuros, aconselha-se a ampliação do número de sujeitos da pesquisa e a recolha de informação que não foi respondida neste inquérito, quer por desconhecimento, quer pelo aspeto de não quererem detalhar o seu negócio.

Sugere-se, também, a elaboração de uma pesquisa sobre a importância do plano de negócios em empresas que utilizam esta ferramenta, para verificar se a sua utilização é eficaz na procura de melhores resultados.

Para o autor, este trabalho foi de extrema importância, foi um caminho de aprendizagem e experiência que cumpriu os objetivos de conhecer melhor o mercado e a viabilidade financeira de um novo negócio. O Plano de Negócio é um documento dinâmico e por esta razão não encerra aqui, servirá de ferramenta para a empresa guiar as suas ações futuras e deverá ser modificado sempre que necessário e as condições apresentadas se alterem.

Referências Bibliográficas

- Abrams, R. (1994). *Business Plan: segredos e Estratégias para o sucesso*. S.Paulo: Ed. Érica.
- Abrams, R. (2003). *The successful Business Plan: Secrets & Strategies*. . California: Planning Stop.
- António, T. (2014). *Como escapar da escravidão financeira*. Luanda: Tchingapy.
- Baggio, F., & Baggio, D. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, inovação e tecnologia*, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>, visualizado a 13.08.2017.
- Bangs, D. (1998). *The Business Planning Guide: Creating a plan for success in your own business 8ª ed*. Chicago: Upstart.
- Barreto, L. (1998). *Educação para o Empreendedorismo*. Brasil: Educação Brasileira.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação, 3ª ed*. Lisboa: Gradiva.
- Brooks, J., & Stevens, B. (1987). *How to Write a Successful Business Plan*. U.S.A.: American Management Association.
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico: o seu guia para o sucesso 2ª ed*. Lisboa: Vida Económica.
- Casero, J., Urbano, D., & Mogollón, R. (2005). Teoría Económica Institucional y Creación de Empresas . *Revista Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de la Empresa*, pp. pp. 209-230.
- Castelar, R. (2014). *Feira do Auto-emprego e Empreendedorismo*. Angola: Ed. Luanda.
- Cheias, J. (2000). *O Mercado Ainda São as Pessoas*.
- Chiavenato, I. (2004). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- Chingala, A. (2011). *As experiências do empreendedirismo feminino em Angola*. Angola: Divisão do Fomento do Emprego - INEFOP.
- Clemente, A. (2004). *Planejamento de negócio: como transformar ideias em realizações*. Rio de Janeiro: Lucema.
- Cobra, M. (1993). *Marketing Competitivo*. S. Paulo: Atlas.
- Cobra, M. (2009). *administração de Marketing no Brasil 3ª ed*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cuato, J. (2015). Empreendedorismo: uma saída para a crise? Disponível em: http://www.club-k.net/index.php?option=com_content&view=article&id=20816:empreendedorismo-uma-saida-para-a-crise-jose-matuta-cuato&catid=17:opinioao&Itemid=1067&lang=pt, visualizado a 13.08.2017.

- Cunha, C., & Ferla, L. (1997). *Iniciando seu próprio negócio*. Florianópolis: I.E.A.
- Degen, R. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Deger, R. (2009). *O empreendedor como opção de carreira*. S. Paulo: Pearson Prentice Hall.
- DeThomas, A., & Derammelaere, S. (2008). *Writing a Convincing Business Plan*. Barron's Educational Series.
- Dolabela, F. (2010). A Corda e o Sonho. *Revista HSM Management*.
- Dornelas, J. (2008). *Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. (2012). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. (1974). *O Gerente Eficaz*. São Paulo: Editora Zahar.
- Drucker, P. (1998). *Inovação e o Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios*. S. Paulo: Pioneira.
- Duartes, C., & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Lisboa: Silabo.
- Dyson, G. (2002). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*.
- Ferreira, J. (2014). Angola Forma mais de 1000 empreendedores a nível nacional. *Portalangop.com.ao*.
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2008). *Ser empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Silabo.
- Ferreira, P. (2015). *Empreendedorismo. Uma abordagem sintética*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Fialho, F., Montibeller, G., Macedo, M., & Mitidieri, T. (2006). *Empreendedorismo na era do Conhecimento*. Florianópolis: Visual Book.
- Filion, L., & Dolabela, F. (2000). *Boa ideia! E agora? Plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. S. Paulo: Cultura Editores Associados.
- Fontenele, R. (2010). *Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Económico: Evidência Empírica*. Barsil.
- Friend, G., & Zehle, S. (2004). *Guide to Business Planning*. Londres: Wiley.
- GEM. (2012). *Estudo sobre o Empreendedorismo em Angola*. Angola.
- Gil, A. (2007). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. S. Paulo: Atlas.
- Gomes, V. (2011). *Avaliação de Projetos de Investimento: Elaboração de um Estudo de Viabilidade Económica-Financeira*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

