

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

Plano de Negócios da FortyData Service

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

Autor: Admiro Quarenta

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Lourenço Quaresma

Número do candidato: 20131368

maio de 2019

Lisboa

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

Dedicatória

À minha Rainha, minha mãe, Adelaide Carmén, por ter acreditado em mim desde o ventre, sendo maior parte deste trabalho dedicado a ela.

À minha avó, Dona Alexandrina Cândido, e a minha tia Luciana Rosa que foram a minha motivação e a maior fonte de inspiração para enfrentar este desafio.

Ao meu tio, Aureliano Alexandre por saber que eu era capaz e ter insistido e me motivado a não desistir.

Aos meus irmãos Marlon Cândido, Larissa de Fátima pelo apoio incondicional e encorajamento nos momentos mais difíceis.

Aos meus primos todos, e ao meu pai, pelo apoio financeiro.

Agradecimentos

Quero primeiramente agradecer à Deus pai todo poderoso, por ter-me concedido o dom da vida e por me ter dado força para seguir em frente nessa caminhada.

À minha orientadora a professora Doutora Ana Quaresma, pela pronta disponibilidade, pela paciência e apoio na elaboração deste trabalho.

A todo o mundo que direta ou indiretamente ajudou-me nessa conquista e claramente sem querer esquecer de ninguém, fica um enorme abraço e o meu muito obrigado.

Resumo

Este trabalho contempla a criação, implementação e análise económico-financeira de uma empresa no setor dos serviços que concebe, desenvolve, instala e mantém software de gestão especializado, bem como a criação e manutenção de sites e redes sociais. Esta empresa pretende encontrar o seu mercado alvo em empresas ligadas ao setor de restauração e alojamento, clínicas médicas, bibliotecas, escolas e outros serviços, oferecendo um serviço tecnologicamente avançado, personalizado e acompanhamento constante do cliente. Trata-se de um projeto que se diferencia pelo seu serviço inovador, na cidade de Luanda em Angola, cujo objetivo é desenvolver a área da comunicação dos seus clientes com a população e facilitar a gestão diária. A ideia de criação da FortyData Service surge após a conclusão dos estudos em Engenharia Informática e Mestrado em gestão de Empresa por parte dos seus sócios e necessidade da criação do seu próprio posto de trabalho. Para a implementação este plano de negócios será necessário o investimento inicial de 6772 mil Kwanzas, financiado em 12% por capitais próprios e o restante por um empréstimo bancário. De acordo com os pressupostos e previsões efetuadas, no primeiro ano de atividade espera-se um volume de negócios de 41 676 mil Kwanzas e em termos económicos e financeiros é garantida a viabilidade do projeto, ao apresentar um Valor Atualizado Líquido (VAL) igual a 24 649 427 Kwanzas, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 77.62% e um Payback de 2 anos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Software de gestão, Tecnologias de Comunicação

Abstract

This work includes the creation, implementation and economic-financial analysis of a company in the services sector that designs, develops, installs and maintains specialized management software, as well as creating and maintaining websites and social networks. This company intends to find its target market in companies related to the catering sector, medical clinics, libraries, schools and other services, offering a technologically advanced, personalized service and constant follow-up of the client. It is a project that is distinguished by its innovative service in the city of Luanda in Angola, whose objective is to develop the area of communication of its clients with the population and facilitate day-to-day management. The idea of creating the FortyData Service comes after the conclusion of the studies in Computer Engineering and Masters in company management by its partners and need to create their own workstation. To implement this business plan will require the initial investment of 6772 thousand Kwanzas, financed by 12% by equity and the remainder by a bank loan. According to the assumptions and forecasts made, in the first year of activity a turnover of 41 676 thousand Kwanzas is expected and in economic and financial terms the viability of the project is guaranteed by presenting a Net Actualized Value (NPV) equal to 24 649 427 Kwanzas, an Internal Rate of Return (TIR) of 77.62% and a Payback of 2 years.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Management Software, Communication Technologies

Índice

Dedicatória.....	3
Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract.....	6
Índice de Tabelas	10
Índice de Quadros	11
Índice de Figuras	11
Lista de Siglas.....	12
I. INTRODUÇÃO	13
I. 1. Temática	13
I.2 Justificação	14
I.3 Objetivos	15
I.3.1 Objetivo Geral.....	15
I.3.2 Objetivos específicos	15
I.4 Metodologia	15
I.5 Estrutura do Trabalho.....	17
II. REVISÃO DE LITERATURA.....	18
II.1 Empreendedorismo	18
II.1.1 Conceito de empreendedorismo.....	18
II.1.2 Ser Empreendedor.....	22
II.1.3 O Papel do Empreendedor na Sociedade e na Economia Angolana.....	25
II.2 Plano de Negócios	28
II.2.1 Conceito de Plano de Negócios	28
II.2.2 Os objetivos da criação de um plano de negócio.....	30
II.2.3 A Estrutura de um Plano de Negócios	32

III – PLANO DE NEGÓCIOS DA FORTYDATA SERVICE.....	42
III.1 Sumário Executivo	42
III.2 A Empresa e os Promotores.....	44
III.3 Mercado subjacente	45
III.3.1 Análise Externa.....	45
III.3.1.1 A Análise PEST	45
III.4 Nova ideia e o seu posicionamento no mercado	49
III.5 Projeto / Produto / ideia	51
III.6 Estratégia comercial	54
III.6.1 Formulação da Estratégia	54
III.6.2 A Análise das 5 Forças de Porter	56
III.6.3 Fatores Críticos de Sucesso	58
III.6.4 Estratégia de Marketing.....	58
III.6.4.1 Posicionamento.....	59
III.6.5 Análise SWOT.....	61
III.7 Gestão e controlo do negócio	63
III.8 Investimento necessário.....	67
III.9 Projeções financeiras	69
III.9.1 Demonstração de Resultados Previsional.....	70
III.9.2 Mapa de Fundo de Maneio	70
III.9.3 Mapa de Cash-flows previsionar na ótica do investimento	71
III.9.4 Balanço	71
III.9.5 Avaliação do Projeto	72
III.9.6 Análise de sensibilidade	76
IV. Considerações Finais.....	77
IV.1. Conclusões	77
IV.2. Limitações	80

IV.3 Sugestões para futuros trabalhos	80
Referências Bibliográficas	81
Anexos.....	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução da Prestação de Serviços	64
Tabela 2 - Quadro de pessoal	65
Tabela 3 - Remuneração base mensal por trabalhador	65
Tabela 4 - Remuneração base anual	65
Tabela 5 - Outros custos com pessoal base anual.....	65
Tabela 6 - Mapa de Retenções sobre as remunerações dos recursos humanos	66
Tabela 7 - Custos totais com recursos humanos.....	66
Tabela 8 - Despesas Fixas mensais e anuais.....	66
Tabela 9 - Evolução dos custos fixos	67
Tabela 10 - Investimento inicial	67
Tabela 11 - Tabela de amortização da dívida no Banco A	68
Tabela 12 - Valores das amortizações anuais	69
Tabela 13 - Demonstração de Resultados Previsional.....	70
Tabela 14 - Mapa de Fundo Maneio.....	70
Tabela 15 - Mapa de Cash-flows	71
Tabela 16 - Balanço Previsional.....	72
Tabela 17 - Avaliação do Projeto na ótica do pré-financiamento	74
Tabela 18 - Avaliação do Projeto na ótica do Pós-Financiamento.....	75
Tabela 19 - Simulação do Banco B - Taxa 24.05%.....	85
Tabela 20 - Simulação do Banco C - Taxa 24.18%.....	85

Índice de Quadros

Quadro 1 - Eixos das Definições de Empreendedorismo.....	19
Quadro 2 - Perspetivas para a Natureza do Empreendedorismo	20
Quadro 3 - Tipos de Empreendedorismo	21
Quadro 4 - Evolução das Características do empreendedor.....	23
Quadro 5 - Características do Empreendedor.....	24
Quadro 6 - Fatores motivacionais dos empreendedores.....	25
Quadro 7 - Seções do Plano de Negócios	32

Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa de Angola	46
Figura 2 - Organograma da FortyData Service	50

Lista de Siglas

BNA	Banco Nacional de Angola
CAPM	Capital Assets Price Model
ENACRE	Estratégia Nacional de Comércio Rural e Empreendedorismo (Angola)
EUA	Estado Unidos da América
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GNL	Gás Natural Liquefeito
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Portugal)
PEM	Plano de Estabilização Macroeconómica
PEST	Análise Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PNFQ	Plano Nacional de Formação de Quadros (Angola)
PROAPEN	Programa de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Angola)
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound (Específicos, Mensurável, Atingível, Relevante, Temporal)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Matriz de Oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos)
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VAL	Valor Atualizado Líquido

I. INTRODUÇÃO

I. 1. Temática

O crescimento económico de Angola deverá ser nos próximos anos fruto da iniciativa privada, com o surgimento de novas indústrias e serviços, daí advirá novos postos de trabalho, com recursos humanos mais qualificados e onde são aplicados as novas técnicas e teorias da gestão que contribuirão para o seu desenvolvimento e crescimento sustentável.

O plano de negócios é um instrumento bastante importante para as empresas “*start up*”, bem como para aquelas que precisam passar por uma reestruturação de forma a fazer face a um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

O presente estudo pretende desenvolver um plano de negócios para a FortyData Service empresa de serviços que concebe, desenvolve, instala e mantém software de gestão especializado para empresas e ainda a criação de sites e manutenção de perfis nas redes sociais. A sua criação prevê-se que seja durante o ano de 2020 e vai operar na Província de Luanda – Angola.

Inicialmente, a FortyData Service pretende encontrar o seu mercado alvo em empresas ligadas ao setor da restauração e alojamento, clínicas médicas e outros pequenos serviços, posicionando-se como parceira de negócio dos seus clientes, através da oferta de um serviço tecnologicamente avançado e personalizado, a um preço acessível. Os serviços prestados pela FortyData Service incluem a conceção do software personalizado e o acompanhamento constante do cliente.

O plano de negócios é feito com a intenção de juntar toda a informação disponível acerca do negócio, como por exemplo os clientes e fornecedores, bem como descrever todos os recursos da empresa, sejam estes humanos ou financeiros, e ainda apresentar as oportunidades, as ameaças, os pontos fracos e pontos fortes, com o objetivo delinear uma estratégia para a entrada no mercado. Tratando-se de uma empresa nova, o delinear do como será implementada e como se fará o seu crescimento atinge uma grande importância, ajudando no processo de tomada de decisão, ou seja, na montagem de uma estratégia.

A ideia sobre a criação da FortyData Service surgiu depois de ter terminado na minha licenciatura em Engenharia Informática e de ter percebido a necessidade de algumas empresas em obter software de apoio e adaptado à gestão no dia a dia, acrescentado de um serviço de acompanhamento ligado à excelência dos produtos desenvolvidos.

I.2 Justificação

O desenvolvimento económico e social das economias está dependente do espírito empreendedor dos seus povos. Presentemente o mundo encontra-se em mutação contante, assente na globalização e nas novas tecnologias.

Na atual conjuntura socioeconómica de Angola é vital a criação de novas empresas privadas, mais competitivas, mais produtivas e utilizadoras das novas formas de gestão. As novas tecnologias de informação e comunicação traz novos desafios para as empresas, não só na necessidade em manter-se atualizadas, como também em manter-se permanentemente ligadas ao mundo digital. A criação de empresas que sejam facilitadoras em todo este processo é muito importante.

. Por outro lado, quer se trate da planificação de novas empresas, quer na reestruturação de empresas já existentes a utilização do Plano de Negócios é cada vez mais um recurso a ser utilizado. Sendo assim, a criação de um Plano de Negócios para uma empresa na área informática e consultoria, como é exemplo a FortyData Service, é relevante e contribuirá para a avaliação da sua viabilidade e sucesso.

O mercado cada vez mais competitivo e globalizado constitui um risco para a criação de novas empresas no mercado, desta forma justifica-se a criação de um plano de negócios com o objetivo de descrever a empresa, identificar a sua estratégia e operacionalidade, bem como avaliar a sua capacidade de sucesso

Este trabalho pretende, organizar um plano de negócios para uma empresa a ser criada e avaliar a sua capacidade de crescimento e sustentabilidade no mercado concorrencial de Luanda.

I.3 Objetivos

I.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo do projeto prende-se com a avaliação económico-financeira, análise de viabilidade e definição de uma estratégia para a FortyData Service

Com o objetivo de explorar uma oportunidade de mercado, este projeto visa a realização de um plano de negócios para a criação de uma nova empresa na área da consultadoria informática, dirigida essencialmente a pequenas e médias empresas da província de Luanda.

Ao desenvolver o plano de negócios procura-se apresentar os aspetos mais relevantes para a implementação de uma empresa no mercado, fazer a demonstração da sua viabilidade financeira e aceitação junto do mercado-alvo.

I.3.2 Objetivos específicos

- Aferir o tipo de necessidade ao nível da consultoria informática sentida pelas empresas do mercado alvo da FortyData Service
- Descrever o tipo de negócio;
- Avaliar qual o melhor modo de explicar os serviços da FortyData aos potenciais clientes;
- Projetar os cash-flows para os primeiros cinco anos de atividade com a intenção de analisar a viabilidade económica e financeira do negócio.

I.4 Metodologia

De acordo com Sousa e Baptista (2011), a metodologia pode ter como suporte métodos de investigação quantitativos, métodos qualitativos e/ou métodos mistos (quantitativos e qualitativos).

Após a identificação dos objetivos que são inerentes a um trabalho desta natureza e listagem do conjunto de atividades para o desenvolvimento do trabalho proposto, sem perder de vista que o objetivo principal é relacionar a oportunidade pressentida pelo autor

com a viabilidade do negócio do ponto de vista económico, passou-se à fase da elaboração do Plano de Negócio propriamente dito.

Para dar resposta aos objetivos deste trabalho, realizou-se a revisão de literatura sobre os principais conceitos teóricos: Empreendedorismo e Plano de Negócios, com o intuito de perceber a importância do empreendedorismo numa economia, em particular a angolana, e o papel do Plano de Negócios na planificação de um novo negócio. A pesquisa bibliográfica foi suportada através da consulta de periódicos, jornais e revistas científicas, teses e dissertações obtidas na sua grande maioria através da B-ON, Biblioteca do Conhecimento Online, plataforma cedida gratuitamente aos alunos da UAL, que permite o acesso a conteúdos científicos dos principais fornecedores internacionais.

Depois deste enquadramento teórico inicial, iniciamos a escrita do plano de negócios, elaborado através da conceção teórica do IAPMEI cujos passos para a sua elaboração serão identificados no capítulo seguinte reservado ao enquadramento teórico.

Grande parte das considerações inerentes ao Plano de Negócios apresentado estão suportadas na perceção e conhecimento do autor sobre a matéria, nomeadamente a sua visão sobre a necessidade da criação de uma empresa com a missão da FortyData Service em Angola, marcado pela análise do mercado angolano com a observação e consulta de dados secundários, publicados em Angola, que fossem relevantes para a análise do mercado/sector onde nos pretendemos implementar bem como a obtenção de simulações junto de Bancos Angolanos sobre taxas aplicadas a financiamentos de forma a estimar a viabilidade financeira do negócio

Na elaboração do Plano de Negócios foi possível distinguir três fases: (1) a primeira correspondeu à delimitação da estratégia que nos permitisse analisar a ideia de negócio de modo a atingir uma quota de mercado que conduza ao sucesso da ideia, suportado primeiramente pela apresentação da visão, missão, valores, fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas; (2) depois pela apresentação das políticas de implementação, que correspondem à descrição e definição dos produtos e serviços que queremos apresentar no mercado, os preços, a comunicação e a organização interna, não só do pessoal, mas também das tarefas necessárias na produção, contando ainda com o investimento necessário; (3) por último apresentamos a projeção financeira que tem como objetivos a avaliação do projeto e a sua aprovação se respeitar os critérios propostos inicialmente pelos seus promotores.

A Metodologia descrita, através da consideração de aspetos quantitativos e qualitativos, levou à elaboração do Plano de Negócios e tomada de consciência sobre o(s) objetivo(s) proposto(s), ou seja, a viabilidade do projeto de criação e implementação da FortyData que permitirá ao autor um início da sua atividade profissional sustentada num estudo prévio detalhado.

I.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em duas partes: A primeira, é destinada a investigar a evolução do conhecimento científico sobre empreendedorismo, bem como noção e importância da construção de um plano de negócios que será feita através de pesquisas bibliográficas em revistas científicas, dissertações de mestrado e teses de doutoramento e artigos científicos, com relevância nos elaborados nos últimos dez anos, isto é, com datas posteriores a 2008.

A segunda parte é composta pela apresentação do Plano de Negócios para a FortyData Service e avaliação da viabilidade financeira do projeto, para um horizonte temporal de cinco anos.

