ISCAL

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE CERÂMICA NA PROVINCÍA DO UÍGE (ANGOLA)

Justina da Assunção Tavares Fernando

Lisboa, Junho de 2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE CERÂMICA NA PROVINCÍA DO UÍGE (ANGOLA)

Justina da Assunção Tavares Fernando

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 Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Proffessor Especialista Carlos Nunes

Arguente_____ Professor Doutor João Pereira

Vogal_____Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins

Dedicatória

Com todo o carinho, dedico este trabalho a Deus, ao meu pai de modo especial in memoria, e à minha mãe. Ao meu esposo Jerónimo Fernando e as minhas filhas, Sophia Catiavala e Afonsa Natchaly Fernando, vocês são a Força e a Luz da minha vida.

Justina da Assunção Tavares Fernando

Agradecimentos

Agradeço a Deus todo poderoso, pelas tamanhas bênçãos que me tem proporcionado e mais uma vez a oportunidade de concluir esta dissertação de mestrado. Certamente que o contributo de um conjunto de pessoas foi crucial e fundamental aos quais não poderia deixar de evidenciar os meus sinceros agradecimentos.

Ao meu esposo Jerónimo Catiavala Fernando a minha gratidão pela compreensão, paciência, pelas minhas horas de ausência e dedicação a esta dissertação. Muita das vezes ficou sem a minha atenção porque tinha plena consciência que este era um objectivo maior da sua amada esposa.

A minha mãe o meu muito obrigada pela confiança, compreensão e apoio incondicional nas situações de maior pressão e por ser sempre o meu porto seguro. Às minhas irmãs a minha gratidão por cuidarem sempre bem das minhas filhas, durante as minhas ausências para viajar para outro lado do mundo, a busca de conhecimento e outras experiências, o vosso apoio foi sempre fundamental.

Ao meu coordenador-orientador, Professor Doutor José Moleiro Martins, pela total disponibilidade em corrigir o trabalho, e esclarecer-me dúvidas sempre que surgissem e pela transmissão de conhecimentos ao longo do curso, o meu muito obrigada, gratidão.

Aos meus colegas de Mestrado os nossos agradecimentos pela partilha e troca de experiência durante o curso. Certamente foram feitas grandes amizades e consolidadas outras que já existiam. De um modo especial a minha grande amiga e mana como a trato Engª. Deolinda Canifa Sena, o seu incentivo, apoio e persistência são factos relevantes que trago e levarei para o resto da vida.

E finalmente a todos que, direta ou indiretamente contribuíram através do seu conhecimento e experiências para que este trabalho fosse possível, a minha eterna gratidão.

Resumo

Com a crise sucessiva que o mundo vai experimentando, Angola, em particular, começa a possuir índices de taxa de desemprego elevado, o País depende do petróleo que é o produto de referência para exportação. Assim sendo, empreender no setor privado tem-se revelado com maior dimensão a necessidade vital de se criar investimentos e apresentar soluções inovadoras, afigurando-se assim que a Economia está cada vez mais dependente do setor privado, nomeadamente da sua capacidade de gerar emprego e da sua grande flexibilidade como instrumentos para pôr em prática a capacidade empreendedora e inovadora, aumentando a riqueza do País.

O objetivo da pesquisa é analisar a viabilidade técnica, económica e financeira para implementação de uma indústria de telha e tijolos a designar cerâmica do Norte.

Este estudo assume relevância, pois pretende-se que contribua não só para o desenvolvimento e consolidação dos conhecimentos adquiridos pela autora, mas também para o setor em causa, pois representa um documento de auxílio para a Empresa implementar o seu negócio.

A metodologia adotada será híbrida, resultante da pesquisa e análise da informação e do estudo de mercado realizado através da técnica interpretativa. Depois, tudo isto irá permitir que se definam um conjunto de estratégias com base no modelo de plano de negócios, analisando-se os dados recolhidos.

A escolha pelo desenvolvimento do plano de negócios, para a conclusão do mestrado, teve como principal objetivo, não só, perceber os conhecimentos adquiridos ao nível da ciência na área de gestão e empreendedorismo, mas também disciplinar-me aquando da transposição de uma ideia ao plano de negócios, seguindo as etapas metodológicas necessárias para a sua implementação e avaliação.

Palavras-chave: Empreendedorismo, plano de negócios, viabilidade técnica, económica e financeira.

Abstract

With the successive crisis that the world is experiencing, Angola, in particular, begins to have high unemployment rates; the country depends on oil, which is the reference product for export. Therefore, investing in the private sector has revealed with greater dimension the vital need to create investments and present innovative solutions, thus showing that the Economy is increasingly dependent on the private sector, specifically on its capacity to generate jobs and the great flexibility as instruments to put into practice the entrepreneurial and innovative capacity, increasing the wealth of the country.

The objective of the research is to analyze the technical, economic and financial feasibility for the implementation of ceramics of the North.

This study is relevant because it is intended not only the contribution to the development and consolidation of knowledge created by the author, but also for the sector specifically, it is a help document for the company implement its business.

The adopted methodology will be hybrid, resulting from the research and analysis of information and the market study carried out through the interpretative technique. Then, all of this will allow a set of strategies to be defined based on the business plan model, analyzing the collected data.

The choice for the development of the business plan, for the conclusion of the master's degree, had as main objective, not only, to understand the knowledge acquired at the level of science in the area of management and entrepreneurship, but also to discipline myself when transposing an idea to the business plan, following the methodological steps necessary for its implementation and evaluation.

Keywords: Entrepreneurship, business plan, technical, economic and financial viability.

Índice

Dedicatória iv

Agradecimentos v

Resumo vi

Abstract vii

Índice de Tabelas x

Índice de Figuras xi

1. Introdução 1

1.1 Justificativa do Estudo 2

1.2. Objetivos do projeto 2

1.3. Metodologia e estrutura do trabalho 3

Parte 1. Componente teórica 4

2. Enquadramento Teórico 4

2.1 Empreendedorismo 4

2.2 Tipos de empreendedorismo 5

2.2.1. Empreendedorismo de Necessidade e Oportunidade 9

2.3 Características do empreendedor 10

2.4. Fontes de financiamento 11

2.5 Breve conclusão 14

3. Metodologia 15

3.1 Fontes e recolha de dados 15

Parte 2. Projecto aplicado: Plano de négocios 17

4. Projeto "Implementação de uma cerâmica na província do Uige (Angola)" 17

4.1 Enquadramento económico-local 17

4.2 Descrição da empresa a criar 18

4.3. Análise do ambiente externo 18

4.3.1 Análise PEST 21

4.3.2 Análise do Setor (5 forças de Porter) 22

4.3.3 Grupos estratégico 25

4.4. Análise do ambiente interno 26

4.4.1. Recursos **26**
4.4.2. Análise VRIO **27**
4.4.3. Cadeia de valor **28**
4.5. Análise SWOT 29
4.6 Estratégia da empresa 29
4.7 Posicionamento e mercado a servir 30
4.7.1. Posicionamento no mercado **30**
4.7.2. Mercado a servir **31**
4.7.3. Estratégia adotada para servir o mercado **32**
4.8 Marketing mix 32
4.9 Plano financeiro 34
4.9.1 Pressupostos gerais do plano financeiro **34**
4.9.2 Mapa de Investimentos **36**
4.9.3 Custo com pessoal **39**
Tabela 10-Gastos com Pessoal **39**
4.9.4 Investimento em fundo de maneio **40**
4.9.5 Mapa de resumo da divida **41**
4.9.6 Custo de fornecimento e serviços de terceiros **42**
4.9.7 Demonstração de Resultados **43**
4.9.8 Orçamento Financeiro **44**
4.9.9 Orçamento de Tesouraria **45**
4.9.10. Mapa Cash Flow Previsional do projecto **46**
4.9.11. Mapa Cash Flow **47**
4.9.12. Rácios de análise económico-financeira **48**
4.9.13. Viabilidade do projeto **49**
5. Conclusões 50
5.1. Limitações identificadas 51
5.2. Estudos Futuros 51
6. Bibliografia 52

Índice de Tabelas

Tabela 1- Dados de importação referente a Telhas & Tijolos nos últimos 5 anos 21
Tabela 2- Concorrência 25
Tabela 3- Análise VRIO - Principais recursos 27
Tabela 4- Recursos e competências chave - Baseado em VRIO Framework 27
Tabela 5- Análise SWOT 29
Tabela 6- Mercado a servir 32
Tabela 7 -Mapa de Investimentos 36
Tabela 8 -Depreciações & Amortização de Investimentos 37
Tabela 9-Rendimento de Exploração 38
Tabela 10-Gastos com Pessoal 39
Tabela 11-Mapa de Investimento em Fundo de Maneio 40
Tabela 12-Mapa Resumo da Divida do Projecto 41
Tabela 13-Custo de Fornecimento de Serviços de Terceiros 42
Tabela 14-Demonstração de Resultados 43
Tabela 15-Orçamento Financeiro 44
Tabela 16-Orçamento de Tesouraria 45
Tabela 17-Mapa Cash Flow Previsional do Projecto 46
Tabela 18-Mapa Cash Flow 47
Tabela 19-Análise Económica e Financeira 48
Tabela 20-Análise de Sensibilidade 49

Índice de Figuras

Figura 2. 1- Tipos de Empreendedorismo 6

Figura 4. 1- 5 Forças de Porter ----------23

Figura 4. 2-Organigrama da Fábrica de cerâmica 26

Figura 4. 3- Cadeia de Valor 28

Figura 4. 4- Circuito de Distribuição 34

Figura 4. 5- Plano Financeiro----------35

Abreviatura e Siglas

BM-Banco Mundial

BMC-Business Model Canvas

BNA- Banco Nacional de Angola

CMCV-Custo das Mercadorias Consumidas e Vendidas

DF-Demonstrações Financeiras

DR-Demonstração de Resultados

FM-Fundo de Maneio

FMI- Fundo Monetário Internacional

FST-Fornecimentos e Serviços de Terceiros

IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação

IR-Indíce de Rentabilidade

IVA-Imposto sobre o Valor Acrescentado

PEST-Politica, Económica, Social e Tecnológica

PND-Plano Nacional de Desenvolvimento

PRH-Planeamento de Recursos Humanos

PRI-Período de Recuperação de Investimento

SWOT-Strength, Weakness, Opportunities, Threats

TIR-Taxa Interna de Rendibilidade

VAL-Valor Actual Liquido

VRIO-Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

1. Introdução

Com a crise sucessiva que o mundo vai experimentando, Angola é um País dependente do petróleo que é o produto de referência para exportação, possui índices de taxa de desemprego elevados. Assim sendo, empreender no setor privado tem-se revelado com maior dimensão a necessidade vital de se criar investimentos e apresentar soluções inovadoras, afigurando-se assim que a Economia está cada vez mais dependente do setor privado, nomeadamente da sua capacidade de gerar emprego e da sua grande flexibilidade como instrumentos para pôr em prática a capacidade empreendedora e inovadora, aumentando a riqueza do País.

O Plano de Negócios é uma poderosa ferramenta para as empresas, desde o seu nascimento (start-up) até à sua maturidade. A sua importância prende-se com a utilização dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos-chave, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades, de forma a ajudar a empresa a manter-se no mercado. Essa ferramenta é vital para a sua continuidade, mesmo para aquelas que não procuram qualquer tipo de recurso financeiro, capitalização ou posicionamento de mercado. Independente do tamanho e tipo de empresa é fundamental elaborar um Plano de Negócios.

