

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



ISCAL

PLANO DE NEGÓCIOS  
PARA TALHO EM ANGOLA

---

BEBIANO JACINTO INÁCIO

Lisboa, dezembro de 2023



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

# PLANO DE NEGÓCIOS PARA TALHO EM ANGOLA

---

BEBIANO JACINTO INÁCIO

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

Composição do Júri:

Presidente: Doutor José Moleiro Martins

Arguente: Doutora Tânia Saraiva

Vogal: Doutora Iryna Alves

Lisboa, dezembro de 2023

## Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, especialmente aos meus filhos, pela força, compreensão, apoio e carinho.

*“Quem recebe uma ideia de mim, recebe instrução sem diminuir a minha, assim como quem acende a sua vela com a minha, recebe luz sem que eu fique no escuro”*

*Thomas Jefferson*

## **Agradecimentos**

Aproveito a oportunidade para agradecer, em primeiro lugar a minha família, em especial aos meus filhos, pelo apoio e compreensão pela ausência, gerando momentos difíceis pelo vazio do distanciamento durante o período da formação.

Os meus agradecimentos vão dirigidos, também, aos meus colegas da turma de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL, pelo apoio e cooperação entre colegas.

Ao Ministério da Agricultura, Ministério da Energia e Águas, Ministério da Educação, ao Instituto Nacional de Estatística, às respetivas direções dos Gabinetes de Estudos e Planeamento e Estatísticos, pela prontidão e disponibilidade em colaborar para o sucesso do trabalho.

Aos meus ex-colegas de faculdade, aos meus ex-professores da Universidade Lusófona de Tecnologias e Humanidades, especialmente os professores Rui Geraldês e Ana Lucas, o meu muito obrigado.

Os meus agradecimentos são extensivos, também, ao coletivo de professores, particularmente na pessoa da orientadora a Professora Doutora Iryna Alves, pelo contributo e dedicação incondicional para o sucesso. A professora o meu muito obrigado.

Aos meus amigos e colegas de trabalho: António Fernandes, Guerrito Silva, Salvador Mateus, Lucas Luciano, João Barros, Prazeres Assis, Aurélio Campos, Hady Baldé, Pauleth Alceno, Ana Quiteke, Manuel Kuende, Daniel Samba, Jesus Baptista, Alberto Quitambo, Lizandro Cambanza, Ricardo Ramos, Mateus Jacinto, Solange Silva, Fineza Sorte, Fátima Simba, Suzeth Canguias, Ilisdália Camuala e tantos outros não mencionados aqui, que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso do presente trabalho, muitíssimo obrigado a todos.

## Resumo

O sector agropecuário em Angola, nomeadamente na província de Luanda apresenta um forte crescimento nas últimas duas décadas. O município de Luanda é o município que apresenta maior densidade populacional e reflete assim a necessidade de existir um mercado de produtos para a sua subsistência. No segmento do empreendedorismo, o plano de negócios surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da empresa. Assim, pretende-se, neste projeto, desenvolver um plano de negócio para análise da viabilidade económico-financeira e do potencial de crescimento da empresa no sector agropecuário, o Talho Agro Real no município de Luanda, em Angola. No decorrer da realização do presente trabalho, foi realizada uma análise interna do negócio, identificando fatores críticos de sucesso do negócio. Para além disso, foi realizada a análise externa do mercado, baseada na análise PESTAL e SWOT, permitindo verificar os pontos fortes e fracos da empresa e as suas fragilidades e oportunidades, possibilitando assim definir a melhor estratégia a optar-se futuramente. Para apoiar a criação do plano de negócios foi elaborado um estudo económico e financeiro no sentido de aferir a viabilidade económica do projeto. A análise económico-financeira do projeto revelou que o mesmo é bastante promissor, uma vez que apresenta indicadores (Valor Atualizado Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e *Payback Period*) bastantes positivos, comprovando a viabilidade e recetividade do empreendimento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Plano de Negócio, Agropecuário, Talho, Angola.

## Abstract

The agricultural sector in Angola, namely in the province of Luanda, has shown strong growth in the last two decades. The municipality of Luanda is the municipality with the highest population density and thus reflects the need for a market for products for its subsistence. In the entrepreneurship segment, the business plan emerges as an essential tool for the success of the company. Thus, the aim of this project is to develop a business plan to analyze the economic and financial viability and the growth potential of the company in the agricultural sector, the Talho Agro Real in the municipality of Luanda, in Angola. During this work, an internal analysis of the business was carried out, identifying critical success factors for the business. In addition, an external analysis of the market was carried out, based on the PESTAL and SWOT analysis, allowing the verification of the company's strengths and threats and its weaknesses and opportunities, thus making it possible to define the best strategy to choose in the future. To support the creation of the business plan, an economic and financial study was prepared in order to assess the economic viability of the project.

**Keywords:** Entrepreneurship, Business Plan, Agriculture, Butchery, Angola.

## **Listas de abreviaturas**

CNTI	Centro Nacional de Tecnologias de Informação
CRA	Constituição da República de Angola
ENDE	Empresa Nacional e Distribuição de Eletricidade
FM	Fundo de Maneio
FND	Fundo Nacional de Desenvolvimento
GURN	Governo de Unidade e Reconciliação Nacional
INACOM	Instituto Angolano das Comunicações
INE	Instituto Nacional de Estatística
LBTIC	Livro Branco das Tecnologias de Informação e comunicações
LRC	Lei da Recuperação Coerciva
LRV	Lei da Recuperação Voluntaria
MINFIN	Ministério das Finanças
MPLA	Movimento Popular de Libertação de Angola
MTTI	Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de informação
NC	Necessidades Cíclicas
NFM	Necessidades de Fundo Maneio
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OPEP	Organização de Países Exportadores de Petróleo
PAEA	Programa de Apoio Estratégico para o Ambiente
PESTAL	Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB	Produto Interno Bruto
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PNECA	Programa Nacional de Educação e Consciencialização Ambiental
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRI	Período de Recuperação do Investimento
PRODESI	Programa de Apoio à Produção, Diversificação das Exportações e Substituição das Importações
RC	Recursos Cíclicos
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, and threats</i>
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
TL	Tesouraria Líquida
UIF	Unidade de Informação Financeira
UIT	União Internacional das Telecomunicações
UNITA	União para a Independência Total de Angola
VAL	Valor Atual Líquido

# ÍNDICE

RESUMO.....	VI
ABSTRACT .....	VII
LISTAS DE ABREVIATURA / SÍMBOLOS .....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	2
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	4
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	5
2.1. CARACTERIZAÇÃO DE ANGOLA.....	5
2.2.1 Sector Agrícola e Agropecuário.....	5
2.2.2 Desenvolvimento agropecuário .....	7
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	9
3.1 Conceito de empreendedorismo.....	9
3.2. Tipos de Empreendedorismo.....	14
3.3. Diferenças entre Empreendedor e Empresário.....	17
3.4. Inovação.....	19
3.5. Definição de um plano de negócios .....	20
3.6. Estrutura do Plano de Negócios.....	21
4. METODOLOGIA.....	29
5. PLANO DE NEGÓCIOS DO TALHO REAL.....	30
5.1. A IDEIA ESSENCIAL DO NEGÓCIO .....	31
5.2. PROMOTORES DO NEGÓCIO .....	32
5.3. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA .....	33
6. ANÁLISE ENVOLVENTE .....	36
6.1. ANÁLISE INTERNA .....	36
6.2. ANÁLISE SWOT .....	41
6.3. ANÁLISE EXTERNA.....	43
6.4 ANÁLISE PESTAL.....	46

7. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA .....	52
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
8.1 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES NA ELABORAÇÃO DO PROJETO.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
ANEXOS.....	72

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - O empreendedorismo e o processo de criação de empresas .....	11
<b>Figura 2</b> - O processo empreendedor.....	13
<b>Figura 3</b> - Tipos de empreendedor.....	16
<b>Figura 4</b> - Logotipo do Agronegócio.....	30
<b>Figura 5</b> - Organograma da empresa. ....	33

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Enquadramento de colaboradores e remunerações. ....	38
<b>Quadro 2</b> - Investimento Inicial .....	52
<b>Quadro 3</b> - Investimento em Ativo fixo. ....	53
<b>Quadro 4</b> - Investimento em Ativo Intangível .....	53
<b>Quadro 5</b> - Fontes de Financiamento do Projeto .....	54
<b>Quadro 6</b> - Pressupostos .....	54
<b>Quadro 7</b> - Mapa de constituição da sociedade e repartição do capital social .....	55
<b>Quadro 8</b> - Gastos Operacionais.....	55
<b>Quadro 9</b> - Mapa de matérias primas .....	56
<b>Quadro 10</b> - Mapa resumo da previsão de vendas .....	57
<b>Quadro 11</b> - Mapa de fundo de meio.....	57
<b>Quadro 12</b> - Mapa de financiamento .....	58
<b>Quadro 13</b> - Mapa de encargos financeiros.....	58
<b>Quadro 14</b> - Mapa de Demonstração de Resultados. ....	58
<b>Quadro 15</b> - Plano Financeiro .....	59
<b>Quadro 16</b> - Cash Flow .....	60
<b>Quadro 17</b> - Balanço previsional.....	61

# **1. Introdução**

## **1.1 Enquadramento do tema**

Atualmente, as empresas lutam, cada vez mais, com o objetivo de manter a sua posição no mercado, visto que há maior competição e existe uma oferta superior à procura nos mercados, quer seja externa ou internamente. Nos últimos anos, o empreendedorismo tem sido uma temática alvo de interesse académico, devido às suas características dinâmicas e competitivas. Porém, ainda não existe consenso acerca do significado do conceito. Reconhece-se a sua importância pelo facto de ser um forte impulsionador do crescimento económico, por estimular a criação de emprego e de produtos inovadores, por ser um meio de acesso ao mercado de trabalho e por gerar mudanças que podem originar melhores condições de vida, para os indivíduos e para toda a sociedade. O empreendedorismo conduz, por um lado, à criação de novos negócios e, por outro, ao desenvolvimento de negócios já constituídos.

O responsável por todo este processo é o empreendedor. Este é um indivíduo que está disposto a assumir riscos e por isso, aproveita as oportunidades de negócio que surgem de uma forma inovadora com vista a integrar-se no mercado e a obter sucesso.

O empreendedorismo detém um papel de destaque no progresso da economia e da sociedade, sobretudo, na criação de novos empregos e uma melhoria na economia.

Contudo, é fundamental que haja indivíduos que queiram empreender. Assim, há vários motivos que levam os indivíduos a se tornarem empreendedores podendo estes passar pelo lucro, por motivos pessoais e/ou familiares, pelo reforço da autonomia e da realização pessoal ou pela inexistência/insatisfação de outras opções de vida a nível profissional. Um conceito indissociável ao de empreendedorismo é o conceito de inovação. Sarkar (2010) sugere que a inovação dá a oportunidade de conhecer novas oportunidades de negócio. Porém não se pode esquecer que aliado ao empreendedorismo e à inovação é necessário existir fundamento para se trabalhar.

O empreendedorismo é a resposta às mudanças no panorama económico através da procura e do empreendedorismo, ou para quem queira iniciar um novo negócio, aproveitando os recursos que a própria terra oferece.

Deste modo, pretende-se analisar o plano de negócio de forma organizada, caracterizando-se em objetivos gerais e específicos.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo principal deste trabalho consiste em elaborar um Plano de Negócios para talho em Angola.

## **1.3 Justificação da escolha do tema**

Atualmente, o contexto económico angolano é caracterizado por um risco elevado devido à mono-dependência do sector petrolífero, sujeito a quotas de produções impostas pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), e das constantes flutuações do preço de referência, no mercado internacional motivado por razões de várias ordens, quer sejam externas ou internas.

Uma das discussões mais relevantes na sociedade angolana nas últimas décadas, tem assentado na forma de o país deixar de ser tão dependente economicamente da indústria petrolífera. Devido a tal facto, a economia angolana deveria ter uma maior diversificação de mercado apostando assim nos restantes sectores, como a agricultura, a pesca, serviços e outras atividades.

Com o intuito de reverter a situação e tornar a economia angolana, mais forte e competitiva a nível da região, o governo procura alavancar outras áreas com maior incidência nos sectores agropecuários, pescas, transportes, logísticas e distribuição, energia e águas, com programas de incentivo à produção nacional como o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND); Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND); Programa de Apoio à Produção, Diversificação das Exportações e Substituição das Importações (PRODESI), etc.

O PND (2018) assume como estratégia, as principais diretrizes para a reanimação do sector produtivo nacional com incentivo a produção de bens e serviços de primeira necessidade para a satisfação de necessidades básicas da população, geradoras de empregabilidade com reforços orçamentais anuais de forma gradual, tendo 2019 como ano base.

De acordo com dados do Ministério das Finanças de Angola (2019), o forte investimento neste sector com o respaldo ao PND resultou numa recuperação positiva para o sector agropecuário no ano 2019/2020, com um incremento de 11% na produção de ovos, de 14,9% de cereais (massango 14,5% e milho 0,4%), de 2,5% de raízes e tubérculos (mandioca 1,5% e 1% de batata-doce) e de 10,7% de frutas.

Constituído principalmente pela carne bovina, suína, caprina, ovinos e aves, o sector pecuário vem experimentando um crescimento interno aceitável, resultante de

acordos de importação do gado bovino e caprino das Repúblicas da Namíbia e do Botswana para criação de animais de raça e a construção de alguns matadouros.

Atendendo aos fatores supramencionados, a principal motivação para a escolha do tema do presente trabalho, vem da pretensão de ultrapassar desafios que a economia angolana, no geral, e este projeto, em particular, oferecem, de forma a conciliar a prática com os conhecimentos adquiridos ao longo da formação, para além do impacto real que este possa vir a ter na sociedade, bem como nos consumidores e também nos fornecedores de produtos pecuários.

#### **1.4 Metodologia**

Para a realização deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa através de artigos, livros, relatórios e outros documentos em formato papel e em formato digital, assim como avaliado o contexto envolvente ao negócio e analisados os principais indicadores económico-financeiros. A abertura de um novo negócio é sempre um desafio. A fim de aumentar as oportunidades de sucesso frente à concorrência, é vital para o empreendedor elaborar um plano de negócios bem fundamentado. Na fase inicial, para a elaboração do enquadramento teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica que abordou os seguintes temas: empreendedorismo, inovação e plano de negócios. Para elaboração do plano de negócios foi desenvolvida uma pesquisa exaustiva através da consulta de estudos, relatórios, artigos, fornecedores, entre outros e realizada a análise quantitativa a fim de averiguar a viabilidade do negócio proposto.

#### **1.5 Estrutura do Trabalho**

A dissertação encontra-se estruturada em vários capítulos, mas pode ser dividida em dois grandes pilares, o enquadramento teórico e o plano de negócios. No enquadramento teórico foi efetuada toda a pesquisa bibliográfica que permitiu servir de base para alicerçar, construir e conhecer todos os fatores, temáticas e ferramentas que considerámos essenciais para a posterior aplicação no plano de negócios. A primeira parte da reflexão teórica, explora o empreendedorismo no seu todo, as suas vertentes, começa com uma breve abordagem à história e ao conceito de empreendedorismo. De seguida, apresenta-se o conceito e as características do empreendedor, mencionam-se alguns motivos para enveredar pelo empreendedorismo, apresenta-se a relação entre o conceito de

empreendedorismo e de inovação e mencionam-se alguns modos de promoção do empreendedorismo tipos e características de um empreendedor.

A segunda parte do trabalho aborda a estratégia de negócio e várias ferramentas de gestão estratégica, como a análise interna, focada nos recursos, a análise externa, centrada no mercado e concorrência, bem como o plano de negócios e todas as ferramentas necessárias para a sua implementação e a análise financeira do mesmo.

A dissertação termina com a apresentação das conclusões consideradas mais relevantes, quer da revisão da literatura, quer da investigação empírica. Evidenciam-se as limitações encontradas neste estudo e apresentam-se algumas sugestões de estudo que possam conduzir ao desenvolvimento de investigações futuras.

## **2. Contextualização da pesquisa**

### **2.1. Caracterização de Angola**

Situada na parte sul ocidental de África, com uma extensão territorial 1.247.000 Km<sup>2</sup>, Angola possui uma vasta fronteira terrestre limitada a norte pela República Democrática do Congo e a Sul pela República da Namíbia, a leste com a República da Zâmbia e com o oceano atlântico, a oeste. É constituída por 18 províncias, 164 municípios e 518 comunas.

Angola é composta por uma população maioritariamente jovem, estimada em cerca de 30.175.555 habitantes, sendo 48,55% do sexo masculino e 51,55% do sexo feminino, de acordo com dados do INE – Instituto Nacional de Estatística, de Angola para o ano 2019.

Apesar de possuir abundantes recursos naturais como o cobre, bauxite, ferro, fosfato, ouro, petróleo, diamante, madeira, recursos hídricos, etc, a sua economia baseia-se maioritariamente na indústria extrativa, principalmente a indústria petrolífera e a diamantífera. A petrolífera é a primeira maior componente do PIB angolano, que contribuem significativamente para o Orçamento Geral de Estado (OGE), de acordo com dados do Ministério das Finanças de Angola (2019).

A exceção do petróleo e dos diamantes que se estabeleceram como áreas prioritárias e mais atrativas a nível de investimentos, sejam a nível do empresariado nacional, como da maior parte de investidores e multinacionais estrangeiras, as restantes atividades mineiras ou outras atividades económicas, como é o caso da agricultura, pescas, turismo, construção, transportes, serviços etc., experimentaram uma grande perda de investimento ou paralisação total nalguns casos, desde a independência de Angola em 1975. Aproveitando-se destas potencialidades produtivas, o empreendedor encontra um vasto espaço para inserção de novos negócios neste sector que podem gerar dinâmicas locais e regionais interessantes.

Observando estes espaços o empreendedor passa a construir uma visão de negócio e se inserir em uma destas potencialidades. Para isso busca entender as necessidades de quem cultiva e cria animais no campo, visualizando onde e como encontrar oportunidades de mercado. Esta possibilidade estrutura-se a partir de pesquisas de mercado, estudos de viabilidade económica e planeamento estratégico, na área afim do empreendimento.

### **2.2.1 Sector Agrícola e Agropecuário**

O sector agrário angolano tem se destacado por dar passos sólidos no sentido de um desenvolvimento sustentável, através de programas de apoio e de projetos concretos, sendo o Ministério da Agricultura e Florestas de Angola (MINAGRIF) a assumir um papel de suporte, na dinamização de recursos e na definição de estratégias para os respetivos projetos.

O mercado agrícola angolano necessita de muitos esforços para manter a sustentabilidade média, para o sucesso do agronegócio, tal como também gestores ligados à área do negócio agrícola que possam atender com qualidade às exigentes demandas do sector. Anteriormente, Angola foi um dos maiores exportadores mundiais de café e de outros produtos agrícolas como o algodão, sisal, milho, mandioca e banana entre outras culturas. Atualmente a agricultura em Angola evidencia-se por produções agrícolas muito aquém das suas potencialidades, forçando o país a gastar avultados recursos financeiros na importação de alimentos (Agronegócio, 2014).

Angola passou por 27 anos de hostilidades, guerras após guerras em todo o território angolano que degradaram o país e devastaram o sector agrícola angolano, especialmente nas áreas rurais, com a existência de inúmeras zonas minadas que inibiram o regresso da atividade agrícola em algumas regiões, provocando uma migração massiva de pessoas do campo para as cidades e um colapso total dos sistemas tradicionais de agricultura em pequena escala.

A análise do sector agropecuário, a nível mundial e da África em particular permite perceber a evolução deste sector, em termos de produção e do volume de negócio, o nível de consumo per capita das populações, assim como as barreiras que condicionam o crescimento do sector. A terra e os animais são um elemento muito importante no processo de produção de bens agropecuários. Porém, a sua qualidade pode ser comprometida por várias razões. Desta feita, será analisada um conjunto de fatores ou variáveis ambientais e biológicas que podem alterar a sua qualidade (Viegas, 2021).

Angola atualmente, evidencia-se com uma agricultura que se caracteriza por produções agrícolas muito aquém das suas potencialidades, obrigando o país a gastar avultados recursos financeiros na importação de alimentos e produtos de primeira necessidade (Neto et al., 2002).

A agricultura ainda é uma atividade económica que permite o desenvolvimento de espécies vegetais e animais com vista a satisfação das necessidades alimentares da sociedade e das exigências de algumas indústrias (Mazoyer e Roudart, 2010).

Quanto aos projetos de investimentos ligados ao agronegócio, ou seja, aos sistemas de produção nos sectores agrário e pecuário, são considerados investimentos com retorno de médio e a longo prazo e nunca a curto prazo (Domingos, 2016).