O trabalho é constituído por cinco capítulos. O capítulo I é composto pela introdução. No segundo capítulo apresentamos a revisão de literatura que serve de base teórica para o estudo da problemática a que nos propomos, designadamente ao conceito e importância do plano de negócios como ferramenta para o empreendedorismo no século XXI. O terceiro capítulo diz respeito à apresentação da metodologia utilizada na recolha de dados que fundamentam o Plano de Negócios da FortyData Service. O plano de negócios da FortyData Service surge no quarto capítulo. No último capítulo apresentamos as conclusões teóricas, as limitações e propostas de estudos futuros.

II. REVISÃO DE LITERATURA

II.1 Empreendedorismo

II.1.1 Conceito de empreendedorismo

O início do interesse pelo empreendedorismo acontece na década de 70 do século passado, revelando-se o seu lado prático e o lado teórico. Se por um lado, se verificava que o papel das empresas era cada vez mais importante no crescimento económico, em detrimento do aumento da produção, por outro verifica-se uma mudança nos padrões de consumo, nos processos de produção e um aumento da concorrência. Todos estes fatores conjugados levam, segundo Gomes (2013, p. 61) a uma “transição de uma economia de gestão para uma economia de empreendedorismo”.

De acordo com a mesma autora, a primeira referência ao conceito de empreendedor surge “no século XVIII com Richard Cantillon (1755), para o qual a função do empreendedor na economia consistia na compra de serviços e fatores de produção por um determinado preço, para posteriormente serem vendidos a um preço desconhecido, assumindo um determinado risco”.

Já no século XIX, Jean Baptiste Say, amplia a definição anterior, dizendo que o empreendedor utilizava, de uma forma original e inovadora, uma combinação de recursos, isto é, capital, matérias-primas e mão de obra. Apenas Schumpeter (1911, pp.63-64) foi capaz de afastar as tendências anteriores, apresentando o empreendedor como aquele que é capaz de promover o desenvolvimento económico, através de novas combinações de recursos, “*que podem assumir as seguintes formas:*

- *A introdução de um novo bem (produto ou serviços) ou de um bem já existente com uma nova qualidade;*
- *A introdução de um novo método de produção ou de uma nova forma de comercialização;*
- *A descoberta de novos mercados;*
- *A abertura de novas fontes de matérias-primas ou de produtos semi-faturados;*
- *O desenvolvimento de novas formas de organização da indústria ou de um setor específico da economia”.*

A partir de Schumpeter, surgem muitas linhas de pensamento, não se chegando até hoje a uma definição consensual de empreendedorismo.

No quadro seguinte, iniciamos por identificar seis eixos chave das definições de empreendedorismo.

Quadro 1 - Eixos das Definições de Empreendedorismo

Eixos	Autores Chave
Empreendedorismo e inovação	Schumpeter (1954); Drucker (1985)
Identificação de oportunidades e a sua exploração	Kirzner (1973); Shane (2003); Venkataraman (1997)
Empreendedor, características e comportamento	McClelland (1961)
Empreendedorismo como processo - Criação de Empresas	Gartner (1988)
Expressão organizacional do projeto empreendedor (novas empresas / empresas existentes)	Stevensen & Jarrilo (1990)
Exploração de oportunidades e a sua sustentabilidade através da inovação.	Sarkar (2007)

Fonte: Gomes (2013, p. 68)

E tal como é referido por Bucha (2009, p.71)

“a palavra empreendedorismo, nos dias de hoje, tem uma aplicação abrangente, referindo-se a ações inovadoras e dinâmicas em todas as organizações e num mundo cada vez mais global, pelo que é um desafio compreender as razões que determinam, incentivam ou restringem a atitude empreendedora.”

De acordo com o mesmo autor, citado em Babu (2014, p. 5)

“o empreendedorismo é o desenvolvimento da atividade económica e social ao permitir a criação de valor, que vai instituir um desenvolvimento sustentável, em que o equilíbrio construído melhora a qualidade de vida dos indivíduos; uma resposta às transformações constantes (...); a criação de novas ideias; dar resposta às necessidades e exigências do mercado atual; a melhor ferramenta contra o desemprego.”

No quadro nº 2 apresentamos, de acordo com Dornelas (2006), as sete as perspetivas para a natureza do empreendedorismo:

Quadro 2 - Perspetivas para a Natureza do Empreendedorismo

Criação	Relação com o empreendedorismo
De Riqueza	O empreendedorismo envolve assumir riscos calculados, associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
De Empresa	o empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existem anteriormente.
De Inovação	o empreendedorismo está relacionado com a combinação única de recursos que fazem os métodos e bens atuais ficarem obsoletos.
De Mudança	O empreendedorismo envolve a criação da mudança através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
De Emprego	o empreendedorismo está ligado à criação de emprego, já que as empresas crescem e precisarão de mais colaboradores para desenvolver as suas atividades.
De Valor	O empreendedorismo é o processo de criação de valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
De Crescimento	O empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2006)

Ainda, de acordo com este autor, o empreendedorismo significa fazer algo de novo, de diferente, mudar a situação atual e procurar encontrar novas oportunidades de negócio, tendo como base a inovação e a criação de valor.

Apresentamos ainda, o conceito de empreendedorismo de Hisrich, Peters, & Sheperd (2008, p. 30) que o definem como *“o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”*.

Segundo Oliveira (2014) o empreendedorismo encontra-se dividido em seis grupos, que passamos a mostrar no quadro nº 3, conforme se apresenta na página seguinte.

Quadro 3 - Tipos de Empreendedorismo

Tipos de Empreendedorismo	Em que consiste?
De base Tecnológica	É aquele que ocorre em todas as empresas de base tecnológicas, nomeadamente relacionadas com a inovação e Desenvolvimento (I&D), com a investigação laboratorial assim como todos os projetos de desenvolvimento tecnológico.
Intraempreendedorismo	Este ocorre dentro da própria organização e em empresas já existentes. Desta forma, designa-se por intraempreendedor aquele colaborador que desenvolve uma ideia ou projeto sempre tendo como imites a própria organização onde está a trabalhar. Este tipo de colaborador é cada vez mais procurado pelas empresas nas suas fases de recrutamento.
Social	É transversal a vários campos, desde a preservação do meio ambiente, à abertura face a jovens e à criação de oportunidades para entrar no mercado de trabalho, ao apoio aos mais dependentes. Este tipo de empreendedorismo procura soluções inovadoras para os problemas existentes na sociedade.
Cultural	Este tipo de empreendedorismo refere-se à criação e ao desenvolvimento de atividades culturais e criativas, sendo muito frequente em museus, teatros e orquestras.
Jovem	Corresponde ao tipo de empreendedorismo mais conhecido de entre os seis grandes grupos. Correspondendo, simultaneamente, ao tipo de iniciativa por parte de jovens, com ou sem experiência profissional e pode contar com a ajuda governamental e académica. De um modo geral, a ambição, a determinação e a criatividade são características bastante presentes nestes indivíduos. Normalmente os jovens de tenham contacto com outros empreendedores, em contexto familiar ou no meio que usualmente frequentam apresentam maior probabilidade de se tornarem também eles empreendedores.
Microempreendedorismo	É o fenómeno de empreendedorismo aplicado a pequenos negócios.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, pp. 15-16)

Como é referido Hanif (2015, p. 10) o empreendedorismo é um elemento essencial no investimento e no desenvolvimento económico. Devemos por este motivo dar importância aos empreendedores, por serem indivíduos que detetam novas oportunidades

de negócios, estão disponíveis para assumir riscos e tem como missão garantir o sucesso da organização através da obtenção dos recursos necessários à realização da estratégia de negócio definida.

II.1.2 Ser Empreendedor

Nem todas as pessoas são capazes de assumir riscos, mas a assunção de risco é a principal característica do empreendedor. No entanto existem outras características igualmente importantes, como a autoconfiança, a inteligência e a motivação.

De acordo com Drucker (2006) não se nasce empreendedor, nem é hereditário, mas o empreendedor possui uma combinação de características pessoais, como a capacidade de liderança, grau de motivação e comportamentos que são indicadores da sua vocação empreendedora.

Hanif (2015, p. 13) faz referencia ao perfil de empreendedor apresentado por McClelland (1987) onde estão nove características que “*distinguem os empreendedores de sucesso em relação aos empreendedores intermédios:*

- *Iniciativa;*
- *Capacidade de comunicação;*
- *Entendimento das oportunidades;*
- *Orientação eficaz;*
- *Preocupação com a qualidade do trabalho;*
- *Planeamento sistemático;*
- *Monitorização;*
- *Cumprimento do contrato de trabalho;*
- *Reconhecimento das relações nos negócios.”*

O mesmo autor apresentou ainda seis características que estão presentes nos empreendedores: a autoconfiança, a persistência; capacidade de persuasão; uso de estratégias de influencia; pericia e procura de informação.

No quadro apresentado na página seguinte, apresentamos a evolução das caraterísticas que foram sendo sucessivamente imputadas aos empreendedores.

Quadro 4 - Evolução das Características do empreendedor

Ano do Estudo	Autor(es)	Características
1917	Weber	Fonte de autoridade formal
1934	Schumpeter	Iniciativa de inovação
1948	Mill	Assumir riscos
1954	Sutton	Desejo de assumir responsabilidades
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança.
1964	Pickle	Impulso intelectual, interesse das relações humanas, habilidade para a comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliação e mensuração de riscos.
1971	Hornaday	Necessidade de realização, autonomia, agressividade, desejo de poder, necessidade de reconhecimento, inovador, independente.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Crença na capacidade de controlar ou influenciar eventos externo.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientação para os objetivos, moderada propensão em aceitar riscos, criatividade e inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso e atitude positiva
1981	Welsh & White	Necessidade de controlar, interesse em assumir responsabilidades, autoconfiança e de enfrentar desafios.
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado para o crescimento do negócio e independente.

Fonte: Adaptado de Gomes (2013, p. 84)

De acordo com Gomes (2013, p. 85) foi apresentado em 1982 por Schollhamer “cinco tipos distintos de empreendedores: (1) administrativo, (2) oportunista, (3) imitativo, (4) aquisitivo e (5) incubador”.

Já na década de 90 do século passado “outros autores como Miner (1996) abordaram também as características e estratégias dos empreendedores agrupando-os em quatro categorias: (1) *Personal Achiever* (realizador pessoal, (2) *Real manager* (empreendedor executivo), (3) *Superalesperson* (super-vendedor) e (4) *Idea Generator* (inovador).

Já no século XXI, Dominguez (2002) e Longenecker & Moore (2007) referem respetivamente que, os empreendedores apresentam características como ambição, paixão, autoconfiança, a propensão para arriscar, a capacidade de aprendizagem e a redução da complexidade, a criatividade e a originalidade; e que os empreendedores são indivíduos que correm riscos, promovem alterações, inovações e desenvolvimentos e descobrem necessidades que ainda não foram satisfeitas.

As características mais frequentes e citadas pelos autores são referidas por Gomes (2013, pp. 87-88) e apresentadas no quadro seguinte:

Quadro 5 - Características do Empreendedor

Traços frequentes	Caracterização
Risk Taking	É um sujeito que gosta de assumir riscos e tomar decisões em situações de incerteza. As situações de incerteza são vistas como oportunidades de negócio e de uma forma otimista. As situações menos boas são encaradas como ensinamentos.
Proatividade	O empreendedor está sempre muito motivado, consegue tomar decisões com repercussão a longo prazo, procura e identifica frequentemente oportunidades de negócio. É capaz de tomar iniciativas, antecipando-se, adotando e implementando novas estratégias e soluções. É um indivíduo capaz de motivar, inspirar e liderar uma organização.
Inovador	O empreendedor trás com ele a mudança, é imaginativo e original. A inovação é a sua principal ferramenta.
Internal locus of control	Os empreendedores conseguem controlar-se e são muitas vezes capazes de controlar a sua própria vida. Sendo o êxito resultado do seu esforço e das suas capacidades.

Fonte: Adaptado de Gomes (2013, pp. 87-88)

O espírito empreendedor é influenciado por diversos fatores motivacionais, no quadro seguinte procuramos fazer um resumo destes fatores.

Quadro 6 - Fatores motivacionais dos empreendedores

Fatores Motivacionais	Caracterização
Autorrealização	Os indivíduos procuram novas oportunidades para se sentirem realizados, e isso é muito importante para um empreendedor, porque primeiro sente-se motivado por razões financeiras ou materiais, mas depois tem necessidade de mostrar a sua capacidade para criar e gerir negócios.
Autonomia	O empreendedor gosta e sente necessidade de ser independente, ao mesmo tempo que é livre e curioso, perante ambientes de incerteza e mudança é capaz de reagir de forma independente.
Necessidade de segurança	Em situações de insegurança perante o emprego ou mesmo de desemprego, um indivíduo com espírito empreendedor, pode criar e gerir o seu negócio com o objetivo de melhorar o seu nível de vida
Educação e experiência profissional	As capacidades desenvolvidas ao longo da vida, entre elas a formação e a educação, melhoram a capacidade para a identificação de novas oportunidades e aumentam a expectativa do indivíduo para obter melhores retornos.
Posição social	Para alguns, a capacidade de criação de empresas é um sinal de prestígio e <i>status</i> . Por outro lado, a capacidade de relacionamento com outros e a posição social facilitam as decisões e a identificação de novas oportunidades. Tendo, também, melhor acesso a recursos necessários ao investimento.

Fonte: Adaptado de Gomes (2013, pp. 88-89)

II.1.3 O Papel do Empreendedor na Sociedade e na Economia Angolana

Em Angola, como em qualquer outro país, o empreendedorismo é um fator de desenvolvimento. Como é referido por Soares e Gouveia (2017, p. 2) quando citam Dolabela (1999) o “empreendedor é como um motor da economia, agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento económico”, trazendo um maior desenvolvimento de um país, daí que se possa afirmar que é um fator de desenvolvimento. Nos últimos anos assiste-se a um crescimento do número de novos empreendedores e de

novos negócios, fruto de novas oportunidades e do investimento na formação, que geram crescimento económico e desenvolvimento do país.

A situação atual de Angola, de acordo com Muzima e Gallardo (2017, p. 2) reflete

“o declínio acentuado e duradouro dos preços de petróleo afetou negativamente o desempenho económico de Angola em 2016. Ademais, o abrandamento da atividade não petrolífera – isto é dos setores industrial, da construção e de serviços – se ajustaram aos cortes no consumo privado e no investimento público que se seguiram à disponibilidade mais limitada de divisas. Como resultado, o crescimento do PIB foi de apenas 1.1% em 2016. Esta conjuntura colocou em evidência a necessidade de abordar com determinação a dependência d petróleo, de diversificar a economia e reduzir as vulnerabilidades. Em 2017 e 2018 prevê-se o crescimento do PIB para 2.3% e 3.2%, respetivamente, devido principalmente, ao aumento previsto da despesa pública e à melhoria dos termos de troca”.

Ainda de acordo com Muzima e Gallardo (2017, p. 2), para minimizar o impacto na economia gerado pela quebra do preço do petróleo o governo tomou medidas como a *“racionalização da despesa pública através da eliminação dos subsídios aos combustíveis, aumento significativo da mobilização de receitas não-petrolíferas e a depreciação da taxa de câmbio para preservar a competitividade das exportações e reduzir a tendência das importações”.*

Paralelamente, são necessárias medidas de apoio à economia, como o investimento no capital humano, acelerar a diversificação e reduzir a vulnerabilidade económica, neste sentido devem ser tomadas medidas de apoio aos empreendedores e à iniciativa privada. Verificamos que, *“a taxa de atividade empresarial também se mantém baixa em 21.5%, dificultada por infraestruturas deficientes, dificuldade de acesso ao crédito, baixa capacidade de gestão e falta de estratégias integradas para fomentar o empreendedorismo”.* (Muzina & Gallardo, 2017, p.2)

Assistimos ao longo dos últimos anos a um período de reconstrução e recuperação sem precedentes, no qual se destaca o rápido crescimento económico, que só não se mantiveram devido à quebra do preço do petróleo.

Os mesmos autores referem que *“Em 2014, 44.7% dos angolanos consideravam iniciar um negócio dentro de três anos de acordo com o GEM 2014. O empreendedorismo representa uma oportunidade para o crescimento profissional e também para o status social. Os angolanos revelam considerável confiança nas próprias capacidades para iniciar e sustentar um negócio, apesar de 37.5% indicarem que a probabilidade de fracasso é um fator que poderia impedi-los de iniciar um negócio”*.

Para apoiar os empreendedores, o governo angolano aprovou em 2014 uma Estratégia Nacional de Comércio Rural e Empreendedorismo (ENACRE), que engloba um Programa de Comercialização Agropecuária 2013-2017, um Programa de apoio às Pequenas Empresas (PROAPEN). Também o Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-20 (PNFQ 2013-20) possui um programa de apoio ao empreendedorismo.