Com os desafios atuais, que a crise nos impõe, a necessidade de empreender e inovar é transversal para as empresas e impacta diretamente nos seus resultados. Sendo que o plano de negócio deve permitir a análise da ideia, o seu potencial de implementação dos pontos de vista comercial e financeiro.

A forte influência do empreendedorismo no desempenho económico conjugado com a constatação da presença de atividades empreendedoras em alguns países ou regiões suscitam mudanças nas prioridades políticas, no sentido de promover essas actividades e reforços conducentes a melhoria do ambiente empreendedor. Assim sendo, a decisão de um investidor em investir em determinado projeto será decidida em função dos indicadores do plano financeiro, fundamentalmente pela confiança pelo projecto.

1.1 Justificativa do Estudo

Este estudo poderá ter grande importância, pois contribui não só para o desenvolvimento e consolidação dos conhecimentos adquiridos pela autora, mas também para o setor em causa, pois representa um documento de auxílio para a Empresa implementar o seu negócio. Diante dos desafios presentes que o País apresenta e África em geral, motivou-me a ideia em empreender neste ramo de negócio, que vai gerar postos de trabalho para a região, diminuição das assimetrias regionais, vai gerar oportuniddae para pequenos empreendedores começarem o seu negócio, renda para a população e oferecer possibilidades às pessoas de realizarem o sonho da casa própria por via da construção.

A escolha pelo desenvolvimento do plano de negócios, para a conclusão do mestrado, teve como principal objetivo, não só, perceber os conhecimentos adquiridos ao nível da ciência na área de gestão e empreendedorismo, mas também disciplinar-me aquando da transposição de uma ideia ao plano de negócios, seguindo as etapas metodológicas necessárias para a sua implementação e avaliação.

O presente estudo resulta da materialização de experiências e conhecimentos no domínio da gestão e negócios, motivando-me na realização deste plano e perceber que apesar das dificuldades conjunturais que o País e o mundo atravessam é possível empreender em Angola, contribuindo desta forma para a solução de alguns problemas, o alisamento dos mercados através da introdução de inovação, reforço de eficiência através de uma maior concorrência e redução da pobreza por opções de auto emprego.

1.2. Objetivos do projeto

O objetivo da presente pesquisa é analisar a viabilidade técnica, económica e financeira para implementação da Indústria de telha e tijolos a designar cerâmica do Norte.

Os objetivos específicos são:

- caracterizar o setor cerâmico no município do Uíge;
- definir políticas de preço e condições de pagamento;
- analisar a viabilidade económica –financeira;
- compreender, através de estudos de mercado, a viabilidade para fabricação do produto no mercado.

1.3. Metodologia e estrutura do trabalho

A metodologia adotada será híbrida, resultante da pesquisa e análise da informação e do estudo de mercado realizado através da aplicação da técnica interpretativa, na medida em que se irá permitir que se definam um conjunto de estratégias com base no modelo de plano de negócios, serão analisados os dados recolhidos.

O trabalho se insere no âmbito de um projecto aplicado a um caso prático, nomeadamente sob a forma de um plano de negócio com o propósito de explorar uma oportunidade de mercado identificado ao nível do sector em análise, ainda assim não deixa de ser um trabalho académico visando demonstrar igualmente a capacidade de investigação, facto que levou à necessidade de introduzir uma análise do estado da arte (Revisão da Literatura) com o intuito de garantir uma maior consistência académica. Porquanto, a introdução de uma revisão da literatura pretende identificar e operacionalizar os principais conceitos e achado na literatura e que servem como elementos estruturantes do trabalho e plano de negócios nele tratado.

O trabalho de conclusão do curso estrutura-se em em duas partes, sendo a primeira parte a componente teórica, na qual se insere como tópico o segundo capítulo da revisão da literatura. É apresentada uma breve perspectiva histórica sobre o conceito de empreendedorismo, tipos de empreendedorismos, características do empreendedor e feita a referência das fontes de financiamento. No terceiro aborda-se a metodologia a usar na elaboração do presente projeto. A segunda parte é o projecto aplicado , fazendo referência ao plano de negócios para implementação de uma cerâmica na província do Uíge, onde é feito o enquadramento do projeto. Assim proceder-se-á à análise PEST, análise do mercado, análise do ambiente interno, análise das 5 forcas de Porter e culminará com a avaliação financeira do negócio e as suas respetivas conclusões de viabilidade económica do projeto. O capítulo quinto, aborda as conclusões do trabalho.

Parte 1. Componente teórica

2. Enquadramento Teórico

2.1 Empreendedorismo

A função empreendedora implica a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, ou seja, novos produtos, serviços ou processos de produção, novas estratégias e formas organizacionais e novos mercados para produtos e insumos que não existam anteriormente (Shane & Venkataraman, 2000).

Existem, no entanto, três variáveis que sustentam a capacidade da empresa para se comportar de forma empreendedora, tais como o reconhecimento de oportunidade (Miller, 1983; Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986; Zahra, 1993), flexibilidade (Murray, 1984; Naman & Slevin, 1993; Stevenson & Gumpert, 1985), e a capacidade da empresa para medir, encorajar e recompensar os comportamentos de risco (Sathe, 1988; Zahra, 1993).

De uma forma geral, as práticas de gestão estratégica, tais como o lócus de planeamento, planeamento de flexibilidade, horizonte, e atributos de controlo são fatores que influenciam o nível empreendedor da empresa, o seu comportamento e intensidade.

Desde o século XXI que a importância do empreendedorismo passou a ser reconhecida como elemento produtor do crescimento económico de forma a que se tornaram ativas as pesquisas para o empreendedorismo. De acordo com Stevenson e Jarillo (1990, p. 18), o empreendedorismo "aproveita uma oportunidade independentemente dos recursos disponíveis", ou de acordo com Drucker "o espírito e desafio e aventura que comercializa as oportunidades aproveitadas em risco".

Song (2011) define o empreendedorismo como a vontade de criar um negócio por meio da inovação em gestão, demonstrando o seu espírito desafiador. E, Park e Ahn (2016) explicaram aos seus alunos CEOs que o empreendedorismo é um fator importante para melhorar o desempenho dos seus negócios e estes necessitam de esforçar-se para cultivar a sua competência empresarial.

A definição de empreendedorismo varia em relação às situações que a empresa, País ou geração enfrenta, a definição utilizada principalmente em estudos recentes é um

comportamento que recombina ou redistribui recursos com inovação, espírito empreendedor e de risco para criar um valor (Park & Ahn, 2016).

O núcleo do empreendedorismo é uma energia positiva que desafia ou altera as convecções existentes, respondendo aos ambientes em mudança com a mente inovadora e criativa. Assim, cultivar o empreendedorismo pode ser eficaz na solução de problemas relacionados com o desemprego dos mais jovens, enquanto contribui para o crescimento económico (Kim, 2015).

O empreendedorismo de acordo com Onuoha (2007) é a prática de iniciar novas organizações ou revitalizar organizações maduras, especialmente novos negócios, geralmente em resposta a oportunidades identificadas.

Já Bolton e Thompson (2000, p. 2) definiram um empreendedor como "uma pessoa que habitualmente cria e inova para construir algo de valor reconhecido em torno das oportunidades percebidas". Hisrich (1990, p. 210) definiu que um empreendedor é caracterizado como "aquele que demonstra iniciativa e pensamento criativo, é capaz de organizar mecanismos sociais e económicos para transformar recursos e situações em conta prática, e aceita o risco e falha".

O comportamento empreendedor está associado a valores culturais e baseia-se no quadro das dimensões culturais de Hofstede. Shane (1993) investigou a associação entre o quadro de Hofstede (1980) e as dimensões críticas, bem como as taxas de inovação entre 1975 e 1980, identificando que a incerteza está negativamente associada à inovação em ambos os períodos.

2.2 Tipos de empreendedorismo

A literatura relacionada com o empreendedorismo explorou os diferentes tipos de empreendedorismo no início da década de 1990, e afirmou que a maneira como as instituições de uma sociedade estruturam as recompensas económicas e na forma como influenciam a natureza dos esforços em atividades empreendedoras (Calcagno & Sobel, 2014).

Ao longo dos anos, surgiu um consenso de que as instituições formais e informais incentivam o comportamento individual (North, 1990), influenciando assim a extensão e

o caráter da atividade empreendedora de uma economia (Acs, 2008; Stenholm, Acs & Wuebker, 2013; Urbano & Alvarez, 2014).

Nos estudos sobre o empreendedorismo é tratado os vários tipos de empreendedorismo que ocorrem com frequências diferentes entre os países. Com a finalidade de explicar como estas diferenças são causadas por constelações institucionais distintas, Wennekers e Thurik (1999) apresentaram os diferentes tipos de empreendedorismo:

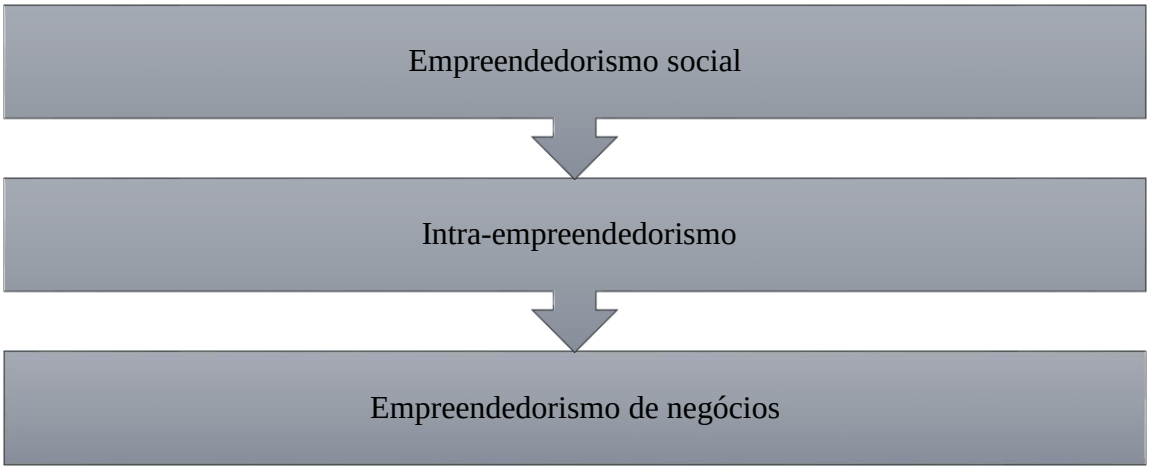

Figura 2. 1- Tipos de Empreendedorismo

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa

O empreendedorismo social tornou-se uma construção da moda nas últimas décadas. É frequentemente demonstrado por histórias de sucesso em todo o mundo em diversos campos. O conceito tornou-se cada vez mais evidente nos mercados comerciais, discursos académicos e políticas (Boschee, 2006; Light 2008; Nicholls, 2006).

Para além de transformar os mercados existentes, o empreendedorismo tem sido fundamental na criação de novos mercados e nichos de mercado com iniciativas como o comércio justo e, micro-finanças (Armendáriz de Aghion & Morduch 2005; Battilana & Dorado 2010).