No entanto, ocorreu uma migração maciça de pessoas de áreas rurais para as cidades provocando um colapso total dos sistemas tradicionais de agricultura em pequenas escalas. Em certas regiões do país sem infraestruturas rurais e capacidade técnica, dificultando o retorno da atividade agrícola. Porém, referente à agricultura e à pecuária, Angola continua, todavia, a ser um país com um enorme potencial. A dimensão do seu território e as condições naturais adequadas (com realce para os recursos hídricos, as terras aráveis, a diversidade agroclimática) representam uma excelente oportunidade, que começa a manifestar a sua expressão e o interesse de vários protagonistas (Ferreira et al., 2022).

Apesar dos progressos registados nos últimos tempos, com a paz e principalmente com a decisão sobre a diversificação da economia, ancorados nos programas de combate à pobreza, descentralização administrativa, extensão rural, crédito agrícola e comércio rural, a agricultura angolana continua a padecer de enfermidades que impedem uma maior participação no PIB e a sua sustentabilidade.

O sector agropecuário assume, assim, um papel importante na economia angolana, quer de forma indireta como suporte da atividade agroindustrial e de negócios a montante, quer seja de forma direta na contribuição do PIB angolano. Pois, tem tentado melhorar o seu desempenho e ainda o seu papel estratégico na substituição das importações de bens alimentares (Garforth et al., 2003).

### **2.2.2 Desenvolvimento agropecuário**

O fomento da agricultura é fundamental quando se pensa na instituição de um novo modelo de crescimento económico que se pretende sustentável e sobretudo menos dependente do petróleo. O sector agrícola é importante não só quanto à promoção da autossuficiência e da segurança alimentar, mas também quanto ao fornecimento de matérias-primas para a indústria transformadora e para a criação de emprego, um dos problemas cruciais das áreas rurais, numa perspectiva de diversificação da economia. Para o crescimento sustentado do sector agrícola, é necessário que a agricultura evolua para além do mero nível de subsistência (Cardoso, 2004).

A maioria da área cultivada é da responsabilidade de empresas agrícolas familiares, com uma área média por exploração de 2,32 hectares, utilizando técnicas de produção de baixa ciência, sendo pouco produtivas, dificultando a criação de excedentes de

produção devido aos pequenos produtores familiares terem pouco incentivo, para produzir além dos níveis de subsistência da família.

Alguns dos constrangimentos relativos ao desenvolvimento da agricultura angolana prende-se com o baixo nível do capital humano e de conhecimentos, bem como da disponibilidade de recursos financeiros.

O governo angolano, perante as dificuldades que se deparam no sector privado, definiu que o Estado deve ser o mais importante operador na estratégia de promoção do agronegócio em Angola (Cacuto, 2021).

Assim sendo, a diversificação da economia pressupõe uma aposta financeira por parte do Estado, de forma a incentivar o seu papel na economia e em particular no desenvolvimento agrícola.

Essa aposta verificou-se através do Relatório de Fundamentação OGE 2023 para aumentar a produção de carne, o Executivo aprovou o Plano Nacional de Fomento e de Desenvolvimento da Pecuária (PLANAPECUÁRIA), que permitirá aumentar a produção para 109,4 mil toneladas de carne bovina, 123,4 mil toneladas de carne suína, 310,1 mil toneladas de carne caprina/ovina e 244,3 mil toneladas de aves; para além da produção de ovos em 3 164 milhões de unidades e de 16,7 milhões de litros de leite. O PLANAPECUÁRIA conta com um pacote financeiro de 135 mil milhões de Kwanzas, repartidos em três (3) anos. Continuarão a ser reforçadas as ações de apoio à campanha agrícola, que deverão aumentar a produção de todas as fileiras, com realce para as de raízes e tubérculos, de cereais, frutas e oleaginosas.

### **3. Enquadramento teórico**

#### **3.1 Conceito de empreendedorismo**

Na atual situação económica e social é fundamental a criação de novas empresas de sucesso. Para promover o empreendedorismo, tem que se perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor. Empreendedorismo e inovação são “irmãos de armas”, a chave para o crescimento sustentado do país (Sarkar, 2010).

Com maior relevância na atualidade o termo empreendedorismo existe desde os primórdios, apesar de adotar vários conceitos, mantém-se basicamente a sua estrutura conceptual original.

A palavra empreendedor – “*entrepreneur*” – tem origem francesa e refere-se a aquele que assume riscos e começa algo novo. Segundo Dornelas (2005), um exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo. Marco Polo tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, ele assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro, hoje mais conhecido como capitalista, para vender as suas mercadorias. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais. Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que geria grandes projetos de produção. Ele não assumia grandes riscos, apenas geria, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. No século XVII, houve os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo, pois o empreendedor estabelecia um contato com o governo para prestar serviços ou fornecer produtos. Com preços prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. Naquela época, o escritor e economista Richard Cantillon foi considerado um dos criadores do termo empreendedorismo, diferenciando empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital. No século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, devido ao início da industrialização. Alguns dos exemplos foram as pesquisas referentes à eletricidade e à química feitas por Thomas Edison, que só foram possíveis por meio de auxílio de investidores que financiaram as experiências. Nos séculos XIX e XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, o que tem ocorrido até hoje. Todo o empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto nem todo bom administrador é um empreendedor.

Para Knight (1921), os empreendedores são criadores de valores, indivíduos com competências e capacidades que lhes permitam produzir análises mais próximas da realidade, preparando-os para assumir riscos em situações de incerteza.

De acordo com Dolabela (1999), “empreendedorismo” tem uma conotação prática, mas também envolve atitudes e ideias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas de fazer as coisas.

O empreendedorismo como processo de criação de valor, surge quase sempre em épocas de maiores crises económicas, de elevados índices de desemprego ou de existências de maiores números de formados, em que atores visionários convictos das suas intenções transformam ideias criativas em empresas novas com potencialidade elevada.

Para Dolabela (1999), o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- geração de autoemprego (trabalhador autónomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- intra empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o sector).

Segundo Lewrick, Omar, Raeside e Sailer (2010), a inovação e o empreendedorismo são fundamentais para o desenvolvimento da economia. A inovação é vista como sendo a produção, difusão e uso de um novo conhecimento económico útil, sendo estes fatores-chave para a competitividade e crescimento económico. O empreendedorismo, por sua vez, acarreta a criação de empresas e fomenta o seu desenvolvimento levando assim, à dinâmica empresarial, o qual é indispensável para um crescimento económico. O estímulo do empreendedorismo deve ter um papel de destaque no desenvolvimento dos negócios e do mercado na sociedade, exigindo uma maior atenção a esses fatores, já que possibilitam a criação de futuros postos de trabalho. Neste sentido, numa sociedade do conhecimento é relevante orientar os indivíduos para adquirirem capacidades de gestão, conhecimentos e talentos que os incentivem a fomentar o empreendedorismo e a inovação de forma a se destacarem na sociedade.

O empreendedorismo é uma estratégia chave para o sucesso de uma empresa e que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente. A empresa, mesmo que tenha o foco num negócio principal, deve desenvolver a capacidade de procurar novos nichos e ampliar horizontes (Gonçalves, 2009).

De acordo com o Sarkar (2010) citando Richard Cantillon, o economista francês do século XVIII, considerado responsável pelo surgimento do empreendedorismo, definiu o empreendedor como alguém que paga um determinado preço por um produto para vendê-lo a um preço incerto, tomando decisões sobre a obtenção e o uso de recursos assumindo o risco empresarial. Contudo, a definição mais próxima do conceito usada na atualidade é aquela definida por Joseph Schumpeter em 1950, como:

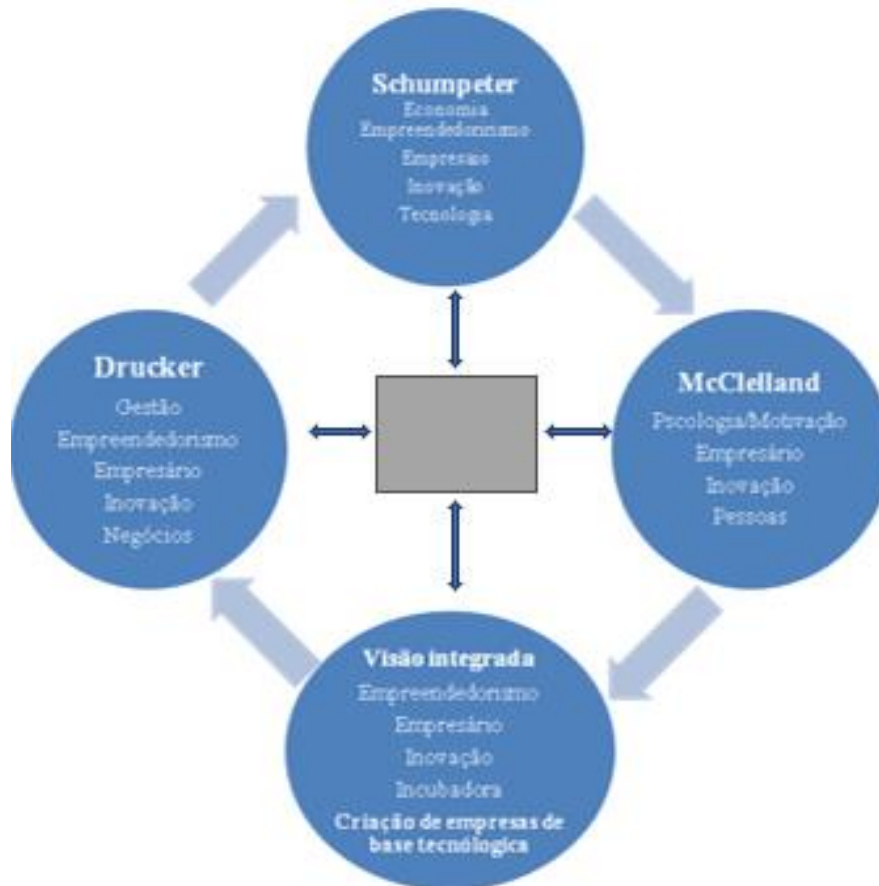
Aquele que aplica uma inovação num contexto de negócios, podendo adquirir ou tomar uma das seguintes formas:

- ◆ Criação de novas empresas;
- ◆ Abertura de novos mercados;
- ◆ Introdução de novos produtos ou um novo método de produção;
- ◆ Aquisição ou implementação de novas fontes de ofertas de matérias-primas.

O termo empreendedorismo foi utilizado pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 para designar uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde em 1967, com Kenneth E. Knight e em 1970, com Peter Drucker, foi introduzido o conceito de risco, pelo que uma pessoa empreendedora é considerada aquela que arrisca num negócio. Em 1985, com Gifford Pinchot, foi introduzido o conceito de Intra empreendedor, uma pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização. Uma das definições mais aceites atualmente é dada pelo estudioso em empreendedorismo Robert Hirsch em 1998. Segundo este autor o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando-lhe o tempo e esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais tendo como recompensa a satisfação económica e pessoal. A satisfação económica é o resultado de um objetivo alcançado e não um fim em si mesmo. Empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento económico de um país (Leite, 1999).

O empreendedorismo resulta do facto de todas as suas atividades se desenvolverem num ambiente de incerteza, como se demonstra na Figura 1.

**Figura 1** - O empreendedorismo e o processo de criação de empresas.



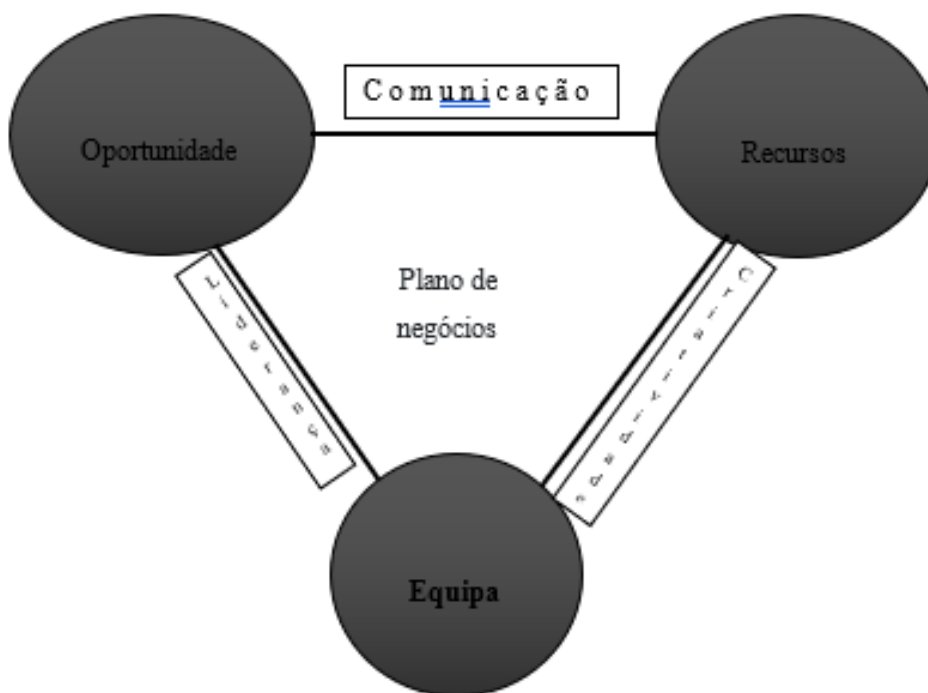
Fonte: Adaptado de Leite (1999) citado por Duarte & Esperança (2014)

A abordagem do empreendedorismo sobre um projeto ou negócio está subjacente a um conjunto de fatores que devem traduzir-se em vantagem, sejam elas do ponto de vista da criação de uma nova empresa, serviço ou produtos, como do ponto de vista de reestruturação e melhoria de empresas existentes potencializando-as com iniciativas constantes e tornando-as mais eficazes e eficientes para competir em igualdade de circunstâncias no mercado local e global, traduzidas em oportunidades como:

- ◆ Potencial do consumidor;
- ◆ Rendibilidade aceitável;
- ◆ Parceiros de negócios;
- ◆ Concorrentes;
- ◆ Parceiros financeiros.

Do processo empreendedor proposto por Timmons (1994), a probabilidade do sucesso na análise assenta numa combinação ideal de três fatores que ocorrem num determinado momento certo, como se pode ver na Figura 2.

**Figura 2 - O processo empreendedor**



Fonte: Adaptado de Timmons (1994) citado por Duarte & Esperança (2014)

A combinação ideal destes fatores tem como primeira etapa a avaliação e o reconhecimento da oportunidade de implementação de um negócio, seguido por uma equipa criativa de indivíduos altamente qualificados, conhecedores de tecnologias, mercados e enquadramento institucionais, capaz de exercerem a interação entre o conhecimento académico e a prática de negócios resulte na criação ou inovação de um produto ou um novo serviço, utilizando eficientemente os recursos disponíveis.

Tal como o empreendedorismo, a inovação está presente desde os primórdios da humanidade, com o surgimento do homem a milhões de anos.

O empreendedorismo bem-sucedido desempenha um papel essencial no crescimento económico, no desenvolvimento de economias de mercado, na geração de emprego e na inovação. O empreendedor é o principal responsável pela criação de novos negócios (Brás-dos Santos et al., 2009). A atividade empresarial resulta do somatório das combinações das condições ambientais de origem socioeconómica (Aldrich, 2000 cit. por

Petrakis e Bourletidis, 2005), das características das oportunidades empreendedoras (Christiansen, 1997 cit. por Petrakis e Bourletidis, 2005), do conhecimento (Mitchell et al., 2002 cit. por Petrakis e Bourletidis, 2005) e do comportamento humano (Shane et al., 2003 cit. por Petrakis e Bourletidis, 2005).

Em suma, quando falamos de empreendedor e empreendedorismo verificamos segundo Hisrich e Peters (2005), que o empreendedorismo é o processo de criar algo novo, com valor acrescido, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e social. Para o autor a maioria das oportunidades de negócio não aparece de repente, mas resulta da atenção do empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem as oportunidades em potencia. Estes fazem parte um do outro e encontram-se interligados, para um bom empreendedorismo existe sempre um bom empreendedor.

De acordo com Newman e Wills (1994), os empreendedores têm em comum algumas características pessoais que não estão presentes noutros indivíduos. Estas características não são essenciais para o sucesso, mas indicam a personalidade ou a natureza dos indivíduos que têm maior probabilidade de terem êxito como empreendedores.

Os empreendedores de sucesso são independentes e decidem por eles próprios. Têm coragem para assumir riscos e são criativos na resolução de problemas. Acreditam neles próprios e são persistentes nos momentos difíceis. Assumem a responsabilidade das suas próprias ações quando há problemas.

Os empreendedores de sucesso são orientados para resultados, têm boa capacidade de organização, desenvolvem e executam planos para conseguir atingir as suas metas. Estão abertos a novas ideias e novos conceitos e sabem pedir conselhos. Os empreendedores de sucesso são líderes com boa capacidade de relacionamento que inspiram os outros a seguir a sua direção.

### **3.2. Tipos de Empreendedorismo**

Almeida (2003) afirma que, nos últimos anos, muitos pesquisadores descreveram diferentes tipos de empreendedorismo e, dentre estas pesquisas, chegou-se à conclusão de que existem vários tipos de empreendedorismo, sendo os mais conhecidos: o

empreendedorismo empresarial (Intra empreendedorismo ou empreendedorismo interno), e o empreendedorismo social (que cria empreendimentos com missão social).

Para Bucha (2009) o empreendedorismo está relacionado com a gênese e funcionamento interno das empresas, pois organiza os seus processos com o objetivo de criar inovações empresariais. Já para Dornelas (2003), o empreendedorismo designa a realização de algo novo, diferente e que altere a atual situação com vista a conseguir novas oportunidades de negócio e tem por base a inovação e a criação de valor.

O empreendedorismo cria riqueza, sendo necessário assumir riscos, pois estes são intrínsecos; para além disso, o empreendedorismo está ligado à concessão de uma nova empresa ou de um novo negócio, bem como à criação de inovação, sendo fundamental combinar recursos que tornem os presentes métodos e produtos obsoletos. O empreendedorismo leva à criação de mudança, sendo necessário fazer acertos, ajustes e alterações.

O empreendedorismo na sociedade atual, na forma de atuar dos indivíduos verifica-se também que cria emprego, na medida em que ao gerar novas empresas, cria novos postos de trabalho, fomenta o crescimento e desta forma, é inevitável que as vendas das empresas aumentem, o que acarreta consequentemente, lucros e bons resultados.

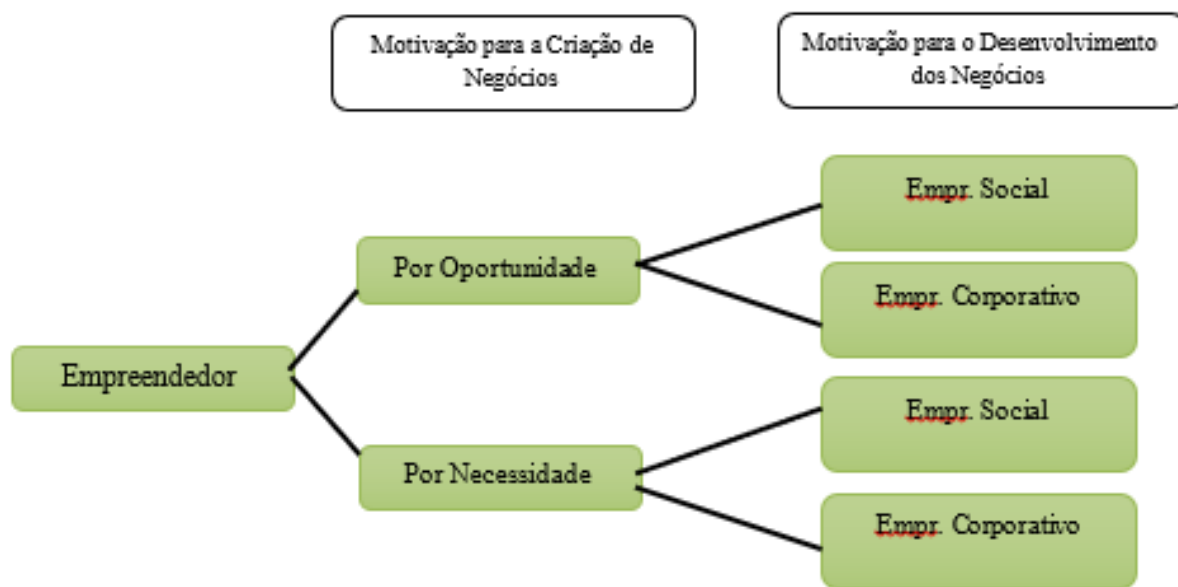
Num plano de negócios, este é algo tão importante nos dias atuais e presentes no cenário globalizado e mutável, que encontramos os empreendedores atuando tanto em nível pessoal, como é o caso do empreendedor individual; atuando em nível organizacional, que é definido como o Intra empreendedor; empreendedores atuando também em nível social, o empreendedor social e o seu impacto na sustentabilidade (meio ambiente). Em todos os níveis do empreendedorismo, encontramos a agregação de valor, seja em processos ou em produtos, em nível individual ou pessoal do empreendedor. A satisfação do empreendedor ao realizar ou alcançar os seus sonhos e objetivos reflete ao seu redor trazendo benefícios e melhorias e, ao mesmo tempo, despertando novos sonhos e objetivos do empreendedor. Portanto, a atuação de um empreendedor organizacional é um diferencial competitivo e que agrega valor.