No entanto, de acordo com o relatório referido, qualquer empreendedor deve conhecer os principais obstáculos que poderão ter de enfrentar:

- Abastecimento limitado de água e energia;
- Parque industrial desatualizado;
- Escassez e capacidade financeira;
- Políticas monetárias e fiscais que esvaziaram o investimento privado;
- Limitações na titulação de terras, restringindo as possibilidades de garantias de crédito;
- Acesso limitado a moeda estrangeira;
- Falta de competências técnicas e de gestão, bem como custos elevados da contratação de peritos externos;
- Alta depreciação cambial, que aumenta os preços de bens e de serviços importados. (Muzima & Gallardo, 2017)

Como é possível compreender alguns destes obstáculos são também eles geradores de novas oportunidades de negócio, que podem surgir da tentativa de resolver estes problemas ou dificuldades. Neste sentido Mendes (2012, p. 15) refere que *“o país tem de entrar no rumo do desenvolvimento geral e equitativo não só no tocante aos aspetos económicos ligados à produtividade e eficiência empresarial, mas também ao nível do bem-estar social, através da melhoria das condições de habitação, saneamento básico, saúde e educação públicas e educação públicas, reduzindo assim o número daqueles que vivem abaixo do limiar de pobreza”*.

De acordo com a mesma autora *“assume-se como essencial estimular a atividade empreendedora da população angolana, de modo a permitir o crescimento de negócios novos e inovadores contribuindo assim para reduzir a dependência do país relativamente ao petróleo e mantendo as mais elevadas taxas de crescimento a nível mundial”* (Mendes, 2012, p.16)

O empreendedorismo, independente da forma que tome, é uma das melhores ferramentas para alavancar o desenvolvimento, seja ele social ou económico, no país em desenvolvimento como exemplo Angola.

Os novos negócios e ideias são essenciais para o crescimento e desenvolvimento económico, apresentando novos produtos ou serviços que aumentem o bem-estar da população, que sejam substitutos de produtos importados ou que revelem maior produtividade, por incorporarem novos processos de fabrico mais eficazes e eficientes, sendo maior parte das vezes trazidos por novos empreendedores.

II.2 Plano de Negócios

II.2.1 Conceito de Plano de Negócios

Daremos agora especial destaque à definição de Plano de Negócios, por se tratar do conceito central deste projeto.

De acordo com Pereira (2014, p. 5), um plano de negócios *“é um documento no qual o negócio é explicado e analisado detalhadamente nas suas diversas vertentes, tanto internas como externas, e os seus objetivos são definidos, bem como o método para os alcançar”*.

Segundo Duarte & Esperança (2014, p. 60) *”O Plano de Negócios é um documento resultante de uma metodologia de planeamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa e traça o percurso que a organização deve seguir. Trata-se, pois, de um documento essencial para ajudar empresários ou gestores executivos e as organizações a conduzirem os seus negócios.”*

Uma outra definição é apresentada por DeThomas & Derammelaere (2008, p. 7) que nos dizem que: *“um plano de negócio 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”.

Também Rosa (2013, p. 13) refere que um plano de negócios é *“um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas.”* Ao que o autor acrescenta: *“um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.*

Mendes (2017, p. 17) aponta que *“tendo em conta que, na realização do plano de negócios é provisionada vários cenários futuros, torna-se útil a sua elaboração, para ajudar o gestor na tomada de decisões em momentos de incerteza, afetando os recursos necessários para cada cenário provisionado.”* Apesar disso a existência de um plano de negócios não é garantia de sucesso, mas, como refere a autora a *“sua ausência é considerada como um dos fatores responsáveis pelo insucesso das empresas”.*

A partir destas definições já é possível verificar que se trata de um documento que explica como a partir de um conjunto de recursos é possível obter determinados fins numa organização.

Existem dois tipos de planos de negócios, aqueles que correspondem à criação de um novo negócio, que é uma ferramenta utilizada pelos seus promotores para planejar o início de um novo negócio e aqueles que são desenvolvidos por empresas já existentes, para utilização interna, que tem a finalidade de demonstrar como será feito a expansão ou crescimento ou ainda, o desenvolvimento de uma nova estratégia para a empresa.

Também podemos ler em Dornelas (2012, p. 96), que o *“Plano de Negócios deve ser uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em uma linguagem que os leitores entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado”.*

Para Cebola (2011, p. 151) o plano de negócios é *“um documento onde o empreendedor sistematiza as ideias que pretende desenvolver e as opções estratégicas que tomou com base nos estudos realizados, procurando evidenciar as características diferenciadoras e a viabilidade do projeto”.*

Das definições expostas é possível verificar o destaque dado ao planeamento, à construção de estratégias de desenvolvimento das ideias de negócio e ainda à avaliação da sua viabilidade económica e financeira de um projeto.

Martins et al (2009, pp.9-10) citado por Azevedo (2014, p.27), referem que um plano de negócios é *“um documento escrito que delimita claramente os objetivos do negócio e que descreve como serão atingidos esses objetivos”*.

E acrescentam que este deve procurar responder às seguintes questões” i) *qual a ideia de negócio*, ii) *como irá funcionar esse negócio*, iii) *que recursos serão necessários*; iv) *como serão utilizados esses recursos*; v) *porque é que esse negócio será bem-sucedido*; vi) *como serão obtidos os lucros e os fluxos de caixa*; e vii) *quais são as ameaças ao negócio*”.

Convém referir, tal como nos é apresentado por Rente (2014, p. 12) *“um plano de negócios é único para cada projeto”*. O mesmo será dizer que não existe uma formula/ estrutura que possa ser aplicado a todos os negócios, até porque, como o mesmo autor refere *“escrever um plano de negócios ajuda o empreendedor a analisar com maior profundidade o setor onde se vai inserir”*. Sendo que desta forma *“O empreendedor é mais realista, objetivo e tem um melhor detalhe da sua ideia inicial”*.

É ainda, o mesmo autor quem refere que, *“para além de apoio à tomada de decisão na implementação ou não do projeto empresarial, o plano de negócios é igualmente um instrumento para preparar a fase de arranque do projeto e de antecipar as dificuldades que poderão surgir nos primeiros tempos de atividade, permitindo ao empreendedor preparar-se para esses desafios”*. (Rente, 2014, pp. 12-13)

O plano de negócios surge da necessidade do empreendedor que identifica uma oportunidade de negócio ou pensa em concretizar uma ideia de negócio, em estruturar essa mesma ideia de uma forma simples,

II.2.2 Os objetivos da criação de um plano de negócio

O objetivo principal na criação de um plano de negócios é identificar o modo como o negócios vai ser operacionalizado, isto é, mostrar a quantidade de recursos que vão ser utilizados, a forma como estes se conjugam, como serão as relações da empresa

com o meio envolvente, quer se tratem de clientes, fornecedores ou outras instituições, em suma como será gerada riqueza.

Um dos motivos porque é importante a descrição do negócio através do plano de negócios é porque este define o caminho que deve ser seguido pela empresa para atingir os seus objetivos. Um outro motivo tem a ver com a avaliação do negócio, o que obriga a realização de previsões, à enumeração dos pontos fracos e pontos fortes, que em conjunto permitem uma visão realista do negócio.

Conforme é descrito por Pereira (2014, p. 6) existem cinco etapas no processo de desenvolvimento do plano de negócios: “ (1) *recolha de dados*; (2) *análise dos dados*; (3) *definição da estrutura do plano de negócios*; (4) *elaboração do plano de negócios* e (5) *apresentação do plano de negócios*.”

A recolha de dados é essencial para garantir a qualidade do plano. Antes de dar início a esta etapa devemos procurar resposta para duas questões. A quem se destina o plano e qual o objetivo do plano, uma vez que diferentes destinatários valorizam de forma também diferente as várias seções do plano, como exemplo podemos referir que podem ser construídos dois planos distintos, conforme se destine a obter financiamento bancário ou a provação dos quadros superiores de uma empresa.

Ainda referente à recolha de dados devemos ter em atenção que as fontes devem ser fidedignas, quer estas sejam internas ou externas.

Depois de obtidos os dados mais relevantes deve ser efetuada uma análise dos mesmos e agrupá-los de acordo com as várias seções do plano de negócios, convertendo-os em informação.

Devemos dar particular atenção à análise da situação atual, pois ela representa o ponto de partida para a definição dos objetivos para o negócio, assim como auxiliar na determinação das estimativas de recursos imprescindíveis à implementação do negócio.

A terceira fase consiste na estruturação do plano de negócios, que é baseada nas duas etapas anteriores. Segue-se a redação e apresentação do plano construído, que como afirma Blackwell (2004), citado por Pereira (2014, p.6) “deve ser tão verdadeiro, claro, breve e lógico quanto possível”.

II.2.3 A Estrutura de um Plano de Negócios

A estrutura do plano de negócios está dependente de dois fatores, o primeiro será o tipo de negócio e o segundo é o propósito do próprio plano, isto é, para quem se destina o plano, uma vez que pode tratar-se de um guião interno ou um documento para apresentar a potenciais investidores ou financiadores, por exemplo.

Independentemente do destinatário, no quadro seguinte apresentamos duas estruturas diferentes, a primeira é apresentada por Dornelas (2014, p. 102) e a segunda estrutura é apresentada pelo IAPMEI Portugal (2016).

Quadro 7 - Seções do Plano de Negócios

Capa	Capa
Sumário (índice)	Sumário executivo
Sumário executivo	Histórico da ideia
Produtos e serviços	Mercado subjacente
Análise da indústria	Nova ideia e o seu posicionamento no mercado
Plano de marketing	Projeto/ Produto/ ideia
Plano operacional	Estratégia comercial
Estrutura da empresa	Gestão e controlo do negócio
Plano financeiro	Investimento necessário
Anexos	Projeções financeiras

Fonte: Adaptação de Dornelas (2014) e IAPMEI (2016)

Segundo Terribili Filho (2014, p.37) “*A criação de um novo negócio exige, em primeiro lugar, uma boa ideia, preferencialmente de algo novo, diferente e que vá ao encontro de necessidades e desejos dos potenciais clientes.*”

Contudo o autor refere que uma boa ideia não é suficiente para garantir o sucesso do negócio, uma vez que esta ideia tem de ir ao encontro das necessidades dos clientes, o que na maior parte das vezes implica a realização de um estudo de mercado, o que também pode ser moroso e dispendioso.

O mesmo autor acrescenta que para uma correta avaliação no negócio no mercado devem ser efetuadas três análises: “*análise SWOT, Análise das cinco forças de Porter e Análise PEST.*”

De acordo com Pereira (2014, p. 9) “*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*).

A análise das cinco forças de Porter, constitui um modelo desenvolvido em 1979, cujo principal objetivo é analisar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio face aos seus concorrentes. Desta forma é possível ter uma visão mais abrangente da concorrência. O modelo criado por Porter permite analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia, identificando os fatores que podem afetar a sua competitividade e assim definir uma melhor estratégia para vencer no mercado.

Por último, fazemos referência à análise PEST, que corresponde a um exercício que permite determinar o impacto que o ambiente externo pode ter no negócio ou apenas num produto ou serviço de uma empresa. Esta análise (Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica) permite identificar as oportunidades e ameaças externas diretamente relacionadas com a empresa. Por um lado, a análise política foca-se nos aspetos relacionados com a regulamentação do setor económico onde se insere o negócio e na possibilidades desta regulamentação poder mudar em função de alterações políticas ou governamentais.

A análise económica consiste na identificação da concorrência, de impostos ou incentivos e nas variáveis diretamente relacionadas com os custos operacionais.

A análise sociocultural permite identificar possíveis dificuldades ou alterações no perfil do consumidor, tendo em conta o seu estilo de vida, o género, as habilitações académicas, a distribuição demográfica e os papéis sociais. A análise tecnológica permite determinar o impacto da tecnologia e suas alterações na produção, distribuição e comunicação do produto ou serviço oferecido pela empresa.

Para Queijo (2014, p. 6) o plano de negócios deverá “*ser simples, objetivo, realista, completo e terá de ter um supervisor*”. Ao que o autor acrescenta: “*através desta ferramenta de gestão, é possível planejar e decidir o futuro da empresa, tendo como base o passado, a situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência.*”

A sua importância é tal que, a partir deste é possível identificar os riscos e criar planos para minimizá-los ou até mesmo evitá-los, mostrando os seus pontos fracos e fortes, no que respeita à concorrência, conhecer o mercado e definir as estratégias de marketing para garantir uma boa rentabilidade e reconhecimento dos produtos e serviços prestados e ainda, analisar o desempenho económico e financeiro do negócio, proceder à avaliação dos investimentos e prever o retorno do capital investido.

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

Na falta de um modelo único seguiremos aquele que é proposto pelo IAPMEI¹ de Portugal e passaremos a descrever cada uma das seções aí contempladas, iniciando pelo Sumário Executivo que é a parte mais importante, pois é escrita com o objetivo de tornar apelativa a leitura das restantes partes.

1. Sumário Executivo

De acordo com o IAPMEI Portugal (2016, p.3) “*Este é o capítulo mais importante de um plano de negócios. Deve sumariar em não mais de 500 palavras toda a apresentação, que será mais detalhada nos capítulos seguintes*”. Ao que acrescentam “*O sumário executivo é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Se o sumário executivo não for claro, pode desencorajar os analistas de rever o plano completo.*”

Neste sentido, Salim, Hockman, Ramal & Ramal (2010, p. 41) referem que o “*sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios*”, uma

¹ Ver página 30

vez que apresentam de um modo claro de resumido o ambiente e o mercado onde está inserida a empresa, que tipo de produto e/ou serviço será comercializado, o seu público-alvo, bem como os investimentos necessários, sejam eles financeiros, tecnológicos ou humanos.

Esta seção é a primeira a ser lida, portanto deve ser escrita de forma simples, mas atraente de forma a cativar a atenção e manter o entusiasmo de quem o está a ler. Apesar de ser a primeira a ser lida deverá ser a última a ser escrita, exatamente por se configurar um resumo das restantes seções.

O IAPMEI (2016, p. 5) apresenta a seguinte lista de “*pontos essenciais a focar no Sumário Executivo*”:

- *Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?*
- *Qual a missão?*
- *Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?*
- *Porque constituí uma proposta inovadora e vencedora?*
- *Quais os recursos, humanos e financeiros necessários?*
- *Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?*
- *Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?*
- *Quais as suas referências e a sua experiência relevante para o projeto concreto?”*

Segundo DeThomas & Derammelaere (2008) o sumário executivo é uma peça importante no Plano de Negócios uma vez que cabe a este motivar os seus leitores a continuarem a ler as restantes secções, o que implicará a aceitação do projeto, devendo por isso ser apelativo, otimista e persuasivo, mas realista.

2. O histórico da Companhia e/ou dos promotores

Nesta secção devem ser apresentados o histórico da empresa ou a experiência empresarial do empreendedor. Quando tal não é possível, por ser uma empresa criada de raiz, deveremos apresentar a experiência académica e profissional dos promotores e a motivação para empreender tal projeto.

De acordo com o IAPMEI (2016, p.6) “os pontos mais importantes a salientar são:

- *Como é que o projeto surgiu e como é que foi introduzido na companhia. É uma empresa nova ou não e, se sim, porque é que se dedicou a criar uma;*
- *De que forma é que a experiência passada dos empresários pode contribuir para o sucesso do projeto? Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de negócio?*
- *Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projeto na ótica dos seus promotores?”*

De acordo com o mesmo documento apresentado pelo IAPMEI (2016, p.5), é nesta seção que se apresenta a missão da empresa. “*A missão é uma declaração global que define os objetivos gerais da companhia, expressando os propósitos fundamentais da gestão no seu conjunto, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento. É o ponto de partida para a definição dos objetivos fundamentais da companhia*”.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 138) a missão é “*a razão de ser do próprio negócio (...) porque ele foi criado (...) para que existe*”

A missão é a resposta à questão “porque é que a empresa existe?”, dando a todos os envolvidos, sejam concorrentes, fornecedores, clientes, recursos humanos a noção do seu objetivo concreto. A empresa define-se pela sua Missão de Negócio, a sua razão de existir.

3. Mercado Subjacente

O mercado é o local físico ou apenas virtual onde a empresa estabelece as trocas com os seus fornecedores e com os seus clientes.

Nesta secção é importante definir aspetos referentes ao novo produto/serviço como sejam a dimensão do mercado, o seu estágio de desenvolvimento, qual o público-alvo, quem são os seus clientes, quer em quantidade, quer em termos de influência e quem são os seus concorrentes, também no aspeto da quantidade e da influência.

Segundo o IAPMEI (2016, p.6) “*o tamanho do mercado ou o consumo anual do produto será definido em termos de âmbito do projeto em consideração*”. Ao que acrescenta “*o tamanho do mercado pode ser avaliado pelo nível do consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características*”.

Quanto ao estágio de desenvolvimento do produto há a referir que “*existe um padrão natural de evolução para a maior parte dos mercados e o estágio do ciclo em que o mercado se encontrar irá afetar significativamente a estratégia de negócios que deve ser adotada*”. (IAPMEI, 2016, p.6)

Estas características são importantes para justificar a viabilidade da ideia ou produto/serviço e ainda apresentar o conhecimento que os promotores possuem sobre o mercado em si.

4. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado

Nesta secção faz-se uma apresentação do negócio, referindo o produto/serviço e o seu mercado; os recursos necessários e a capacidade de gestão do negócio. Relativamente aos recursos humanos apresenta-se o organograma da empresa e a experiência dos executivos mais relevantes. Tratando-se de uma empresa nova “*será necessário colocar a ênfase no percurso dos seus sócios fundadores, na sua capacidade para assumir os riscos decorrentes daquilo a que se propõem e para a implementação dos planos definidos*” (IAPMEI, 2016, p.7).