Quase ausente na pesquisa académica até ao final da década de 1990, o empreendedorismo social tornou-se uma importante área de pesquisa desde esta altura (Dacin, Dacin & Matear, 2010).

Estabelecer uma definição comum de empreendedorismo social não se revelou uma tarefa fácil. A principal dificuldade é que o empreendedorismo social é um conjunto contextual

e contingente de atividades, sujeitas à análise interpretativa e medição (Bacq & Janssen 2011; Nicholls, 2006).

A literatura utiliza três terminologias que podem surgir como o empreendedorismo social que representa o processo dinâmico através do qual os indivíduos merecem o nome de empreendedores sociais, pois criam e desenvolvem organizações que podem ser definidas como empresas sociais (Defourny & Nyssens, 2008; Mair & Marti 2006).

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, ao:

- Adotarem a missão de criar e sustentar valor social (não apenas valor privado),

- Reconhecer e buscar incansavelmente novas oportunidades para servir a esta missão,

- Envolver-se num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuos,

- Agir com ousadia, sem ser limitado pelos recursos atualmente disponíveis,

- Exibindo um elevado senso de responsabilidade para com os constituintes atendidos e para os resultados criados (Lounsbury & Strang, 2009).

O empreendedorismo é um fenómeno global, onde as empresas necessitam de evoluir para prosperar. Considerando o progresso das informações e as tecnologias de comunicação, bem como o novo quadro económico globalizado como um resultado natural, os processos de empreendedorismo atual mudam rapidamente (Gündoğdu, 2012). A literatura sobre empreendedorismo continua a florescer, expandindo a sua natureza interdisciplinar, variando de antropologia, economia, educação, finanças, história, marketing, ciência política, psicologia, sociologia e estratégia.

Muitas pesquisas definiram termos como Intra-empreendedorismo; empreendedorismo corporativo, empreendimentos corporativos e o empreendedorismo corporativo interno tem sido usado para descrever o fenómeno do empreendedorismo (Antoncıc & Hisrich, 2001; Bosma, Stam & Wennekers, 2010).

A literatura descreve que o surgimento do Intra-empreendedorismo é justificado para explicar e prever o comportamento dentro das organizações já estabelecidas. Neste aspeto, Covin e Miles (1999) definiram Intra-empreendedorismo como a presença de inovação ou objetivo de rejuvenescimento das organizações. Durante alguns anos, as

organizações foram objeto de estudo de muitos investigadores. Estes estudos demonstraram que as tendências para o futuro são complexas. As constantes mudanças e as crises económicas mundiais conduzem ao desenvolvimento de novas práticas organizacionais como necessidade emergente, com vista a se adequarem a novos processos de gestão organizacional e às suas próprias condições (Antoncic & Hisrich, 2001).

Castrogiovanni, Urbano e Loras (2011) realizaram um estudo sobre o tema e demonstraram que o Intra-empreendedorismo é um dos métodos principais para alinhar as opções estratégicas e ao mesmo tempo, refinar o conceito de negócio, respondendo às novas necessidades e expetativas dos clientes, reforçando assim, a sua posição competitiva. De acordo com o ponto de vista dos autores, o Intra-empreendedorismo é classificado de acordo com três dimensões: (1) Novos negócios (riscos corporativos), (2) capacidade de inovação e (3) renovação Estratégica.

O conceito de Intra-empreendedorismo envolve os gestores e funcionários, nos níveis mais baixos que tenham a capacidade de identificarem oportunidades de inovação e implementá-las com o apoio da administração. Este aspeto exige que os gestores seniores tenham esta visão para implementar a mudança e motivar toda a organização (Hayton, 2005). Este processo é considerado bilateral, ou seja, ocorre de cima para baixo e de baixo para cima, garantindo que todos os participantes trabalhem em conjunto para aprender com a experimentação (Burgess, 2013; Hayton, 2005).

Vários autores (Burgess, 2013; Goosen, Coning, & Smit, 2002) têm discutido os antecedentes ou fatores que influenciam a implementação do Intra-empreendedorismo, tais como, um claro papel de funções, uma cultura proativa, e embora não haja nenhum acordo universal quanto a estes, geralmente, são restringidos à estrutura e sistemas organizacionais, liderança, trabalho em equipa, comunicação, compromisso de longo prazo e recompensas. São, no entanto, agrupados nos que se relacionam com competências gestoras (estrutura, liderança e comunicação) e nos que se relacionam com as políticas de gestão de recursos humanos (autorizações e recompensas) (Burgess, 2013).

Bygrave (1997, p. 3) especifica que "o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas ao reconhecimento de oportunidades e à criação de organizações para buscá-los". É comum referir-se ao processo de iniciar um novo

empreendimento como processo empreendedor. Uma vez que este processo é dependente de instâncias, como ideia de negócio, recursos disponíveis, pessoas envolvidas ou a indústria, é difícil identificar o início ou o fim do processo, que em alguns casos é visto como um processo iterativo, e repetitivo (Sarasvathy, 1997).

2.2.1. Empreendedorismo de Necessidade e Oportunidade

Para distinguir entre empreendedores de oportunidade e necessidade, utiliza-se a situação de desemprego. Os indivíduos que estão inicialmente registados como desempregados antes de iniciar as empresas são definidas como empreendedores de necessidade, porque estão à procura de emprego (Van der Zwang et al., 2016).

Contrariamente, os indivíduos que são trabalhadores que têm remuneração, matriculados na escola ou na faculdade, ou não estão a procurar ativamente de um emprego antes de começar as empresas são definidos como empreendedores de oportunidade. E, se a criação de negócios ocorrer a partir destes três estados anteriores do mercado de trabalho, então está-se perante uma oportunidade (Dávila & Mora, 2013).

A diferença entre o empreendedorismo de necessidade e o empreendedorismo de oportunidade está associada ao modelo Push-Pull de Bhola et al. (2006). Este modelo foi inicialmente desenvolvido e testado por Johnson e Darnell (1976) no sentido de identificar os fatores explicativos da criação de novos empreendimentos. O ponto de partida é a suposição de que a criação de um novo empreendimento apoia a mudança de status do desempregado para o status de autónomo.

Este processo é feito quando os ganhos em autonomia superam os que são derivados de ser um empregado ou um desempregado. O principal estímulo para a decisão de deixar de ser empregado ou desempregado para trabalhar por conta própria está ligado a dois tipos de forças de Puch-Pull. A dinâmica de Puch ocorre quando os empreendedores têm um conflito com as situações presentes, ou não existem opções disponíveis para os empresários, enquanto a dinâmica Pull decorre quando existem fontes alternativas de lucros para os indivíduos (Uhlaner & Thurik, 2007).

Os indivíduos são forçados ao empreendedorismo porque não têm outras escolhas, como as pessoas em empregos de baixo rendimento ou até desempregados. Com a finalidade de ganhar apenas o suficiente para viver, são impulsionados e forçados a recorrer ao empreendedorismo na sua forma de trabalho autónomo como o último recurso.

Deste modo, têm pouca perspetiva de crescimento e intenção antes de se tornarem autónomos e na sua maioria apenas procuram salvaguardar o seu próprio rendimento para a sobrevivência (Bergmann & Sternberg, 2007). Aqueles indivíduos que são "empurrados" para o trabalho autónomo são geralmente denominados empreendedores de necessidade sendo que estes estão numa posição menos favorável do que os outros empreendedores que planeiam cuidadosamente as suas novas iniciativas.

Tendo em consideração as características distintas entre estes dois tipos de empreendedorismo, salienta-se que o empreendedorismo de oportunidade é um empreendedorismo melhor do que o empreendedorismo de necessidade, pelo fato de que o empreendedorismo de oportunidade é mais desejável do que o empreendedorismo impulsionado pela necessidade.

E, no nível macro o empreendedorismo de necessidade tem pouco efeito sobre o desenvolvimento económico e na mudança tecnológica, enquanto o empreendedorismo de oportunidade teve um efeito positivo (Poschke, 2010).

2.3 Características do empreendedor

A decisão de se tornar um empreendedor vem associada de uma abordagem da vida e do mundo ao redor. Para uma pessoa que deseja se tornar um empresário de sucesso deve atender a determinados pré-requisitos, principalmente ter uma intenção empreendedora.

Os principais traços devem incluir habilidades, conhecimentos e desempenho de empreendedor. Os traços pessoais caracterizam a personalidade do empreendedor e incluem os atributos gerais não específicos como o registo claro, confiabilidade, honestidade, justiça, adesão a princípios, consistência, polidez, consideração, precisão e também alguns outros específicos, como a determinação, obediência, espírito de iniciativa, orientação para metas, persistência, autossuficiência, responsabilidade, diligência e habilidades sociais (Veber & Srpová, 2005).

Segundo Frese e Gielnik (2014) os empreendedores devem ser capazes de ter as características de várias personalidades ao mesmo tempo e como pessoa, demonstrar a capacidade de agir como investidores, inventores, contadores, investigadores de disputas, líderes, tecnólogos, especialistas em marketing e os mais vendidos. Por causa deste

aspeto, quanto mais conhecimentos e habilidades o empresário for capaz de demonstrar, melhor.

Hines (2004) acredita que existem pelo menos 9 outras características (além do fato de que os empreendedores devem ser honestos, inteligentes, habilidosos e bem-educados em seus campos escolhidos) que valoriza altamente, como o nível de energia, ego, coragem, entusiasmo, desejo de ganhar dinheiro, criatividade, desenvoltura, tenacidade, e qualidades de liderança.

Os resultados da pesquisa de Ugalde-Binda et al. (2014) demonstraram que os fatores de sucesso mencionados com mais frequência pelos entrevistados foram o compromisso com a qualidade e o trabalho árduo, seguido pela capacidade de se adaptar à mudança, experiência empresarial e motivação, bem como a perseverança.

Zhao e Seibert (2006) encontraram evidências de que os empreendedores diferem dos gestores em quatro áreas da personalidade (neuroticismo, afabilidade, abertura à experiência, consciência).

De acordo com Omerzel e Kušce (2013) e pesquisas anteriores sobre empreendedorismo, além dos traços de personalidade também é importante considerar a influência do meio ambiente (social, cultural, política e fatores contextuais económicos).

Com base nas opiniões de diferentes colaboradores da revista Forbes (Rampton, 2014; Hall, 2012; Pofeldt, 2014) as seguintes características são consideradas as mais importantes num empreendedor: paixão, resiliência, forte senso de identidade, flexibilidade, visão, coragem / disposição para assumir riscos, atitude positiva, força de caráter, integridade, capacidade de gerar confiança, dedicação, criatividade, habilidades de liderança, tenacidade, independência, correr riscos.

2.4. Fontes de financiamento

O empreendedorismo foi definido através de dois critérios, o primeiro envolve o estado de conhecimento, em que os agentes económicos reconhecem as oportunidades económicas para desenvolver e criar uma empresa e, o segundo critério envolve o comportamento económico e, especificamente, a criação de uma nova empresa para se apropriar do valor económico deste conhecimento (Baidoun et al., 2018; Messersmith, Patel & Crawford, 2018).

Utilizar as noções de capital no estudo do empreendedorismo não é uma abordagem nova, mas a pesquisa existente tem tendência para se concentrar numa ou duas formas de capital (Ahlstrom et al., 2018; Anwar, 2018; Yang et al. 2018).