Hashimoto (2009) explica sobre a necessidade do empreendedor interno, ou Intra empreendedor, afirmando que há muitos estudos que comprovam que uma das principais características das empresas bem-sucedidas no atual cenário instável, flexível e global do mercado está na implantação de uma cultura empresarial de estímulo ao Intra empreendedorismo. E que tornar os colaboradores motivados e proativos, a fim de obter

maiores e melhores resultados, ainda é um grande desafio para as empresas preocupadas em manter-se no mercado competitivo.

Dentro das organizações, o empreendedor possui características diferenciadas dos demais como criatividade, liderança, assumir riscos, é orientado para resultados, mas também é independente, tem necessidade de autorrealização, pensa e age de modo diferente dos demais, sendo em muitos casos inesperado e inusitado (Schmitz e Lapolli, 2012).

Figura 3 - Tipos de empreendedor



Fonte: Adaptado de Soares et al. (2020)

O empreendedorismo por oportunidade resulta de iniciativas próprias, de aproveitar alguma oportunidade existente no mercado para a criar um negócio com fins lucrativos, enquanto a ausência do trabalho ou a falta de outras fontes de rendimentos, para suprir um conjunto de necessidades inerentes a subsistência humana está na origem do surgimento do empreendedorismo por necessidade.

Com origem no empreendedorismo empresarial, apesar da forte influência das ações do sector privado no campo social e público, o empreendedorismo social assumiu as suas próprias especificidades, como forma de solucionar problemas de pobreza e a exclusão social, promovendo uma qualidade de vida sociocultural, económica, ambiental e sustentável, com base em acordos entre o governo, comunidade e sector privado.

Drucker (1985) citado por Sarkar (2010) define empreendedores sociais como indivíduos que têm soluções de inovações para problemas sociais. Os mesmos são

ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações em larga escala. Não apenas como um fenômeno registável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos.

Sarkar (2010) citando o investigador na área de empreendedorismo social David Bornstein, define empreendedores sociais como indivíduos que abrem novos caminhos, que inovam com ideias poderosas, que combinam problemas reais resolvendo-os com criatividade, têm uma grande vertente moral e são, essencialmente, conduzidos pela sua visão de mudança.

Já o empreendedorismo corporativo ocorre dentro de empresas e corporações, com principal foco na produção de bens e serviços, em que funcionários beneficiam de liberdade e estímulos para iniciativas empreendedoras, que assenta na melhoria, estratégias e novos projetos para um determinado negócio, num determinado mercado.

### **3.3. Diferenças entre Empreendedor e Empresário**

De acordo com Ferreira, Santos e Serra (2010) ninguém nasce empreendedor, nem com genes empreendedores. O que define um empreendedor é o seu comportamento e atitudes e não os traços de personalidade ou quaisquer outras características inatas. Não é possível antever quais são os indivíduos que detém um perfil empreendedor.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer muitas vezes por acaso, mas na verdade, apenas se pode trabalhar e desenvolver as competências que são necessárias para empreender.

A identificação das características da personalidade dos empreendedores tem sido alvo de estudo de inúmeros investigadores ao longo do tempo (Coutinho, 2008). As principais características pessoais mais citadas na literatura da gestão, que fazem parte do perfil do empreendedor, são: a autoconfiança, a proatividade, a necessidade de realização (Oliveira et al., 2014).

Analisando o conceito de empreendedor definido por alguns autores constata-se uma visível diferença entre as duas personalidades anteriores, quando definem o empreendedor como:

- Alguém que transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para promover o crescimento industrial;

- Um agente que transfere recursos económicos de um sector onde a produtividade é mais baixa para outro sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Em quase todas as definições sobre empreendedor há um consenso, um padrão de comportamento típico: tomar decisão, organizar e reorganizar mecanismos sociais e económicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, aceitar o risco ou o fracasso (Hisrich e Peters, 2005).

O empreendedor é alguém que procura desenvolver e corporizar imaginações ou sonhos com base em visões, que Filion (1998) caracterizou-as subdividindo em três categorias de visão:

- Visão emergente:** É uma visão que resulta da ideia de produtos ou serviços que o empreendedor gostaria de colocar a disposição do mercado ou do consumidor, muito antes de lançar o empreendimento, ou seja, um ponto de referência para evidenciar as ideias;
- Visão central:** Aquela que resulta da visão emergente, inclusiva que combina a visão externa, analisa o posicionamento, que os novos serviços ou produtos venham ocupar no mercado, o tipo do consumidor, analisar a estrutura organizacional disponível ou necessária para alcançar os objetivos propostos, que se complementa com visão interna e com definições das atividades de gestão para sustentar as atividades da visão central.
- Visão complementar:** visão definida pelo empreendedor, sem os quais a visão central não teria sucesso, é composto por um conjunto de atividades complementares internas e externas capazes de levar o empreendimento para além do que havia imaginado, sobretudo quando produzidas e conduzidas por alguém experiente e competente.

O empreendedor é alguém com uma visão ampla, generalista, que analisa cada ideia, detalhe, oportunidade, cujo foco mantém-se numa procura constante e incessante, que resultem na realização da criação de novos produtos ou serviços, promovendo uma maior propensão à inovação e a competitividade, enquanto o empresário é um indivíduo, proprietário de uma empresa ou comércio, cuja finalidade primária está orientado para a maximização dos lucros.

No processo de criação de um novo negócio, o empreendedor antecipa-se em relação aos outros, concebe novas soluções, processos de produção, produtos, adota e

implementa estratégias competitivas, lidera a organização, inspira confiança e motiva os empregados a sentirem a organização como parte importante das suas vidas, na promoção de parte da sua autorrealização. Os empreendedores constituem o elemento vital do desempenho das empresas, se considerarmos que são eles as pessoas dotadas de capacidade de visão e imaginação necessárias, à descoberta e explorações das oportunidades lucrativas e os principais responsáveis pela condução do processo, no seio da organização (Zinga, 2007).

Mais do que empreendedor, o empresário apresenta uma relação direta com o capital, apesar de interdependentes, ambos caminham juntos, sem o qual o empreendedor e o empresário não podem concretizar as ideias para o sucesso do negócio.

Uma cultura empreendedora é vista como um conjunto de valores, crenças e atitudes comuns na sociedade, que apoiam a noção de que um sistema de vida empreendedora é desejável e que, por sua vez, apoiam fortemente a busca de empreendimentos através de empreendedores eficazes, bem como comportamentos por indivíduos ou grupos, que por sua vez o empresário tem sempre como objetivo de autorrealização monetária (Gibb, 1996).

### **3.4. Inovação**

Dosi (1998), definiu a inovação como uma busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, serviços, processos e novas técnicas organizacionais.

A inovação assume-se cada vez mais, como uma condição necessária para futuras gerações organizacionais e técnicas de gestão de produção, capaz de criar modelos de sucesso, através de aprendizagem e melhorias contínuas, sejam elas radicais ou incrementais.

Entende-se por inovação radical aquela que resulta de uma evolução científica e tecnológica avançada, originando produtos ou serviços, processos ou forma de organização, sectores e mercados totalmente novos, enquanto que, a inovação incremental resulta do aperfeiçoamento de produtos ou serviços ou processos internos de produção, com conhecimento e domínio das tecnologias através de experiências adquiridas capaz de contribuir com um aumento da produção e uma redução considerável de tempo e matérias primas, ou seja, uma otimização do processo e recursos da produção.

O processo de inovação apresenta uma elevada taxa de fracasso, pelo que se torna de todo pertinente da parte de quem pertença a ideia ou responsabilidade da inovação, uma

análise reflexiva e um ciclo de experimentação repetido, fazendo e retirando de cada ciclo de experiência uma forma de aprendizagem e gestão do processo, para produção de resultados esperados.

Em suma, a inovação visa potencializar mudanças e obter resultados quantitativos ou qualitativos de produção ou serviços, com uma abordagem que pode influenciar o paradigma cultural das organizações, concebidas desde a sua criação, gerando mudanças de valores relevantes para o desenvolvimento e evolução das organizações.

### **3.5. Definição de um plano de negócios**

A escolha da via empreendedora pressupõe uma autoanálise consciente. Pretende-se assim, a existência de condições favoráveis à criação de um novo negócio e a disposição dos recursos necessários à implementação do projeto. Se estiverem reunidas estas condições, existe uma grande probabilidade de se dar início a um projeto bem-sucedido.

Um plano de negócio é único para cada projeto. Escrever um plano de negócio ajuda o empreendedor a analisar com maior profundidade, o sector do agronegócio que vai iniciar. O empreendedor é mais realista, objetivo e tem um melhor detalhe da sua ideia inicial (Ricketts e Rawlins, 2001).

O plano de negócios é o principal documento de estruturação de um negócio novo nos primeiros anos de vida, importante na redução dos riscos, pois pressupõe a investigação de aspetos importantes como a missão, os objetivos, os fatores e chave de sucesso, a propriedade da empresa (aspetos jurídicos), a descrição dos serviços prestados, a análise da indústria (concorrência, fornecedores e clientes), a análise do mercado (segmentos de mercado), a estratégia e a implementação e a análise financeira. O documento irá permitir a alocação de recursos, a concretização da ideia e a solução dos potenciais problemas. Todavia, este documento só é relevante, se estiver completo e se obedecer a critérios de simplicidade, clareza, realismo e objetividade. Além disso, a incerteza das mudanças do meio envolvente ao longo do tempo, torna o plano de negócios um documento meramente orientador. Mediante as circunstâncias, caberá ao empreendedor seguir o plano ou adotar estratégias alternativas, mais adequadas às novas conjunturas.

O plano de negócio não garante o sucesso na implementação da ideia inicial, mas é um instrumento necessário para ajudar o empreendedor agrícola no processo de decisão. Shimizu (2001) diz que a solução de qualquer problema de decisão pode seguir algumas etapas: percepção da necessidade de decisão ou oportunidade, formulação das alternativas,

avaliação das alternativas em termos de contribuição e escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Para além de instrumento de apoio à tomada de decisão na implementação ou não do projeto empresarial, o plano de negócio 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.

O plano de negócio é um caminho a percorrer, que não “ assegura a chegada ao destino”, mas contribui para que tal possa acontecer com sucesso. É por isso aconselhável proceder à elaboração do plano de negócio para diminuição do risco inerente à execução do projeto a empreender.

De acordo com IAPMEI (2011), um plano de negócio é um plano de base para estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio e propõe uma estrutura de plano de negócio que inclui nove seções (sumário executivo, histórico da empresa, mercado adjacente, nova ideia e o seu posicionamento no mercado, projeto/ produto/ ideia, estratégia comercial, gestão e controlo do negócio, investimentos necessários e projeções financeiras/modelo financeiro). Através dele é permitido efetuar escolhas estratégicas para o desenvolvimento do negócio que devem ser apresentadas e justificadas, de tal modo que, a quem forem dadas a conhecer seja possível terem uma ideia clara das características do projeto e convencidas que, o empresário partiu para a criação da sua empresa, tendo em consideração todos os aspetos conceptuais e organizacionais, que no seu entender, podem conduzir a uma condição de sucesso empresarial.

Segundo Newman e Wills (1994, pp. 92-93), os componentes de um plano de negócio, para o arranque de um projeto empresarial devem incluir o tempo, custos, retorno do investimento e o capital necessário para ter sucesso.

De seguida apresentam-se os principais elementos de um plano de negócios.

### **3.6. Estrutura do Plano de Negócios**

O modelo indicativo na metodologia de construção de um plano de negócios de Cebola (2011, pp. 156-171) segue a seguinte estrutura:

## **Capa**

É o primeiro contacto do leitor com o documento, deve ser cuidada, incluir o logótipo e o nome da empresa, a designação do projeto, pessoa de contacto, data, e reserva de confidencialidade.

## **Sumário executivo**

É um dos pontos mais importantes do plano de negócio e deve ser a última parte a ser escrita, apesar de ser incluída no início do plano. Este resumo não deve ser superior a uma página, ou no máximo conter 500 palavras, segundo o IAPMEI. Deve utilizar-se uma mensagem persuasiva e uma boa compreensão inicial do negócio, que suscite ao leitor interesse para a leitura do resto do documento.

Os temas e aspetos a incluir no sumário executivo devem abordar os objetivos do plano, o conceito do negócio, a posição da empresa no mercado, a informação financeira, necessidades de financiamento e a sustentabilidade do projeto no tempo.

Sumário executivo deve incluir os seguintes elementos:

1. Apresentação e caracterização do promotor;
2. Definição da estratégia;
3. Caracterização do projeto:
  - 3.1. Apresentação da ideia;
  - 3.2. Os produtos ou serviços;
  - 3.3. Tecnologia e processo produtivo;
  - 3.4. Plano operacional;
4. Plano de investimento e financiamento;
5. Mercado e estratégia de marketing;
6. Estrutura organizacional e modelo de gestão;
7. Projeções económicas e financeiras Anexos, sistematizados em lista.

## **Apresentação e caracterização do promotor**

Descreve a história do projeto ou da empresa já existente, da sua estrutura, a que se dedica, a sua localização, quando foi fundada e por quem, quais são os seus ativos, os seus acionistas, quais são os produtos e/ou serviços vendidos, quem são os seus clientes, porque compram, qual é a sua equipa de gestão e como chegou até à situação atual.

### **Definição da estratégia**

O mercado é o “campo” onde os planos da empresa serão levados a cabo. Deve ser analisado com detalhe ao nível do seu estado de desenvolvimento, das principais tendências, da sua dimensão, e em particular deve ser realizada uma análise detalhada dos principais concorrentes, consumidores, clientes e fornecedores.

Neste ponto deve ser apresentado um resumo da análise realizada à empresa e ao seu meio envolvente, sistematizando os fatores críticos de sucesso do novo projeto. Também deve incluir a missão da empresa no novo projeto, os valores, a visão e os seus objetivos estratégicos.

### **Caracterização do projeto**

Este capítulo descreve de uma forma detalhada toda a informação que será fornecida às partes interessadas. O tipo e detalhe da informação será adaptado em função do tipo de plano apresentado que pode ir de uma “*startup*” para lançamento de uma nova empresa, um plano de expansão para empresas com competências já demonstradas em determinada área de atividade ou mesmo planos de mudança para empresas em fase de maturidade que procuram melhorar a sua competitividade (Cebola, 2011).

### **Apresentação da ideia**

Consiste na apresentação sumária da nova ideia e do seu posicionamento no mercado e quem são os executivos que lideram o projeto. O objetivo é dar confiança aos eventuais investidores de que o projeto é sustentável financeiramente e que os executivos têm habilitações necessárias para ter sucesso na implementação do projeto.

Na informação apresentada deve ficar claro qual é o produto e o seu posicionamento no mercado, a sua localização, quais os recursos físicos e de produção necessários e a capacidade de gestão do negócio dos promotores.

Se a venda dos produtos ou serviços estiver sujeita a regulamentação que requeira aprovação ou licenciamento prévio, deve ser deixado claro no plano, se essas condições estão ou não garantidas.

### **Os produtos ou serviços**

Segundo Cebola (2011), esta secção descreve em detalhe os produtos ou serviços que a empresa irá produzir, uma vez que é através destes que os seus rendimentos são gerados.

### **Tecnologia e processo produtivo**

Um agronegócio deve adaptar-se constantemente às mudanças tecnológicas que vão surgindo. Uma falha nesta adaptação pode colocar a empresa num cenário negativo na competitividade de custos. Um agronegócio de sucesso deve ser dinâmico de forma a procurar constantemente melhorias na eficiência produtiva e adaptar-se às mudanças tecnológicas na indústria, bem como, oferecer um produto e/ou serviço consistente com as mudanças das necessidades dos seus clientes (Newman e Wills, 1994).

A descrição do processo produtivo e a tecnologia utilizada são relevantes na avaliação do plano de negócios, e deve ser utilizada para evidenciar uma vantagem competitiva da empresa na sua área de atividade. Devem ser evidenciados os meios tecnológicos necessários para o fabrico dos produtos e os fatores inovadores e distintivos que a empresa vai utilizar.

Segundo Freire (2002) a inovação é fundamental no desenvolvimento de qualquer organização. Através de novos produtos, serviços e processos é renovada não só a oferta no mercado, mas também as práticas de gestão internas. O objetivo da inovação é criar uma oferta distintiva, que permita à empresa diferenciar-se da concorrência no mercado.

### **Plano operacional**

Outra variável a ser descrita neste capítulo é o plano operacional onde são descritas todas as atividades operacionais do dia a dia, que a empresa necessita para produzir o produto e/ou serviço que oferecem e são a razão da sua existência. No caso de um agronegócio, que inclua produção agrícola, descreve a localização, o clima, as parcelas do campo, as culturas realizadas, as instalações, a gestão pecuária, o pessoal, os materiais, o inventário e os processos necessários para operar o negócio.

No plano de operações há um interesse particular em otimizar a eficiência produtiva pelo que descreve como podem ser adotados métodos de melhoria da produtividade de *input* por unidade de *output*. No plano de operações, a gestão deve estar orientada para uma melhoria contínua da eficiência *input/output*.

Segundo Finch (2010), a vantagem competitiva do projeto pode estar na forma como se gere diariamente a empresa e é importante descrever todos os processos operacionais, os elementos de diferenciação sobre a concorrência, o controlo operacional e a experiência da equipa de gestão.

### **Plano de investimento e financiamento**

Descreve em detalhe e com fundamentação na escolha realizada, todos os recursos necessários referentes ao projeto, o valor a aplicar e a calendarização dessa aplicação.

O financiamento destes investimentos, as suas condições de pagamento e as garantias oferecidas devem ser descritas detalhadamente neste capítulo, especificando quais os contributos previstos de acionistas, instituições públicas e investidores.

### **Mercado e estratégia de marketing**

Segundo Megido e Xavier (1994), a estratégia de marketing deve apresentar uma informação relevante sobre a situação do mercado, do produto, da concorrência, da distribuição e do microambiente. Seguidamente deve apresentar uma análise *SWOT*, bem como, uma análise das principais oportunidades e ameaças externas ao negócio e das principais forças e debilidades internas á empresa.

Por sua vez, a análise *SWOT* é uma ferramenta que possibilita o cruzamento entre os recursos internos da empresa *SW* (pontos fortes e pontos fracos) e as características do ambiente externo em que a empresa atua *OT* (oportunidades e ameaças). A partir dessa análise, a estratégia da empresa pode decorrer da combinação entre os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado ou centrar-se em resolver os pontos fracos de forma a ser mais competitiva e aproveitar as oportunidades do mercado.

O preço é uma variável crítica do *marketing-mix* e representa o valor que os clientes pagam pelo produto e/ou serviço. No preço também se incluem decisões como descontos e as condições de pagamento.

A distribuição é outra variável do *marketing-mix* que inclui as diferentes atividades que a empresa necessita de realizar para colocar o seu produto e/ ou serviço disponível para os seus clientes, como canais de venda, surtido de produtos, nível de inventários e transporte.

A última variável é a promoção, que inclui as atividades que a empresa realiza para comunicar e promover o seu produto e/ou serviço ao seu mercado alvo como vendas, publicidade, relações-públicas e promoções, mas nessas promoções pretende-se também qualidade. A qualidade é das características mais importante, pois as outras como estilo, marca e embalagem por vezes, perdem relevância.

Esta variável também tem uma menor importância por se tratar de uma comunicação de marketing industrial, no entanto é fundamental conseguir transmitir aos clientes industriais os elementos de diferenciação que caracterizam os produtos agropecuários neste estudo.

### **Estrutura organizacional e modelo de gestão**

Se perguntarmos aos gestores de agronegócios quais são os seus ativos, encontramos respostas como a terra, o equipamento, a pecuária, o capital, mas raramente é referido o ativo mais importante de qualquer negócio: o fator humano. A gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas dá hoje uma maior importância ao desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua. Para que isto suceda é importante equacionar os recursos humanos não só do ponto de vista das funções, mas também da motivação das pessoas que trabalham numa organização (Sousa et al., 2006).

Gerir pessoas deve, no entanto, ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, deve implicar o envolvimento de todos os membros da organização, na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação como fatores de diferenciação (Sousa et al., 2006).

A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Independentemente da dimensão da empresa, as funções têm que ser descritas, as pessoas têm que ser contratadas de acordo com a legislação laboral, os salários e regalias têm que ser definidos, os empregados têm de ser treinados e os clientes têm que ser servidos, tudo isso, funciona em equipa e para que tenha eficácia tem que se ter bom ambiente e gosto pelo mesmo, ou seja, tem que se trabalhar com empenho (Downey e Trocke, 1981).