5. O Projeto/ Produto/ Ideia

Esta seção inicia-se com a apresentação das partes já desenvolvidas do projeto, mesmo no caso de se tratar de uma empresa nova.

Segue-se a apresentação de todos os produtos e serviços que a empresa pretende lançar, a forma como será produzido, identificando os recursos necessários e os procedimentos essenciais à sua produção. É necessário ter em atenção para não ser demasiado otimista nos custos e nos tempos necessários à execução das tarefas que compõe sua produção. Portanto o objetivo principal é descrever o Plano operacional, isto é, o dia a dia da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) aqui são descritos aspetos como o planeamento da produção e o orçamento das despesas gerais projetadas para a produção do produto/serviço colocado no mercado pela empresa.

Um alerta é lançado por Abrams (1994, p.141) que refere que *“uma descrição muito detalhada pode ser considerada contraproducente – enfoque dado a detalhes muito pequenos pode dar impressão de que não se tem noção do todo”*. As questões fundamentais são aquelas que estão associadas ao sucesso da empresa, aquelas características que lhe confere competitividade no mercado e capacidade de ultrapassar as dificuldades enfrentadas pela empresa.

Lopes (2011) refere que nesta secção devem ser apresentadas as instalações e equipamentos necessários à produção, isto é, devem ser referidos os recursos físicos, tecnológicos e humanos necessários à produção, para além das matérias-primas.

Segue-se a apresentação dos pontos críticos. A sua apresentação *“permitirá antecipar as ações necessárias e os recursos que deverão ser mobilizados, reduzindo o risco associado ao projeto”*. (IAPMEI, 2016, p.9)

6. Estratégia Comercial

Nesta seção mostra-se como a empresa se apresenta ao mercado. Inicia-se com a definição dos preços dos produtos que pretendemos colocar no mercado e que foram apresentados nas seções anteriores.

Apresenta-se também nesta seção o desenho do processo de vendas, isto é, como é o Marketing da empresa, que é *“o processo no qual se identificam e quantificam as necessidades dos clientes e se define uma estratégia clara para as satisfazer”*. (IAPMEI, 2016, p.12)

Define-se o processo de venda, eventualmente os canais de distribuição, se houver, mostra-se como é feita a comunicação com os potenciais compradores/clientes. Este processo envolve alguns elementos essenciais, que nos são apresentados pelo IPAMEI (2016, p.12) na seguinte lista:

- *“Identificação de um leque suficientemente grande de potenciais clientes;*
- *A criação de segmentos de clientes alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;*

- *A escolha dos canais que deverão ser explorados: diretos como vendedores; Canal Telefónico ou Lojas Próprias ou indiretos como alianças com parceiros de distribuição, etc;*
- *Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;*
- *Desenvolvimento de uma estratégia de vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objeções;*
- *Montagem e Formação das Forças de Vendas;*
- *Identificação das ações de Marketing relevantes.”*

Apresenta-se o Modelo das Cinco forças de Porter (1999), uma vez que estas causam impacto sobre os lucros da empresa. De acordo com o seu autor, cada uma delas deverá ser apresentada com um nível de detalhe que permita conhecer a estrutura que conduzirá à definição da estratégia da empresa.

As cinco forças que revelam a intensidade concorrencial são:

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

Sendo, o conjunto destas forças determinante para o potencial de desempenho da empresa. Segundo Porter (1999) é através do conhecimento das pressões competitivas que se determinam os pontos fracos e pontos fortes de uma empresa. As pressões competitivas revelam, por sua vez, as necessárias alterações estratégicas que contribuíram para um melhor retorno, mostrando as oportunidades do setor, em termos de tendência e ainda as potenciais ameaças.

Igualmente relevante será apresentação da matriz SWOT, que permitem à empresa desenvolver estratégias assentes nas suas forças, que permitam dirimir as fraquezas, explorando as oportunidades e reduzindo a exposição a ameaças.

7. Gestão e controlo do negócio

Neste ponto são apresentados os instrumentos de permitem a gestão e o controlo do negócio, como por exemplo previsões orçamentais, relatórios, contabilidade organizada.

Dar-se-á relevo ao controlo de três áreas: as vendas, a produção e a informação financeira, por serem mais sensíveis a potenciais desvios e ainda porque podem demonstrar o sucesso ou insucesso do projeto. A recolha de informação deve ser fácil, assim como a sua utilização ou tratamento, para que seja possível atempadamente corrigir os desvios ou situações indesejáveis.

No que respeita ao controlo financeiro, deveremos poder decidir, de acordo com a dimensão do negócio, se existe ou não um Departamento Financeiro, e na sua ausência identificar o responsável externo por essa área.

8. Investimento necessário

Depois de determinados os recursos necessários e consequentemente o investimento inicial a aferir ao projeto cabe aos promotores decidir a forma de financiamento que irá ser alocada ao projeto, ou seja, a percentagem de capital próprio e/ou capital alheio. No caso de haver necessidade de recurso a capital alheio deverá ser analisada a melhor solução para o empréstimo de acordo com as condições disponíveis no mercado.

Na escolha das formas de financiamento deverá estar presente a necessidade de capital base e os fundos necessários para a compra de instalações, do equipamento e de todo o investimento inicial necessário. É igualmente importante, definir o período de duração dos empréstimos e as condições contratuais com a eventual entidade envolvida.

9. Projeções Financeiras

Antes de serem apresentadas as projeções financeiras inicia-se a apresentação dos pressupostos, como prazos médios de recebimento, de pagamento, período de rotação das existências, taxas de imposto sobre rendimentos, taxa de juro do financiamento, taxa de inflação, impostos sobre salários e encargos sociais.

Depois, nesta seção são apresentadas as principais projeções financeiras, como sejam, as vendas, as projeções de cash-flows e rentabilidade que serão essenciais para a determinação da viabilidade económico-financeira do projeto, que será tão importante para os promotores, como para parceiros e potenciais investidores.

Para chegar a esse desiderato devemos apresentar o Plano de Investimento Inicial, o Mapa de Financiamento, os custos fixos, discriminando os gastos com os recursos humanos e outras despesas mensais fixas, custos das mercadorias vendidas, que permitem o cálculo da demonstração de resultados previsional, o mapa de fundo maneio. Estes últimos instrumentos permitem a determinação do ponto crítico, dos cash-flows e o balanço.

Por último, como já foi referido, faz-se a avaliação do projeto, determinando o *payback period*, valor atualizado líquido, taxa interna de rentabilidade que permitem aos promotores e aos investidores interessados avaliar a atratividade do projeto baseada na sua rentabilidade económico-financeira.

III – PLANO DE NEGÓCIOS DA FORTYDATA SERVICE

Este capítulo consiste na apresentação do plano de negócios da **FortyData Service**, de acordo com a estrutura definida pelo IAPMEI Portugal, dirigida para o seu público-alvo: acionistas, colaboradores, bancos de investimento e candidaturas de apoio ao desenvolvimento tecnológico de Angola.

III.1 Sumário Executivo

O plano de negócios da FortyData Service tem como principal objetivo a definição de uma estratégia e a análise da viabilidade da criação de uma empresa de software seguindo a necessidade de desenvolvimento tecnológico e da informação das empresas angolanas.

A empresa chamar-se-á FortyData Service, constituída a 100% por capitais angolanos e estará orientada para conceber, desenvolver, instalar e manter software para a área dos serviços, em especial no que respeita a gestão comercial, gestão de recursos humanos, de imobilizado, de empresas com atividade em Luanda. Paralelamente desenvolverá trabalhos na área do web design, como criação de sites e ainda a gestão de redes sociais de empresas e particulares (autores, atores, músicos e outras figuras públicas)

O principal objetivo é apoiar as organizações públicas e privadas na gestão do dia a dia, com adesão às novas tecnologias de informação e novas práticas, através de soluções seguras, de qualidade e de fácil interação.

A quantidade de potenciais clientes é elevada no mercado angolano, no entanto os primeiros anos da empresa serão focados em projetos/organizações sediadas em Luanda. Para tal pretende contratar colaboradores com habilitações superiores nas áreas de informática e marketing e técnicos médios em ciências e tecnologias e em gestão de empresa.

A FortyData Service conta com dois sócios, ambos licenciados em Engenharia Informática em Lisboa, com experiência profissional na criação e desenvolvimento de software à medida para empresas, estando um deles a terminar o Mestrado em Gestão, ambos com espírito empreendedor, não só para a criação dos seus postos de trabalho,

como também para a criação de mais postos de trabalho e desenvolvimento tecnológico da economia angolana.

A necessidade da aderência às novas tecnologias de informação e comunicação é uma crescente necessidade num mercado como o angolano que pretende estar ao nível das economias mais desenvolvidas. A FortyData Service tem como objetivo auxiliar as organizações a aderirem a soluções que maximizem a satisfação dos clientes, reduzindo o tempo de execução das tarefas, mantendo todos os dados o mais sigiloso e seguro possível. Atualmente conta com sete empresas concorrentes perspetivando a existência de mercado para a criação de mais empresas dentro deste setor.

A estratégia de marketing da empresa passa por se dar a conhecer e fidelizar um grande número de clientes na área da saúde e da educação, nomeadamente clínicas médicas, clínicas dentárias, empresas de análises clínicas, hospitais, escolas, colégios e bibliotecas. Numa primeira fase desenvolveremos produtos que permitam aos nossos clientes a redução dos custos e dos tempo de execução de atividades diárias e meios para que estejam mais próximos dos seus próprios clientes, como por exemplo, sites, apoio às redes sociais, programas que permitam os utentes agendar ou verificar a data da consulta, resultados das suas análises clínicas, se existe o livro procurado, as notas e a assiduidade do seu educando, sem a necessidade da deslocação até à sua clínica, biblioteca ou escola.

O escritório da empresa ficará no Bairro Maculusso e terá aproximadamente 250 m², repartidos entre a sala de reuniões, sala de desenvolvimento de aplicações e software, sala para os gestores, sala para os serviços administrativos, receção e duas casas de banho (masculino, feminino).

O investimento inicial é de **6 772 mil kwanzas** (aproximadamente 19 mil euros) composto por 12% de capitais próprios realizados pelos dois sócios com quotas iguais e por 88% de financiamento bancário. Face ao Plano de Negócios definido seguidamente, a empresa será viável do ponto de vista económico, financeiro e social. No final dos primeiros cinco anos de atividade o Valor Líquido Atualizado (VAL) será de **24 649 427 kwanzas** e a sua Taxa Interna de Rentabilidade é de **77.62%**, o prazo de retorno do investimento acontece em 2 anos o que satisfaz os seus sócios.

III.2 A Empresa e os Promotores

A FortyData Service será criada em janeiro de 2020, como uma sociedade por quotas igualmente distribuídas entre os seus dois sócios – Admiro Quarenta e Adalberto Silva, ambos licenciados em Engenharia Informática, estando o primeiro a terminar o mestrado em gestão e planeamento estratégico de empresas. O escritório da empresa ficará situado no Bairro do Maculusso em Luanda.

A FortyData Service será uma empresa com 100% de capitais angolanos, que produz e implementa soluções à medida para empresas e particulares, assim como assistência técnica do software. Desenvolverá soluções para a gestão do dia-a-dia, nomeadamente para gestão comercial, gestão de clientes e faturação, gestão de recursos humanos, gestão de armazém, imobilizado e biblioteca, para empresas na província de Luanda, sendo o seu público-alvo as empresas no ramo da saúde e educação.

O objetivo da criação desta empresa é o de facilitar e incentivar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação por parte de pequenas e médias empresas angolanas e particulares ligados à área artística e de entretenimento, com um preço e serviços associados competitivos, assente nas elevadas competências dos seus recursos humanos, que permitirá a expansão da empresa pela província de Luanda.

Devido à dificuldade em encontrar um posto de trabalho compatível com a experiência e rendimentos ambicionados, que assolam os jovens que residem em Luanda, a aposta no empreendedorismo é uma das respostas mais atraentes.

A qualidade do serviço e a disponibilidade de todos os colaboradores será um dos fatores críticos de sucesso com maior peso e determinante na viabilidade do projeto. O arranque do projeto está assente na rede de network dos seus promotores, que permitirá numa primeira fase de angariação dos clientes, que sentem a necessidade de um apoio informático personalizado para o seu negócio, nomeadamente na divulgação dos produtos/serviços prestados, na comunicação com os respetivos público-alvo, quer de forma direta, quer através das redes sociais e ainda, na gestão do dia a dia.

Os seus fundadores identificaram as necessidades dos potenciais clientes e carência deste tipo de serviços e acompanhamento pós-venda, considerando que há espaço no mercado para desenvolver e arriscar, envolvendo-se num serviço mais

especializado, muito exigente e em constante desenvolvimento adaptando-se às alterações das necessidades identificadas pelos clientes e acompanhamento da evolução tecnológica.

III.3 Mercado subjacente

Nesta seção apresentamos a análise externa, nomeadamente a análise PEST, que como já referimos envolve a análise dos contextos político, económico, sociocultural e tecnológicos do mercado onde está ou vai ser inserida a empresa.

III.3.1 Análise Externa

O conhecimento da envolvente externa é considerado essencial no momento de investir, mesmo que por vezes se assuma que não possui um impacto direto na vida da empresa. A análise externa permite às empresas conhecer as oportunidades proporcionadas pelo ambiente externo, ao mesmo tempo que se preparam para reduzir o impacto das ameaças e conjugando estes fatores poderão minimizar os riscos associados à implementação do negócio. Para melhor conhecer estes fatores utilizam-se geralmente duas abordagens: a análise PEST e a análise das cinco forças de Porter.

III.3.1.1 A Análise PEST

A análise PEST é frequentemente utilizada para determinar o impacto que se espera que o meio envolvente tenha no sucesso da própria empresa. Nesta análise subdivide-se em quatro partes, que corresponderão à (i) político-legal, (ii) económica, (iii) sociocultural e (iv) tecnológicas. Faremos então a apresentação de cada uma destas variáveis e procura-se o impacto de cada uma sobre o negócio da FortyData Service.

(i) Contexto Político-legal

Apesar do quadro de estabilidade política vivenciada no país, a partir do final da guerra e com a aprovação da nova Constituição, neste momento Angola encontra-se a cumprir um Programa de Estabilização Económica, no seguimento do pedido de ajuda ao Fundo Monetário Internacional, pelo que é possível que exista uma quebra no consumo,

mas ao mesmo tempo um aumento da competitividade o mercado, sobrevivendo apenas aquelas empresas que estejam preparadas para a mudança.

(ii) Contexto Económico

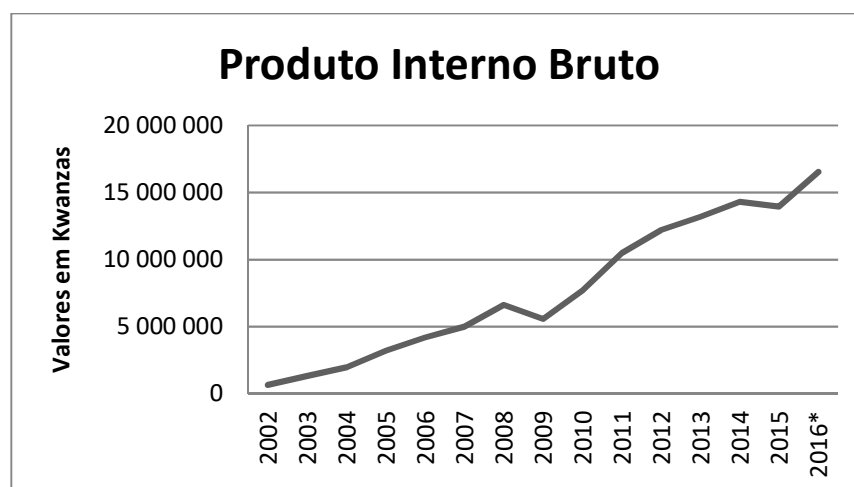
Neste sentido começamos por fazer uma análise da envolvente económica de Angola, em particular da província de Luanda.

Figura 1 - Mapa de Angola



Iniciamos o estudo pela observação da evolução do Produto Interno Bruto (PIB) de Angola desde o 2002 até 2016, pois são os dados disponíveis pelo Banco Nacional de Angola em 2018. Na generalidade dos anos, regista-se um crescimento face ao ano anterior. O que demonstra o crescimento, praticamente constante da economia angolana.

Gráfico 1 - Evolução do PIB em Angola



No entanto, a economia angolana foi em 2017 alvo de uma das suas piores crises económicas devido à quebra nos preços internacionais do petróleo. A produção deste representava mais de 90% das exportações angolanas, pelo que se tornou urgente uma aposta na diversificação da economia nacional, a par de uma estratégia para a redução do endividamento público que teve a sua origem na conjuntura desfavorável apresentada.