Os vínculos de rede são as características do capital social, e referem-se à associação de firmas com os clientes, fornecedores e parceiros de negócios (Anwar, 2018). No estágio inicial da abertura de negócios as actividades de rede desempenham um papel significativo pelo fato de que os empreendedores terem receio do fracasso, e a rede incentiva a prosseguir (Zhang & Li, 2010).

De facto, para criarem o seu próprio negócio, os empreendedores recorrem a financiamento próprio, capital da família, dos amigos, bancos, business angels, venture capital, crowdfunding, entre outros.

Chen e Ravallion (2007) afirmam que mesmo no mundo globalizado em que vivemos, grande parte da população mundial vive na pobreza e não tem ainda acesso a recursos financeiros. Consequentemente, estas pessoas, pela falta de acesso a estes meios, enfrentam desafios enormes para poder iniciar, manter ou desenvolver as suas atividades empreendedoras. Neste sentido, Yunus (2008) refere que estas condicionantes podem levar a que os empreendedores e as suas famílias sejam forçados a abandonar estas atividades e a optar por outras orientadas para a subsistência.

Chliova, Brinckmann e Rosenbusch (2015) defendem que os esforços realizados nos últimos anos no que concerne ao desenvolvimento económico e à redução da pobreza estão muito voltados para o empreendedorismo, impulsionado pelas microfinanças.

Deste modo, Yunus (2008) afirma que as microfinanças, mais precisamente o microcrédito, veio a revelar-se um instrumento bastante popular para resolver as restrições apresentadas acima.

O microcrédito promove a inserção social dos empreendedores, tendo como objetivo atenuar as diferenças sociais existentes, através da oferta àqueles que não têm meios para financiar uma atividade empreendedora, meios que lhes possibilitem ultrapassar com sucesso as atividades com as quais se deparam, bem como atribuir viabilidade financeira a um projeto que tem a capacidade de gerar riqueza, não só para o empreendedor que o implementa, mas para a população que usufruirá dele e para os possíveis futuros empregos que poderá gerar.

Todos estes fatores ganham uma enorme relevância quando se pensa em comunidades menos desenvolvidas, já que um sucesso neste tipo de projeto, poderá levar à promoção de uma cultura inovadora e empreendedora, que poderá lançar os alicerces para uma maior aposta no desenvolvimento sustentável daquela comunidade, bem como na melhoria das condições de vida destes.

Um empreendedor que necessite de financiamento para o seu projeto, também pode recorrer ao Capital de Risco. Ao recorrer a este instrumento, há uma atribuição de financiamento por parte de uma Sociedade de Capital de Risco, em troca de uma participação acionista temporária e minoritária (Becker & Hellmann, 2003). O investidor compromete-se a não retirar benefício algum do investimento inicial caso a empresa fracasse. Pelo contrário, participará nos lucros caso o projeto prospere. Em suma, pretendem integrar o capital social das empresas temporariamente para ajudar as empresas a crescer, de modo a obter ganhos futuros com a alienação das ações que detêm.

Depois, os Business Angels pretendem salvar boas ideias de negócio, investindo em oportunidades nascentes, contribuindo com o investimento inicial, bem como com a sua experiência e network de negócios (Gregoriou, 2008).

Apresentam-se como investidores que, em nome individual, investem de forma profissional, no capital de pequenas e média empresas com elevado potencial de valorização e escalabilidade. Para além do investimento em capital, incorporam também no investimento processos técnicos ou de gestão e redes de contactos que possam fazer o negócio prosperar.

São vários os exemplos, mas importa reter que são recursos distintos com vantagens e desvantagens, que cada empreendedor deverá entender qual melhor se adapta à sua situação.

2.5 Breve conclusão

O empreendedor é um individuo que cria valor dedicando tempo e esforços necessários para garantir a manutenção da sua Empresa, assumindo os riscos financeiros, psicologicos e sociais, bem como recebendo as recompensas financeiras de satisfação e de independência pessoal e económica.

Há muitas influências que pesam na decisão de ser empreendedor , em particular as pessoas que já possuem o seu emprego e necessitam melhorar a sua condição de vida. Alguns factores como a insatisfação do emprego actual, demissão ou a necessidade identificada no mercado de uma oportunidade (necessidades não satisfeitas) geram os individuos a empreender. Factores como cultura , familia, professores , amigos, o ambiente em que o indivíduo se insere, de igual modo influênciam na decisão de empreender.

São muitos factores ou variáveis que influenciam o ensejo de empreender umas intrínsecas ao indivíduo outras extrínsecas, sendo que não há um perfil padrão para definir o indivíduo empreendedor, mas o certo é que ninguem nasce empreendedor.

3. Metodologia

3.1 Fontes e recolha de dados

O conhecimento só é válido e validado quando é adquirido mediante utilização de procedimentos apropriados para tal, normalmente metodologia que, é compreendida como o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para (a recolha, tratamento, análise, interpretação ou discussão de dados e informações e apresentação dos resultados) identificação e resolução de um problema. Neste aspeto (Demo, 2000 cit in por Prodanov e Freitas, 2013, p. 172)[1] considera que todas as pesquisas são ideológicas,

> "pelo menos no sentido de que implicam posicionamento implícito por trás de conceitos e números; a pesquisa prática faz isso explicitamente. Todas as pesquisas carecem de fundamento teórico e metodológico e só têm a ganhar se puderem, além da restringência categorial, apontar possibilidades de intervenção ou localização concreta".

Gil (2008, p. 8) acrescenta também:

> "Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento".

O mesmo autor faz saber os conceitos de método e de método científico, julgando que "pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (Gil 2008, p. 8).

Baseando-se no conceito de Prodanov e Freitas (2013, p. 97) sobre recolha de dados, entendemos que "a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. (…) É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas", utilizamos para a recolha de dados respeitantes a presente investigação a pesquisa bibliográfica e o inquérito pelo uso do questionário com perguntas fechadas e de múltipla escolha.

[1] Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. Atlas.

Servimo-nos da pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura e fundamentação teórica do problema, para o devido efeito recorremos a diversos materiais já publicados disponíveis formato físico e em dados, ora adquiridos em livrarias, ora consultados nas bibliotecas e plataformas digitais, como site e blogues que abordam sobre a temática em abordagem.

O desenvolvimento do plano de negócios é pautado por metodologias e referências bibliográficas, e contribui para todas as fases de pesquisa, estratégica e análise que antecedem o estudo da empresa, que o torna imprescindível para a elaboração do projeto.

De acordo com Simoneaux e Stroud (2011), um plano de negócios bem elaborado ajuda a traçar o caminho, desde onde a empresa se encontra hoje, até onde se deseja que ela chegue no futuro, identificando metas, obstáculos e rotas desejadas ao longo do caminho.

Na visão de Chiavenato (2005, p.127), "o planeamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende".

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, definido por Yin (2001, p.33) como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos"

Este capítulo apresenta a metodologia subjacente a este trabalho, que pretende dar resposta às questões de investigação, bem como aos objetivos delimitados. Este trabalho surgiu da necessidade de criar um plano de negócios para implementação de uma cerâmica na província do Uíge.

O surgimento desta unidade fábril permitirá o enquadramento de 62 jovens no mercado de emprego, irá ajudar a população na aquisição desse produto importante para o sector de construção civil, e realização do sonho da casa própria por via da aquisição destes produtos a um preço médio para a construção.

Parte 2. Projecto aplicado: Plano de négocios

4. Projeto “Implementação de uma cerâmica na província do Uige (Angola)”

4.1 Enquadramento económico-local

Este setor constitui uma das bases fundamentais da capacidade económica da região e encontra nas indústrias de construção, alimentar, bebidas e tabaco os seus principais componentes.

Durante o período colonial a indústria desenvolveu-se muito rapidamente, logo a seguir à agropecuária, levando naquela altura a Província do Uíge a ser classificada em quarto lugar no universo do parque industrial de Angola.

A situação adversa a que o País esteve submetido durante aproximadamente 30 anos, desarticulou o setor, conduzindo a que, de um modo geral, não seja observada com relevância a prática dessa atividade na Província.

A título de exemplo, das 412 unidades existentes até a proclamação da independência do País, hoje apenas funciona uma padaria industrial, das 106 anteriormente existentes. É importante também referir que existem pequenas unidades de produção cujo equipamento se encontra em estado praticamente obsoleto, portanto, fora de serviço.

Estas unidades de produção estão paralisadas ou semiparalisadas devido a falta de investimentos adequados e regulares, que possibilitem a reabilitação das suas infraestruturas produtivas e administrativas, a aquisição de materiais de reposição ou de substituição e até de matérias-primas.

A semelhança do que se verifica nos outros setores, estiveram na base desse retrocesso em termos de desenvolvimento económico, a ausência de políticas adequadas que provocaram um desinvestimento no setor, a guerra e a fuga maciça quer dos antigos proprietários da maior parte das unidades industriais, quer de todo capital humano especializado então residente na Província.

O parque industrial da Província do Uíge, destruído em 1992, era constituído por industriais orientadas principalmente para o descasque do café, produção de óleo de

palma e processamento de outros produtos agrícolas, mais algumas empresas de materiais de construção como, serrações e cerâmicas.

Destacava-se na altura uma Fábrica de gasosas (Bangola do Norte), uma fábrica de sumo de frutas e enchimento de vinho (Companhia Industrial de Frutas de Angola), uma fábrica de calçados, uma empresa de vulcanização de pneus (Vulcap), uma pequena empresa de Metalo-mecânica, uma Gráfica, uma cerâmica, uma cerração, uma fábrica de mobiliário (FAMOE) e algumas unidades de panificação.

4.2 Descrição da empresa a criar

A fábrica de tijolos será construída de raiz, numa área de 9mil m2 cedida pelo Governo Provincial do Uíge, o que permitirá ter uma capacidade inicial de produção média anual útil de 9.310.000 peças de tijolos que corresponderá a 70% da utilização da capacidade, sendo a produção diária estimada para 28 mil peças, para satisfazer a procura. A firma SCOMINVEP, é detentora do projecto de Indústria de Telhas e Tijolos, a criar designada Cerâmica do Norte.

4.3. Análise do ambiente externo

As diversas teorias defendem que o desenvolvimento financeiro afecta de forma direta o crescimento económico, ou seja, existe uma relação positiva entre o grau de desenvolvimento financeiro e o crescimento económico no País. Assim, segundo esta perspetiva, o desenvolvimento financeiro tem uma forte influência positiva na eficiência económica em Angola, principalmente, aumenta a liquidez por meio de uma redução do risco, incentivo à poupança, intensifica a cumulação de capital e aposta na inovação tecnológica.

O Quadro operacional da Política Monetária tem na taxa de inflação o seu objectivo final e pretende que esta seja a âncora nominal no processo de formação de expectativas por parte dos agentes económicos. A trajectória decrescente que apresentou ao longo dos últimos dois exercícios levou o BNA a adoptar uma política monetária acomodatícia do processo de crescimento económico. A Base Monetária Ampla, que inclui as reservas obrigatórias em moeda estrangeira, expandiu-se em Kz 42.086,27 milhões em 2012 (4,36%), tendo o seu stock passado de Kz 964.743,40 milhões em 2011 para Kz 1.006.829,67 milhões em 2012. Por outro lado, a Base Monetária em moeda nacional

(BMMN), que representa (em média) ¾ da Base Monetária Ampla, expandiu-se em Kz 32.821,81 milhões (4,73%) com o seu stock a variar entre Kz 694.414,54 milhões e Kz 727.236,35 milhões neste período.