A gestão de pessoal começa com a descrição de funções e do perfil necessário para cada posto de trabalho. Posteriormente, o processo de recrutamento permite a procura e a seleção através de entrevistas dos melhores candidatos. Uma vez recrutados, é

importante ter um programa de indução que permita uma boa orientação e formação inicial.

Os gestores devem desenvolver uma estrutura organizacional onde as responsabilidades e autoridade de cada indivíduo estão claramente definidas. A gestão deve dirigir e supervisionar as atividades diárias, motivando os empregados para maximizar a sua produtividade.

### **Projeções económicas e financeiras**

Uma vez estruturado o plano de negócios nas suas diversas componentes, as projeções económicas e financeiras deste capítulo vão permitir avaliar a viabilidade do projeto e tomar a decisão de avançar (ou não) com os investimentos necessários.

Neste capítulo, são descritos os pressupostos gerais da envolvente externa do projeto, que serviram de base às previsões económicas e financeiras da opção escolhida. Segundo Cebola (2011), deverão ser apresentados quadros de síntese das projeções económicas (rendimentos e gastos) e financeiras (receitas e despesas, pagamentos e recebimentos) que resultem do investimento a realizar, da estratégia implementada e da operacionalidade da empresa.

Para além destes quadros previsionais, deve ser apresentada uma síntese da análise de viabilidade económica e financeira do projeto de investimento, que segundo Duarte e Esperança (2012, p. 227), pode ter a seguinte estrutura indicativa:

1. Dados gerais sobre o projeto e a análise
2. O investimento em capital fixo
3. O investimento em fundo de maneo
4. Financiamento do projeto
5. Rendibilidade do projeto
6. Pessoal
7. Atividade e ganhos
8. Gastos
9. Demonstrações de resultados previsionais
10. A estrutura financeira da empresa
11. Tesouraria e liquidez
12. Análise de sensibilidade

O *cash-flow* (CF) ou fluxo de tesouraria, constitui o resumo de todos os pagamentos e recebimentos ocorridos na empresa num determinado período. O seu resultado designa-se por *cash-flow*, ou saldo de tesouraria. É um instrumento de planeamento fundamental na previsão das necessidades de financiamento da empresa e na avaliação da sua viabilidade financeira (Marques, 2006, p. 95).

A análise da viabilidade económica e financeira de um projeto de investimento consiste na ponderação de todos os fatores que envolvem a tomada de decisão. Para análise da rentabilidade do projeto, os principais indicadores de avaliação e decisão de rentabilidade associados ao *cash-flow* são: o Valor Atualizado Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (PRI), calculados matematicamente sob as fórmulas:

### **Taxa Interna de Rendibilidade**

$$I = \frac{\sum CF_n}{(1 + TIR)^n}$$

Em que:

- CF = Cash flow do projeto
- N = Período de tempo

O Valor Atual Líquido (VAL) representa o excedente líquido gerado pelo projeto, sendo calculado pelos somatórios dos *cash-flow* líquidos previstos (CF<sub>t</sub>) desde a fase de investimento, até ao final do período em análise (t), atualizados para o momento zero a uma taxa.

$$VAL = - I + \frac{\sum CF_n}{(1 + i)^n}$$

- CF = Cash flow anual do projeto
- I = Investimento
- i = Taxa de atualização
- n = período em análise

#### **4. Metodologia**

Com o intuito de enriquecer os níveis de conhecimento acerca do negócio e do sector foram utilizadas algumas metodologias de investigação baseadas na recolha de dados relevantes para efetuar o estudo.

De acordo com Lima (1995) a metodologia consiste no estudo sistemático e crítico dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de um determinado problema. Os métodos devem adaptar-se aos objetivos que se pretendem alcançar com a investigação, sendo imprescindível um elevado controlo “crítico dos procedimentos metodológicos, das suas possibilidades e limitações” para que desta forma, os instrumentos utilizados na pesquisa se adequem à realidade que se pretende estudar. Nas ciências sociais existem vários métodos de investigação (Quivy, 2010). Estes métodos podem ser de tipo qualitativo, quantitativo ou misto. Na presente investigação foi aplicado o método de investigação quantitativo, o qual visa a identificação e a apresentação de dados e de tendências observáveis. O investigador ao utilizar o método de investigação quantitativo está preocupado em conseguir obter uma compreensão ampla e absoluta do fenómeno que se encontra a estudar. A investigação quantitativa apresenta como vantagem o estudo e a integração dos resultados de um conjunto de investigações já efetuadas sobre um tema. Para Baptista e Sousa (2011) a definição do objeto de estudo é um passo indispensável para a obtenção de uma boa investigação. A formulação do problema de investigação descreve o fenómeno que está a ser alvo de estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos (Fortin, 2009). Neste estudo, o problema de investigação passa pela criação de um plano de negócios para a implementação de uma empresa agropecuária em Angola.

Na elaboração de um plano de negócios é vital conhecer o mercado-alvo onde a empresa, produto ou serviço se vai inserir. Para garantir esse conhecimento, foram utilizadas metodologias de investigação baseadas na recolha de dados primários e secundários, através da análise documental. Após recolha de dados relevantes, foi elaborada a descrição do sector, neste caso, o sector agropecuário, que nos permitiu avançar para a conceção do plano de negócios. Um plano de negócios é um documento importante na preparação e criação de uma nova empresa, quando se pretende reestruturar ou modificar modelos de negócio de empresas já existentes. Pode-se revelar importante na redução de riscos, pois implica a consideração de vários pressupostos, análises de mercado,

análise interna, estratégias comerciais e de operações, análise económico-financeira e de viabilidade do projeto. O plano de negócios para a empresa agropecuária foi efetuado de uma forma clara, real, objetiva e simples, com o intuito de ser um documento fidedigno, rigoroso e de fácil leitura para o promotor e possíveis investidores. O plano de negócios analisado no presente estudo apresenta de seguida.

## 5. Plano de Negócios do Talho Real

A ideia da criação da empresa Talho Real está subjacente no crescimento do mercado de consumo de carne fresca e na aposta a política de redução das importações de produtos e as oportunidades criadas pelo governo para a diversificação de economia com incentivos à produção nacional.

No âmbito do presente plano de negócios, está previsto que a venda e a entrega dos produtos ao consumidor final serão feitas através de um ponto de venda ou outros mecanismos de distribuição como restauração, cantinas, roulottes, bares ou ainda através de outros mecanismos previamente estabelecidos definidos pela empresa. A gestão fica a cargo dos acionistas que são os proprietários da herdade localizada em Morro Bento, distrito da Samba em Luanda.

**Figura 4** Logotipo do Agronegocio



Fonte: Elaboração própria

## **5.1. A ideia essencial do negócio**

A empresa Talho Real é fundada pelos 3 sócios, sendo esta uma jovem empresa com um conjunto de características distintas, que perante o mercado local, oferece uma variada e gama de produtos de qualidade aos melhores preços. Encontra-se localizada em Luanda onde interage diretamente com o seu público-alvo, disponibilizando os produtos (carne de vaca, borrego, cabrito, carne de porco, frango e temperos) abrangendo todo o tipo de serviços procurados pela população local na tentativa de corresponder as necessidades dos seus clientes. A empresa tem localização estratégica, visto que tem acessos a vias rápidas, tendo assim uma melhor capacidade de responder às exigências do mercado.

A empresa procura acompanhar o desenvolvimento e o crescimento do mercado, deste modo, ambiciona dar uma resposta eficaz, eficiente e qualitativa aos seus clientes. O crescimento do Talho Real pretende-se que seja notável, conquistando cada vez mais o mercado, com a implementação de multiplicidade de serviços. O objetivo principal da empresa é trabalhar no ramo alimentar, com o intuito de abastecer o mercado angolano com produtos agroalimentares locais e abastecimento vindo do exterior. A ideia do negócio surgiu com base na análise do mercado angolano onde se verificou uma lacuna na comercialização dos produtos produzidos localmente. Devido à crise pandémica que o mundo atravessa, onde todas as economias estão a atravessar grandes dificuldades sem exceção e onde as menos desenvolvidas encontram-se ainda mais estagnadas e com grandes dificuldades, é necessária uma aposta na agricultura interna, bem como na criação de animais aproveitando as extensas pastagens para a criação de gado.

A instalação tem dois armazéns, onde decorre toda a parte da logística da distribuição, um escritório onde é discutida toda a atividade administrativa e comercial, um showroom, usado para exibir todos os produtos que comercializamos, bem como a venda ao público. A empresa procura acompanhar o desenvolvimento e o crescimento do mercado, deste modo, ambiciona dar uma resposta eficaz, eficiente e qualitativa aos seus clientes. O crescimento do Talho Real pretende-se que seja notável, e que conquiste cada vez mais o mercado, com a implementação de multiplicidade de serviços.

Nos termos do artigo 310º do Código das Sociedades Comerciais, optou-se por uma sociedade por quotas onde a responsabilidade de cada sócio é limitada aos bens afetos à empresa. Devido à existência de mais do que um sócio a entrar no capital da empresa, consegue-se garantir uma maior quantidade de fundos necessários e assim, em eventuais circunstâncias, uma maior acessibilidade ao crédito bancário. A escolha por uma sociedade por quotas, constituída por mais do que um sócio com conhecimentos e competências

variadas, possibilitará uma maior partilha de controlo e gestão da empresa. Trata-se de uma sociedade de comércio geral e prestação de serviço limitada por quota, por constituir, com sede social em Luanda, cujo capital social e a nomeação do sócio-gerente encontram-se em estudo.

## **5.2. Promotores do negócio**

A composição da equipa de promotores é constituída por uma equipa de três pessoas com alguma experiência na área de gestão, composta por:

Bebiano Jacinto Inácio, com mais de 20 anos de experiência laboral em administração e finanças em instituições públicas, foi responsável pela gestão de formação dos estudantes angolanos no exterior do País. Apresenta uma Licenciatura em Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e Humanidades – ULHT. Atualmente frequenta o Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL.

Aurélio Cláudio João Campos, com mais de 15 anos de experiência na área de gestão, desempenhou funções de contabilista no departamento administrativa-financeira da ONG – “Feed the Children”, uma organização não governamental sem fins lucrativos, de apoio a crianças carentes e assessoria a famílias para uma autossuficiência económico-financeira juntos das comunidades. Apresenta formação em contabilidade, sendo atualmente sócio-gerente da organização C&C Júnior Lda, trabalha em assessoria e consultadoria para os programas e atividades económicas do Governo Provincial de Malange, onde desempenha a função de consultor, para além da gestão de uma farmácia, propriedade sua, com sede em Luanda.

Por fim, o promotor Hady Baldé, licenciado em Finanças Empresariais pelo ISCAL, atualmente trabalha como consultor para algumas empresas em Angola e desenvolve projetos de formação profissional e orientação aos estudantes recém-formados para a inserção no mercado de trabalho.

Os promotores são oriundos de famílias do interior-sul de Angola e do Senegal, cuja atividade principal é dedicada exclusivamente a criação de algumas espécies de animais como, aves, gado caprino, ovino e bovino combinado com a atividade agrícola principalmente o cultivo de milho, mandioca, feijão, batata-doce e a transformação da mandioca e do milho em farinha.

Através da convivência familiar, adquiriram experiência e gosto pela gestão de todo o processo agropecuário. Com a experiência adquirida e com a aquisição de formações e tecnologias atualmente existentes, urge a necessidade de substituir o modelo familiar, que era rudimentar, para um processo de modernização, que decorre paulatinamente de acordo com as disponibilidades financeiras, com o objetivo de aperfeiçoar métodos e modelos adequados de gestão.

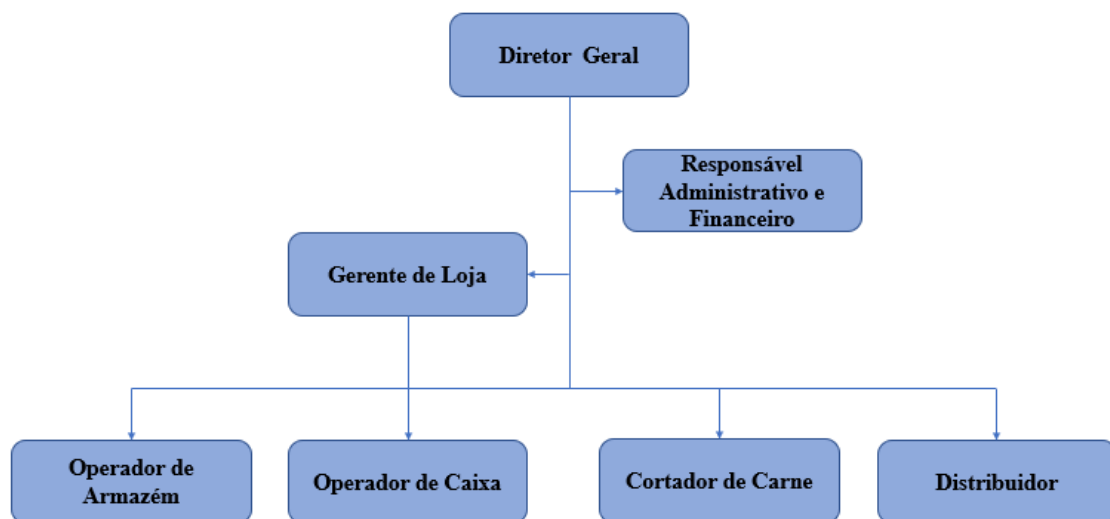
O grande desafio passa necessariamente pela adaptação e pela capacidade de gestão de um dos promotores. Este encontra-se familiarizado com o método de gestão das instituições públicas que, como se sabe, diferencia-se do método de gestão de instituições privadas cujo objetivo principal é a maximização do lucro.

### 5.3. Identificação da Empresa

#### Estrutura da Empresa

Para melhor responder a missão confiada, assim como as exigências dos clientes, o Talho Real encontra-se dividida em departamentos.

Figura 5 - Organograma da empresa.



Fonte: Elaboração própria

## **Visão**

A visão é a realidade futura desejada e alinhada com as aspirações da Empresa. Compreende algo que ainda não se tem, uma ilusão, um sonho, que se acredita poder vir a ser real, uma utopia, sobre os negócios e sobre a Empresa. A visão deve ser mobilizadora e motivadora para todos os elementos da Empresa.

Com o apoio de programas de incentivo de aumento da produção interna e redução das importações, o fomento do turismo, diminuição da economia informal, a visão da empresa assenta em alcançar uma posição competitiva no mercado luandense e posteriormente a nível nacional, tornando-se uma referência no mercado através de excelência na produção e comercialização dos produtos e serviços propostos.

## **Missão**

A missão é uma etapa fundamental da Empresa, deve ser delineada com os objetivos pretendidos e em consonância com a visão e os valores, de forma a permitir obter soluções de qualidade. Deve ser expressa para poder servir de orientação para os colaboradores, e para projetar a cultura da Empresa.

A missão da empresa é comercializar os produtos com qualidade a um preço justo, criando valor para os acionistas, colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores e meio ambiente, através de uma gestão baseada em processos sustentáveis, oferecendo produtos e serviços com padrões de qualidade exigidos.

Para além da oferta de produtos de qualidade e serviços de atendimento, inovação e desenvolvimento de novas técnicas de serviços e produtos para a satisfação dos clientes a empresa pretende contribuir, também com o desenvolvimento, combatendo a alta taxa de desemprego especialmente na camada juvenil, para a melhoria considerável da qualidade de vida familiar e da sociedade.

## **Valores**

Apesar da existência de algumas empresas no mercado neste ramo da atividade a empresa pretende construir uma imagem diferente, com a qual o consumidor tenha total confiança e concomitantemente associar valores como referências, novo design e inovação, colaboradores, fornecedores, clientes, estado, investidores, à produtos da Empresa.

A empresa perspectiva implementar um código de conduta baseado em princípios éticos e morais, a cumprir integralmente entre todos os sectores da empresa, desde a

administração aos funcionários na sua interação com clientes e a sociedade, assumindo esforço e respeito para os clientes garantindo uma segurança alimentar.

Definiu-se como principal valor a satisfação dos clientes, apostando fortemente num plano de formação, recapacitação e treinamento constante dos trabalhadores para cumprir com o plano proposto em prol da garantia de serviços e produtos e da segurança alimentar. É parte dos valores da empresa, a responsabilidade social, com projetos de apoio a instituições de natureza sociais, como hospitais, orfanatos, lares de terceira idade, etc.

De forma muito simplista, pretende-se uma forte aposta em pontos essenciais, como:

- Garantir a qualidade dos seus produtos;
- Melhoria Contínua;
- Incentivar a inovação;
- Aperfeiçoamento e valorização dos colaboradores, reconhecendo-os como fator essencial para o sucesso;
- Conhecimento técnico;
- Trabalho em equipa;
- Profissionalismo no relacionamento e troca de informações com clientes, fornecedores e colaboradores;
- Foco no sucesso do cliente;
- Transformar crises em oportunidades;
- Empreendedorismo com ética, transparência e confiança;
- Investir em infraestrutura e processos; a qualidade, a imagem, a tecnologia e inovação nos produtos e serviços complementares, para a sobrevivência do negócio.

### **Principais produtos e serviços**

O Talho Real visa a orientação para o cliente, efetuando o contato direto com o mesmo, escutando os seus desejos e necessidades, oferecendo um atendimento personalizado e, desse modo, criar laços duradouros, de forma a fidelizar o cliente. Efetuar consultas aos clientes, oferecendo-lhes produtos/serviços de qualidade e valor, com a finalidade destes voltarem a comprar e a recomendar a Empresa e os seus produtos.

Os principais produtos a serem comercializados serão preferencialmente de produção local como, aves, ovos, carne bovina, suína, caprina e derivados de origem animal tais como, queijo, fiambre, entre outros.

Desenvolver e implementar um serviço de atendimento personalizado para compras efetuadas por intermédio de outros sistemas ou aplicativos, mormente instituições como hospitais e restaurantes que implicam uma maior e rigorosa planificação, dada a natureza específica das suas atividades quando comparado com um cliente balconista.

Todos os serviços apresentados pela Empresa são serviços de excelência com um elevado grau de qualidade, sendo essa a grande aposta do Talho Real. Fornecer um serviço de qualidade, superior à dos seus concorrentes, é uma forma do Talho Real se diferenciar, criando uma vantagem competitiva, de modo a elevar a empresa a um nível superior de vendas e de desempenho de lucros. O Talho Real identifica as expectativas do cliente e procura sempre satisfazê-las.

Assim, o produto, ou seja, a carne vendida no Talho Real, bem como os seus derivados, tem características específicas que vão ao encontro do que o cliente procura.

## **6. Análise Envolverte**

### **6.1. Análise Interna**

#### **Breve historial**

A ideia da criação do negócio, por parte dos promotores surge com a constatação de carências, no mercado de estabelecimentos propícios, para a comercialização de produtos cárneos, de enormes afluências e filas de pessoal nos poucos lugares existentes, para a aquisição de produtos com a qualidade desejada, a preços competitivos, para além da média, desencorajando eventuais consumidores pelas demora e preços elevados.

A ideia ganhou forma quando os promotores, também consumidores, proprietários de fazendas agrícolas, aborrecidos com o tempo e os custos de aquisição de alguns bens alimentares e olhando para os programas de incentivo a produção nacional, viram uma oportunidade de juntar o útil ao agradável e agregar a comercialização de produtos finais, contrariamente ao processo que se vinha fazendo, a venda de animais vivos e depois abatidos, vendidos em condições impróprias.

Apesar da conjuntura atual, os promotores, comprometidos com a concretização do projeto redobram esforços, em ultrapassar as barreiras junto dos bancos comerciais e instituições financeiras, com o objetivo de conseguirem a obtenção do financiamento com taxas de juros aliciantes, para o investimento.

### **Recursos Humanos**

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. Para alcançar o sucesso não basta ter colaboradores com conhecimentos especializados, deve formar-se a equipa certa ou, caso contrário, qualquer das outras componentes pode ficar a perder. Os recursos humanos regulam a rentabilidade da organização (Baum, 2006).

O papel dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar revela-se fundamental para que estas consigam sobreviver no atual contexto socioeconómico (Caetano e Vala, 2002). Estes são constituídos por pessoal com características que correspondam as expectativas da empresa, com capacidades que, para além de apoiar as decisões da direção no exercício das suas funções e cumprimento das suas tarefas e metas, consigam dar solução a novos desafios que surjam e aporem ou proponham melhorias que resultem da constatação diária do contacto direto com os fornecedores ou clientes.

Segundo Chiavenato (2009) toda a empresa, para desenvolver as suas atividades, precisa de um capital humano para alcançar os seus objetivos. A empresa integra um sistema de atividades conscientemente coordenadas e a cooperação entre elas é o ponto essencial para a existência da organização, que somente existe quando há pessoas capazes de comunicarem e dispostas a cumprirem um propósito comum. A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que influenciam a relação entre as organizações e os seus colaboradores.