- Hisrich, R., & Peter, M. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Hoji, M. (2010). *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamentos empresariais, 8ª ed.* São Paulo: Atlas.
- Isabel, M. (2013). Empreendedorismo em Angola. *Semanário Sol*, 15-16.
- Koche, J. (1997). *Fundamentos de metodologia científica 20 ed.* Petrópolis: Vozes.
- Kotler, P., & Kotler, K. (2012). *Administração de Marketing 14ªed.* Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Lizote, S., Andrade, D., Silva, F., Pereira, R., & Pereira, W. (2014). Análise de Investimentos: Um Estudo Aplicado em uma Empresa do Ramo Alimentício. Gestão do conhecimento para a sociedade. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Brasil.
- Lopes, M. (2011). *Elaboração e Análise de Projetos de Investimento*. Porto: FEUP Edições.
- Macedo, F., & Boava, L. (2008). Dimensões Epistemológicas da Pesquisa. *XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Malheiro, R., Ferla, L., & Cunha, C. (2005). *Viagem ao mundo do empreendedorismo 2ª ed.* Florianópolis: IEA.
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing*. S. Paulo: Atlas.
- Miguel, G. (2014). Inovação e Empreendedorismo. *Portalangop.com.ao*.
- Nondolo, D. (2016). *Percepções empreendedoras dos jovens e ecossistema empreendedor*. Lisboa: Uab.
- North, D. (1990). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeno Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Oliveira, F. (maio de 2012). Empreendedorismo: Teoria e prática. Curso VIP de Administração. Instituto de Pós-graduação IPOG. *Revista Especialize*.
- Oliveira, L., & Fantini, T. (2011). Atendimento Diferenciado ao Cliente. *Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-diferenciado-ao-cliente/59676/>*. Visualizado a 17.08.2017.
- Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quintella, H., Rocha, H., & Alves, M. (2005). Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. *Revista Produção*, 15(3), pp. 334-346.
- Roesch, S. (2009). *Projeto de Estágio em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso, 3ª Ed.* S. Paulo: Atlas.
- Ross, S. (2000). *Princípio de administração financeira, 2ª ed.* São Paulo: Atlas.

- Salim, C., Hochman, N., Ramal, A., & Ramal, .. (2010). *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*, 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schumpeter, J. (1988). *A Teoria do Desenvolvimento Económico*. São Paulo: Nova Cultura.
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2007). *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence*. Hamburg: Springer .
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, C., & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e prática*. Lisboa: Lidel Ed. Técnicas.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for your company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 91-95.
- Williams, E., Thompson, J., & Napier, A. (2002). *Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente*. São Paulo: Publifolha.
- Zarpellon, S. (2010). O Empreendedorismo e a Teoria Económica Institucional". *Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía* , pp. pp.47-55.

Anexo I

Inquérito realizado aos Supermercados e Minimercados da Província do Huambo

Inquérito – Supermercados e Mercados de bairro

Este inquérito é realizado no âmbito do desenvolvimento de uma tese de mestrado sobre comércio, no Huambo – Angola. O inquérito é confidencial e anónimo.

1. De que tipo é o seu estabelecimento? Supermercado ☐ Minimercado ☐

2. Pertence a um grupo de supermercados/minimercados? Sim ☐ Não ☐ Se sim, quantas lojas tem o grupo? _____

3. Quantos anos têm o seu estabelecimento?

Menos de 1 ☐ Entre 1 e 5 anos ☐ Mais de 6 anos ☐

4. Qual a dimensão da loja? _____ m² 5. Quantos funcionários tem a loja? _____

6. Como tem evoluído as vendas nos últimos dois anos? Qual foi a percentagem?

Diminuíram ☐ Foram constantes ☐ Aumentaram ☐ _____

7. As vendas são constantes ao longo dos meses? Sim ☐ Não ☐ Em que mês vende mais? _____ Qual a percentagem de aumento? _____

8. As vendas estão dependentes das promoções? Sim ☐ Não ☐

9. Quantos fornecedores tem? _____

10. Identifique as classes de produtos que tem disponíveis para venda e faça corresponder o tipo de fornecedor habitual.

1. Matadouro 2. Agricultor 3. Doca pesca 4. Fábrica 5. Grossista 6. Outro

Carnes ☐ _____	Bebidas não alcoólicas ☐ _____	Enlatados ☐ _____
Peixe ☐ _____	Bebidas alcoólicas ☐ _____	Mercearia ☐ _____
Frutas ☐ _____	Produtos de higiene pessoal ☐ _____	Congelados ☐ _____
Legumes ☐ _____	Produtos de higiene para a casa ☐ _____	Comida para bebés ☐ _____
Lácteos ☐ _____	Artigos para a casa ☐ _____	Comida para animais ☐ _____

11. Qual o tipo de fornecedor que possui maior quota na cadeia de abastecimento? (por percentagem de compras)

Matadouro	Agricultores	Doca Pesca	Fábricas	Grossistas

12. Qual o meio de pagamento que normalmente utiliza para fazer pagamentos aos fornecedores?

Cheque ☐ Cartão de débito ☐ Cartão de crédito ☐ Dinheiro à vista ☐

13. Em média qual o seu prazo de pagamento?

Pronto pagamento ☐ a 30 dias ☐ a 60 dias ☐ outro ☐ Qual? _____

14. É visitado por promotores de vendas?

Todas as semanas ☐ Todos os meses ☐ às vezes ☐ Nunca ☐

15. Quais as três características que mais aprecia no fornecedor ou no grossista? Indique por ordem decrescente de importância, marcando 1, 2 e 3.

Baixo preço ☐

Qualidade dos produtos ☐

Pontualidade na entrega das encomendas ☐

Condições de pagamento ☐

Legitimidade do vendedor ☐

Variedade de produtos à disposição ☐

Facilidade para mostrar os produtos que tem disponíveis para venda ☐

Aceitam a retoma de produtos que não estão em condições ☐

16. Em relação aos seus fornecedores procura:

Estabelecer uma relação de parceria ☐ Procura sempre o de menor preço ☐

17 . Compraria a um novo grossista se:

Obrigado pela participação