Ainda, no ano de 2012 o processo de estabilização da economia angolana continuou e assistiu-se a uma redução da inflação e uma maior estabilidade da moeda nacional, bem como a recuperação de reservas internacionais líquidas. Foram igualmente, tomadas diversas medidas de carácter estrutural e regulamentar que geralmente, contribuíram para o aumento da confiança dos agentes económicos nas instituições financeiras e na moeda nacional.

O PIB a preços de mercado alcançou em 2012, um crescimento real de cerca de 7.45% e refletiu um aumento significativo relacionado com os 3,59% registados no ano de 2011. Este facto deve-se ao desempenho do setor petrolífero que como resultado e o efeito combinado do aumento da produção de petróleo bruto e do seu preço nos mercados internacionais. De igual forma, o setor não petrolífero, embora tenha continuado com uma base relativamente baixa, registou um aumento de 9,1% em 2012, contra apenas 9.74% em 2011, (BNA, 2012).

No âmbito do programa *Standby Agreement* 2009-12, com o apoio do FMI, o Governo fez esforços significativos para disciplinar a política orçamental e reforçar a gestão financeira pública. A racionalização das despesas correntes permitiu um *superavit* orçamental de 8.8% do PIB, em 2012, e possibilitou o pagamento de atrasados internos de 7.5 mil milhões de USD que haviam sido incorridos desde 2009.

A dívida de Angola parece controlada e o rácio da dívida pública externa em percentagem do PIB caiu de 19.7% em 2011, para 19.5%, em 2012. No entanto, subiu ligeiramente para 20.4% em 2013, devido à assinatura de novas linhas de crédito destinadas a financiar o programa nacional de reabilitação de infraestruturas. Já o rácio da dívida pública interna em percentagem o PIB caiu de 11.8% em 2011, para menos de 9% em 2012, devido à racionalização das fontes de financiamento das despesas.

O arranque das atividades produtivas no período Angola pós-guerra apresenta-se, entre outras, como uma condição fundamental para o aumento do emprego, para a contenção do informal e para a criação de estruturas que favoreçam a estabilidade dos rendimentos das famílias, o aumento da proteção social e a minimização dos riscos.

No entanto, o cenário nacional, para além de desanimador é muito heterogéneo, revelando-se condicionado por uma série de fatores estruturais e de conjuntura económica, mas também - e de forma significativa - por um conjunto de fatores socioculturais. Os fatores estruturais e macroeconómicos que condicionam de forma mais acentuada a recuperação da produção - da indústria transformadora, da indústria agropecuária e mesmo da indústria da construção - prendem-se com a dependência angolana da exploração do petróleo (e das suas receitas), com a degradação do parque industrial desde a independência, com a falta de investimento nos setores produtivos não-petrolíferos, resultante este último quer dos condicionamentos impostos pela guerra, quer das conturbadas gestões económicas realizadas desde a independência do País.

Os setores extrativo, de transformação e dos materiais de construção constituem os três grandes eixos em que se divide a indústria angolana. O primeiro engloba a extração de petróleo, gás natural, diamantes e mármore, enquanto que o segundo abarca a metalurgia, construções metálicas, elétrica, eletrónica, construção de materiais de transporte, química e borracha, madeira e mobiliário, papel, vidro e cerâmica, têxtil, confeção, curtumes, alimentar, pescas, bebidas, café, açúcar e tabacos. O último é a indústria de materiais de construção, tais como as cerâmicas e cimenteiras.

Angola no período de 2016 a 2020, importou o equivalente a 5mil milhões de kzs em telhas e tijolos , dos quais 7% representam a cifra de importação de Tijolos. Este percentual não significa dizer que o País tem a capacidade de responder a procura por tijolos, pelo contrário significa que os empresarios, investidores não têm a cultura do uso de tijolos para as demandas da construção civil, sendo o que é mais usual são os blocos em concreto. Abaixo ilustra-se o quadro de importações:

Tabela 1- Dados de importação referente a Telhas & Tijolos nos últimos 5 anos

cif_(akz)	Rótulos de Coluna					
Rótulos de Linha	2016	2017	2018	2019	2020	Total Geral
Telhas	**641 545 006**	**532 120 757**	**768 498 161**	**1 353 955 336**	**1 722 270 471**	**5 018 389 730**
Africa do Sul	64 720	483 997	5 127 104	14 620	61 722	5 752 163
Brasil	25 726 773	4 730 826	9 192 870		5 482 143	45 132 611
China	11 096 851	5 877 989	14 435 147	20 437 532	57 732 882	109 580 401
Congo (Brazzaville)					19 908	19 908
Costa do Marfim				6 308 003		6 308 003
Emirados Arabes Unidos	647 254	164 208	281 174	1 419 516	1 711 211	4 223 362
Espanha	6 588 379	8 868 291	124 339	854 086		16 435 095
Estados-Unidos	80 606				154 932	235 538
Franca					67 485	67 485
India			18 282			18 282
Israel			1 701 076			1 701 076
Italia	40 952	3 596 265	7 583 410	23 555 134		34 775 761
Libano			1 141 842			1 141 842
Namibia	167 009		50 333		147 051	364 393
Portugal	596 663 433	507 741 092	728 534 568	1 301 366 445	1 656 893 137	4 791 198 675
Singapura			308 018			308 018
Turquia	469 030	658 089				1 127 119
Tijolos	**83 742 974**	**64 321 631**	**29 531 800**	**120 700 028**	**69 982 293**	**368 278 726**
Africa do Sul	236 748	1 254 863	2 395	1 063 953	281 621	2 839 579
Austria	55 947 256					55 947 256
Canada			59 373			59 373
China	20 175 288	57 560 357	11 797 275	111 242 880	19 359 776	220 135 576
Egipto		437 065				437 065
Emirados Arabes Unidos	991 560	99 236				1 090 796
Espanha					144 045	144 045
Hong-Kong			719 452			719 452
Italia			437 381	310 507		747 888
Namibia	61 107		225 492	1 030 139	79 085	1 395 823
Paises Baixos		12 133				12 133
Portugal	6 331 015	4 126 236	16 269 591	6 893 712	50 117 766	83 738 319
Republica Democratica do Congo				40 000		40 000
Singapura				118 837		118 837
Taiwan (provincia chinesa)		831 742				831 742
Vietname			20 841			20 841
Total Geral	**725 287 980**	**596 442 388**	**798 029 961**	**1 474 655 364**	**1 792 252 764**	**5 386 668 456**

Fonte: Administração Geral Tributária/Ministério das Finanças

4.3.1 Análise PEST

Quanto à análise PEST tem-se que:

Fatores políticos: O regime político vigente em Angola é o presidencialismo, em que o Presidente da República é igualmente chefe do Governo, tem ainda poderes legislativos e nomeia o Supremo Tribunal, que funciona como um tribunal de apelo. Atualmente, no que concerne ao nosso negócio em particular, está a decorrer uma reconstrução industrial de Angola, um passo primordial para o seu desenvolvimento económico.

O Ministério da Indústria criou o Plano Diretor de Reindustrialização, que pretende atingir como objetivos principais o desenvolvimento industrial dentro da iniciativa privada, assim como a criação de empresas competitivas. Para tal, serão criados

mecanismos tendentes a reabilitação das empresas já existentes, incentivar o surgimento de médias e pequenas empresas e, acima de tudo, atrair o investimento estrangeiro.

Fatores económicos: Apesar dos planos de desenvolvimento governamental e de um incremento esperado do investimento estrangeiro na economia não petrolífera, estima-se que a estrutura do crescimento económico angolano se manterá intensiva em capital e ainda muito dependente das compras ao exterior, acompanhando ainda a tendência de crescimento modesto da indústria petrolífera. Efetivamente, sobretudo nos transportes, na indústria transformadora, no comércio e nos serviços, o PIB per capita deverá regredir pelo terceiro ano consecutivo, para 1,2%. Fator muito importante a ter na abertura do nosso negócio.

Fatores sociais: A Estratégia de Investimento do FSDEA é baseada no compromisso com o desenvolvimento social e económico de Angola. Considerando investimentos em África e noutras regiões do mundo, o Fundo destina-se a investir sobretudo no mercado interno, na construção de infraestruturas e na criação de oportunidades para os cidadãos angolanos. Outro fato relevante é a migração da população de Uíge para a capital angolana.

Fatores tecnológicos: Em termos tecnológicos, um ponto central do nosso negócio, a empresa contará com uma forte aposta neste setor. O uso das tecnologias mais avançadas permitiu a substituição progressiva de processos manuais com processos de produção automatizados, não somente em mercados tradicionalmente mais avançados, mas por todo o cenário global.

Em particular, nos últimos anos, foram empregados esforços consideráveis para estender os métodos e processos da Indústria 4.0 para todas as fases do ciclo de produção de cerâmicas. A empresa contará com tecnologia para a produção.

4.3.2 Análise do Setor (5 forças de Porter)

O modelo das Cinco Forças Competitivas foi desenvolvido por Michael E. Porter no seu livro “Estratégia Competitiva: Técnicas para Analisar Indústrias e Concorrentes” em 1980. Desde então, tornou-se uma ferramenta importante para analisar a estrutura da indústria de uma organização em processos estratégicos.

O modelo de Porter é baseado na perceção de que uma estratégia corporativa deve atender às oportunidades e ameaças no ambiente externo da organização. Especialmente, a estratégia competitiva deve se basear na compreensão das estruturas da indústria e na maneira como elas mudam.

Porter identificou cinco forças competitivas que moldam todos os setores e todos os mercados.

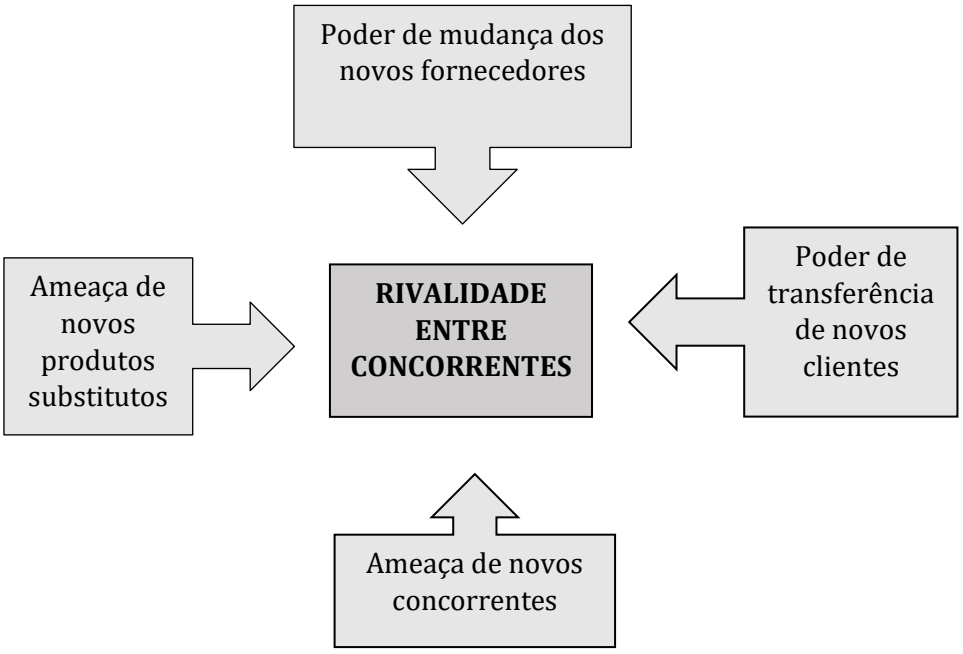

Figura 4. 1- 5 Forças de Porter

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa

Poder de mudança dos fornecedores

O setor da cerâmica assenta na transformação da argila, matéria-prima que abunda em Angola.