O enquadramento de funções, responsabilidades e remuneração pretendida por categoria, para a prossecução das atividades previamente definidas no apoio aos órgãos diretivos e sociais da empresa, são definidas conforme Quadro 1:

**Quadro 1** - Enquadramento de colaboradores e remunerações.

<b>Nº</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>REMUNERAÇÃO BASE MENSAL</b>
<b>1</b>	<b>Diretor Geral</b>	1	1000,00 €
<b>2</b>	<b>Responsável Administrativo e Financeiro</b>	1	850,00 €
<b>3</b>	<b>Gerente de loja</b>	1	850,00 €
<b>4</b>	<b>Cortadores de Carne</b>	5	600,00 €
<b>5</b>	<b>Distribuidores</b>	2	400,00 €

Fonte: Elaboração própria

Na fase inicial a força laboral será constituída por 10 colaboradores, incluindo o Diretor geral, o responsável administrativo e financeiro e o gerente de loja. O Diretor geral, o responsável administrativo e o gerente de loja serão responsáveis por definir em conjunto, os procedimentos e as estratégias de funcionamento, que permitem uma melhor eficiência no funcionamento do talho.

### **Estrutura Organizacional**

Para Lacombe e Heilborn (2008), organograma é a representação gráfica simplificada que expõe a estrutura formal de uma organização, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Nesse sentido, a autoridade manifesta-se por meio de ordens, coordenação de ações e cobrança de resultados. Para os mesmos autores, o objetivo do organograma é ilustrar, de forma clara, as relações hierárquicas dentro de uma empresa, de cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão, e a comunicação entre eles, com o intuito de esclarecer dúvidas dos próprios colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores.

Adotando uma estrutura clássica, a empresa será constituída e organizadas por departamentos com funções essenciais e bastante claras como planeamento, funções e a quem devem reportar, assegurando assim, o cumprimento dos procedimentos e garantir que os resultados sejam alcançados para o sucesso da administração.

## **Funções**

### **Diretor Geral / Sócio-Gerente**

É o responsável máximo da estrutura organizacional, encarregue de tomada de decisões e implementação de estratégias definidas, em conjunto com o responsável administrativo-financeiro e o gerente de loja no que se refere à gestão, marketing e processos de funcionamento.

É responsabilidade do Diretor Geral estabelecer políticas, diretrizes, estratégias, supervisionar e deliberar o planeado em harmonia com os princípios estatutários da organização.

É da competência do Diretor Geral:

- Reunir com entidades públicas e privadas em prol de uma parceria;
- Reunir e apresentar o relatório anual aos financiadores;
- Aprovar o plano de trabalho anual;
- Representar a empresa em eventos públicos, judiciais e filantrópicos.

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

É o responsável pelos procedimentos administrativos, relações a estabelecer com as entidades bancárias, acompanhamento financeiro, tratamento fiscal, tesouraria e contabilidade. Ficarà encarregue de estabelecer e manter contatos com os fornecedores, clientes e outros parceiros, fazer avaliações aos colaboradores, responsável pela organização da documentação contabilística e qualquer outro apoio às atividades da empresa.

É da competência do diretor administrativo e financeiro:

- A execução de programas definidos pela direção geral;
- Elaborar as contas sociais como, balancetes financeiros e patrimoniais, a respetiva demonstração de resultado com fiabilidade, no final de cada exercício económico e submetê-lo a aprovação do direção geral;
- Elaborar e processar remunerações salariais da instituição;
- Assegurar a existência de bens de consumo corrente para o funcionamento regular da instituição;
- Elaborar o programa de formação e recapitação dos colaboradores de acordo com as necessidades e evolução tecnológicas;

- Elaborar e propor a direção geral o plano de atividades e o programa financeiro anual, bem como o respetivo cronograma de execução;
- Promover a prática de avaliação do desempenho dos colaboradores;
- Criar e contribuir sistematicamente a melhoria do sistema de informação e gestão documental;
- Cumprir e fazer cumprir as normas estatutárias da empresa.

### **Gerente de Loja**

Define as orientações estratégicas pelas quais a Empresa se vai reger, pois sendo um cortador de carne experiente, será responsável por implementar as estratégias definidas para o bom funcionamento da loja, o que inclui, o controlo da qualidade dos produtos, higiene, controlo de caixa e a organização do pessoal da loja, para além de reportar a necessidade de qualquer alteração nos procedimentos que visam melhorar o funcionamento da loja.

### **Operador de armazém (1 colaborador)**

O operador de armazém será responsável pelo registo de todas entradas e saídas no armazém, e pela reposição diária de produtos nas prateleiras da loja e assistir o gerente de loja no controlo do stock e da qualidade dos produtos em loja.

### **Operador de caixa (1 colaborador)**

O operador de caixa será responsável pelo recebimento dos pagamentos em loja e pela anotação de encomendas de clientes institucionais, como restaurantes, hospitais, hotéis e instituições de ensino ou outros clientes particulares.

### **Cortador de carne (3 colaboradores)**

Os cortadores são responsáveis pelo corte da carne de acordo com o pedido de cada cliente, em função da tabela de preços. Após o corte e a pesagem o cliente recebe um talão de pagamento, que terá de efetuar na caixa. Outras funções realizadas pelos cortadores da carne são a decoração da vitrine, onde serão expostos os produtos para a apreciação e o consequente pedido dos clientes, assim como à acomodação da carne e limpeza das bancadas e vitrines de exposição da carne no final de cada dia de trabalho.

### **Distribuidor (2 colaboradores)**

Providos de meios rolantes com características próprias para transportes de alimentos acondicionados, os distribuidores têm como tarefa proceder a entrega das encomendas aos clientes institucionais (restaurantes, hospitais, hotéis e instituições de educação, singulares etc.), de acordo com os pedidos e percursos previamente validados.

Como forma de prevenção e deteção das irregularidades, minimizando o risco e salvaguardar os ativos financeiros e físicos, uma das medidas a implementar do sistema de controlo interno é a obrigatoriedade da rotação diária nas tarefas de loja para as posições de caixa e operador de armazém dos cortadores de carne, após prévia formação.

## **6.2. Análise SWOT**

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas (Serra, 2010). A análise SWOT é um mecanismo de diagnóstico estratégico da empresa, definindo as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da empresa, ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica e das imposições legais. A análise SWOT permite relacionar os fatores externos à empresa e os recursos da organização (fatores internos). Deste modo, é possível sistematizar a análise da empresa, face aos condicionalismos impostos pelo ambiente interno e externo, possibilitando a escolha de uma estratégia adequada. As forças e as fraquezas são identificadas na análise interna, enquanto as oportunidades e as ameaças prendem-se com fatores externos (Serra, 2010).

Ferramenta clássica indispensável na análise e avaliação para a implementação de um projeto, através do qual empreendedores e investidores obtêm uma visão realista de um determinado mercado pretendido e delinearem estratégias de atuação.

### **Pontos Fortes**

- i. Presença no mercado nacional e regional (numa fase posterior);
- ii. Distribuição própria;
- iii. Abundante matéria-prima de qualidade;
- iv. Preços ligeiramente inferiores ou equilibrados com os dos nossos concorrentes diretos;

- v. Disponibilização de um serviço de apoio ao cliente e fornecedores (*Telefone e Site Internet*);
- vi. Imagem inovadora e notoriedade associada a produtos certificados;
- vii. Produto diferenciado da concorrência.

### **Pontos Fracos**

- i. Único ponto de venda (capacidade de distribuição extremamente limitada);
- ii. Limitados recursos financeiros para marketing e publicidade;
- iii. Equipe inexperiente e muito jovem;
- iv. Ser nova marca no mercado

### **Oportunidades**

- i. Oferta de produtos da alta qualidade, cuja produção preserva o meio ambiente e permite o retorno financeiro do projeto;
- ii. Existência de apoios financeiros à produção ao abrigo das medidas de diversificação da economia da parte do governo;
- iii. Segmento do mercado pouco desenvolvido o que traduz em grandes oportunidades a serem exploradas a nível nacional;
- iv. Crescente preocupação por parte dos consumidores com a importância da nutrição e segurança alimentar, com as questões de saúde impulsionando clientes à aquisição de artigos certificados;
- v. Aumento de unidades hoteleiras, restaurantes e afins;
- vi. Existência de fornecedores nacionais;
- vii. Incentivo governamental dos produtos "*Made in Angola*".

### **Ameaças**

- i. Fatores climáticos (*Seca vs Inundações*) na região sul de Angola, zona de maior produção agropecuária;
- ii. Altos preços praticados com medicamentos veterinários o que pode levar o encarecimento do produto final;

- iii. Alta pressão exercida pelas empresas que se dedicam a importação de bens alimentares que se sentem ameaçados com a presença de produtos *Made in Angola*;
- iv. Imposição de grandes empresas de distribuição, em termos de quantidades e regularidades temporal de abastecimento;
- v. Concorrência de produtos importados a preços mais competitivos de países em que a agricultura está mais evoluída e muitas vezes de qualidade duvidosa;
- vi. Ausência de legislação rigorosa que obriga o cumprimento rigorosos de critérios de qualidade dos produtos importados;
- vii. Concorrência dos Hipermercados;
- viii. Escassez de mão-de-obra qualificada;
- ix. Elevada tensão geopolítica;
- x. Volatilidade do kwanza face ao Dólar e ao Euro.

### **6.3. Análise Externa**

#### **Potenciais Clientes**

Numa primeira fase, o circuito de distribuição e comercialização fica circunscrito ao mercado da capital luandense, onde são esperados clientes como:

- i. Consumidores que na sua generalidade procuram por produtos de qualidade;
- ii. Unidades hospitalares que pretendam oferecer aos seus utentes uma alimentação mais cuidada de acordo com tratamento e melhorias desejadas como fator auxiliar a nível do tratamento exigido;
- iii. Restaurantes e unidades hoteleiras que desejam proporcionar aos clientes uma oferta de qualidade;
- iv. Roulottes, organizações ou outro tipo de negócios, que no decorrer das atividades interagem diretamente com público através de atividades como feiras, congressos, atividades desportivas.

#### **Fornecedores**

Tanto na aquisição de equipamentos fabril, assim como na aquisição de mercadoria, será dada a prioridade a fornecedores nacionais, pequenos ou médios, com certificação de sanidade animal emitidos como garantia de boa saúde e segurança

alimentar, exceto nalguns casos, onde será feito com recurso a fornecedores estrangeiros, nomeadamente Portugal ou no mercado regional, Sul-africano e Namibiano, naqueles produtos considerados premium ou de difícil acesso no mercado nacional.

### **Concorrência**

No que diz respeito a concorrência de produtos provenientes das atividades agropecuárias, o mercado caracteriza-se pela existência de pequenas empresas que se dedicam a comercialização de vários tipos de carnes e seus derivados, e algumas empresas consideradas médias, localizadas em grandes superfícies concentram um conjunto de serviços agregadores de valores.

Apesar da existência de algumas empresas reconhecidas no mercado nacional, no ramo da comercialização de carnes e derivados, este tipo de concorrência é reduzida e pouco significativa, quando comparada com o mercado informal, por sinal aquele que abastece a maior parte da população angolana, cujo volume de negócio é difícil de mensurar.

Para fazer face a concorrência, de forma a conquistar os consumidores e alcançar uma quota do mercado pretende-se implementar campanhas de promoção, vendas e entregas ao domicílio, um atendimento personalizado e apostar num reforço/transmissão da certificação para que a qualidade percecionada, pelo consumidor, seja superior para um preço semelhante, de produtos de outros concorrentes.

### **Barreiras de Entrada**

As entradas de novas empresas do ramo vêm-se obstaculizada, pelo excesso de burocracia verificada na documentação, para constituição de uma empresa, a elevada necessidade do capital exigido para investir e o domínio dos canais de distribuição de alguns supermercados, que comercializam os mesmos produtos, com tendência a monopolizar o sector.

### **Produtos Substitutos**

Serão considerados substitutos, todos os produtos que de forma direta ou indireta concorrem com os nossos produtos, importados ou não, na mesma categoria de produtos que de alguma forma podem ser semelhantes e criar situações alternativas ao consumidor.

## **Preço**

Os preços serão definidos com base em dois pressupostos, de um lado tendo em conta a orientação pela procura, através do conhecimento da procura dos consumidores, ou seja, o que é os consumidores estão dispostos a pagar a mais por este produto, e por outro definido de acordo com os preços aplicados pelos principais concorrentes.

## **Procura**

De acordo com a constatação e pesquisa de mercado, os nossos produtos visam atender as necessidades e escassez no mercado, ao longo do período, com aposta nos fornecedores de produtos internos.

## **Oferta**

Oferecer produtos com certificados de salubridade atestando conformidade, com as normas estabelecidas para o fim a que se destinam, produtos de qualidade para o consumo humano, livre de despojos.

## **Distribuição**

Os potenciais clientes poderão adquirir os produtos deslocando-se fisicamente à loja, privilegiando o contacto direto, enquanto, no caso de clientes como hospitais, hotéis restaurantes e outros, pensamos numa estratégia de venda mais intensa, com acordos e entregas em dias definidos, com reforço de quantidades em caso de necessidades extras.

Uma aposta no investimento tecnológico deve acompanhar a evolução no mercado com a criação de um site que, para além de proporcionar comodidade aos clientes e aos fornecedores, sirva também como um meio de divulgação da empresa.

## **Comunicação**

Neste segmento a estratégia deverá passar por uma aposta forte na comunicação de modo a cativar os atuais consumidores de produtos certificados e poder marcar presença na mudança de hábitos alimentares dos angolanos.

O lançamento de campanhas publicitárias, promoções de vendas através de canais radiofónicos, internet, televisão, folhetos ou *banners*, por um lado e por outro a promoção dos produtos tendo em conta o segmento-alvo face as características dos produtos.

#### **6.4 Análise PESTAL**

A análise PESTAL (ver Figura 5) visa analisar os muitos fatores macroeconómicos que afetam as decisões dos gestores nas organizações. Os ambientes externos nos quais as empresas estão inseridas não podem ser descurados, e as mudanças ao nível das leis, dos impostos, bem como alterações governamentais e demográficas são fundamentais para a evolução da empresa. Assim sendo, resultante de uma pesquisa exaustiva aos fatores externos, foi possível chegar a um panorama dos fatores que indiretamente irão afetar o negócio. Com os recursos financeiros cada vez mais escassos, e difícil a sua obtenção nos mercados financeiros como é o caso do mercado angolano, antes de qualquer aplicação os investidores estudam um conjunto de fatores que podem influenciar o desenvolvimento e manutenção e sucesso do negócio.

##### **Fatores Políticos**

O fator político-legal evidencia a importância do conhecimento dos aspetos políticos e legais do ambiente onde a empresa atuará. Estes abrangem várias formas de intervenções do governo e atividades de lobbies políticos numa economia (Ho, 2014). Desta forma, devem ser analisados fatores como políticas de cobrança de impostos e taxas, leis do trabalho, regulamentações ambientais, incentivos fiscais, restrições comerciais do exterior, estabilidade governamental, entre outros (Koumparoulis, 2013). Segundo Koumparoulis (2013), a variável económica é influenciada pela política governamental. Quando aplicamos este tipo de análise num país como Angola, não poderemos deixar de destacar que esta é uma antiga colónia portuguesa, que se tornou independente a 11 de novembro de 1975, com o mesmo partido que até hoje detém o poder, o MPLA.

Angola caracterizou-se por ter um regime político monopartidário, com uma instabilidade política dezassete anos após a sua independência, com sucessivas tentativas de acordos fracassados de colocar um ponto final da guerra civil que, terminou com a assinatura dos acordos de paz de Bicesse em Portugal.

Dos acordos de Bicesse, o país organizou as primeiras eleições, que decorreram em setembro de 1992, consagrando o partido MPLA, que vinha governando desde a independência como partido vencedor. Com a declaração do vencedor e a rejeição dos resultados por parte do maior partido da oposição, a UNITA, o país submergiu novamente numa instabilidade política com o retorno a guerra civil.

Finalmente, com a assinatura de cessar-fogo do Luena a 4 de abril de 2002, entre as duas forças políticas beligerantes de maior influência no contexto político nacional, o

país conheceu a paz e retomou o processo eleitoral regular em 2008, 2012, 2017 e 2022 com legislaturas de ciclos de 5 anos, contrariamente aos anteriores de quatro anos, consagrando todas elas um único vencedor, o mesmo partido que governa o país desde a sua independência, o MPLA.

Neste contexto, ainda existem algumas dúvidas e instabilidades, com constantes críticas quer sejam internas ou externas, quanto a constantes intenções de mudanças ou emendas a constituição por parte de quem governa; quanto a política de promoção da boa governação com a falta de implementação das autarquias; quanto a inexistência ou a aplicabilidade de uma lei de combate a corrupção e mais recentemente com implementação de uma lei tributária muito onerosa para as pequenas empresas; a dupla tributação e a ausência de separação dos três poderes, o político, o legislativo e o poder judiciário.

Embora as condições económicas e as políticas governamentais estejam intimamente relacionadas, ambas influenciam uma série de outras forças ambientais que podem afetar as organizações.

### **Fatores económicos**

A economia angolana após a independência vive essencialmente da produção do café, algodão, sisal e açúcar. O café tinha um papel de destaque, devido a ser o produto agrícola angolano, mais exportado ocupando, o primeiro lugar em 1975.

A instabilidade político militar verificada ao longo dos anos, após a independência e o êxodo da população rural, para as grandes cidades à procura da segurança, esteve na origem da baixa produtividade, no sector agrícola, direccionando o investimento para a indústrias extrativas, como a petrolífera e a diamantífera, todas situadas na parte norte de Angola, onde verificava-se a maior estabilidade política militar.

Com o aumento do preço do barril de petróleo no período entre 2010 a 2014, a economia angolana conheceu um crescimento médio.

Em 2015, na sequência do declínio do preço do barril do petróleo no mercado internacional, principal fonte da receita angolana representando mais de 96%, das suas exportações e responsável pela contribuição de mais de 60% do financiamento do OGE, o país entrou numa recessão económica, da qual tenta sair sem sucesso há mais de 5 anos.

Com o sector secundário destruído, a aquisição de equipamentos e suplementos industriais, que suportam o funcionamento de poucas fábricas existentes é feita por empresas locais no mercado internacional, com base de negociação indexada a moedas fortemente convertíveis como a Europeia (EURO) ou o Dólar norte-americano (USD),

contribuindo desta forma com a depreciação da moeda nacional, pois a kwanza apresenta-se como uma moeda de grande volatilidade, bem como o mercado onde circula, que também é um mercado económico sem regras monetárias e sim altamente informal, por vezes mercado de “regateio”, onde os produtos e valores pagos pelos mesmos não são controlados.

Bastante diversificado, o sector terciário angolano é caracterizado por apresentar especificidades próprias, típica de países subdesenvolvidos, com ausência de alguns serviços e a existência de uma rede de comércio, serviços deficitários e informal.

De acordo com o Banco Mundial e o FMI entidades que assessoram Angola, o país deverá permanecer em recessão devido a grave crise cambial, a flutuação para mínimos do preço do barril de petróleo, combinado com o contexto atual resultante do impacto da covid-19 nas grandes economias mundiais, comprometendo em grande medida o crescimento das economias dependente do sector petrolífero como é o caso da economia angolana, com implicações e restrições na aquisição, importações de bens capital e movimentos de pessoas e bens.

## **Fatores Sociais**

Angola é um país que se apresenta estratificado por vários grupos étnicos, bem como as diversas línguas e dialetos, coexistindo com o português como língua oficial, a sociedade angolana caracteriza-se por ser multicultural, com uma população maioritariamente jovem.

As variáveis culturais, sociais e demográficas da envolvente onde a empresa desenvolve a sua atividade. A título exemplificativo, a língua, tendências demográficas, gostos do consumidor, padrões de educação, a distribuição da idade, aspetos religiosos e o género são alguns dos fatores a examinar (Ho, 2014). As organizações devem estar cientes que a sociedade e cultura estão em constante mudança, que diferentes sociedades têm diferentes modos de desenvolver negócios, isto devido a mudanças demográficas, podendo ter um impacto importante na procura como um todo e na procura por produtos e serviços específicos.

Os vinte e sete anos de conflito armado estiveram na origem da deslocação de vários grupos étnicos, para as zonas habitáveis mais seguras, sujeitos a coabitarem mutuamente, mantendo os traços étnicos característicos que, de certa forma criava e criam ainda determinados conflitos entre eles na sua interação (Koumparoulis, 2013).

Os conflitos etno-culturais existentes foram suprimidos com a criação do Instituto Nacional de Línguas de Angola, encarregue de desenhar programas de sensibilização, informação e formação com emissão de programas radio-televisivos e manuais escolares em línguas nacionais, no ensino primário para a educação de menores nesta interação com a população idosa, aquela mais conservadora e a menos escolarizada.