Uma das principais alterações será a adoção de um Sistema de Câmbio Flexível. Neste sentido o Banco Nacional de Angola (BNA) têm vindo a realizar leilões de moeda estrangeira, sem qualquer tipo de interferência no mercado cambial, o que resultou na desvalorização gradual do kwanza. Angola espera conseguir, com a depreciação da moeda nacional, aumentar as receitas das exportações para reduzir o endividamento interno e externo.

Atualmente, o governo angolano está a implementar um Programa de Estabilização Macroeconómica (PEM) para resolver os desequilíbrios da economia. Segundo o Relatório do Fundo Monetário Internacional nº 18/156, “o programa visa a consolidação fiscal imediata, que limite o défice orçamental global a 3.5% do PIB em 2018 num cenário conservador para o preço do petróleo, maior flexibilidade cambial, a redução do rácio dívida pública / PIB para os 60% no médio prazo, a melhoria do perfil da dívida pública através de operações de gestão de passivos, a regularização de atrasados internos e a garantia da aplicação eficaz da legislação de CBC/FT”

O mesmo relatório aponta para um aceleração do crescimento económico, que rondará os 2.25%, alavancado por “um sistema mais eficiente de afetação de divisas pelo BNA e uma disponibilidade adicional de moeda estrangeira devido à alta dos preços do petróleo, pelo aumento da produção de gás natural liquefeito (GNL) para níveis próximos da capacidade total, e pela melhoria do sentimento empresarial”.

De acordo o Instituto Nacional de Estatística em 2018, o número de novas empresas é crescente, sendo Luanda a província que registou o maior número de novas empresas. Existindo, portanto, espaço para uma empresa de apoio ao negócio como será a FortyData Service.

(iii) Contexto Sociocultural

Encontramos na província de Luanda o centro de decisão do país e o espaço económico mais importante de Angola, possui o principal porto e atualmente o maior

parque industrial do país. Luanda é uma das cidades mais dinâmicas e diversificadas de África. Tal como acontece por todo o país, assiste-se a um crescimento da população, sendo, portanto, maioritariamente constituído por população jovem. Aumentando, de igual modo, o número de população a frequentar a escola e, portanto, verifica-se um aumento da literacia do país.

O aumento da escolaridade da população é muito importante, não só sob o ponto de vista da aprendizagem, como também por contribuir para um maior exercício da cidadania. Pretende-se dotar as crianças e jovens de conhecimentos, atitudes e valores o que ajudem a tomar decisões adequadas à sua saúde e ao seu bem-estar físico, social e mental. Ao mesmo tempo que lhes transmite conhecimentos sobre empreendedorismo, educação para o consumo, intercultural e educação para o Media. Sendo que esta última tem como principal desiderato incentivar os alunos a utilizar os meios de comunicação e com eles, a utilização segura das tecnologias de informação e comunicação, demonstrando a importância das atitudes e comportamentos adequados na internet e nas redes sociais.

Uma população jovem e o aumento do número de novas empresas faz com que haja uma utilização cada vez mais frequente, das novas formas de comunicar e de informar.

(iv) Contexto tecnológico

Do ponto de vista tecnológico assiste-se a uma forte aposta nas energias renováveis e alternativas, a um aumento exponencial da utilização da internet e das tecnologias de comunicação e informação, bem como a necessidade de as empresas aumentarem a interação com os clientes.

O aumento do uso da internet conduz a uma alteração da forma como as pessoas tem acesso a informação e à forma como consomem. O aumento da população com dispositivos móveis faz aumentar o número de utilizadores permanentemente online, ligados constantemente ao mundo e é crescente a necessidade de conteúdos em vários momentos do dia. Esta evolução faz com que as empresas sejam obrigadas a adaptarem-se a procurar novas soluções, abrindo portas para aqueles que possuem formação e se propõem desenvolver esta área.

III.4 Nova ideia e o seu posicionamento no mercado

A ideia de negócio surge na sequência de uma conversa entre os dois sócios que estão de volta para a sua cidade natal: Luanda. Neste sentido e depois de terminada a formação académica e os respetivos estágios que deram a oportunidade de iniciar a vida profissional e ganhar alguma experiência, havia necessidade de encontrar os respetivos postos de trabalho, sendo o empreendedorismo, isto é a criação de uma nova empresa, o caminho escolhido pelos promotores.

De acordo com os seus percursos académicos surge a ideia de abrir um negócio na área da tecnologia e informática. A FortyData Service será uma empresa que atuará na província de Luanda e o seu negócio consiste no desenvolvimento e comercialização de software para empresas feito à medida. A FortyData Service iniciará com uma reduzida equipa de colaboradores qualificados com a ambição de oferecer cada produto/serviço com a qualidade máxima e que vá facilitar a gestão das empresas clientes.

A FortyData Service será constituída como uma sociedade por quotas com responsabilidade limitada em que cada um dos sócios possui 50% do capital social e como já foi referido iniciará a sua atividade em janeiro de 2020.

A proposta de posicionamento da FortyData Service no mercado defende que esta será essencial para os indivíduos ou empresas que desejem adquirir soluções de comunicação ou software de apoio à gestão totalmente elaborada e concebida para os mesmos. Desta forma, é de maior importância que o cliente exponha a sua expectativa e necessidades em relação aos produtos/serviços que a FortyData Service desenvolverá à sua medida e com orçamentos previamente definidos.

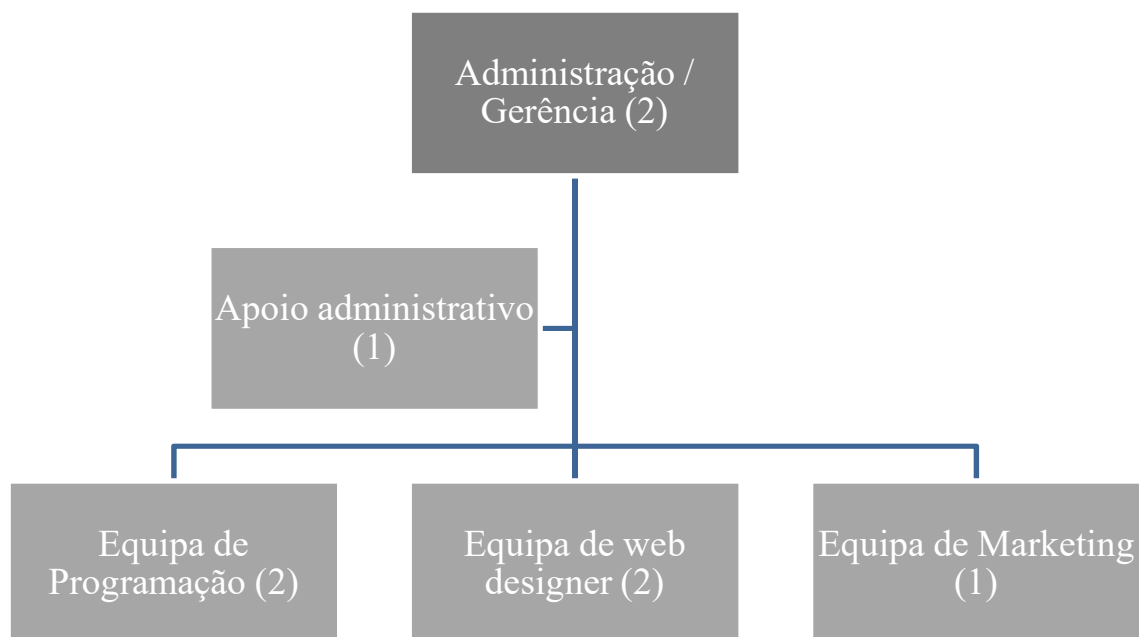
O organograma da FortyData Service reflete a divisão das tarefas dentro da empresa e uma estrutura hierárquica bastante simplificada com poucos níveis de decisão, justificada pela reduzida dimensão da empresa nos primeiros anos de atividade, beneficiando-se de uma rápida resposta ao mercado e evitando-se em simultâneos elevados custos com pessoal.

Na figura seguinte apresenta-se o Organograma da FortyData Service. Encontramos no topo da decisão os dois sócios, com atividades de administração/gerência em simultâneo, que se dedicam à gestão da empresa, das relações com os clientes,

fornecedores, bancos, entre outros, também poderão pertencer ao grupo de programadores da empresa, desenvolvendo aplicações e software numa primeira fase de crescimento da empresa e delegando funções, nomeadamente na distribuição de tarefas. Serão também, responsáveis pela gestão dos recursos humanos, em especial para seleção e contratação dos mesmos.

No nível hierárquico inferior encontramos quatro grupos: a equipa de apoio administrativo, a equipa de programação e desenvolvimento de aplicações, a equipa de web designers e a equipa de marketing.

Figura 2 - Organograma da FortyData Service



Conforme é apresentado no organograma os administradores contam com o apoio para as questões administrativas, processamento de: salários, faturas, recibos; arquivo de documentos; apoio à contabilidade; atendimento e reencaminhamento de chamadas; gestão de consumíveis; entre outras atividades.

A equipa de programação tem, como o próprio nome indica, a seu cargo o desenvolvimento de aplicações e software encomendado pelos clientes, pelo que para além da programação cada programador deverá estar presente na reunião preliminar com os clientes e na entrega do software ou aplicação, com vista à explicação do seu funcionamento, bem como, sempre que necessário proceder à sua manutenção. Como já

foi referido, a equipa de programação conta com o apoio direto dos administradores para a construção do software e para realizar tarefas desta equipa.

A equipa de *web designer*, para além da construção de sites, blogues, etc, deverá apoiar a equipa de programadores a criação de programas atrativos, de fácil utilização pelos seus futuros clientes e em última instância pelo público em geral.

Por fim, a equipa de marketing, que numa primeira fase é composta por um único elemento é responsável pelo desenvolvimento de atividades de marketing e publicidade junto dos nossos clientes, bem como apoiar as restantes equipas na conceção de projetos.

Na próxima seção apresentaremos com mais detalhe os produtos e serviços que a FortyData Service pretende comercializar, bem como os recursos necessários à sua laboração.

III.5 Projeto / Produto / ideia

Retomamos a análise interna utilizando os 7s de McKinsey² que permite identificar de que forma é constituída a empresa, isto é, a nova ideia de negócio através da análise de: (i) Estrutura (Structure); (ii) Estratégia (Strategic); (iii) Sistemas (Systems); (iv) Partilha de Valores (Shared Values); (v) Competências (Skills); (vi) Estilo (Style) e (vii) Colaboradores (Staff)

(i) Estrutura (Structure)

Como já foi referido a FortyData Service apresenta uma estrutura hierárquica bastante simples, com um nível de comunicação mais horizontal do que vertical, uma vez que os sócios fundadores também pertencem à equipa de programadores. No entanto é a estes que cabe a distribuição de tarefas dentro da empresa, pelo que a organização do conjunto de colaboradores que desenvolverá cada projeto é determinada pela direção.

Cabe, também, à direção assumir a responsabilidade pelas áreas comerciais, operacionais e da estratégia da própria empresa. As reuniões periódicas permitiram a partilha de informação entre todos os colaboradores, aumentando o nível de

² Ver: Nejad, Behbodi e Ravanfar (2015)

comprometimento e satisfação no local de trabalho, ao mesmo tempo que se desenvolvem os serviços personalizados para os clientes. (Nejad, Behbodi, & Ravanfar, 2015)

(ii) Estratégia (Strategy)

A FortyData Service é uma empresa de consultadoria e desenvolvimento de projetos informáticos e de marketing, (em especial no que toca à imagem dos nossos clientes perante os seus consumidores reais ou potenciais), que pretende implementar-se junto das pequenas e média empresas privadas na província de Luanda, desenvolvendo-se como um parceiro de negócio destas empresas. Numa primeira fase o negócio será dirigido a empresas no ramo da saúde, educação, alojamento e particulares. Os serviços da FortyData Service englobam a construção e manutenção de software e aplicações, permitindo oferecer um serviço “chávena-mão”, personalizado, com baixo custo e que vá ao encontro das necessidades da empresa, tendo em conta a realidade que cada cliente apresenta.

(iii) Sistemas (Systems)

Como já foi referido a FortyData Service vai apresentar um nível de burocracia baixo, potenciando a comunicação e as boas relações entre os seus colaboradores. Sendo o seu objetivo apresentar um serviço personalizado, de alta qualidade e uma ligação próxima com os seus clientes. Como forma de garantir os altos padrões de qualidade a que se propõe e a satisfação dos seus clientes a FortyData Service adotará um processo comercial que visa regular o modo como é feita a abordagem aos seus potenciais clientes e a forma como são apresentados os seus produtos/serviços para comercialização. Paralelamente será desenvolvido um processo de gestão de projetos, que permite organizar os projetos e ao mesmo tempo garantir a qualidade dos projetos desenvolvidos. Ambos os processos serão desenvolvidos aquando da identificação da estratégia de marketing-mix.

(iv) Partilha de Valores (Shared Values)

Os valores da FortyData Service serão o profissionalismo, proximidade, confiança, qualidade. A FortyData Service será criada com o objetivo de desenvolver do ponto de vista informático e tecnológico as empresas suas clientes procurando melhorar a sua gestão diária, bem como a comunicação com os respetivos clientes, mostrando que ainda é possível evoluir e crescer, tornando-se mais próximas das novas realidades tem

termos de novas tecnologias de informação e comunicação. Ao contribuir para a expansão do negócio das empresas suas clientes está a contribuir para o desenvolvimento da economia e da sociedade angolana, gerando mais rendimentos e postos de trabalho.

(v) Competências (Skills)

As principais competências da FortyData Service estão no nível da inovação tecnológica e das relações de proximidade que manterá com os clientes. A mais-valia para os clientes dos serviços prestados reflete-se na melhoria dos produtos ou serviços prestados por estes e por uma melhor comunicação e proximidade com os respetivos clientes, uma vez que pretendemos colmatar as necessidades do negócio apresentando soluções eficientes e adequadas aos recursos disponíveis.

Pelo menos durante os dois primeiros anos a contabilidade da empresa será efetuada em regime de *outsourcing*, porque nenhum dos sócios possui competências na matéria e esta é a solução de menor custo.

(vi) Estilo (Style)

A FortyData Service pretende apresentar-se com profissionais competentes, com excelente formação nas respetivas áreas, com qualidade e rigor. Pretende-se desenvolver em torno de todos os seus colaboradores um espírito de equipa e comprometimento. A liderança estará simultaneamente focada nas tarefas e nas pessoas. Um dos objetivos atuais é o crescimento da empresa, apresentando um serviço de qualidade, que garanta a satisfação e a confiança dos clientes, bem como notoriedade no mercado, que passa pelo reconhecimento da capacidade da equipa e pela possibilidade de tornar os objetivos globais em objetivos individuais, garantindo o comprometimento e espírito de entreajuda.

(vii) Colaboradores (Staff)

Os colaboradores da FortyData Service são a chave do seu sucesso, não só pelas suas competências técnicas, bem como pelas características pessoais que permitem um excelente clima de trabalho e relações próximas e de confiança com os nossos clientes. Os seus recursos humanos têm formação superior e experiência profissional nas respetivas áreas, ou seja, na área de marketing, programação e web design, sendo capazes de criar produtos e serviços diferenciados e de excelente qualidade.

III.6 Estratégia comercial

Perante a necessidade de apresentar a estratégia comercial da FortyData Service iniciamos esta seção com a formulação da estratégia, no que respeita a visão, missão e valores, seguindo-se a apresentação das 5 Forças de Porter, dos fatores críticos de sucesso, da estratégia de marketing e ainda apresentamos uma matriz SWOT.

III.6.1 Formulação da Estratégia

Iniciamos a formulação da estratégia da empresa mostrando qual a sua visão, missão e valores, as suas vantagens competitivas e os objetivos que se esperam alcançar nos primeiros cinco anos de atividade.

Visão

Ser uma importante parceira de negócios das pequenas e médias empresas de Luanda na área de informática e comunicação.

Missão

Desenvolver e aumentar as oportunidades de negócio das pequenas e médias empresas na província de Luanda, através da implementação de soluções informáticas e tecnológicas com um forte binário preço/qualidade.

Valores

Tendo em consideração a Visão e a Missão apresentadas a FortyData Service procura ganhar quota de mercado através de uma relação de proximidade e como parceira de negócio com os seus clientes. A cultura organizacional da FortyData servisse baseia-se nos seguintes valores:

- Qualidade
- Proximidade
- Inovação
- Dinamismo

- Confiança
- Rigor
- Segurança

Vantagem Competitiva

Conjugando os recursos da FortyData Service e as suas competências é possível acreditar que a empresa apresenta vantagem competitiva relativamente aos seus atuais concorrentes, sendo capaz de dar resposta aos fatores críticos do sucesso. As suas principais vantagens são:

- Capacidade de apresentar um serviço que responde às reais necessidades dos clientes;
- Apresenta serviços completos, desde a sua conceção até à manutenção de serviços pós-venda, através de avenças;
- Baixos custos fixos;
- Serviços a baixo preço;
- Manter relações de confiança e lealdade com os clientes;

Objetivos

Os objetivos gerais da FortyData servisse são os seguintes:

- Contribuir para o desenvolvimento do negócio das PME na província de Luanda;
- Ajudar na implementação de tecnologias de informação e comunicação;
- Adaptar, as empresas clientes, ao tipo de consumo e necessidade de informação atuais;
- Manter uma relação de confiança e transparência com os clientes;
- Ganhar quota de mercado como reflexo da qualidade dos serviços prestados.