A nossa empresa não terá um único fornecedor de matéria-prima de pasta cerâmica, matéria-prima essencial para a produção do mosaico, porque na existência de condições adversas que causem problemas nas entregas, a empresa não tem capacidade para no imediato, e após o escoamento do stock conseguir repor a matéria primas nas perfeitas condições. Esta relação de parceria permite que o fornecedor esteja perfeitamente adaptado às necessidades e condições da empresa. No entanto, apesar de facilitar

descontos devido às grandes e frequentes quantidades fornecidas regularmente, ter só um fornecedor iria ditar os preços da matéria-prima de uma forma soberana, pois o produto fornecido é muito importante para a empresa, não existem produtos substitutos, e os custos para uma mudança de fornecedor são muito elevados.

No caso de fornecedores de outros produtos, designados por materiais de adição, como são o caso dos consumíveis na fase de decoração, os engobes, os vidros, as tintas, etc., grande parte destes fornecedores são representantes de multinacionais e localizam-se na zona centro da cidade. Esta estratégia permite-lhes estreitarem relações de parceria connosco, acompanhar os desenvolvimentos de novos produtos, participarem em sugestões de melhoria e desenvolverem eles também novos produtos adaptados às necessidades da nossa empresa.

Poder de mudança dos clientes

No que concerne à nossa empresa de cerâmica, o poder negocial dos clientes é visível na comercialização de produtos pouco diferenciados, como é o caso de produtos sem decoração, de formatos mais comuns, entre outros, e na comercialização de produtos em grandes quantidades. No primeiro caso, os clientes informam-se e exercem o seu poder negocial comparando o preço do produto com os concorrentes que detêm produtos semelhantes. No segundo caso, englobam-se as grandes cadeias de armazenistas (revendedores) que usam o seu poder negocial para obter grandes descontos e linhas de crédito, confrontando a empresa com compras em grandes volumes e argumentando benefícios para a empresa como libertação de espaço no armazém e escoamento de produtos de gamas mais antigas.

A ameaça de novas entradas

Atualmente, no sector de produção de produtos cerâmicos entende-se que a diferenciação dos produtos dificilmente poderá ser feita ao nível de matérias-primas, sendo que muitas empresas têm os mesmos fornecedores. Ao nível de equipamentos industriais, verificam-se algumas semelhanças, no sentido em que a tecnologia dos equipamentos (fornos, prensas, secadores) é importada dos mesmos locais.

Posto isto, a empresa de cerâmica face à ameaça de entrada de novos concorrentes aposta em fatores como a capacidade produtiva, no marketing forte, na I&D, em parcerias com construtores, na logística e na qualidade dos seus produtos apoiando-se na certificação.

Ameaça de substitutos

O setor cerâmico tem vindo a conquistar espaço cada vez maior em função da relação preço/qualidade de alguns produtos, por hábitos dos consumidores, pela facilidade de limpeza e principalmente, pelo esforço constante do lançamento de novos produtos. Todavia, como parte do padrão de concorrência setorial, é importante citar a existência de produtos substitutos à disposição no mercado. A cerâmica concorre com inúmeros produtos no âmbito dos pavimentos, tais como, pedras naturais, madeiras, argamassas e carpetes. Assim como no âmbito das paredes, depara-se com pinturas, argamassas, revestimentos têxteis, revestimentos de madeira, pedras naturais entre outros.

4.3.3 Grupos estratégico

A firma SCOMINVEP tem alguns concorrentes no setor da cerâmica, como:

Tabela 2- Concorrência

Novicer – Fabrica de Cerâmica Angola	A construção de infraestruturas Agrícolas e Industriais, de Edifícios Públicos, de Escolas, de Escritórios e Comércio, de Habitação, de Silos e Chaminés, de Hospitais e a Reabilitação de Edifícios espelham a versatilidade da empresa neste segmento.
Cerâmica CIC, SA Cerâmica Industrial e Comercial "C.I.C.", SA	A Unidade Industrial assume uma posição privilegiada pois encontra-se perto da grande metrópole, capital do País, e simultaneamente junto à exploração de matéria-prima essencial à alimentação da produção. Esta instalação encontrasse implantada numa área total de 30.000 m2, dos quais 10.584 m2 são de área coberta.
Cerâmica Bengo	Com uma área industrial coberta aproximada de 7.500 m2 conta com 75 trabalhadores distribuídos por diversas áreas que contribuem para o sucesso e desenvolvimento da Empresa. Atualmente a fábrica conta com uma produção diária máxima de quarenta mil unidades de tijolo, que obedecem a rigorosos sistemas de seleção e de controlo de qualidade que caracterizam o produto final.

Fonte: Elaboração própria com base no mercad

4.4. Análise do ambiente interno

4.4.1. Recursos

A política de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com a estratégia global e política de Qualidade da empresa, consiste em apoiar e desenvolver plenamente o potencial do pessoal, no sentido do aperfeiçoamento contínuo da sua atividade, assegurando um ambiente favorável à participação e ao crescimento da empresa. A empresa assegura a disponibilidade de recursos humanos em número suficiente com as competências adequadas às funções desempenhadas e conscientes do seu papel na prossecução dos objetivos da empresa.

Os recursos humanos são compostos da seguinte forma:

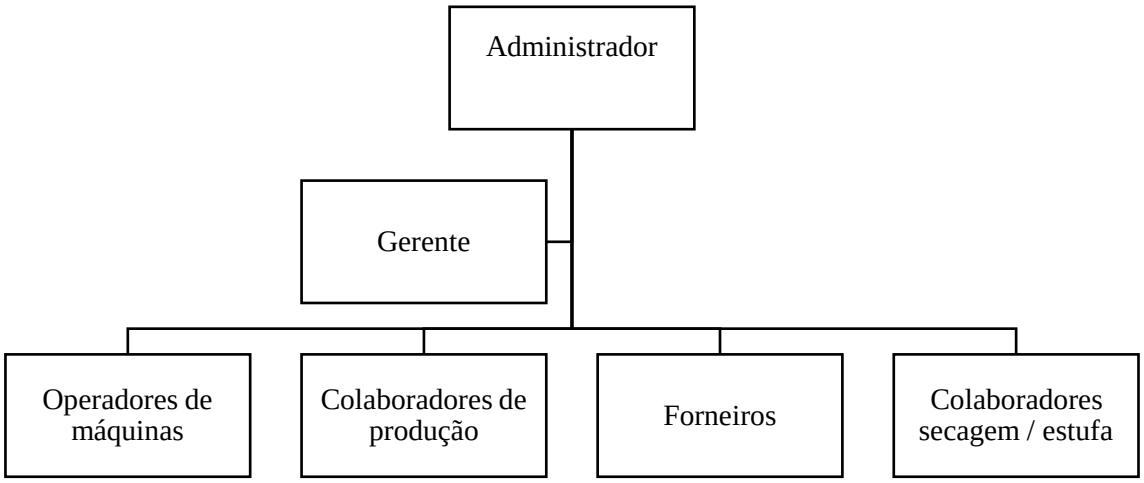

Figura 4. 2-Organigrama da Fábrica de cerâmica

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da empresa

Quanto aos recursos organizacionais, a empresa encontra-se dividida em 3 unidades: Unidade 1, Unidade 2 e Unidade de Retificação. A unidade 1 diz respeito à produção de tijolo, a unidade 2 à produção de telha e a terceira retifica os produtos vindo das outras 2 unidades.

4.4.2. Análise VRIO

Tabela 3- Análise VRIO - Principais recursos

Recursos Tangíveis Nº	Nº
Instalações	2
Localização geográfica	1
Acervo histórico	2
Parque de máquinas / Equipamentos	3
Recursos Intangíveis	9
Marca registada	2
Qualidade (percecionada pelos clientes)	9
Antiguidade da marca	2
Imagem da marca (reputação no mercado)	2
Capital humano	9
Forma de relacionamento peculiar com os clientes	10
Know-how explícito	5
Conhecimento tácito / Conhecimento geracional, conhecimento interno que se transmite ao longo de gerações dentro da própria organização, difícil de aprender	2
Cultura da empresa / Cultura organizacional	5
Redes de contactos institucionais e pessoais	8

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

Tabela 4- Recursos e competências chave - Baseado em VRIO Framework

Recursos	Valioso	Raro?	Inimitável	Explorado	Implicações competitivas	Performance económica
1	Sim	Não	Sim	---	Paridade	Normal
2	Sim	Não	Sim	---	Paridade	Normal
3	Sim	Sim	Não	Sim	V. Sustentadas	Normal
4	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade	Não normal
5	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade	Não normal
6	Sim	Sim	Sim	Não	Paridade	Normal
7	Sim	Sim	Sim	Sim	V. Sustentadas	Normal
8	Sim	Não	Não	Sim	Paridade	Não normal
9	Sim	Não	Não	Não	Paridade	Normal
10	Sim	Não	Sim	Sim	V. Sustentadas	Normal

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

O parque de máquinas que outrora fora considerado completamente desadequado e obsoleto (para que a empresa possa vir a concorrer com as multinacionais líderes no mercado), foi aproveitado e direcionado para a produção dos produtos da marca.