Apesar de nos dias de hoje existir uma melhoria e o aumento do número de sala de aulas a nível nacional, combinado com palestras de sensibilização, interação com programas educativos e ideias novas que têm contribuído significativamente na educação e na mudança de comportamento da nova geração a taxa analfabetismo é considerada alta, de acordo com o INE, que afirma que um em cada quatro angolano não sabe ler nem escrever, o que representa 25% da população analfabeta.

### **Fatores Tecnológicos**

Os fatores tecnológicos incluem atividades relacionadas com tecnologia, infraestruturas tecnológicas, incentivos e mudanças tecnológicas e legislação da tecnologia (Ho, 2014). Este fator é muito relevante, pois hoje, cada vez mais, com o rápido e crescente desenvolvimento tecnológico as implicações ao nível das operações de uma organização fazem-se notar ainda mais. Um desenvolvimento mais acelerado da tecnologia cria a necessidade de as empresas reagirem rapidamente às mudanças, a fim de manterem um ambiente competitivo e conseguirem fornecer os mesmos serviços que os seus concorrentes. Para além disso, a distribuição dos produtos utilizando tecnologias, sistemas de informação, estratégias de marketing, gestão de relacionamento com clientes, etc., são também práticas comuns que quando devidamente empregadas fazem a diferença, ao permitir às empresas servir mais eficazmente os seus clientes (Koumparoulis, 2013). Não podemos deixar de ter presente que Angola é um país que dispunha apenas de uma universidade, a UAN – Universidade Agostinho Neto, de acordo com a resolução 1/85, conforme publicação no Diário da República 1ª Série nº 9 de 28 de Janeiro de 1985, herdado do EGU – Estudos Gerais Universitários de Angola e Moçambique fundado em agosto de 1963 do sistema colonial português, sem reitoria fixa em nenhum dos países e sem poderes para conferência do grau académico, dependia diretamente da universidade portuguesa após conclusão do curso em Portugal onde se localizava a sede da reitoria.

Com o os acordos de paz assinados e o país devastado, o executivo estabeleceu prioridades para um desenvolvimento económico sustentável com prioridade para

reconstrução, o sector energético, o combate e irradicação da pobreza, o aumento de ofertas de acesso ao ensino superior, modernização dos serviços públicos. A concretização das prioridades implicava um investimento em recurso humanos e tecnológicos.

Uma das medidas do executivo foi a criação do MTTI – Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de informação em 2008, em substituição do Ministério dos Correios e Telecomunicações, e conseqüentemente a criação do INFRASAT, empresa pública especializada em serviços de telecomunicações via satélite, com objetivos de criar estratégias para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das TIC. Em 2009 a conversão da Comissão Nacional das Tecnologias de Informação em CNTI – Centro Nacional de Tecnologias de Informação.

Com o surgimento de universidades privadas em 2009, e com o patrocínio e incentivo de algumas empresas de cariz tecnológico, numa relação entre universidades, empresas e comunidades, resultou no aumento de oferta formativa e apostas nas carreiras das engenharias, gerando maior número de formados e posterior empregabilidade que sustenta atualmente o pouco crescimento do sector tecnológico, contrariando os cursos habitualmente lecionadas pela única universidade pública, que se dedicava com maior exclusividade a cursos das áreas de conhecimento das ciências sociais e humanidades.

### **Fator ambiental**

Existem em Angola atividades de sensibilização ambiental a nível nacional sob o Programa Nacional de Educação e Consciencialização Ambiental (PNECA) com o apoio do PNUD para cumprimento das metas globais, e do Programa de Apoio Estratégico para o Ambiente (PAEA), elaborado para o desenvolvimento sustentável de acordo com a realidade e especificidade angolana, onde ressaltam a conservação da abundante biodiversidade existentes, a maximização dos serviços ecológicos e conservação dos recursos minerais que podem traduzir-se em benefícios económicos para desenvolvimento do país.

Um dos princípios do PAEA, relacionado com as questões ambientais é a priorização do desenvolvimento humano como elemento transversal, para assegurar a existência e a execução do programa com garantias e qualidades desejáveis capaz de assegurar continuidade das gerações atuais e futuras, decorrentes do compromisso do Acordo de Paris sobre as alterações climáticas, envolvendo participação de toda a sociedade.

## **Fator Legal**

Como não podia ser diferente dos restantes países, os direitos e liberdades fundamentais estão consagrados na Constituição da República de Angola (CRA), onde se encontram plasmados todas as condições políticas, económicas, sociais, culturais e ambientais que garantam a realização e proteção de todos quanto aos direitos e deveres.

De acordo com o art.º 38º da Constituição, é livre a iniciativa de criação da atividade económica e os investimentos de pessoas singulares ou coletivas, nacionais ou estrangeiras com o propósito de contribuir para o desenvolvimento do país, conjugado com os interesses dos trabalhadores e direitos dos consumidores de acordo com o art.º 78º da secção III dos direitos económicos que estabelece:

- i. O direito a qualidade dos bens e serviços a consumir e serviços, à informação e esclarecimento, à garantia dos seus produtos e a proteção na relação de consumo;
- ii. O direito a proteção no fabrico e fornecimento de bens e serviços nocivos a saúde e a vida, devendo ser ressarcido pelos danos causados;
- iii. A proteção do consumidor e o garante da defesa dos seus interesses.

É cada vez maior as preocupações com as normas de segurança e higiene no trabalho nas empresas, de acordo com a obrigatoriedade do número 2 do art.º 18º do decreto 31/94 de agosto em conformidade com a convenção nº 161 da O.I.T.

É motivo de discussão atualmente entre Angola e alguns países com quem mantém cooperação económica, um acordo sobre a base e termos de tributação dos rendimentos e determinados bens, se aplicar-se-á o princípio de residência, ou seja, aquele que está subjacente residência do titular do bem em causa, ou do princípio da fonte cuja a tributação está implicitamente ligados a proveniência dos bens ou rendimentos adquiridos como garantia de uma justiça fiscal e evitar a dupla tributação.

A nível legislativo foi revisto, sistematizado e aprovado em 2020 toda a tipicidade sancionatória do direito penal para crimes cometidos no exercício de funções públicas e em prejuízo de funções públicas, como são os casos dos crimes de peculato (art.º 362º), recebimento indevido de vantagens (art.º 357º), tráfico de influência (art.º 366º) entre outros. Foi igualmente revista e alterada a lei de contratação pública para a lei 41/20 de 23 de dezembro com aprovação da cartilha de ética e conduta na contratação pública, um guia prático de prevenção e gestão de risco contra a corrupção, como medida de reforço a transparência nos atos conexos a contratação pública.

## 7. Análise Económico-financeira

Após perceção do funcionamento do tipo do negócio, da composição dos produtos, objetivos definidos, localização, equipamento, capacidade de produção/venda a instalar, é apresentado neste capítulo os elementos utilizados na análise económico-financeira do projeto, estruturada de forma a permitir apurar as necessidades do financiamento da empresa, assim como aferir a viabilidade económico-financeira do projeto.

Com os dados obtidos, foi possível projetar o Valor Atual Líquido (VAL), da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), Índice de Rendibilidade (IR) e o Período de Retorno do Investimento (*Payback*).

### Projeções financeiras

As projeções financeiras apresentadas foram criadas recorrendo a um modelo económico-financeiro clássico do IAPMEI, onde se destacam as vendas, projeções de Cash-flow e rentabilidade serão o último elemento vital para a determinação da viabilidade e crescimento do negócio. Todas as projeções têm uma previsão operacional de 5 anos e foram criadas com base nas necessidades do projeto e numa previsão de vendas.

### Investimento

Para o arranque de uma atividade, é necessário um investimento inicial de capital (Capex) em instalações e equipamentos tais como, mobiliário, decoração, utensílios de corte, material de embalagem, utensílios, eletrodomésticos, carro, equipamento informático, conforme refere o quadro abaixo.

O mapa que se segue apresenta o investimento detalhado em ativos fixos tangíveis e intangíveis bem como do ativo circulante.

Quadro 2 - Investimento Inicial

<b>Investimento</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
<b>Investimento em Ativo Fixo</b>	17 072,35 €
<b>Investimento em Ativo Intangível</b>	1 400,00 €
<b>Fundo de Maneio Inicial</b>	20 000,00 €
<b>Total</b>	<b>38 472,35 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## Investimento em Ativo Fixo Tangível

No quadro 3 encontra-se detalhado o investimento em ativo fixo tangível que totaliza 17 072,32€, enquanto no Quadro 4 encontra-se o investimento necessário em ativos fixos intangíveis.

**Quadro 3 - Investimento em Ativo fixo.**

Investimento em Ativo Fixo				
Descrição	C. unitário	Quantidade	Valor	Vida Útil
Câmara Frigorífica de Congelação "Mercatus Painel 100MM	3 333,00 €	1	3 333,00 €	12
Câmara Frigorífica de Conservação	1 277,99 €	1	1 277,99 €	12
Balcão Refrigerado (3.80 cm* 1.30 alt)	2 200,00 €	1	2 200,00 €	8
Vitrina Referigerada	775,05 €	2	1 550,10 €	8
Balança (Modelo: SBS-PW-152C)	109,00 €	2	218,00 €	5
Arca Congeladora (Modelo: AHT)	950,00 €	2	1 900,00 €	5
Moedor de Carne (Modelo: MMM 12)	210,34 €	1	210,34 €	5
Formador de Hambúrgues (SKU: HMH130)	110,99 €	1	110,99 €	5
Lava-Mão (Lioninox)	199,00 €	2	398,00 €	5
Serrote Aço (447602)	32,40 €	5	162,00 €	2
Exterminador de Insectos (Ref: 485838. 80 m2	108,00 €	2	216,00 €	3
Caixa Registadora (POS Sunmi D2S)	549,00 €	1	549,00 €	5
Esterilizador de Faca (Modelo: RC-KSSS201)	219,00 €	1	219,00 €	5
Mesa de desmanche (Modelo: SKU: ATK106A#ECO)	153,99 €	3	461,97 €	5
Serra Osséa (Modelo: SKU: KSH1650AN)	614,99 €	1	614,99 €	5
Fiambreira eléctrica (Modelo: SKU: AMH220)	199,99 €	1	199,99 €	5
Máquina de Embalar a Vácuo (Modelo: RCVG-41)	199,00 €	1	199,00 €	5
Máquina de Selar e Embalar C/Base Quente (SKU: VGS400	259,99 €	1	259,99 €	5
Maquinas de Enchidos Vertical 5 litros (SKU: WFA5S)	162,99 €	1	162,99 €	5
Luvas de Aço a Prova de Corte	4,45 €	20	89,00 €	3
Artigos de Cutelaria (Facas de corte; desossar, haste, ect)	16,00 €	45	720,00 €	3
Computadores	800,00 €	2	1 600,00 €	3
Impressoras	120,00 €	2	240,00 €	3
Impressoras de etiquetas	90,00 €	2	180,00 €	3
<b>Total</b>			<b>17 072,35 €</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 4 - Investimento em Ativo Intangível**

Investimento em Ativo Intangível				
Descrição	C. unitário	Quantidade	Valor	Vida Útil
Logotipo e Marca	200,00 €	1	200,00 €	10
Licenças	300,00 €	3	900,00 €	5
Outros documentos legais	150,00 €	2	300,00 €	5
<b>Total</b>			<b>1 400,00 €</b>	

Fonte: Elaboração própria

O projeto é financiado em cerca de 65% por capitais próprios e 35% por empréstimo bancário com duração de 6 anos.

**Quadro 5 - Fontes de Financiamento do Projeto**

<b>Fontes de Financiamento</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Capital Próprio</b>	25 000,00 €	64,98%
<b>Financiamentos Bancários</b>	13 472,35 €	35,02%
<b>Total</b>	<b>38 472,35 €</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A seguir apresentam-se alguns pressupostos assumidos para a realização da análise económico-financeira da empresa.

**Quadro 6 - Pressupostos**

<b>Taxa de Impostos aplicadas em Angola</b>	
<b>Taxa de Seg. Social - Entidade -órgãos sociais</b>	8%
<b>Taxa de Seg. Social - Entidade -colaboradores</b>	3%
<b>Taxa média de IRT</b>	15%
<b>Taxa de IVA*</b>	7%
<b>Taxa média de Imposto Industrial (II)</b>	30%

<b>1º Ano de Actividade</b>	2024
<b>Ano início da implementação</b>	2023
<b>Prazo médio de Recebimento (Dias)</b>	7
<b>Prazo médio de Pagamentos (Dias)</b>	30
<b>Prazo médio de Stock (dias)</b>	5
<b>Prazo do IVA (meses)</b>	1

<b>Taxa de Juro de empréstimos M/L Prazo</b>	12%
<b>Taxa de Juro de empréstimos Curto Prazo</b>	7,50%
<b>Taxa de Juro de depósitos de Curto Prazo</b>	4%
<b>Taxa de Juro de depósitos de M/L prazo</b>	5,50%
<b>Taxa de Juro de obrigações do Tesouro</b>	6%
<b>Taxa de Juro de Mercado</b>	8%
<b>Taxa média de Inflação</b>	10%

Fonte: Elaboração própria

A Taxa de IVA normal em Angola é de 14%. A partir de 2022 houve uma redução da taxa de IVA para produtos da cesta básica (onde se incluem carnes e os seus derivados)

para 7%. O Quadro 7 revela a estrutura de constituição da sociedade e repartição do capital social.

**Quadro 7 - Mapa de constituição da sociedade e repartição do capital social**

Descrição	Ano 2024	
	Sócios	Capital Subscrito
<b>Bebiano Inácio</b>	<b>10 000,00 €</b>	<b>40%</b>
<b>Hady Baldé</b>	<b>7 500,00 €</b>	<b>30%</b>
<b>Aurélio Campos</b>	<b>7 500,00 €</b>	<b>30%</b>
<b>Total</b>	<b>25 000,00 €</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A tabela a seguir resume os gastos operacionais previstos para o funcionamento normal da empresa.

**Quadro 8 - Gastos Operacionais**

Descrição	Gastos				
	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos Com Pessoal	84 672,00 €	91 445,76 €	98 304,19 €	107 151,57 €	113 580,66 €
Eletricidade	4 560,00 €	4 924,80 €	5 294,16 €	5 770,63 €	6 116,87 €
Água	1 440,00 €	1 555,20 €	1 671,84 €	1 822,31 €	1 931,64 €
Comunicação	1 080,00 €	1 166,40 €	1 253,88 €	1 366,73 €	1 448,73 €
Serviço de Contabilidade	3 600,00 €	3 888,00 €	4 179,60 €	4 555,76 €	4 829,11 €
Consumíveis de escritório	2 040,00 €	2 203,20 €	2 368,44 €	2 581,60 €	2 736,50 €
Higiene	1 200,00 €	1 296,00 €	1 393,20 €	1 518,59 €	1 609,70 €
Segurança	9 600,00 €	10 368,00 €	11 145,60 €	12 148,70 €	12 877,63 €
Utensílios de trabalho	2 160,00 €	2 332,80 €	2 507,76 €	2 733,46 €	2 897,47 €
Seguros	3 000,00 €	3 240,00 €	3 483,00 €	3 796,47 €	4 024,26 €
Renda	18 000,00 €	19 440,00 €	20 898,00 €	22 778,82 €	24 145,55 €
Consumíveis de loja	1 800,00 €	1 944,00 €	2 089,80 €	2 277,88 €	2 414,55 €
Depreciações e Amortizações	3 309,86 €	3 309,86 €	3 309,86 €	2 636,53 €	2 636,53 €
<b>Total de Gastos Fixos</b>	<b>136 461,86 €</b>	<b>147 114,02 €</b>	<b>157 899,34 €</b>	<b>171 139,05 €</b>	<b>181 249,21 €</b>
CMVMC	280 230,00 €	349 662,00 €	441 309,30 €	563 915,03 €	730 115,38 €
Combustível*	12 672,00 €	15 904,80 €	20 203,25 €	25 995,42 €	33 902,11 €
Outros Gastos Variáveis**	6 336,00 €	7 952,40 €	10 101,62 €	12 997,71 €	16 951,05 €
<b>Total Gastos Variáveis</b>	<b>299 238,00 €</b>	<b>373 519,20 €</b>	<b>471 614,17 €</b>	<b>602 908,16 €</b>	<b>780 968,54 €</b>

Fonte: Elaboração própria

\*Os gastos com combustível representam 3% do volume de negócios.

\*\*Os Outros gastos variáveis correspondem a 1,5% do volume de negócios, que representa os gastos relativos a manutenção e a publicidade.

## Volume de negócios

Os Quadros 9 e 10 evidenciam as vendas previstas em quantidade e em valor, os preços e as respetivas margens por tipo de produto.

**Quadro 9 - Mapa de mercadorias**

Descrição	Preço	Quantidade	Taxa média de crescimento	Margem
Carne de Vaca (kg)	9,9	18000	15%	30%
Borrego (kg)	7,9	6000	25%	40%
Cabrito (kg)	6,9	3000	15%	30%
Frango (Kg)	3,9	24000	50%	40%
Carne de Porco (kg)	4,9	15000	25%	30%
Temperos e outros (unidade)	1,5	6000	10%	45%

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 10 - Mapa resumo da previsão de vendas**

Descrição	Volume de negócios				
	2024	2025	2026	2027	2028
Carne de Vaca (kg)	178 200,00 €	204 930,00 €	235 669,50 €	271 019,93 €	311 672,91 €
Borrego (kg)	47 400,00 €	59 250,00 €	74 062,50 €	92 578,13 €	115 722,66 €
Cabrito (kg)	20 700,00 €	23 805,00 €	27 375,75 €	31 482,11 €	36 204,43 €
Frango (Kg)	93 600,00 €	140 400,00 €	210 600,00 €	315 900,00 €	473 850,00 €
Carne de Porco (kg)	73 500,00 €	91 875,00 €	114 843,75 €	143 554,69 €	179 443,36 €
Temperos e outros (unidade)	9 000,00 €	9 900,00 €	10 890,00 €	11 979,00 €	13 176,90 €
<b>Total</b>	<b>422 400,00 €</b>	<b>530 160,00 €</b>	<b>673 441,50 €</b>	<b>866 513,85 €</b>	<b>1 130 070,26 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## Necessidade de Fundo Maneio

É importante definir as necessidades de fundos que o projeto irá necessitar para poder prosseguir sem que haja problemas de Tesouraria.

Atendendo às necessidades da empresa, será estabelecido uma reserva de segurança de tesouraria no valor de 20 000€ no início de atividade e 500€ a partir do segundo ano para fazer face a pequenas despesas correntes (ver Quadro 11).

**Quadro 11 - Mapa de fundo de manei**

<b>Fundo de Maneio</b>					
<b>Descrição</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Clientes	1 733,58 €	2 175,83 €	2 763,88 €	3 556,27 €	4 637,93 €
Inventários	3 838,77 €	4 789,89 €	6 045,33 €	7 724,86 €	10 001,58 €
Reserva de Segurança de Tesouraria	20 000,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
<b>Total NC</b>	<b>25 572,34 €</b>	<b>7 465,73 €</b>	<b>9 309,21 €</b>	<b>11 781,13 €</b>	<b>15 139,51 €</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	24 982,49 €	30 834,74 €	38 921,45 €	49 741,33 €	64 410,37 €
Estado	1 590,93 €	1 894,08 €	2 257,01 €	2 747,51 €	3 371,46 €
<b>Total Recursos Cíclicos</b>	<b>26 573,42 €</b>	<b>32 728,82 €</b>	<b>41 178,45 €</b>	<b>52 488,84 €</b>	<b>67 781,84 €</b>
<b>Necessidade de Fundo Maneio</b>	<b>-1 001,08 €</b>	<b>-25 263,09 €</b>	<b>-31 869,24 €</b>	<b>-40 707,71 €</b>	<b>-52 642,32 €</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-1 001,08 €</b>	<b>-24 262,02 €</b>	<b>-6 606,15 €</b>	<b>-8 838,46 €</b>	<b>-11 934,62 €</b>

Fonte: Elaboração própria.

### **Financiamento Bancário**

Cerca de 35% do valor necessário para iniciar o projeto será financiado por empréstimo bancário com duração de 6 anos. Quadro 12 revela principais características do empréstimo bancário, enquanto Quadro 12 demonstra a amortização anual da dívida.