Descreveremos a seguir os objetivos SMART³:

- Atingir um volume de vendas igual ou superior a 41 676 mil kwanzas no 1º ano de atividade;
- Garantir a satisfação de 99% dos clientes;
- Apresentar taxas de crescimento anual das vendas de serviços de 5% para o 2º e 3º ano e de 10% para o 4º e 5º ano.
- Aumentar o nível de notoriedade no mercado e o número de clientes por recomendação de outros clientes;
- Aumentar os recursos humanos da empresa através da contratação de pelo menos mais 2 colaboradores, no 3º ano de atividade.

III.6.2 A Análise das 5 Forças de Porter

De acordo com Porter (1998) a rentabilidade de uma empresa é determinada pela atratividade do setor de atividade onde ela se insere e isto pode ser medido através de cinco forças competitivas: (i) entrada de novos concorrentes, (ii) ameaça de produtos substitutos, (iii) poder de negociação dos fornecedores, (iv) poder de negociação dos clientes e (v) rivalidade entre os concorrentes existentes. Estas cinco forças são determinantes da rentabilidade da empresa, uma vez que determinam a sua capacidade de influenciar os preços, os custos e o investimento necessário para se manter no mercado.

(i) Entrada de novos concorrentes

A probabilidade de entrada de novas empresas no mercado é elevada, não só devido à aposta no empreendedorismo, como forma de encontrar o um posto de trabalho condicente com a formação e expectativas de crescimento pessoal e profissional, mas também devido ao aumento da procura por novos conteúdos e formas de ligar as empresas aos seus compradores e seguidores. A entrada no mercado tem um custo relativamente baixo e não está sujeita a aplicação de nenhuma lei específica, não havendo barreiras à

³ SMART é uma ferramenta criada por Peter Druker, para ajudar a planear, de uma forma “inteligente = SMART”, que tem como objetivo a definição de metas que incluam 5 atributos: S(Específicos), M (mensurável), A (Atingível), R (relevante) e T (Temporal). O que na prática, corresponde a definir objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e com prazo determinado para serem atingidos.

entrada. Um dos fatores de sucesso deste negócio tem a ver com os conhecimentos e competência dos seus recursos humanos.

(ii) Ameaça de produtos substitutos

Existe a possibilidade da empresa cliente deixar de procurar outsourcing os serviços prestados pela FortyData Service, criando um ou mais postos de trabalho que lhe permita desenvolver e manter as aplicações de software necessárias. No entanto existe um custo elevado, para os clientes, na mudança para um produto substituto.

(iii) Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores é médio. As empresas fornecedoras da FortyData Service são aquelas que disponibilizam serviços como eletricidade, comunicações e material informático, entre outras, para que possa desenvolver a sua atividade diária junto dos seus clientes. O reduzido número de empresas disponíveis, em algumas áreas referidas, faz com que não haja opção de escolha, tendo a sua alteração de preços, um custo envolvido que passará para os clientes da FortyData Service, pois trata-se de uma empresa de pequena dimensão.

(iv) Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes é elevado. O grande número de empresas, existente na província de Luanda, que se encaixa no perfil de cliente da FortyData Service, isto é que pertencem ao seu mercado alvo, ao mesmo tempo que existem poucas empresas especializadas como a FortyData Service conduz a que exista mais procura do que oferta, o que desgasta o poder negocial dos clientes. Contudo, dada a situação económica do país e a dificuldade em explicar às empresas a necessidade do investimento nas áreas de comunicação e marketing, assim como a possibilidade de recorrerem a uma empresa concorrente, aumenta-lhes o poder negocial.

(v) Rivalidade entre os atuais concorrentes

As empresas que desenvolvem a sua atividade na área da consultoria informática, de comunicação e marketing estão protegidas pela diferenciação dos produtos e serviços prestados, não obstante a importância da estratégia de preço. Existem atualmente diversas empresas em Luanda que concorrem pelo mercado alvo da FortyData Service, embora

poucas com a sua especialização, no entanto considera-se elevada a rivalidade com os atuais concorrentes.

Da análise das 5 Forças de Porter podemos concluir que a atratividade deste setor económico é baixa. No entanto, a FortyData Service possui capacidade técnica e como envolve uma equipa pequena estará capaz de se adaptar ao mercado com muita facilidade, encontrando o seu nicho que mercado, cobrando um preço justo, ganhando rapidamente quota de mercado.

III.6.3 Fatores Críticos de Sucesso

Para definir uma estratégia de negócios com sucesso no mercado é necessário procurar os fatores críticos de sucesso das empresas que pertencem a este setor de atividade económica. Estas fatores dizem respeito às variáveis que levam a uma maior criação de valor e permitem aos nossos clientes diferenciar-se dos seus próprios concorrentes. Neste sentido devemos procurar a resposta a duas questões: ‘Quais são as necessidades dos nossos clientes?’ e ‘O que é preciso fazer para sobreviver à concorrência?’. As respostas levam-nos a uma lista de fatores críticos, sem os quais a empresa deixa de ter razão de existir, são eles:

- Personalização do serviço;
- Retorno do investimento;
- Qualidade dos recursos humanos;
- Preço competitivo;
- Comunicação interna e externa.

III.6.4 Estratégia de Marketing

Nesta seção apresentamos o posicionamento e a estratégia de marketing-mix para a FortyData Service. A estratégia de marketing tem como objetivo a definição de um conjunto de ações para divulgar e mostrar os pontos fortes desta marca, colocando-a numa posição de destaque no mercado.

III.6.4.1 Posicionamento

O posicionamento de uma empresa tem em consideração a sua identificação e diferenciação face a outras empresas concorrentes. A FortyData Service é uma empresa que concebe e desenvolve software e aplicações para outras empresas no setor da saúde e da educação, apresentando-se com um parceiro de negócio dos seus clientes, através da oferta de um serviço personalizado, concebido de acordo com as necessidades reais do cliente, com a possibilidade de contratar um serviço de manutenção.

6.4.2 Marketing-Mix

Quando estamos a preparar um plano de marketing para uma empresa devemos ter em consideração a predefinição de quatro variáveis que compõem o marketing-mix, nomeadamente, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

O produto refere-se às características do produto ou serviço que a empresa quer colocar no mercado. A definição do preço a que o produto/serviço irá ser colocado no mercado é também um aspeto bastante relevante, se por um lado a empresa deverá definir um preço que lhe garanta a máxima rentabilidade, por outro deverá ter em conta que a definição do valor está dependente de fatores como os preços praticados pela concorrência e a utilidade que os cliente atribuem a esse bem económico.

A distribuição diz respeito ao local onde vai ser colocado o produto à venda? as opções são muito variadas, desde a colocação em lojas físicas ou por comércio eletrónico? Venda direta ou canais indiretos? Qual a área geográfica coberta, ou seja, a que consumidores irá ser vendido e como chega até eles.

Por último, devemos também pensar na forma como será feita a comunicação, isto é, de que forma e quais os meios a serem utilizados para darem a conhecer os seus produtos no mercado.

Nesta seção apresentamos o marketing-mix para a FortyData Service.

▪ **Produto/serviço**

Os serviços prestados pela FortyData Service estão estruturados em cinco fases, de acordo com o Processo de Gestão de Projetos. Numa primeira fase existe uma reunião com o cliente, no sentido de perceber as suas reais necessidades. Cada novo projeto é acompanhado por um dos sócios. Depois é realizada uma reunião com os colaboradores afetos ao projeto, para definir o produto a desenvolver. Segue-se a apresentação do orçamento ao cliente e em caso de aprovação. Na quarta fase procede-se à conceção, desenvolvimento e teste das aplicações e/ou do software. Na última fase apresenta-se o produto concebido ao cliente e explica-se a sua utilização.

▪ **Preço**

Face ao posicionamento da FortyData Service, o preço dos produtos e/ou serviços prestados são contratados individualmente com cada cliente, de acordo com o tipo de produto que é preciso desenvolver ou pela aplicação de uma avença mensal, que dependerá do tipo de serviço e duração que é contratado.

De modo a facilitar a gestão dos preços a praticar foi definido um preço por hora para os serviços de consultoria e acompanhamento/manutenção dos produtos e preços médios para o desenvolvimento de software e de aplicações de acordo com a necessidade de recursos humanos na sua execução e grau de complexidade.

▪ **Comunicação**

Tratando-se de uma empresa que pretende desenvolver as tecnologias de informação e comunicação em Angola e em particular na província de Luanda, a comunicação é um fator muito importante no desenvolvimento da sua atividade económica, uma vez que o seu sucesso depende da angariação de clientes empresas.

Pretendeu-se na escolha do nome que este fosse facilmente reconhecido pelos potenciais clientes e com esse reconhecimento transparecesse a essência da parceria de negócio que estamos a propor. O nome remete facilmente para os serviços prestados na área da informação, dos dados. A escolha da língua inglesa está na moda, apresentando um toque de modernidade e de globalização.

De seguida apresentamos um esboço do que será o logótipo da empresa, que terá de ter a capacidade de transmitir o conceito da empresa.



A FortyData Service pretende desenvolver abordagens diretas aos potenciais clientes, que surgirão numa primeira fase da lista de contactos de ambos os sócios, com o desiderato de apresentar-lhes os seus serviços ao mesmo tempo que se inteiram das reais necessidades em termos de informação e comunicação, que se traduzirão nas aplicações, sites e software desenvolvidos na sequência. Demonstraremos a necessidade da inovação e evolução tecnológica para o crescimento dos respetivos negócios e as vantagens na contratação do tipo de serviços oferecidos pela FortyData Service.

Num futuro próximo e com o aumento da notoriedade pensa-se que conseguiremos angariar novos clientes através da recomendação da FortyData Service pelos clientes a outros potenciais clientes. Pretende também utilizar outros meios de comunicação, nomeadamente através de anúncios veiculados pela internet, como por exemplo nas redes sociais e ser diretamente contactado pelos potenciais clientes.

- **Distribuição**

Os serviços da FortyData Service concentrar-se-ão, pelo menos numa primeira fase de desenvolvimento da empresa na província de Luanda, onde possui um escritório arrendado. Todos os produtos e serviços apresentados são desenvolvidos internamente pelos seus próprios colaboradores e vendidos por meio de contacto direto com os clientes. Seguindo os procedimentos já descritos.

III.6.5 Análise SWOT

Nesta seção apresentaremos os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças identificadas para este negócio.

Pontos fortes

- Apresenta um conceito de atuação inovadores e diferenciadores relativamente aos seus concorrentes;
- Serviço personalizado e à medida das reais necessidades dos clientes;
- Boa relação preço/qualidade;
- Disponibilização de um produto/serviço chave na mão;
- Posiciona-se como um parceiro de negócio;
- Prestação de assistência e formação sempre que necessário junto dos clientes;
- Possibilidade de negociação das condições de pagamento com os clientes;
- Baixos custos.

Pontos Fracos

- Dificuldade na angariação de clientes, uma vez que se trata de uma empresa nova no mercado;
- Horários de trabalho, os colaboradores estão sempre disponíveis;
- Recursos Humanos com pouca experiência profissional na área da educação e da saúde;

Oportunidades

- Crescimento do número de novas empresas na província de Luanda;
- Incentivos governamentais para a modernização do tecido empresarial;
- Dificuldade das empresas clientes em contratar recursos humanos especificamente para a construção de aplicações e software;
- Crescente utilização das novas tecnologias de informação e comunicação;
- População jovem com acesso à internet e utilização crescente das redes sociais;
- Existência de pouca concorrência no mercado face ao número total de empresas no segmento de mercado onde a FortyData Service se vai instalar;
- Necessidade de melhoria dos serviços prestados pelas empresas de outsourcing;

Ameaças

- Possibilidade de aumento dos custos fixo devido à conjuntura económica;
- Entrada de novos concorrentes que podem copiar o modelo de gestão;

- Instabilidade económica do país que se reflete na capacidade financeira das empresas e capacidade de investir no próprio negócio ou manter as avenças contratualizadas;
- Resistência por parte de algumas empresas, na adesão ao uso de ferramentas digitais como a criação de um *website* ou utilização das redes sociais;
- Dificuldade em relevar algumas informações sobre a empresa ou sobre os clientes.

III.7 Gestão e controlo do negócio

Iniciamos esta seção pela apresentação dos pressupostos que serviram de base à elaboração da análise económica e financeira deste projeto, considerando um horizonte temporal de 5 anos.

- Prazo médio de recebimento – 30 dias

Este indicador tem como finalidade mostrar a política de crédito.

- Prazo médio de pagamento – 30 dias

Este indicador mostra o grau de eficácia da empresa face à gestão dos seus pagamentos mensais, em especial no que respeita ao Fornecimento e Serviços de Terceiros, que não dependem do poder negocial da empresa.

- Taxa de juro para o financiamento (cerca de 90% do investimento total) é de 21%
- Taxa de imposto sobre o rendimento das empresas é de 30%
- Taxa de imposto sobre o rendimento singular (médio) de 20%
- Taxa de encargos para a segurança social é de 11%
- Taxa de inflação igual a 7% anual.

Seguimos para a apresentação das previsões dos serviços prestados para os primeiros cinco anos de atividade. Dividimos os serviços prestados em quatro tipos: Web sites e Redes Sociais, que corresponde à criação de Sites e Plataformas nas principais Redes Sociais para empresas e consumidores privados (artistas, artesãos, etc); Software de gestão que têm como objetivo criar ferramentas para a gestão do dia a dia das empresas, como por exemplo, gestão de clientes, de recursos humanos, de imobilizado, entre outros; o terceiro grupo é composto pela criação de software feito à medida para empresas de acordo com as encomendas e ainda, um quarto grupo de serviços que corresponde aos serviços de manutenção das aplicações criadas. Na tabela seguinte apresentamos

informação com a quantidade vendida/faturada de cada um destes grupos, bem como o seu preço médio e os seus totais respetivos.

Tabela 1 - Evolução da Prestação de Serviços

Vendas e Prestação de serviços	2020	2021	2022	2023	2024
Produto A * Web sites e Redes Sociais	576.000	647.136	727.057	855.746	1.007.214
Quantidades vendidas	72	76	79	87	96
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	8.000	8.560	9.159	9.800	10.486
Produto B * Software de Gestão	17.600.000	19.773.600	22.215.640	26.147.808	30.775.970
Quantidades vendidas	80	84	88	97	107
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	220.000	235.400	251.878	269.509	288.375
Produto C * Software à medida	22.500.000	25.278.750	28.400.676	33.427.595	39.344.280
Quantidades vendidas	50	53	55	61	67
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	450.000,00	481.500,00	515.205,00	551.269,35	589.858,20
Produto D * Manutenção e Consultoria	1.000.000	2.140.000	3.434.700	4.900.172	6.553.980
Quantidades vendidas	250	500	750	1000	1250
Preço Unitário	4.000,00	4.280,00	4.579,60	4.900,17	5.243,18
TOTAL	41.676.000	47.839.486	54.778.073	65.331.321	77.681.443

Assumimos um crescimento de 5% para o 2º e 3º ano de atividade e um crescimento das quantidades vendidas igual a 10% nos 4º e 5º ano. Quanto ao produto D – Manutenção e Consultoria temos um valor acumulado de avenças mensais, fruto do aumento de clientes que necessitam de acompanhamento periódico.

Apresentamos de seguida a previsão de custos que a empresa terá de enfrentar nos primeiros cinco anos de atividade. Em relação aos custos fixos da empresa optamos por dividir estes custos em dois grupos. No primeiro destes grupos incluímos os custos com os recursos humanos e no segundo grupo incluímos os fornecimentos e serviços de terceiros. Assim, nas tabelas seguintes apresentamos os recursos humanos (tabela 2), as remunerações base mensais (tabela 3) e as anuais (tabela 4) por trabalhador, bem como os gastos com os encargos sociais que decorrem da contratação de recursos humanos (tabela 5).

Tabela 2 - Quadro de pessoal

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	2	2	2	2	2
Apoio administrativo	1	1	1	1	1
Equipa de programação	2	2	3	3	3
Equipa de web designer	2	2	2	2	2
Equipa de Marketing	1	1	2	2	2
Total	8	8	10	10	10

Tabela 3 - Remuneração base mensal por trabalhador

Remuneração base mensal	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	305.000	326.350	349.195	373.640	399.792
Apoio administrativo	60.000	64.200	68.694	73.503	78.678
Equipa de programação	200.000	214.000	228.980	245.009	262.159
Equipa de web designer	200.000	214.000	228.980	245.009	262.159
Equipa de Marketing	200.000	214.000	228.980	245.009	262.159

Tabela 4 - Remuneração base anual

Remuneração base anual	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	8.540.000	9.137.800	9.777.460	10.461.920	11.194.176
Apoio administrativo	840.000	898.800	961.716	1.029.042	1.101.492
Equipa de programação	5.600.000	5.992.000	6.411.160	6.860.252	7.340.452
Equipa de web designer	5.600.000	5.992.000	6.411.160	6.860.252	7.340.452
Equipa de Marketing	2.800.000	2.996.000	3.209.760	3.372.104	3.547.904

Inserir total para cada tabela

Tabela 5 - Outros custos com pessoal base anual

Outros gastos com pessoal	2020	2021	2022	2023	2024
Prémios e comissões (2% das vendas)	833.520	956.790	1.095.561	1.306.626	1.553.629
Segurança social					
» Órgãos sociais (11%)	939.400	1.005.158	1.075.521	1.150.811	1.231.359
» Pessoal (11%)	1.724.087	1.851.915	2.694.705	2.898.121	3.118.137
Total	3.497.007	3.813.863	4.865.787	5.355.558	5.903.126

Para além do salário base optaremos por atribuir prémios de produtividade como fator de motivação, sendo distribuído 2% do montante total das receitas da empresa.