No que respeita aos recursos intangíveis, podemos analisar os mesmos consoante estes sejam recursos que contribuam para a paridade competitiva da empresa face aos concorrentes, que permitam o alcance de vantagens competitivas temporárias e aqueles que permitam o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

4.4.3. Cadeia de valor

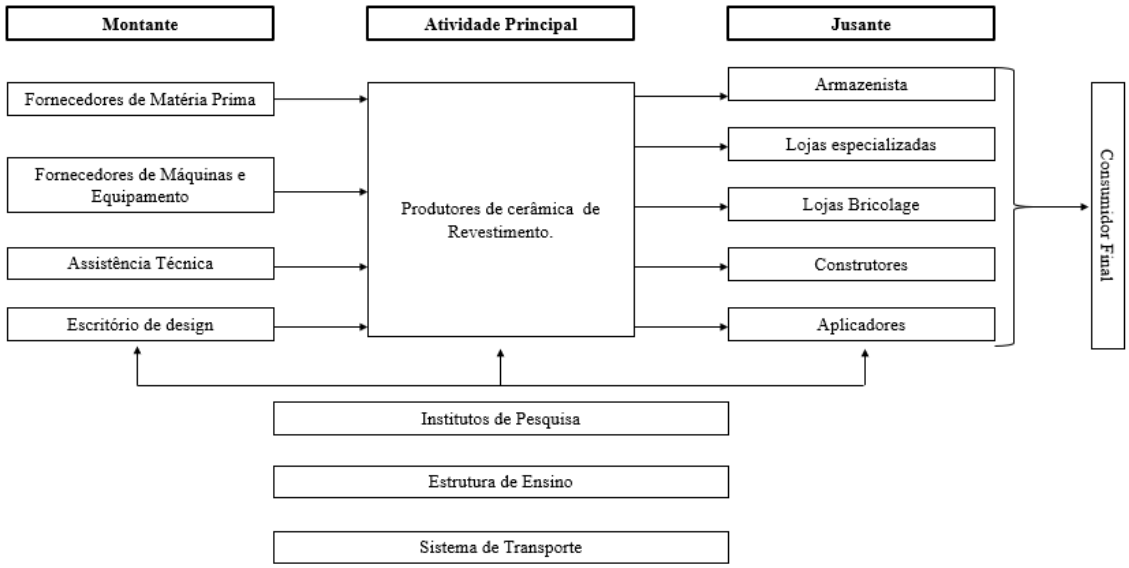

Figura 4. 3- Cadeia de Valor

Fonte: Elaboração própria com base na actividade que a empresa se propõe

4.5. Análise SWOT

Tabela 5- Análise SWOT

Pontes fortes	**Pontos fracos**
• Mão de obra qualificada • Local de implantação da fábrica • Energia elétrica estável • Bom local para exploração de argila-matéria prima • Finanças saudáveis • Abundância de matéria prima (argila)	• Investimento inicial elevado • Mão de obra especializada quase inexistente • Custos de implementação mais elevados que os concorrentes
Oportunidades	**Ameaças**
• Expandir para novos mercados geográficos • Alargar a linha de produtos • Apoio institucional da Administração local do Estado, pelo investimento e a sua relevância ○ País em crescimento	• Alterações prejudiciais nas taxas de câmbio • Abrandamento da taxa de crescimento do mercado • Alterações Climatéricas • Fraco poder de compra

Fonte: Elaboração própria com base no diagnóstico da empresa

4.6 Estratégia da empresa

A fixação de estratégias é determinante para dar sentido às atividades da empresa. Estas servem para orientar aquilo que a empresa procura atingir, quer em termos de rendibilidade, da satisfação dos clientes e da qualidade do produto, quer como padrões de comparação para avaliação do seu desempenho.

A empresa tem definidas como estratégias:

1. Aposta na mais inovadora e recente tecnologia de produção, e a aquisição de equipamentos de última geração que permitirão uma inovação no processo e do produto, conquistando uma posição de liderança e inovação tecnológica no contexto nacional;

2. Incremento do seu potencial tecnológico, que permita a inovação e up-grade dos processos e métodos de fábrico utilizados na empresa, apostando na aquisição de equipamentos com tecnologia de ponta que enfatizam a automatização de processos e procedimentos, onde a intervenção humana é reduzida e a produtividade dos meios técnicos e humanos crescente, permitindo em simultâneo um elevado nível de qualidade dos produtos acabados;

3. Aposta no lançamento de produtos cerâmicos fabricados por um processo inovador no setor, de elevada qualidade, durabilidade e valor acrescentado;

4. Reforço da posição da empresa no mercado, passando a oferecer um produto inovador no mercado global, por via da adoção de uma inovadora tecnologia e do acréscimo do nível de capacidade produtiva instalada e utilizada.

5. Melhorar a eficiência energética e ambiental da empresa, reduzindo os custos decorrentes de menores desempenhos nestas matérias e ao mesmo tempo contribuir para uma estratégia de Desenvolvimento Sustentável.

6. Aposta nas novas TIC's, com vista à reorganização da estrutura de informação, articulação, divulgação, racionalização e recolha de dados na empresa, e desta forma conquistar uma maior produtividade média do trabalho assim como do total dos fatores.

4.7 Posicionamento e mercado a servir

4.7.1. Posicionamento no mercado

O posicionamento é um conceito de extrema importância para a empresa quer como empresa, quer como marca e sabendo que é através do posicionamento, escolhido ou não intencionalmente, que os clientes vão associar o produto da empresa cerâmica a certos valores, procuramos definir o seu posicionamento.

De modo a associar-se aos valores que pretende transmitir aos seus clientes, a empresa cerâmica aliou dois posicionamentos, o de empresa e o de marca, que, apesar de distintos, conjugam-se.

Como organização, definiu-se como uma empresa de constante inovação e desenvolvimento de produtos numa lógica de adequação às necessidades de cada mercado. Ao nível dos seus produtos, a empresa definirá uma marca própria, que seja percebidos como produtos de qualidade intrínseca, reconhecida pelos clientes na utilização dos produtos e tendo como garantia o controlo de qualidade efetuado pela empresa.

4.7.2. Mercado a servir

No desenvolvimento dos seus produtos, a empresa procurará satisfazer as necessidades dos seus potenciais clientes, disponibilizando produtos inovadores e de qualidade e criando séries adaptadas aos mesmos e tendo em atenção algumas particularidades, tais como as possíveis utilizações pretendidas para os produtos, as características dos mercados a que se destinam e as possibilidades económicas dos clientes.

Os clientes da SCOMINVEP poderão adquirir os tijolos para serem aplicados em diversos imóveis, o que leva a que a firma procure criar produtos com níveis de absorção de varias temperaturas conforme for a região ao nivel do País.

Mediante os mercados a que se destinam, as exigências dos clientes são outras, daí que a SCOMINVEP procurará adaptar os seus produtos a essas exigências. O mercado angolano, especialmente em Luanda, necessita de tijolos com várias dimensões e os clientes são mais exigentes, devido as novas tendências arquitetónicas ditam.

Consoante as possibilidades económicas dos seus clientes, a SCOMINVEP disponibilizará tipos de tijolos diferentes, cujo preço médio faz com que se adeque a classes económicas diferentes e tenha um produto amplo:

Tabela 6- Mercado a servir

	Classes económicas		
	Baixa	Média	Alta
Telha e tijolo tipo I	x	X	X
Telha e tijolo tipo II		x	X
Telha e tijolo tipo III			x

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

4.7.3. Estratégia adotada para servir o mercado

A estratégia adotada para pela empresa assentará na diferenciação pelo preço/custo.

A empresa terá uma produção significativa e, por isso, como cliente, tem uma grande poder negocial, tendo estabelecido acordos de compra com os seus fornecedores de matérias-primas e matérias subsidiárias à produção, que lhe garantem preços mais vantajosos, prazos de pagamento mais alargados e valores baixos.

4.8 Marketing mix

Produto

Do ponto de vista do marketing, o comportamento de compra corresponde a todas as actividades precedentes, durante, e pós a decisão de compra de um produto. O comportamento de compra pode ser compreendido como a resolução de um problema (Lambin & Schuiling, 2012). Para os autores, o processo de compra é constituído pelos seguintes passos: 1) Reconhecimento do problema; 2) procura de informação; 3) avaliação de alternativas; 4) decisão de compra; 5) comportamento pós-compra.

A preferência de compra ecológica consiste na aquisição de produtos ou serviços que minimizam o impacto negativo no meio ambiente durante o seu processo de vida. A compra ecológica consiste em adicionais características ambientais ao critério de preço e desempenho no processo de decisão de compra de um produto.

Preço

A estratégica da empresa é conseguir definir o preço competitivo para o produto, podendo dar ao agente local aplicar uma margem comercial maior face às marcas concorrentes do mercado. É a partir dos custos que decorre a actividade operacional, e por essa razão, é necessário ter em consideração o preço psicológico, ou seja, o preço que o consumidor está disposto a comprar.

A publicidade constitui um elemento importante para reter a atenção dos consumidores para produtos sustentáveis, ao fornecer estas informações sobre produtos sustentáveis, as empresas desafiam a mudança de estilo de vida dos consumidores, ao torná-los mais ambientalmente conscientes.

A estratégica de preço da empresa é integrada na visão revenue e de Yield management, ou seja, aposta em preços mais dinâmicos como exemplo, o preço por unidade ou por grandes quantidades de produto, novas promoções e flexibilidade para conquistar novos canais de distribuição e, reformular a proposta de valor ao consumidor.

Comunicação

As medias sociais podem ajudar a promover a marca da empresa, gerar mais tráfego e fornecer informações úteis aos clientes. A indústria de produtos pop tem prosperado na comunicação e fortaleceu os laços dentro de uma comunidade específica.

O Facebook e Twitter, bem como outros sites de media social, fornecem às empresas o mecanismo necessário para desenvolver ainda mais as relações sociais com os seus clientes. Essas relações estreitas eram mais difíceis de cultivar com vários clientes antes da introdução da Internet e medias sociais. Há uma forte oportunidade para a indústria de produtos pop beneficiar os relacionamentos aprimorados que essas ferramentas criam. O marketing de media social oferece até então ausentes oportunidades para alcançar um vasto conjunto de clientes e potenciais clientes.

Tipos de comunicação: Above the line e below the line.

Distribuição

O sucesso desta abordagem depende da correta seleção de distribuidores independentes, da preparação dos aspetos contratuais, e dos suportes de marketing que promovam a notoriedade da marca.

Assim, a distribuição assume no lançamento destes produtos uma elevada importância estratégica, pois permite obter uma vantagem competitiva que poderá resultar do facto do cliente distribuidor levar o produto ao retalhista.

O circuito de distribuição será indireto (com cerca de 3 intermediários) e de reduzida complexidade:

Figura 4. 4- Circuito de Distribuição

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

4.9 Plano financeiro

O plano financeiro visa demonstrar a proposta de valor, a viabilidade económica e financeira do negócio. A firma SCOMINVEP, pretende criar uma Indústria de Telhas e Tijolos, designada Cerâmica do Norte. Para o presente estudo, foi considerada somente a produção de tijolos, podendo em fases posteriores a empresa ampliar os investimentos para outros produtos de eleição. Para o presente estudo foram considerados valores em kwanzas, moeda local do País.

4.9.1 Pressupostos gerais do plano financeiro

As variáveis macroeconómicas e o próprio negócio são atualmente, ainda mais voláteis exigindo uma monitorização do desempenho económico e financeiro atempada e sistemática.

As boas práticas de gestão no domínio económico-financeiro, são um fator incontornável para assegurar o desenvolvimento sustentável de qualquer atividade empresarial, sendo que o controlo dos custos passa necessariamente pela prevenção da ocorrência destes custos.

A fabrica recrutará no mercado 61 trabalhadores, dentre eles 2 expatriados (mão de obra especializada) e o restante recrutará no mercado local.

Consideramos o Target Price de 120kzs/Bloco, preço que o mercado e clientes estão dispostos a pagar pelo produto e tendo em conta a concorrência. O que permite a Empresa

desenhar um produto competitivo, com qualidade percecionada, custo de produção mais baixo possível e com as características que acrescentam valor ao cliente.