**Quadro 12 - Mapa de financiamento**

<b>Dados</b>	
<b>Empréstimo</b>	<b>13 472,35 €</b>
<b>Taxa de Juro</b>	12%
<b>Prazo (anos)</b>	6
<b>Carência de Capital (meses)</b>	6
<b>Nº de mensalidades</b>	66
<b>Taxa de juro efetiva mensal</b>	0,949%
<b>Prestação</b>	<b>275,61 €</b>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 13-** Mapa de encargos financeiros

Anos	Rk-1	Jk	T	mk	Rk
<b>2024</b>	13 472,35 €	1 512,74 €	2 420,67 €	907,94 €	12 564,41 €
<b>2025</b>	12 564,41 €	1 329,55 €	3 307,31 €	1 977,76 €	10 586,65 €
<b>2026</b>	10 586,65 €	1 092,22 €	3 307,31 €	2 215,09 €	8 371,56 €
<b>2027</b>	8 371,56 €	826,41 €	3 307,31 €	2 480,90 €	5 890,66 €
<b>2028</b>	5 890,66 €	528,70 €	3 307,31 €	2 778,61 €	3 112,04 €
<b>2029</b>	3 112,04 €	195,26 €	3 307,31 €	3 112,04 €	0,00

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: Rk-1 – capital em dívida no início do período, Jk – valor do juro, T – prestação, mk – amortização de capital, Rk - capital em dívida no final do período,

### Demonstração de Resultados

O Quadro 14 compara os proveitos e os custos resultados da atividade da empresa. Como é possível verificar, a projeção efetuada das vendas e dos gastos do período permite a empresa atingir resultados positivos a partir do segundo ano de atividade.

**Quadro 14 -** Mapa de Demonstração de Resultados.

<b>Demonstração de Resultados</b>					
<b>Rúbricas</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Vendas	422 400,00 €	530 160,00 €	673 441,50 €	866 513,85 €	1 130 070,26 €
CMVMC	280 230,00 €	349 662,00 €	441 309,30 €	563 915,03 €	730 115,38 €
<b>Margem Bruta</b>	<b>142 170,00 €</b>	<b>180 498,00 €</b>	<b>232 132,20 €</b>	<b>302 598,82 €</b>	<b>399 954,88 €</b>
Combustível (3% das Vendas)	12 672,00 €	15 904,80 €	20 203,25 €	25 995,42 €	33 902,11 €
Outros Gastos Variáveis (1,5% das Vendas)	6 336,00 €	7 952,40 €	10 101,62 €	12 997,71 €	16 951,05 €
<b>Margem de Cobertura</b>	<b>123 162,00 €</b>	<b>156 640,80 €</b>	<b>201 827,33 €</b>	<b>263 605,69 €</b>	<b>349 101,72 €</b>
FSE	48 480,00 €	52 358,40 €	56 285,28 €	61 350,96 €	65 032,01 €
Gastos Com Pessoal	84 672,00 €	91 445,76 €	98 304,19 €	107 151,57 €	113 580,66 €
<b>EBITDA</b>	<b>-9 990,00 €</b>	<b>12 836,64 €</b>	<b>47 237,86 €</b>	<b>95 103,17 €</b>	<b>170 489,04 €</b>
Depreciações e Amortizações	3 309,86 €	3 309,86 €	3 309,86 €	2 636,53 €	2 636,53 €
<b>EBIT - Resultado Operacional</b>	<b>-13 299,86 €</b>	<b>9 526,78 €</b>	<b>43 928,00 €</b>	<b>92 466,64 €</b>	<b>167 852,51 €</b>
Gastos Financeiros	1 512,74 €	1 329,55 €	1 092,22 €	826,41 €	528,70 €
<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>-14 812,60 €</b>	<b>8 197,23 €</b>	<b>42 835,78 €</b>	<b>91 640,23 €</b>	<b>167 323,81 €</b>
Impostos sobre lucro		2 459,17 €	12 850,73 €	27 492,07 €	50 197,14 €
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-14 812,60 €</b>	<b>5 738,06 €</b>	<b>29 985,05 €</b>	<b>64 148,16 €</b>	<b>117 126,67 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## Plano Financeiro

Com base nos mapas anteriores, é possível extrair o Plano Financeiro. O Quadro 15 demonstra com mais detalhe as origens e aplicações de fundos no projeto.

Quadro 15 - Plano Financeiro

Plano Financeiro					
Plano Financeiro	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Origens</b>					
EBIT	-13 299,86 €	9 526,78 €	43 928,00 €	92 466,64 €	167 852,51 €
Amort.Dep	3 309,86 €	3 309,86 €	3 309,86 €	2 636,53 €	2 636,53 €
Cap.Realizado	25 000,00 €				
Emp.Obtidos M/L prazo	13 472,35 €				
Emp.Obtidos C/Prazo					
<b>Total Origens</b>	<b>28 482,35 €</b>	<b>12 836,64 €</b>	<b>47 237,86 €</b>	<b>95 103,17 €</b>	<b>170 489,04 €</b>
<b>Aplicações</b>					
Inv. Ativo fixo	18 472,35 €				
Investimento em fundo manei	-1 001,08 €	-24 262,02 €	-6 606,15 €	-8 838,46 €	-11 934,62 €
Pagamento de Imposto s. Lucro		0,00 €	2 459,17 €	12 850,73 €	27 492,07 €
Reembolso de empréstimo M/L prazo	907,94 €	1 977,76 €	2 215,09 €	2 480,90 €	2 778,61 €
Reembolso de empréstimo c/ prazo					
Pagamento de juros de emprest. M/L prazo	1 512,74 €	1 329,55 €	1 092,22 €	826,41 €	528,70 €
Pagamento de juros de emprest. c/prazo					
<b>Total Aplicações</b>	<b>19 891,95 €</b>	<b>-20 954,71 €</b>	<b>-839,67 €</b>	<b>7 319,58 €</b>	<b>18 864,76 €</b>
<b>Saldo de Tesouraria</b>	<b>8 590,40 €</b>	<b>33 791,35 €</b>	<b>48 077,53 €</b>	<b>87 783,59 €</b>	<b>151 624,28 €</b>
Depósito c/prazo					
Juros de emprest de c/prazo					
<b>Saldo de tesouraria acumulado</b>	<b>8 590,40 €</b>	<b>42 381,75 €</b>	<b>90 459,28 €</b>	<b>178 242,87 €</b>	<b>329 867,15 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## Mapa do Cash Flow

O mapa de cash-flow no Quadro 16 evidencia o saldo entre as entradas e saídas de capital para este projeto.

**Quadro 16 – Mapa de Cash Flow**

Cash-Flow do projecto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT (1-t)		-9 309,90 €	6 668,74 €	30 749,60 €	64 726,65 €	117 496,76 €
Amort. E Dep.		3 309,86 €	3 309,86 €	3 309,86 €	2 636,53 €	2 636,53 €
Cash-Flow Operacional		-6 000,04 €	9 978,61 €	34 059,46 €	67 363,18 €	120 133,29 €
<b>Investimento:</b>						
FM		-1 001,08 €	-24 262,02 €	-6 606,15 €	-8 838,46 €	-11 934,62 €
Ativo Fixo	18 472,35 €					
<b>Valor Residual</b>						
FM						11 934,62 €
Ativo Fixo						3 269,70 €
<b>Cash-Flow do Projecto</b>	<b>-18 472,35 €</b>	<b>-4 998,97 €</b>	<b>34 240,63 €</b>	<b>40 665,61 €</b>	<b>76 201,64 €</b>	<b>147 272,22 €</b>
Taxa de actualização	15,00%					
Cash-Flow Actualizado	-18 472,35 €	-4 346,93 €	25 890,83 €	26 738,30 €	43 568,54 €	73 220,32 €
Cash-Flow Actual.acum.	-18 472,35 €	-22 819,28 €	3 071,56 €	29 809,85 €	73 378,39 €	146 598,71 €
VAL	146 598,71 €					
TIR	106%					
Índice de Rendibilidade	7,94					
Payback Period	1,881					
<b>O periodo de recuperação do investimento (1,881) é de aproximadamente 1 ano e 11 meses</b>						

Fonte: Elaboração própria

Quadro 17 - Balanço previsional

<b>Balanço</b>					
<b>Rúbricas</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Activo Fixo</b>					
Activo Fixo Tangível	14 022,49 €	10 972,62 €	7 922,76 €	5 546,23 €	3 169,70 €
Activo intangível	1 140,00 €	880,00 €	620,00 €	360,00 €	100,00 €
<b>Total Activo não Corrente</b>	<b>15 162,49 €</b>	<b>11 852,62 €</b>	<b>8 542,76 €</b>	<b>5 906,23 €</b>	<b>3 269,70 €</b>
Clientes	1 733,58 €	2 175,83 €	2 763,88 €	3 556,27 €	4 637,93 €
Inventarios	3 838,77 €	4 789,89 €	6 045,33 €	7 724,86 €	10 001,58 €
Disponibilidades	28 590,40 €	42 881,75 €	90 959,28 €	178 742,87 €	330 367,15 €
<b>Total Activo Corrente</b>	<b>34 162,75 €</b>	<b>49 847,48 €</b>	<b>99 768,49 €</b>	<b>190 024,00 €</b>	<b>345 006,66 €</b>
<b>Total do Activo</b>	<b>49 325,23 €</b>	<b>61 700,10 €</b>	<b>108 311,25 €</b>	<b>195 930,23 €</b>	<b>348 276,36 €</b>
<b>Capital Próprio</b>					
Capital Social	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €
Reservas					
Resultados Transitados		-14 812,60 €	-9 074,54 €	20 910,51 €	85 058,67 €
Resultado Líquido	-14 812,60 €	5 738,06 €	29 985,05 €	64 148,16 €	117 126,67 €
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>10 187,40 €</b>	<b>15 925,46 €</b>	<b>45 910,51 €</b>	<b>110 058,67 €</b>	<b>227 185,34 €</b>
<b>Passivo não Corrente</b>					
Empréstimos bancários	10 586,65 €	8 371,56 €	5 890,66 €	3 112,04 €	0,00 €
Outras contas a Pagar					
<b>Total do Passivo não corrente</b>	<b>10 586,65 €</b>	<b>8 371,56 €</b>	<b>5 890,66 €</b>	<b>3 112,04 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Passivo Corrente</b>					
Fornecedores	24 982,49 €	30 834,74 €	38 921,45 €	49 741,33 €	64 410,37 €
Estado	1 590,93 €	4 353,25 €	15 107,74 €	30 239,58 €	53 568,61 €
Empréstimos Bancários	1 977,76 €	2 215,09 €	2 480,90 €	2 778,61 €	
<b>Total Do passivo Corrente</b>	<b>28 551,18 €</b>	<b>37 403,08 €</b>	<b>56 510,09 €</b>	<b>82 759,52 €</b>	<b>117 978,98 €</b>
<b>Passivo Total</b>	<b>39 137,83 €</b>	<b>45 774,64 €</b>	<b>62 400,75 €</b>	<b>85 871,56 €</b>	<b>117 978,98 €</b>
<b>Total do Passivo e do Capital Pró</b>	<b>49 325,23 €</b>	<b>61 700,10 €</b>	<b>108 311,25 €</b>	<b>195 930,23 €</b>	<b>345 164,32 €</b>

Fonte: Elaboração própria.

## Avaliação

O presente trabalho tem como principais indicadores o Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP) e o Período de Recuperação do Investimento (PRI), indicadores esses habitualmente utilizados, para a avaliação de um projeto do investimento.

O VAL, universalmente o mais aceite pelos autores para análise de projetos de investimentos, representa a somatória dos valores presentes dos rendimentos líquidos anuais durante o período de execução do projeto, ou seja, o indicador que produz informação útil, mensurando em unidades monetárias, o potencial de geração de riqueza (via cash-flow), uma vez remunerados os capitais próprios.

Assim, para o período em análise verificamos que o projeto apresenta um VAL positivo de **146 598,71€**, pelo que se pode afirmar a viabilidade do mesmo e a recuperação dos capitais investidos com grande oportunidade de uma boa rentabilidade económica.

A TIR taxa interna de rendibilidade corresponde a taxa máxima de remuneração do capital que o projeto suporta, sem perder o potencial de geração de riqueza, e calcula-se utilizando o conceito que se traduz na taxa que iguala o VAL a zero.

O projeto apresenta uma TIR positiva de 106%, superior ao custo de oportunidade do capital (taxa de atualização), confirmando deste modo o interesse de se implementar o projeto.

O PRI também conhecido como *Payback*, é um indicador extremamente importante para o investimento, expresso em termos temporais determina o período em que o projeto leva para recuperar o capital investido, ou seja, quanto tempo a riqueza gerada demora alcançar o valor gasto no investimento.

Quanto maior for o período de recuperação, menos interessante será o projeto, conseqüentemente maior o risco, pois fica sujeito a obtenção de cash-flows futuros. O dado do projeto apresenta um período de recuperação do investimento de 1 ano e 11 meses, considerado como um indicador aceitável para a viabilidade do projeto.

O Índice de Rendibilidade do Projeto representa a capacidade de gerar fundos imediatamente por cada unidade monetária investida. O projeto só é considerado viável ou aceite quando o valor do indicador do IRP for igual ou superior a 1, pelo que, o presente projeto é considerável rentável face o valor que apresenta de 7,94.

No caso deste plano de negócios, a ideia principal é proporcionar uma panóplia de bens alimentares com qualidade a preços competitivos, ou seja, a empresa deseja ter uma capacidade de atender a população na província de Luanda com qualidade e preços acessíveis, mas para isso é necessário apostar em infraestrutura e equipamentos modernos que permitam aproveitar os recursos existentes para implementação deste negócio e outros semelhantes. A elaboração do plano de negócios serve como base para avaliar a viabilidade do projeto, mas esta avaliação deve ter em conta os elementos financeiros e não financeiros, pois as condições do meio ambiente envolvente são sempre elementos cruciais na tomada de decisão final do negócio. Para que a tomada de decisão do plano de negócios seja a mais correta e com menor risco, o plano de negócios foi estruturado tendo em consideração o plano estratégico da empresa e o plano financeiro.

## **8. Considerações Finais**

Este projeto teve como principal objetivo a criação de um plano de negócios para a implementação de uma empresa agropecuária, nomeadamente um talho. Esta empresa dedica-se à comercialização de produtos de origem angolana. Foi elaborado o plano de negócio onde se realizou um diagnóstico do mercado, concretamente na área de comercialização dos produtos agroalimentares, o qual permitiu recolher informação sobre a situação atual do mercado angolano. Numa primeira fase foi necessário definir o objetivo do projeto, criando um plano de negócios, onde foram definidos os objetivos da empresa, realizada a análise PESTAL e SWOT com a finalidade de observar o mercado existente, entender a concorrência, definir o público-alvo e a possibilidade de rentabilização. Quando se opera num mercado cada vez mais competitivo, é essencial uma empresa conseguir diferenciar-se das outras que operam no mesmo mercado. Torna-se imperativo para a empresa o total conhecimento do mercado de forma a melhorar e elaborar um plano que se direcione para a penetração de mercado e análise de clientes e concorrentes, mas que por outro lado possa elaborar uma estratégia de marketing que irá permitir identificar as atividades chave a realizar de modo a conseguir a captação e a fidelização de clientes.

Para a criação desta empresa localizada em Angola foi necessário perceber qual a melhor forma ou o modo de entrada no mercado. Angola como país em via desenvolvimento, atravessa enormes desafios quer no âmbito económico-financeiro, social, político, educação e saúde. Apesar do crescimento exponencial verificado no pós-guerra a partir de 2002, a dependência do petróleo e a pouca diversificação da economia nos últimos 18 anos tem levado o país a sucessivos défices orçamentais nos últimos 5 anos. A procura de serviços no ramo agropecuário, rentabilização de recursos, tende a crescer, cada vez mais, a população vai pedindo e exigindo melhores soluções no sector alimentar, que permitam melhorar as condições de vida e bem-estar das populações em geral.

Com base nestas informações obtidas, foi possível desenvolver o plano de negócio mais adequado que conduz à viabilidade do projeto a ser implementado. Como foi demonstrado nas projeções económicas-financeiras, o projeto afirma-se como sendo viável tendo em vista os indicadores calculados. Portanto, a sua execução representa uma mais-valia para a diversificação da economia nacional, potenciando nomeadamente o sector agropecuário, sejam eles pequenos médios ou grandes, públicos ou privados.

Conclui-se, portanto, que a necessidade de desenvolvimento da economia nacional passa pela execução de projetos de viabilidade com sentido prático que permitam acelerar a diversificação da economia angolana e a redução das importações.

### **8.1 Limitações e dificuldades na elaboração do projeto**

No decurso da elaboração do presente projeto foram constatadas algumas limitações e dificuldades nomeadamente:

- i. O acesso a firmas comerciais e fornecedores para obtenção de dados como faturas pró-formas, simulações de cálculos, entrevistas/questionários a clientes para a obtenção de dados;
- ii. Aquisição documental junto de instituições públicas, privadas, organizações governamentais e não-governamentais que sirvam de suporte para o enquadramento e desenvolvimento teóricos com informações complementares uteis no auxílio ao uso do plano de negócio.
- iii. O acesso limitado a livros e artigos recentes, em Angola, relacionados com o tema.

## Referências Bibliográficas

Adem, A., Çolak, A., & Dağdeviren, M. (2018). An integrated model using SWOT analysis and Hesitant fuzzy linguistic term set for evaluation occupational safety risks in life cycle of wind turbine. *Safety Science*, 106, 184–190.

Agronegocio. (2014). *Market research & Intelligence*. Disponível em file:///C:/Users/iryna/Downloads/angola-web.pdf. Consultado em 11 de julho de 2023.

Almeida, P. J. (2003). *Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento*. (Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://www.aom.com.br/downloads/Ativos%20Intang%C3%ADveis%20%2013thesis.pdf>

Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1(1), 25-38. Disponível em <http://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>.

Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Pactor.

Baron, R. A., & Shane, S. (2007). *Empreendedorismo: Uma Visão do Processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Bat, G. F. (2018). Introductory Elements on Entrepreneurship. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 13-20.

Baum, T. (2006). *Human Resources Management for the Hospitality and Tourism*. Londres: Thomson Learning.

Bernhoeft, R. (1996). *Como tornar-se um empreendedor em qualquer idade*. Editora Nobel.

Brás-dos-Santos, J. M., Dutschke, G., & García del Junco, J. (2009). *Modelos de Rasch en administracion de empresas*, 8, 185–207.

Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Cacuto, J.F. (2021). Angola Pós-Independente: Implicações Econômicas da Herança Colonial. *Revista Economia e Pesquisa*, 3, 22-39.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. 2ª ed., Lisboa: RHEditora.

Garforth, C., Khatiwada, Y. and Campbell, D. (2003) *Communication research to support knowledge interventions in agricultural development: case studies from Eritrea and Uganda*. In: Development Studies Association Conference, Glasgow.

Cardoso, A. (2004). *A análise da situação do sector agrário em Angola*. Conferência Nacional: O papel da agricultura no desenvolvimento sócio-econômico de Angola. Luanda. Ed. Almedina S.A.

Carvalho, L., & Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo – Uma visão Global e Integradora*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cebola, A. (2011). *Projectos de Investimentos de PME, Elaboração e Análise*. Lisboa: Sílabo, Lda.

Cecília, A., & Vasconcelos, F. De. (2005). *Estratégia em Pequenas e Médias Empresas: uma aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em um Arranjo Produtivo Local*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 3289–3295.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações*. São Paulo: Elsevier.

Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in action*, 2ªed., New Jersey: Prentice Hall.

Coutinho, Cl. P. (2008). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2ªed. Coimbra: Edições Almedina.

Coutinho, E. (2008). *Análise da propensão empreendedora dos estudantes das instituições de ensino superior do estado de Roraima – Brasil. Dissertação de mestrado em Gestão*, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

Domingos, F. (2016). *Avaliação do Desempenho Financeiro e a Criação de Valor nas Empresas Portuguesas Exportadoras. Tese de Mestrado em Contabilidade e Finanças do Instituto Politécnico de Setubal*.

Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e ser diferente em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dosi, G. (1998). *The nature of the innovative process*. In: DOSI, G. et al (Eds.), p. 221-238. *Technical change and economic theory* London: Pinter.

Downey, W. D., & Trocke, J. K. (1981). *Agribusiness Management*. New York: McGraw-Hill Book.

Drucker, P. (1989). *Inovação e Gestão: Uma Nova Concepção de Estratégia de Empresa*. Lisboa: Presença.

Drucker, P. (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Drucker, P.F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor - entrepreneurship: práticas e princípios*. 2.ed. São Paulo: Pioneira.

Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequena e médias empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2010). *Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa*. 2ª ed., rev. e actualizada. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, M., Nkulumo, Z., & Leão, I. (2022). *Agriculture Deep Dive Note. Relatório sobre o Clima e o Desenvolvimento Nacional em Angola* (CDDR). Banco Mundial, Washington, DC.

Filion, L.J. (1998). Do Empreendedorismo à Empreendedologia. Montreal. *Journal of Enterprising Culture*, 6. Tradução e adaptação Jovino Moreira da Silva, M. S. Vitória da Conquista.

Finch, B. (2010). *Como Elaborar um Plano de negócios*. Lisboa: SmartBook.

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. (5ª Ed.). (N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Freire, A. (2002). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. 2ed. Lisboa: Verbo.

Gerber, M. E. (2004). *Empreender fazendo a diferença*. Editora Fundamento Educacional.

Gibb, A. A. (1993). The Enterprise Culture and Education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-34.