Na tabela seguinte apresentamos as retenções anuais, referentes a impostos sobre remunerações.

Tabela 6 - Mapa de Retenções sobre as remunerações dos recursos humanos

Retenções dos colaboradores	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS					
» Órgãos sociais	939.400	1.005.158	1.075.521	1.150.811	1.231.359
». Pessoal	1.724.087	1.851.915	2.694.705	2.898.121	3.118.137
Retenção Imposto sobre rendimento	4.842.704	5.194.678	6.854.955	7.361.694	7.908.176
Total	7.506.191	8.051.751	10.625.181	11.410.626	12.257.672

Contabilizados os totais de custos com os recursos humanos chegamos aos seguintes montantes em cada um dos anos da análise.

Tabela 7 - Custos totais com recursos humanos

Anos	2020	2021	2022	2023	2024
Total gastos com Pessoal	26.877.007	28.830.463	38.045.003	40.857.402	43.890.376

No que respeita ao segundo grupo de custos, que comportam os fornecimentos e serviços externos, como renda do escritório, serviços de contabilidade, segurança, eletricidade, água, seguro, comunicações, higiene e limpeza do escritório, conservação e reparação, apresentamos na tabela seguinte os valores mensais e anuais para o primeiro ano.

Tabela 8 - Despesas Fixas mensais e anuais

Descrição das despesas fixas	Valores em Kwanzas	
	Mensal	Anual
Serviços especializados (contabilidade e fiscalidade)	19.500,00	234.000,00
Vigilância e seguros	52.000,00	624.000,00
Conservação e reparação	13.700,00	164.400,00
Material de escritório	15.000,00	180.000,00
Eletricidade	12.200,00	146.400,00
Combustíveis	26.000,00	312.000,00
Água	6.800,00	81.600,00
Renda do escritório	93.000,00	1.116.000,00
Comunicação	35.000,00	420.000,00
Seguro das viaturas	5.700,00	68.400,00
Higiene e limpeza do escritório	45.000,00	540.000,00
Total	323.900,00	3.886.800,00

Sendo a variação dos custos fixos apresentada na tabela seguinte.

Tabela 9 - Evolução dos custos fixos

Ano	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Total de FSE	3.886.800	4.158.876	4.449.997	4.761.497	5.094.802

Apresentaremos os restantes custos, nomeadamente os custos de financiamento e amortizações na seção seguinte, depois de referir o investimento necessário para o início de atividade.

A gestão e controlo de gestão ficarão a cargo dos dois sócios que acompanharão regularmente a produção e todo o processo de comercializados dos produtos desenvolvidos. Sendo a produção feita à ‘medida’ dos clientes, o controlo de qualidade é feito diariamente de modo a manter elevado o nível de satisfação dos clientes.

III.8 Investimento necessário

Na tabela seguinte apresentamos o investimento necessário para o início de atividade da Data Service, que corresponde às obras necessárias, decoração e mobiliário de escritório, material informático, de som e imagem, telefones, como descrito.

Tabela 10 - Investimento inicial

Investimentos	Valor em Kwanzas
Obras de remodelação e instalação	300.000,00
Mobiliário de escritório	500.000,00
Computadores portáteis (8)	1.330.000,00
Impressoras	300.000,00
Som e imagem	250.000,00
Telemóveis	272.000,00
Viatura comercial/utilitário	3.700.000,00
Decoração	120.000,00
Total	6.772.000,00

Iniciamos a atividade num imóvel arrendado, no qual serão necessárias algumas obras de adaptação, nomeadamente na instalação elétrica, com montagem de calhas

técnicas e novos pontos de luz e ainda, uma pintura geral com as cores da nova empresa. Seguindo-se a compra de mobiliário de escritório (secretárias, cadeiras, mesa para a sala de reuniões e respetivas cadeiras e estantes), de material informático (computadores portáteis, computador fixo, impressoras, telefones, projetor, equipamento de som e imagem), duas viaturas de serviço (pequenos utilitários) para facilitar na deslocação aos clientes para manutenção do software já entregue ao cliente ou reuniões de apresentação dos produtos e ainda material de decoração.

Dado que os sócios não possuem a totalidade do capital necessário para montar a empresa será necessário recolher a capital alheio, tendo sido escolhido um empréstimo bancário no valor de 5.952.000 kwanzas, o que corresponde a aproximadamente a 88% do capital total necessário. Na tabela seguinte apresentamos o montante de financiamento com recurso a capitais alheios necessário, o serviço da dívida, os montantes amortizados em cada ano e os juros pagos anualmente durante a duração do empréstimo, que terá um prazo de reembolso de 5 anos, sendo a taxa Luibor (a 6 meses) de 21% com anuidades constantes (com acerto no último ano de pagamento). Esta foi a melhor proposta que recebemos, em anexo apresentamos duas outras simulações que nos chegaram, referentes aos bancos B e C⁴.

Durante o terceiro ano de atividade (2022) será feito um reforço de investimento, que não envolve um novo financiamento, uma vez que é pago com os meios libertos pelo projeto. Este investimento destina-se, sobretudo, a equipar a empresa com novo material informático para os novos colaboradores e a substituir algum material informático por outros mais modernos e com mais capacidade, sendo o montante total previsto de 1.200.000 Kwanzas.

Tabela 11 - Tabela de amortização da dívida no Banco A

Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Capital em dívida (Empréstimo)	5.952.000	5.209.293	4.289.969	3.152.031	1.743.491	0
Juros		1.415.386	1.238.770	1.020.155	749.553	414.602
Reembolsos		742.707	919.323	1.137.938	1.408.540	1.743.491
Anuidades		2.158.093	2.158.093	2.158.093	2.158.093	2.158.093

⁴ Decidimos manter o anonimato das Instituições de Crédito

A tabela de amortização da dívida apresenta o montante de juros a pagar em cada ano do prazo de dívida, o montante de dívida que é pago em cada ano e ainda o valor da prestação. A determinação das prestações foi feita utilizando a seguinte fórmula:

$$Prestação = \frac{\text{valor do empréstimo}}{\left[\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} \right]}$$

Em que:

Valor do empréstimo = capital em dívida

i = taxa de juro

n = prazo de amortização da dívida

O juro é igual à taxa de juro multiplicada pelo montante em dívida no ano anterior e o montante de reembolso é a diferença entre o valor da prestação e o montante de juros. O montante de dívida é igual ao montante em dívida no ano anterior subtraído do reembolso.

De seguida apresentamos o mapa de amortizações para os cinco primeiros anos de atividade, partimos da hipótese que o investimento instalado e o reforço do investimento no início do terceiro ano de atividade é suficiente para garantir as taxas de crescimento das vendas. Para o cálculo das amortizações foi utilizado o método linear com amortização total no prazo de cinco anos, isto é, com custo reportando ao exercício igual a 20%.

Tabela 12 - Valores das amortizações anuais

Anos	2020	2021	2022	2023	2024
Amortizações/depreciações	1.354.400	1.354.400	1.594.400	1.594.400	1.594.400

III.9 Projeções financeiras

Nesta seção apresentamos a demonstração de resultados previsional, o mapa de fundo maneio, mapa de cash-flows previsional na ótica do investimento, o balanço, seguindo-se a avaliação do projeto e a análise de sensibilidade.

III.9.1 Demonstração de Resultados Previsional

Na tabela seguinte, apresentamos a Demonstração de Resultados previsional para os primeiros cinco anos de atividade. Da sua análise podemos concluir que existirá um aumento global de todas as rubricas que é fruto do aumento das vendas, em quantidade e do aumento dos preços, por via da inflação.

Tabela 13 - Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	41.676.000	47.839.486	54.778.073	65.331.321	77.681.443
Fornecimentos e serviços externos	3.886.800	4.158.876	4.449.997	4.761.497	5.094.802
Gastos com pessoal	26.877.007	28.830.463	38.045.003	40.857.402	43.890.376
Imparidade de dívida a receber	833.520	956.790	1.095.561	1.306.626	1.553.629
RAJIAR	10.078.673	13.893.358	11.187.511	18.405.796	27.142.637
Amortizações/depreciações	1.354.400	1.354.400	1.594.400	1.594.400	1.594.400
RAJI	8.724.273	12.538.958	9.593.111	16.811.396	25.548.237
Juros suportados	1.415.386	1.238.770	1.020.155	749.553	414.602
RAI	7.308.887	11.300.188	8.572.956	16.061.843	25.133.634
Imposto	2.192.666	3.390.056	2.571.887	4.818.553	7.540.090
RESULTADOS LÍQUIDO DO PERÍODO	5.116.221	7.910.132	6.001.069	11.243.290	17.593.544

Podemos verificar que o projeto apresenta resultados líquidos positivos logo a partir do primeiro ano, o que corresponde a uma boa performance económico-financeira da empresa.

III.9.2 Mapa de Fundo de Maneio

Tabela 14 - Mapa de Fundo Maneio

	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio					
» Cliente	3.473.000	3.986.624	4.564.839	5.444.277	6.473.454
Total	3.473.000	3.986.624	4.564.839	5.444.277	6.473.454
Recursos Fundo Maneio					
» Fornecedores	323.900	346.573	370.833	396.791	424.567
» Estado	536.157	575.125	758.942	815.045	875.548
Total	860.057	921.698	1.129.775	1.211.836	1.300.115
Fundo Maneio Necessário	2.612.943	3.064.926	3.435.065	4.232.441	5.173.339
Investimento em Fundo Maneio	2.612.943	451.982	370.139	797.376	940.898

No mapa de fundo de maneo apresentamos os montantes de fundo maneo necessário, bem como os investimentos de fundo maneo necessários para a empresa enfrentar. Sendo que o fundo de maneo corresponde a uma almofada financeira para que a empresa tenha, a curto prazo, capacidade de gerar liquidez e possa enfrentar possíveis atrasos nos recebimentos e pagamentos a fornecedores antes do tempo, ou imprevistas.

III.9.3 Mapa de Cash-flows previsual na ótica do investimento

Tabela 15 - Mapa de Cash-flows

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Liberto do Projeto						
Resultados Operacionais x (1-t)		7.055.071	9.725.350	7.831.258	12.884.057	18.999.846
Amortizações e depreciações		1.354.400	1.354.400	1.594.400	1.594.400	1.594.400
Provisões do exercício						
Total		8.409.471	11.079.750	9.425.658	14.478.457	20.594.246
Investimento em Fundo Maneo						
Fundo maneo		-2.612.943	-451.982	-370.139	-797.376	-940.898
CASH FLOW de Exploração		5.796.527	10.627.768	9.055.519	13.681.081	19.653.348
Investimento em capital fixo	-6.772.000			-1.200.000		
Free Cash-Flow	-6.772.000	5.796.527	10.627.768	7.855.519	13.681.081	19.653.348
Cash Flow acumulado	-6.772.000	-975.473	16.424.296	18.483.287	21.536.600	33.334.429

No mapa anterior, apresentamos os cash-flows gerados em cada ano pela atividade da empresa, tendo em conta as receitas esperadas e os custos que se esperam. O termo Cash-flow, que corresponde em português aos fluxos de caixa, designa o saldo entre as entradas e saídas de capital de uma empresa durante um certo período de tempo. Neste sentido o cash-flow inclui todas as vendas e os custos, bem como os não recebimentos e os pagamentos.

III.9.4 Balanço

O Balanço é um instrumento contabilístico que reflete a situação económico financeira da empresa, onde os pontos fortes e fracos são evidenciados. Com a construção do balanço podemos estabelecer comparações relativamente, aos competidores mais diretos ou relativamente aos objetivos pré-definidos; com o desiderato de detetar eventuais desvios entre o desempenho estimado e o real, e ainda pode servir de base a

projeções sobre o seu desempenho futuro. Também podemos afirmar que o balanço representa a situação patrimonial da empresa, para um determinado período de tempo.

Tabela 16 - Balanço Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ATIVO						
Ativo Não Corrente	6.772.000	8.532.570	15.071.396	14.448.168	15.575.410	24.483.495
Ativos fixos tangíveis	6.772.000	5.417.600	4.063.200	3.668.800	2.074.400	480.000
Caixa e depósitos bancários		3.114.970	11.008.196	10.779.368	13.501.010	24.003.495
Ativo Corrente		3.473.000	3.986.624	4.564.839	5.444.277	6.473.454
Clientes		3.473.000	3.986.624	4.564.839	5.444.277	6.473.454
TOTAL ATIVO	6.772.000	12.005.570	19.058.020	19.013.007	21.019.687	30.956.949
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000
Reservas			5.116.221	7.910.132	6.001.069	11.243.290
Resultado líquido do período		5.116.221	7.910.132	6.001.069	11.243.290	17.593.544
TOTAL DO CAP. PRÓPRIO	820.000	5.936.221	13.846.353	14.731.201	18.064.360	29.656.834
Passivo não corrente	5.952.000	5.209.293	4.289.969	3.152.031	1.743.491	0
Financiamentos obtidos	5.952.000	5.209.293	4.289.969	3.152.031	1.743.491	0
Passivo Corrente		860.057	921.698	1.129.775	1.211.836	1.300.115
Fornecedores		323.900	346.573	370.833	396.791	424.567
Estado		536.157	575.125	758.942	815.045	875.548
TOTAL PASSIVO	5.952.000	6.069.349	5.211.667	4.281.806	2.955.327	1.300.115
Total Passivo + C. Próprio	6.772.000	12.005.570	19.058.020	19.013.007	21.019.687	30.956.949

III.9.5 Avaliação do Projeto

O atual projeto será analisado na ótica do capital total, o que nos permite saber se os cash-flows gerados pela atividade económica da empresa permitem (ou não permitem) remunerar de forma adequada a totalidade dos recursos financeiros aplicados. Sendo assim precisamos saber o custo de oportunidade dos investidores, o que corresponde à determinação das remunerações alternativas e do risco associado, esta tarefa é tanto mais complexa quanto maior for a instabilidade do mercado onde se pretende desenvolver a atividade económica, neste caso concreto em Luanda.

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

$$R_{cmpc} = R_{cp} \times \left(\frac{I_{cp}}{I_t} \right) + R_{ca} \times \left(\frac{I_{ca}}{I_t} \right) \times (1 - t)$$

em que:

R_{cmpc} = Custo médio ponderado do capital

R_{cp} = Custo de oportunidade do capital próprio

$\frac{I_{cp}}{I_t}$ = peso do capital próprio na estrutura de financiamento do projeto

R_{ca} = Custo de oportunidade do capital alheio

$\frac{I_{ca}}{I_t}$ = Peso do capital alheio na estrutura de financiamento do projeto

t = Taxa de imposto sobre rendimento das empresas

Temos então:

- R_{cp} = Custo de oportunidade do capital próprio

Relativamente ao R_{cp} , recorreremos ao modelo do *CAPM – Capital Assets Price Model*, que considera que $E(R_i) = R_f + \text{Prémio de risco}$, sendo que R_f corresponde à remuneração dos ativos sem risco. Os valores das estimativas para estes parâmetros foram obtidos através da consulta da Fonte Thomson Reuters Eikon (outubro, 2018)):

EUA – 2.389%

Média do Botswana e Marrocos (ratings mais elevados em África medidos pela S&P e pela Moodys: 5.504%

Média do Botswana, Marrocos, Quênia, Namíbia, Nigéria e África do Sul: - 9,681% (países de menor risco, medido pelo rating da S&P e da Moodys, em África)

- Prémio de risco (fonte: *site* do Prof. Damodaran, consultado em Nov de 2018), calculado como $\beta \times (\text{prémio de mercado})$

Beta (indicador do risco sectorial)

Beta (services) = 0,61

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

Prémio de Mercado ($r_m - r_f$)

Equity Risk Premium (Angola) = 12,09%

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

$$(r_m - r_f)_{Angola} = (r_m - r_f)_{USA} + \text{country risk premium}_{Angola} = 5.69\% + 6.4\%$$

$$\frac{I_{cp}}{I_t} = \text{Peso do capital próprio na estrutura de financiamento do projeto} = 0.12$$

R_{ca} = custo de oportunidade do capital alheio (proposta do banco) é de 21%

$$\frac{I_{ca}}{I_t} = \text{Peso do capital alheio na estrutura de financiamento do projeto} = 88\%$$

t = Taxa de imposto sobre o rendimento das empresas é de 30% em Angola

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

- remuneração dos ativos sem risco: 9,681%
- beta = 1
- prémio de risco de mercado = 12,09%

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

Na perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)

Tabela 17 - Avaliação do Projeto na ótica do pré-financiamento

Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow Firm	-6.772.000	5.796.527	10.627.768	7.855.519	13.681.081	19.653.348	8.308.022
Taxa de atualização	21,77%	21,77%	22,45%	23,17%	23,95%	24,78%	25,67%
Fator de atualização	1,00	1,218	1,491	1,837	2,276	2,841	3,570
Fluxos atualizados	-6.772.000	4.760.226	7.127.594	4.277.311	6.009.936	6.918.963	2.327.397
Fluxos atualizados acumulados	-6.772.000	-2.011.774	5.115.821	9.393.132	15.403.068	22.322.030	24.649.427
Valor Atualizado Líquido (VAL)	24.649.427						
TIR	77,62%						
Pay Back Period	2 anos						

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento

Tabela 18 - Avaliação do Projeto na ótica do Pós-Financiamento

Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow Firm	-6.772.000	5.796.527	10.627.768	7.855.519	13.681.081	19.653.348	1.227.859
WACC	10,07%	37,50%	60,23%	73,96%	81,75%	86,21%	86,21%
Fator de atualização	1,00	1,375	2,203	3,833	6,966	12,971	24,153
Fluxos atualizados	-6.772.000	4.215.656	4.823.869	2.049.646	1.964.039	1.515.176	50.836
Fluxos atualizados acumulados	-6.772.000	-2.556.344	2.267.526	4.317.172	6.281.211	7.796.387	7.847.223
Valor Atualizado Líquido (VAL)	7.847.223						
TIR	42,61%						
Pay Back Period	2 anos						

▪ Payback Period

O período de recobrimento do investimento permite saber quando é que o investimento é totalmente recuperado. Para o determinar é preciso encontrar os Cash Flows líquidos acumulados, sendo que quando o seu valor passa de negativo a positivo, ficamos a saber o momento em que o capital é recuperado.

Como podemos verificar nas duas tabelas anteriores, os Cash Flows líquidos passam de negativos para positivos no segundo ano de atividade.

▪ Valor atualizado líquido

Para encontrar o valor atualizado líquido dos cash flows e averiguar a viabilidade económica e financeira foi importante encontrar a Taxa Mínima da Atratividade (TMA) exigida por parte dos dois sócios. Foi estipulado pelos sócios, considerando a evolução da economia e principalmente da taxa de juro e os riscos do negócio, que essa taxa era de 25% ao ano, como adequada para proceder ao processo de atualização. O valor encontrado é de 24.649.427 kwanzas na ótica de pré-financiamento e de 7.847.223 kwanzas na ótica do projeto no pós financiamento. Obtendo-se um valor positivo em qualquer dos casos e, portanto, a decisão a ser tomada é de investir.

▪ Taxa Interna de Rentabilidade

A taxa interna de rentabilidade (TIR) é também considerada como critério de avaliação e análise de projetos de investimento. Este indicador revelou que a TIR do projeto é de 77.62% na ótica de pré-financiamento e de 42.61% na ótica do pós financiamento, sendo em qualquer dos casos superior à taxa mínima de atratividade, pelo que a decisão dos sócios será de avançar com o projeto.

III.9.6 Análise de sensibilidade

Com a intenção de efetuar uma análise de sensibilidade e de risco associado ao projeto de investimento apresentado foram simuladas algumas situações. Todas as simulações foram efetuadas a partir do cenário apresentado anteriormente, apresentam-se três situações consideradas pessimistas, com redução da taxa de crescimento e duas situações mais otimistas, com aumento das taxas de crescimento das vendas.

	Situação pessimista			Situação otimista	
Taxa média de crescimento	0,00%	2,00%	4,00%	15,00%	17,50%
Ótica Pré-financiamento	11.695.912	14.592.816	17.594.855	36.118.789	40.837.389
ótica Pós- financiamento	3.401.596	4.453.239	5.534.207	12.035.270	13.651.871

Como podemos verificar o valor atualizado líquido é sempre positivo, independentemente da taxa de crescimento médio das quantidades vendidas.

Quisemos testar ainda uma outra situação pessimista em que as vendas no primeiro ano de atividade eram de 50% face às apresentadas no cenário esperado para os produtos designados por A, B e C, enquanto o produto D é apenas igual à soma das quantidades vendidas dos produtos A, B e C, nestas circunstâncias a situação o projeto apresenta VAL negativos, pelo que a decisão seria não avançar com o projeto.

Concluimos, que o projeto é pouco sensível à variação das taxas médias de crescimento, mas muito sensível à quantidade vendida no primeiro ano, tornando-se o ano decisivo para o projeto. O projeto está bastante dependente da angariação de clientes em especial numa altura em que ainda não é conhecida no mercado e depende da rede de network dos seus promotores.

IV. Considerações Finais

IV.1. Conclusões

Este trabalho teve como principal desiderato apresentar o desenvolvimento de um Plano de Negócios para uma empresa de produção e desenvolvimento de software como um projeto empreendedor para dois jovens licenciados em Engenharia Informática. Iniciamos o trabalho pela apresentação da temática, justificação, objetivos e estrutura do trabalho. Seguimos apresentando a Revisão de Literatura que incidiu essencialmente na definição e importância do empreendedorismo e do plano de negócios.

O empreendedorismo pode ser entendido como a criação de algo novo a partir da identificação de uma oportunidade, neste caso concreto temos a junção da necessidade de criação do seu posto de trabalho com a oportunidade de criar um negócio que satisfaça as necessidades das empresas na sua aproximação às redes sociais e à informatização da sua informação, que seja relativa aos clientes, quer seja no inventário de imobilizado, de armazém ou de produtos em vias de fabrico, bem como informação essencial na sua gestão de recursos humanos ou nas suas obrigações financeiras ou com Estado.

Ser empreendedor requer atitudes como ousadia, dedicação, persistência, capacidade de inovação e de gestão, que se revelam atitudes de enorme importância no desenvolvimento e crescimento de uma economia com a de Angola, que se encontra num mundo cada vez mais competitivo.

Acreditamos que trazemos ideias novas na forma de administração do negócio, na forma de relacionamento com outras instituições, em particular com os clientes, aumentando diariamente a capacidade de inovar, indo ao encontro de necessidades, por vezes ainda não descobertas, que trarão sucesso aos nossos clientes e à FortyData Service. Procuraremos apresentar soluções que sejam simultaneamente práticas e simples e que possam ser aceites pelos consumidores.

A elaboração do Plano de Negócios tem como principais objetivos, por um lado ser um instrumento de apoio à decisão de iniciar ou não um novo negócio e por outro lado é um instrumento de gestão que orienta o arranque de qualquer empresa, uma vez que possibilita aos seus promotores a antevisão dos desafios, mostrando não só as oportunidades, como também as ameaças, evidenciando os pontos fracos, mas também

os fortes. Acreditamos que a capacidade de estar e a rapidez de resposta para a resolução de eventuais problemas nos primeiros anos de atividade de uma empresa são fundamentais para a promoção do sucesso e de continuidade do negócio.

Por esta razão, as decisões de investimento, quer se trate de uma empresa já existente ou numa empresa criada de raiz devem ser acompanhadas de um Plano de Negócios, que culmine com a análise de viabilização económico-financeira e que pelo caminho trace a estratégia para o sucesso.

Atualmente, Angola necessita de investimento em outros setores que não estejam diretamente relacionados com o petróleo, nesta medida a criação de empresas no setor dos serviços é importante para o crescimento da economia que esteve tão dependente do petróleo e das importações.

No caso específico do plano de negócios da FortyData Service, a análise de mercado realizada evidencia que o mercado do consumo de tecnologias de informação, sejam eles sites ou software de apoio à gestão estão em fase de crescimento em Angola e particularmente em Luanda, existindo uma oportunidade de mercado, quer devido à crescente utilização da internet por parte da população, quer pela necessidade das empresas se tornarem mais eficazes e eficientes na sua relação com os clientes, fornecedores, bem como na gestão de aprovisionamento ou na gestão de recursos humanos, que apresentamos a título de exemplo.

A análise SWOT revela que a empresa apresentará algumas vantagens competitivas no serviço personalizado e à medida das reais necessidades dos clientes, boa relação preço/qualidade, baixos custos, na assistência aos clientes e no posicionamento como parceiro de negócio.

Os riscos estão associados ao número de clientes na fase de arranque, como explicamos o network desenvolvido pelos sócios no ano de arranque é essencial para dar a conhecer a empresa e garantir o sucesso do projeto, no entanto apresenta custos de produção bastante competitivos e vão procurar uma oferecer uma diferenciação que captive os seus clientes, colocando ao seu dispor produtos de qualidade e estando disponíveis sete dias por semana para a resolução de problemas. Esta diferenciação é uma necessidade num mundo constantemente ligado à internet.

No plano de operações descrevemos a atividade da empresa, a divisão de tarefas, bem como as receitas e custos esperados na sua atividade. Evidenciando que o sucesso da ideia de negócio está baseado nos seus recursos humanos qualificados e no estilo de liderança que será virado em simultaneamente para as tarefas e para as pessoas.

Na última parte deste Plano de Negócios apresentamos a análise de viabilidade económica e financeira, com suporte nos principais critérios de avaliação de projetos. Com base nas estimativas para as receitas e para os gastos que terão de ser suportados foram determinados os cash flows que permitem a aplicação dos critérios mais utilizados na análise de projetos de investimento, nomeadamente o período de retorno, o VAL e a TIR. O valor atualizado líquido na ótica do pré-financiamento é aproximadamente de 24 650 mil kwanzas, com uma taxa interna de rentabilidade igual a 77.62% e um período de recuperação do capital investido de 2 anos, no que diz respeito aos mesmos critérios numa ótica de pós financiamento são aproximadamente 7 847 mil kwanzas, de 42.61% e de 2 anos respetivamente.

A análise de sensibilidade revelou que o projeto é sensível à quantidade vendida e, portanto, à quantidade de clientes que consegue angariar, ficando o sucesso dependente da capacidade de angariar cliente e de mantê-los.

Em resumo, a elaboração do plano de negócios consiste na criação de um instrumento e apoio ao empreendedor, não só no apoio à tomada de decisão, na medida em que dá indicações sobre o sucesso económico-financeiro do projeto, como também tem a capacidade de definir uma estratégia a seguir no arranque e na gestão diária da empresa. Trata-se, portanto, de um documento que mostra de uma forma estruturada o negócio proposto, sendo uma ferramenta de gestão que analisa o mercado, os recursos necessários (humanos e financeiros), identifica as oportunidades e as ameaças e é capaz de definir uma direção estratégica e de ação que conduz ao sucesso da empresa.

Como conclusão final, resta-nos acreditar que cumprimos os objetivos a que nos propusemos no início desta dissertação. Elaborar um plano de negócios, apresentando os aspetos mais relevantes para a implementação de uma empresa no mercado, mostrando a sua viabilidade financeira e o seu potencial de aceitação junto do mercado-alvo. Assim como cumprir os objetivos específicos, nomeadamente, a descrição do tipo de negócio, avaliar a forma como é explicada a necessidade dos nossos serviços e a projeção dos cash-

flows para os cinco primeiros anos de atividade. Ficamos também cientes na necessidade e/ou importância da criação de Planos de Negócio, tal como refere a literatura.

IV.2. Limitações

Após a conclusão do trabalho, como contributo para a prática de realização de plano de negócios, considera-se como maior limitação para a realização deste trabalho a falta de informação quanto ao número de empresas ou particulares que se constituirão como potenciais clientes, pois é difícil obter dados atualizados. Uma outra limitação teve a ver com a definição de margens de comercialização, uma vez que a maior parte dos produtos oferecidos são de produção única por serem desenvolvidos à medida da necessidade dos clientes.

Como limitação referimos, também, a dificuldade em encontrar dados atualizados e organizados sobre a Economia Angolana.

IV.3 Sugestões para futuros trabalhos

Deixamos aqui duas sugestões para trabalhos futuros, em primeiro lugar aconselha-se a utilização de inquéritos para analisar o mercado e as suas reais necessidades e expectativas.

Por outro lado, recomenda-se a realização de uma pesquisa sobre a importância do plano de negócios, quer no dia a dia da empresa que o utilizam, quer numa análise sobre os desvios em relação entre o que foi projetado e o efetivamente aconteceu.

Por último referimos que para o autor este trabalho foi um caminho de desafios, aprendizagem e experiência que, por um lado cumpriu o objetivo de compreender a importância de um plano de negócios para a estruturação de uma ideia de negócio, por outro mostrou que esta ferramenta é essencial para guiar a empresa, mas que deverá ser também uma ferramenta dinâmica e flexível para se adaptar fácil e rapidamente às mudanças de mercado.

Referências Bibliográficas

- Abrams, R. (2003). *The successful Business Plan: Secrets & Strategies*. . California: Planning Stop.
- Azevedo, C. (2014). *Plano de Negócios de uma Microempresa de Pescaturismo no Litoral Caminhense - Dissertação de Mestrado*. Barcelos: I.P. Cávado e do ave.
- Babu, N. (2014). *Relatório de Estágio: Empreendedorismo Be Your Own Boss*. Lisboa: ISCAL.
- Bucha, A. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.
- Cebola, a. (2011). *Projetos de investimento de PME - Elaboração e análise*. Lisboa: Edições Silabo.
- DeThomas, A., & Derammelaere, S. (2008). *Writing a Convincing Business Plan*. Barron's Educational Series.
- Dominguez, J. (2002). *El Empreendedor. Una propuesta de Modelo Explicativo de Comportamiento*. XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã.
- Dornelas, J. (2012). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Duarte, C., & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Lisboa: Silabo.
- FMI. (2018). *Relatório do Fundo Monetário Internacional nº 18/156*. Washington D.C.: FMI.
- Gomes, S. (2013). *Empreendedorismo e Crescimento Económico na OCDE - Tese de Doutoramento*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Hanif, Y. (2015). *O empreendedorismo e a inovação como factores de sucesso nas pequenas e médias empresas - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCAL.

- Hisrich, R., Peters, M., & Sheperd, D. (2008). *Empreendedores*. Bookman Companhia ed.
- IAPMEI. (2016). *Como Elaborar um Plano de Negócios - Gui Explicativo*. Lisboa: IAPMEI.
- Longenecker, J., & Moore, C. (2007). *Small Business Management: An Enterpreneuria Emphasis*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Mendes, A. (2012). *Empreendedorismo e Crescimento Económico - O caso de Angola - Dissertação de Mestrado*. Braga: Universidade do Minho.
- Mendes, M. (2017). *Plano de Negócios Restauração no Hipermercado - Dissertação de Mestrado*. Setubal: IPS.
- Muzima, J., & Gallardo, G. (2017). *Angola 2017*. Disponível em www.africaneconomicoutlook.org Visualizado a 05.04.2018.
- Nejad, T., Behbodi, M., & Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, V.5,Nº5.
- Oliveira, J. (2014). *A Estratégia e o Empreendedorismo: O caso de uma Microempresa - Relatório de Estágio de Mestrado*. Coimbra: FEUC.
- Pereira, M. (2014). *Desenvolvimento e Operacionalização de um plano de negócios para uma atividade industrial - Dissertação de Mestrado*. Porto: FEUP.
- Queijo, C. (2014). *Plano de negócios: Serviço de apoio domiciliário - Dissertação de Mestrado*. Vila Real: UTAD.
- Rente, J. (2014). *Plano de Negócios Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda - Dissertação de Mestrado*. Évora: Universidade de Évora.
- Rosa, C. (2013). *Como Elaborar um Plano de Negócios*. Brasília: Sebrae.
- 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.

- Soares, T., & Gouveia, L. (2017). O empreendedorismo como fator de desenvolvimento empresarial: uma análise da empresa Pontes Calçados. *Revista Gestão e Organizações*, V.02, nº01.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha (4ª edição)*. Lisboa: Pactor.
- Terribili Filho, A. (2014). Escopo de Projeto para Criação de um Plano de Negócios. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, pp. p.31-55.

Anexos

Tabela 19 - Simulação do Banco B - Taxa 24.05%

Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Capital em dívida (Empréstimo)	5.952.000	5.213.199	4.296.717	3.159.821	1.749.501	0
Juros		1.431.456	1.253.774	1.033.360	759.937	420.755
Reembolsos		738.801	916.482	1.136.896	1.410.320	1.749.501
Anuidades		2.170.257	2.170.257	2.170.257	2.170.257	2.170.257

Tabela 20 - Simulação do Banco C - Taxa 24.18%

Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Capital em dívida (Empréstimo)	5.952.000	5.215.072	4.299.956	3.163.564	1.752.393	0
Juros		1.439.194	1.261.005	1.039.729	764.950	423.729
Reembolsos		736.928	915.117	1.136.392	1.411.171	1.752.393
Anuidades		2.176.121	2.176.121	2.176.121	2.176.121	2.176.121