Gibb, A. A. (1996). Entrepreneurship and Small Business Management: can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? *British Journal of Management*, 7, 309-321.

Gonçalves, V. (2009). *Empreendedorismo: do ensino básico ao ensino superior*. In X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação.

Hashimoto, M. (2009). *Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a Ponte Entre Clima Interno e Desempenho Superior*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2005). *Empreendedorism*. Porto Alegre: bookman.

Hisrich, R.D. (1986). Entrepreneurship and Intrapreneurship Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area, in *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*, ed. Robert D. Hisrich (Lexington, Mass.: Lexington Books, p. 73).

Ho, J. K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, II (5), 6478–6492.

Hofrichter, M. (2017). *Análise SWOT*. Porto Alegre: Simplíssimo Livros Lda.

IAPMEI. (2011). *Como elaborar um plano de negócios: O seu guia para um projeto de sucesso*. Obtido de (<http://www.iapmei.pt/resources/download/guiapraticodocapitalderisco2604.pdf>, 22-09-2016).

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Augustus Kelly.

Kotler, P. (1972). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8th ed. Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(February), 31–36.

Lacombe, F., & Heilborn, G. (2008). *Administração: princípios e tendências*. 2ªed. São Paulo: Saraiva.

Leite, E. (1999). *O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas*. Recife: Bagaço.

Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R., & Sailer, K. (2010). Education for Entrepreneurship and Innovation: "Management Capabilities for Sustainable Growth and Success". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6, 1/2, 1-18.

Lima, M. P. (1995). *O inquérito sociológico: problemas de metodologia*. Lisboa: Presença.

Marques, A. (2006). *Concepção e Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mazoyer, M., & Roudart, L. (2010). *História das Agriculturas do Mundo, do Neolítico à Crise contemporânea*. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Editora Unesp.

Mckinsey e Company. (2001). *Empreendedores Sociais. Empreendimentos sociais sustentáveis, como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. Editora Fundação Peirópolis.

Megido, J.L.T., & Xavier, C. (1994). *Marketing & agribusiness*. São Paulo: Atlas.

Ministério das Finanças de Angola (2019). *Proposta de Orçamento de Estado*. Obtido de <https://www.ucm.minfin.gov.ao/cs/groups/public/documents/document/aw4x/mtqy/~edisp/minfin1142602.pdf>

Neto, J. F.C., Baptista, F. O., & Cabral, C. (2002). Angola: Agriculturas e Alimentação, em Angola – *Agricultura, Recursos Naturais e Desenvolvimento Rural*, Vol. I, Ilídio Moreira (org.), Isa Press, Lisboa.

Newman, M., & Wills, W. (1994). *Agribusiness management and Entrepreneurship*. 3rd Edition. Danville: Interstate Publisher Inc.

Oliveira, J. R. C. D., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2014). Características comportamentais empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG. *Revista de Administração Mackenzie*, 15, 102-139.

Petrakis, P.E., & Bourletidis, C.A. (2005). Methodological aspects of teaching entrepreneurship in tertiary education. *Anais do Congresso Internacional em Educação Empreendedora*, Universidade de Surrey: Guildford, Reino.

PND. (2018). *Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022 de Angola*. Obtido de [minfin601408.pdf \(gov.ao\)](#)

Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M. S., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal – experiências e perspetivas*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. van (2010). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ricketts, C., & Rawlins, O. (2001). *Introduction to Agribusiness*. Albany, NY: Delmar Thomson Learning Publishers.

Salim, C., Hochman, N., Ramal, A. C., & Ramal, S. (2001). *Construindo Plano de negócio*. São Paulo: Campus, São Paulo.

Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escola Editora.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ed. Lisboa: Escolar Editora.

Schmitz, A. L. F., & Lapolli, E. M. (2012). Competências empreendedoras em instituições de ensino superior: estudo de caso. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 111-128.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão Empresarial*, 2ª Edição Lisboa, Lidel.

Shimizu, T. (2001). *Decisão nas organizações: Introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão*. São Paulo: Atlas.

Soares, G. G., da Silva Braga, V. L., da Encarnação Marques, C. S., & Ratten, V. (2021). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100424.

Sousa, J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* 3ª edição. Lisboa: Lidel - edições técnicas, Lda.

Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation*. 4ª ed. Boston: Irwin McGrawHill.

Viegas, K. (2021). Plano de negócio em Aquacultura: Implementação de uma unidade de produção de peixes em São Tomé e Príncipe. *Dissertação de mestrado da universidade de Évora*. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29826/1/Mestrado-Economia\\_e\\_Gestao\\_Aplicadas-Kiltioson\\_de\\_Oliveira\\_Viegas.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29826/1/Mestrado-Economia_e_Gestao_Aplicadas-Kiltioson_de_Oliveira_Viegas.pdf)

Zinga, A. C. (2007). Os determinantes do empreendedorismo: um estudo empírico no contexto Angolano, *Dissertação de Mestrado*, Coimbra: Universidade de Coimbra.

Zuqui, R. (2019). Plano de negócio: viabilidade de uma empresa de táxi aéreo na cidade de Chapecó-SC. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal da Fronteira Sul. Disponível em <https://rd.uffs>.

## Anexos

### Quadro 1: Gastos anual com o pessoal

Gastos Com Pessoal					
Função	Salário Mensal	Nº Pessoas	Salário Anual	Encargos	Total
Diretor Geral	850,00 €	1	11 900,00 €	952,00 €	12 852,00 €
Responsável Administrativo e Financeiro	750,00 €	1	10 500,00 €	840,00 €	11 340,00 €
Gerente de loja	700,00 €	1	9 800,00 €	784,00 €	10 584,00 €
Cortadores de Carne	500,00 €	5	35 000,00 €	2 800,00 €	37 800,00 €
Distribuidores	400,00 €	2	11 200,00 €	896,00 €	12 096,00 €
<b>Total</b>	<b>3 200,00 €</b>	<b>10</b>	<b>78 400,00 €</b>	<b>6 272,00 €</b>	<b>84 672,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 2: Mapa detalhado de depreciações

Depreciações						
Descrição	Custo	2024	2025	2026	2027	2028
Câmara Frigorífica de Congelação "Mercatus Painei 1000	3 333,00 €	277,75 €	277,75 €	277,75 €	277,75 €	277,75 €
Câmara Frigorífica de Conservação	1 277,99 €	106,50 €	106,50 €	106,50 €	106,50 €	106,50 €
Balcão Refrigerado (3.80 cm* 1.30 alt)	2 200,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €
Vitrina Referigerada	1 550,10 €	193,76 €	193,76 €	193,76 €	193,76 €	193,76 €
Balança (Modelo: SBS-PW-152C)	218,00 €	43,60 €	43,60 €	43,60 €	43,60 €	43,60 €
Arca Congeladora (Modelo: AHT)	1 900,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €
Moedor de Carne (Modelo: MMM 12)	210,34 €	42,07 €	42,07 €	42,07 €	42,07 €	42,07 €
Formador de Hambúrgues (SKU: HMH130)	110,99 €	22,20 €	22,20 €	22,20 €	22,20 €	22,20 €
Lava-Mão (Lioninox)	398,00 €	79,60 €	79,60 €	79,60 €	79,60 €	79,60 €
Serrote Aço (447602)	162,00 €	81,00 €	81,00 €	81,00 €	81,00 €	81,00 €
Exterminador de Insectos (Ref: 485838. 80 m2	216,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €
Caixa Registadora (POS Sunmi D2S)	549,00 €	109,80 €	109,80 €	109,80 €	109,80 €	109,80 €
Esterilizador de Faca (Modelo: RC-KSSS201)	219,00 €	43,80 €	43,80 €	43,80 €	43,80 €	43,80 €
Mesa de desmanche (Modelo: SKU: ATK106A#ECO)	461,97 €	92,39 €	92,39 €	92,39 €	92,39 €	92,39 €
Serra Osséa (Modelo: SKU: KSH1650AN)	614,99 €	123,00 €	123,00 €	123,00 €	123,00 €	123,00 €
Fiabrera electrica (Modelo: SKU: AMH220)	199,99 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Máquina de Embalar a Vácuo (Modelo: RCVG-41)	199,00 €	39,80 €	39,80 €	39,80 €	39,80 €	39,80 €
Máquina de Selar e Embalar C/Base Quente (SKU: VGS400	259,99 €	52,00 €	52,00 €	52,00 €	52,00 €	52,00 €
Maquinas de Enchidos Vertical 5 litros (SKU: WFA5S)	162,99 €	32,60 €	32,60 €	32,60 €	32,60 €	32,60 €
Luvas de Aço a Prova de Corte	89,00 €	29,67 €	29,67 €	29,67 €	29,67 €	29,67 €
Artigos de Cutelaria (Facas de corte; desossar, haste, ect)	720,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Computadores	1 600,00 €	533,33 €	533,33 €	533,33 €		
Impressoras	240,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €		
Impressoras de etiquetas	180,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €		
<b>Total</b>	<b>17 072,35 €</b>	<b>3 049,86 €</b>	<b>3 049,86 €</b>	<b>3 049,86 €</b>	<b>2 376,53 €</b>	<b>2 376,53 €</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 3: Mapa detalhado de amortizações

Amortizações						
Descrição	Custo	2024	2025	2026	2027	2028
Logotipo e Marca	200,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Licenças	900,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €
Outros documentos legais	300,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
<b>Total</b>	<b>1 400,00 €</b>	<b>260,00 €</b>	<b>260,00 €</b>	<b>260,00 €</b>	<b>260,00 €</b>	<b>260,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 4: Outros gastos operacionais

Outros Gastos Operacionais (Mensais)	
Eletricidade	380,00 €
Água	120,00 €
Comunicação	90,00 €
Serviço de Contabilidade	300,00 €
Consumíveis de escritório	170,00 €
Higiene	100,00 €
Segurança	800,00 €
Utensílios de trabalho	180,00 €
Seguros	250,00 €
Renda	1 500,00 €
Consumíveis de loja	150,00 €

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 5: Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

Custo da Mercadoria Vendida e Matéria Consumida					
Descrição	2024	2025	2026	2027	2028
Carne de Vaca (kg)	124 740,00 €	143 451,00 €	164 968,65 €	189 713,95 €	218 171,04 €
Borrego (kg)	28 440,00 €	35 550,00 €	44 437,50 €	55 546,88 €	69 433,59 €
Cabrito (kg)	14 490,00 €	16 663,50 €	19 163,03 €	22 037,48 €	25 343,10 €
Frango (Kg)	56 160,00 €	84 240,00 €	126 360,00 €	189 540,00 €	284 310,00 €
Carne de Porco (kg)	51 450,00 €	64 312,50 €	80 390,63 €	100 488,28 €	125 610,35 €
Temperos e outros (unidade)	4 950,00 €	5 445,00 €	5 989,50 €	6 588,45 €	7 247,30 €
<b>Total</b>	<b>280 230,00 €</b>	<b>349 662,00 €</b>	<b>441 309,30 €</b>	<b>563 915,03 €</b>	<b>730 115,38 €</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 6: Compras de matérias-primas

Inventários					
Descrição	2024	2025	2026	2027	2028
Inventário Inicial		3 838,77 €	4 789,89 €	6 045,33 €	7 724,86 €
CMVMC	280 230,00 €	349 662,00 €	441 309,30 €	563 915,03 €	730 115,38 €
Inventário Final	3 838,77 €	4 789,89 €	6 045,33 €	7 724,86 €	10 001,58 €
<b>Compras</b>	<b>284 068,77 €</b>	<b>350 613,12 €</b>	<b>442 564,74 €</b>	<b>565 594,56 €</b>	<b>732 392,10 €</b>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 7: Mapa de encargos com o estado**

Descrição	Estado				
	2024	2025	2026	2027	2028
IVA Liquidado	2 464,00 €	3 092,60 €	3 928,41 €	5 054,66 €	6 592,08 €
IVA Dedutível	1 657,07 €	2 045,24 €	2 581,63 €	3 299,30 €	4 272,29 €
IRS	168,00 €	181,44 €	195,05 €	212,60 €	225,36 €
Seg. Social	616,00 €	665,28 €	715,18 €	779,54 €	826,31 €
<b>Total</b>	<b>1 590,93 €</b>	<b>1 894,08 €</b>	<b>2 257,01 €</b>	<b>2 747,51 €</b>	<b>3 371,46 €</b>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8: Mapa detalhado do serviço da dívida

Mapa do Serviço da Dívida com prestações Mensais						
Anos	K	Rk-1	Jk	T	mk	Rk
2024	1	13 472,35 €	127,84 €	127,84 €	0,00 €	13 472,35 €
	2	13 472,35 €	127,84 €	127,84 €	0,00 €	13 472,35 €
	3	13 472,35 €	127,84 €	127,84 €	0,00 €	13 472,35 €
	4	13 472,35 €	127,84 €	127,84 €	0,00 €	13 472,35 €
	5	13 472,35 €	127,84 €	127,84 €	0,00 €	13 472,35 €
	6	13 472,35 €	127,84 €	127,84 €	0,00 €	13 472,35 €
	7	13 472,35 €	127,84 €	275,61 €	147,77 €	13 324,58 €
	8	13 324,58 €	126,43 €	275,61 €	149,17 €	13 175,40 €
	9	13 175,40 €	125,02 €	275,61 €	150,59 €	13 024,81 €
	10	13 024,81 €	123,59 €	275,61 €	152,02 €	12 872,79 €
	11	12 872,79 €	122,15 €	275,61 €	153,46 €	12 719,33 €
	12	12 719,33 €	120,69 €	275,61 €	154,92 €	12 564,41 €
2025	13	12 564,41 €	119,22 €	275,61 €	156,39 €	12 408,02 €
	14	12 408,02 €	117,74 €	275,61 €	157,87 €	12 250,15 €
	15	12 250,15 €	116,24 €	275,61 €	159,37 €	12 090,78 €
	16	12 090,78 €	114,73 €	275,61 €	160,88 €	11 929,90 €
	17	11 929,90 €	113,20 €	275,61 €	162,41 €	11 767,49 €
	18	11 767,49 €	111,66 €	275,61 €	163,95 €	11 603,54 €
	19	11 603,54 €	110,10 €	275,61 €	165,51 €	11 438,04 €
	20	11 438,04 €	108,53 €	275,61 €	167,08 €	11 270,96 €
	21	11 270,96 €	106,95 €	275,61 €	168,66 €	11 102,30 €
	22	11 102,30 €	105,35 €	275,61 €	170,26 €	10 932,04 €
	23	10 932,04 €	103,73 €	275,61 €	171,88 €	10 760,16 €
	24	10 760,16 €	102,10 €	275,61 €	173,51 €	10 586,65 €
2026	25	10 586,65 €	100,45 €	275,61 €	175,15 €	10 411,50 €
	26	10 411,50 €	98,79 €	275,61 €	176,82 €	10 234,68 €
	27	10 234,68 €	97,11 €	275,61 €	178,49 €	10 056,19 €
	28	10 056,19 €	95,42 €	275,61 €	180,19 €	9 876,00 €
	29	9 876,00 €	93,71 €	275,61 €	181,90 €	9 694,10 €
	30	9 694,10 €	91,99 €	275,61 €	183,62 €	9 510,48 €
	31	9 510,48 €	90,24 €	275,61 €	185,37 €	9 325,11 €
	32	9 325,11 €	88,48 €	275,61 €	187,13 €	9 137,99 €
	33	9 137,99 €	86,71 €	275,61 €	188,90 €	8 949,08 €
	34	8 949,08 €	84,92 €	275,61 €	190,69 €	8 758,39 €
	35	8 758,39 €	83,11 €	275,61 €	192,50 €	8 565,89 €
	36	8 565,89 €	81,28 €	275,61 €	194,33 €	8 371,56 €
2027	37	8 371,56 €	79,44 €	275,61 €	196,17 €	8 175,39 €
	38	8 175,39 €	77,57 €	275,61 €	198,03 €	7 977,35 €
	39	7 977,35 €	75,70 €	275,61 €	199,91 €	7 777,44 €
	40	7 777,44 €	73,80 €	275,61 €	201,81 €	7 575,63 €
	41	7 575,63 €	71,88 €	275,61 €	203,73 €	7 371,90 €
	42	7 371,90 €	69,95 €	275,61 €	205,66 €	7 166,24 €
	43	7 166,24 €	68,00 €	275,61 €	207,61 €	6 958,63 €
	44	6 958,63 €	66,03 €	275,61 €	209,58 €	6 749,05 €
	45	6 749,05 €	64,04 €	275,61 €	211,57 €	6 537,48 €
	46	6 537,48 €	62,03 €	275,61 €	213,58 €	6 323,91 €
	47	6 323,91 €	60,01 €	275,61 €	215,60 €	6 108,31 €
	48	6 108,31 €	57,96 €	275,61 €	217,65 €	5 890,66 €
2028	49	5 890,66 €	55,90 €	275,61 €	219,71 €	5 670,94 €
	50	5 670,94 €	53,81 €	275,61 €	221,80 €	5 449,14 €
	51	5 449,14 €	51,71 €	275,61 €	223,90 €	5 225,24 €
	52	5 225,24 €	49,58 €	275,61 €	226,03 €	4 999,21 €
	53	4 999,21 €	47,44 €	275,61 €	228,17 €	4 771,04 €
	54	4 771,04 €	45,27 €	275,61 €	230,34 €	4 540,70 €
	55	4 540,70 €	43,09 €	275,61 €	232,52 €	4 308,18 €
	56	4 308,18 €	40,88 €	275,61 €	234,73 €	4 073,45 €
	57	4 073,45 €	38,65 €	275,61 €	236,96 €	3 836,49 €
	58	3 836,49 €	36,40 €	275,61 €	239,21 €	3 597,29 €
	59	3 597,29 €	34,13 €	275,61 €	241,48 €	3 355,81 €
	60	3 355,81 €	31,84 €	275,61 €	243,77 €	3 112,04 €
2029	61	3 112,04 €	29,53 €	275,61 €	246,08 €	2 865,97 €
	62	2 865,97 €	27,19 €	275,61 €	248,41 €	2 617,55 €
	63	2 617,55 €	24,84 €	275,61 €	250,77 €	2 366,78 €
	64	2 366,78 €	22,46 €	275,61 €	253,15 €	2 113,63 €
	65	2 113,63 €	20,06 €	275,61 €	255,55 €	1 858,07 €
	66	1 858,07 €	17,63 €	275,61 €	257,98 €	1 600,10 €
	67	1 600,10 €	15,18 €	275,61 €	260,43 €	1 339,67 €
	68	1 339,67 €	12,71 €	275,61 €	262,90 €	1 076,77 €
	69	1 076,77 €	10,22 €	275,61 €	265,39 €	811,38 €
	70	811,38 €	7,70 €	275,61 €	267,91 €	543,47 €
	71	543,47 €	5,16 €	275,61 €	270,45 €	273,02 €
	72	273,02 €	2,59 €	275,61 €	273,02 €	0,00 €

Fonte: Elaboração própria

## Indicadores económicos e financeiros

**Quadro 9: Mapa de Indicadores de equilíbrio Financeiro**

<b>Indicadores de Equilíbrio Financeiro</b>					
<b>Descrição</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Liquidez Geral	120%	133%	177%	230%	292%
Liquidez Reduzida	106%	120%	166%	220%	284%
Liquidez Imediata	100%	115%	161%	216%	280%
Solvabilidade	26%	35%	74%	128%	193%
Autonomia Financeira	21%	26%	42%	56%	66%
Fundo de Maneio	5 611,57 €	12 444,40 €	43 258,40 €	107 264,49 €	227 027,68 €
NFM	-1 001,08 €	-25 263,09 €	-31 869,24 €	-40 707,71 €	-52 642,32 €
Tesouraria	6 612,64 €	37 707,49 €	75 127,65 €	147 972,19 €	279 670,01 €

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 10: Mapa de Indicadores de Risco**

<b>Indicadores de Risco</b>					
<b>Descrição</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Margem Bruta	142 170,00 €	180 498,00 €	232 132,20 €	302 598,82 €	399 954,88 €
Grau de Alav. Operacional	-10,69	18,95	5,28	3,27	2,38
Grau de Alav. Financeiro	0,90	1,16	1,03	1,01	1,00
Grau de Alav. Combinado	-9,60	22,02	5,42	3,30	2,39
Margem de Segurança	-9,35%	5,28%	18,92%	30,56%	41,97%
Ponto Crítico	468 013,60 €	497 916,07 €	526 866,03 €	562 561,30 €	586 718,22 €

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 11: Indicadores de Rendibilidade**

<b>Indicadores de Rendibilidade</b>					
<b>Rendibilidade</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Rendibilidade Operacional Activo	-26,96%	15,44%	40,56%	47,19%	48,20%
Rendibilidade Líquida das Vendas	-3,51%	1,08%	4,45%	7,40%	10,36%
Rendibilidade do Capital Próprio	-145,40%	36,03%	65,31%	58,29%	51,56%

Fonte: Elaboração própria