Para o presente plano foram considerados os pressupostos abaixo:

- Taxa de crescimento: 2.1%
- Taxa de rendibilidade de um ativo sem risco: 17%
- Taxa de aplicações financeiras de curto prazo: 11%
- Taxa de imposto industrial: 25%
- Taxa média de IRT: 12%
- Reserva de ST: 10%
- Taxa para segurança social Empregadores :8%
- Taxa para segurança social trabalhadores: 3%
- PMR: 15 dias
- PMP: 45 dias
- PME: 15 dias
- PMP impostos: 30 dias
- Prémio de risco do projeto: 11%
- Taxa de IVA:14%
- Nr de meses considerado por cada ano: 13 meses
- Foi considerado o espaço temporal da projecção de 7 anos

Figura 4. 5- Plano Financeiro

Fonte: Elaboração própria com base nos pressupostos definidos para o projecto

4.9.2 Mapa de Investimentos

Tabela 7 -Mapa de Investimentos

MAPA DE INVESTIMENTOS	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS:							
Terrenos e recursos naturais	27 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	320 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento básico	261 904 270,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento transporte	84 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento administrativo	7 200 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamentos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos fixos tangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal	840 725 124,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS:							
Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Projetos de desenvolvimento	5 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programas de computador	6 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propriedade industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal	13 200 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos em subsidiárias e associadas							
Outros activos financeiros							
Outros activos não correntes							
Investimento em Fundo de Maneio	94 949 791,11	1 882 264,91	11 312 342,02	29 847 864,07	9 862 794,94	0,00	231 944,79
Total	948 874 915,71	1 882 264,91	11 312 342,02	29 847 864,07	9 862 794,94	0,00	231 944,79

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

De acordo com a tabela 7, o investimento total para implantação do projecto será de 948.874.915,71 kzs , será obtido através de capital próprio e também por financiamento bancário. Este projecto, apresenta um financiamento de capitais alheio remunerados a taxa de 6.7%, taxa bonificada pelo Banco de Desenvolvimento de Angola, no âmbito do PRODESI e terá uma duração de 7 anos . O financiamento vai permitir adquirir máquinas e equipamentos para a empresa operacionalizar.

Tabela 8 -Depreciações & Amortização de Investimentos

DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES DO INVESTIMENTO	Taxa Média	2022	2023	2024	2025	2026	2027
IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS:							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e outras construções	4,00%	12 800 000,00	12 800 000,00	12 800 000,00	12 800 000,00	12 800 000,00	12 800 000,00
Equipamento básico	11,19%	25 808 813,53	25 808 813,53	25 808 813,53	25 808 813,53	25 808 813,53	25 808 813,53
Equipamento transporte	17,78%	14 469 000,00	14 469 000,00	14 469 000,00	14 469 000,00	14 469 000,00	0,00
Equipamento administrativo	22,22%	1 866 640,00	1 866 640,00	1 866 640,00	533 440,00	533 440,00	0,00
Equipamentos biológicos	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos fixos tangíveis	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas históricas	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	-	54 944 453,53	54 944 453,53	54 944 453,53	53 611 253,53	53 611 253,53	38 608 813,53
Acumulado	-	54 944 453,53	109 888 907,05	164 833 360,58	218 444 614,10	272 055 867,63	310 664 681,15
IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS:							
Goodwill	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Projetos de desenvolvimento	20,00%	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	0,00
Programas de computador	20,00%	1 200 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	0,00
Propriedade industrial	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos intangíveis	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações incorpóreas históricas	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	-	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	0,00
Acumulado	-	2 200 000,00	4 400 000,00	6 600 000,00	8 800 000,00	11 000 000,00	11 000 000,00
Investimentos em subsidiárias e associadas	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos em subsidiárias e associadas (Histórico)	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acumulado	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acumulado	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Amortizações	-	57 144 453,53	57 144 453,53	57 144 453,53	55 811 253,53	55 811 253,53	38 608 813,53
Total de Amortizações Acumuladas	-	57 144 453,53	114 288 907,05	171 433 360,58	227 244 614,10	283 055 867,63	321 664 681,15

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

O mapa de amortizações e reintegrações, apresenta os bens que serão comprados no âmbito deste projecto de investimento e serve para registar o valor contabilistico do desgaste dos bens da empresa.

Tabela 9-Rendimento de Exploração

RENDIMENTOS DE EXPLORAÇÃO	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas Totais	0,00	986 860 000,00	986 860 000,00	1 068 480 000,00	1 282 176 000,00	1 353 408 000,00	1 367 654 400,00
Produtos	0,00	986 860 000,00	986 860 000,00	1 068 480 000,00	1 282 176 000,00	1 353 408 000,00	1 367 654 400,00
Produtos - Mercado Nacional		986 860 000,00	986 860 000,00	1 068 480 000,00	1 282 176 000,00	1 353 408 000,00	1 367 654 400,00
Produtos - Mercado Exportação		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadorias - Mercado Nacional		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercadorias - Mercado Exportação		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços prestados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços prestados - Mercado Nacional		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços prestados - Mercado Exportação		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	986 860 000,00	986 860 000,00	1 068 480 000,00	1 282 176 000,00	1 353 408 000,00	1 367 654 400,00

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

O Volume de negócio anual corresponde a capacidade de produção da fabrica em 70% no primeiro e segundo ano. Consideramos um preço médio de 120 kzs para a venda do tijolo .

4.9.3 Custo com pessoal

Tabela 10-Gastos com Pessoal

Gastos com pessoal	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
IRT (Retenção na Fonte - Taxa média) =	-	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Segurança Social (Entidade Patronal - Gerentes) =	-	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Segurança Social (Entidade Patronal) =	-	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Segurança Social (Trabalhadores - Gerentes) =	-	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Segurança Social (Trabalhadores) =	-	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Seguros e outros custos =	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Unidade Monetária: AKZ

GASTOS COM PESSOAL	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações	-	221 584 490,40	221 584 490,40	221 584 490,40	221 584 490,40	221 584 490,40	253 516 224,00
Segurança Social (Trabalhadores)	-	5 539 612,26	5 539 612,26	5 539 612,26	5 539 612,26	5 539 612,26	6 337 905,60
Imposto sobre os Rendimentos do Trabalho	-	26 590 138,85	26 590 138,85	26 590 138,85	26 590 138,85	26 590 138,85	30 421 946,88
Segurança Social (Entidade Patronal)	-	14 772 299,36	14 772 299,36	14 772 299,36	14 772 299,36	14 772 299,36	16 901 081,60
Nº de Trabalhadores	-	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00
Valor Unitário do Subsídio de Almoço	-						
Nº Dias/Mês para cálculo do Subsídio de Almoço	-						
Nº Meses para cálculo do Subsídio de Almoço	-						
Subsídio de Almoço	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros e outros gastos e subsídios associados ao trab	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

Com a implementação do projecto em causa, a fábrica irá contratar jovens no mercado do Uige, dando assim oportunidade de crescimento dos Jovens. A fabrica irá contratar 2 expatriados mão de obra estrangeira epecializada, sendo que o restante dos quadros serão angolanos.

4.9.4 Investimento em fundo de maneio

Tabela 11-Mapa de Investimento em Fundo de Maneio

VARIAÇÃO DE FUNDO MANEIO NECESSÁRIO	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades de Exploração							
Crédito concedido a Clientes	0,00	46 233 715,07	46 233 715,07	50 057 556,16	60 069 067,40	63 406 237,81	64 073 671,89
Vendas de Produtos		46 233 715,07	46 233 715,07	50 057 556,16	60 069 067,40	63 406 237,81	64 073 671,89
Vendas de Mercadorias		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços prestados		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Necessidades de Matérias Primas		15 190 709,59	15 190 709,59	15 797 250,00	17 616 871,23	18 223 411,64	18 344 754,25
Crédito concedido de Estado e Outros Entes Publicos (EOEP)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas de segurança de tesouraria (RST)		98 686 000,00	98 686 000,00	106 848 000,00	128 217 600,00	135 340 800,00	136 765 440,00
Subtotal (Necessidades)	0,00	160 110 424,66	160 110 424,66	172 702 806,16	205 903 538,63	216 970 449,45	219 183 866,14
Recursos de Exploração							
Crédito obtido de Fornecedores e de FSE	0,00	74 380 731,35	72 671 871,45	75 266 676,94	82 104 450,73	84 461 902,07	94 253 859,21
Fornecedores de Mercadorias		54 087 249,81	51 952 226,79	54 111 843,01	60 505 443,64	62 409 315,83	62 756 113,98
Fornecimento e Serviços Externos (FSE)		20 293 481,54	20 719 644,65	21 154 833,93	21 599 007,09	22 052 586,24	31 497 745,23
Crédito obtido de Estado e Outros Entes Publicos (EOEP)		8 902 063,05	9 045 022,05	9 774 887,32	11 677 219,14	12 307 116,02	12 175 717,59
Subtotal (Recursos)	0,00	83 282 794,40	81 716 893,49	85 041 564,25	93 781 669,87	96 769 018,09	106 429 576,80
Total (1-2)	0,00	76 827 630,26	78 393 531,16	87 661 241,91	112 121 868,76	120 201 431,36	112 754 289,34
Variação de FMN	76 827 630,26	1 565 900,90	9 267 710,75	24 460 626,85	8 079 562,60	-7 447 142,02	99 547,48

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

Para calcular as necessidades em fundo de maneio, considerou -se o prazo médio de pagamento a fornecedores é de 45 dias, já para os clientes considerou -se 15 dias. A Fábrica não apresenta quaisquer inventários, sendo um projecto novo.Mostra que há necessidade de investimento em NFM em todos os anos de vida do projecto.

4.9.5 Mapa de resumo da divida

Tabela 12-Mapa Resumo da Divida do Projecto

MAPA RESUMO DA DÍVIDA DO PROJETO	Unidade Monetária: AKZ						
	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capital em Dívida	478 918 775,49	372 768 711,06	252 121 758,08	114 998 080,02	0,00	0,00	0,00
Reembolsos de Capital	-	106 150 064,43	120 646 952,97	137 123 678,06	114 998 080,02	0,00	0,00
Total de Juros	-	55 520 007,20	41 023 118,66	24 546 393,58	6 254 473,70	0,00	0,00
Imposto Selo	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA/Imposto de Consumo	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Pagamentos	-	161 670 071,64	161 670 071,64	161 670 071,64	121 252 553,73	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

O investimento a ser realizado terá um custo de 948.874.915,71 kzs , e será realizado em 2021, A Empresa vai investir 49% do custo do projecto com capitais proprios e terá um financiamento do BDA no valor de kzs 478.918.775,49.

4.9.6 Custo de fornecimento e serviços de terceiros

Tabela 13-Custo de Fornecimento de Serviços de Terceiros

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	IVA	%GF *	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos								
Eletricidade	14%	70%	14 400 000,00	14 702 400,00	15 011 150,40	15 326 384,56	15 648 238,63	15 976 851,65
Combustíveis	14%	70%	4 800 000,00	4 900 800,00	5 003 716,80	5 108 794,85	5 216 079,54	5 325 617,22
Água	14%	40%	4 800 000,00	4 900 800,00	5 003 716,80	5 108 794,85	5 216 079,54	7 988 425,82
Outros Fluídos	14%	15%	1 800 000,00	1 837 800,00	1 876 939,80	1 915 798,07	1 956 029,83	1 997 106,46
Ferramentas e utensílios	14%	65%	12 000 000,00	12 252 000,00	12 509 292,00	12 771 987,13	13 040 198,86	37 279 320,51
Livros, Documentação Técnica	14%	50%	7 800 000,00	7 963 800,00	8 131 039,80	8 301 791,64	8 476 129,26	8 654 127,97
Material de Escritório	14%	65%	8 400 000,00	8 576 400,00	8 756 504,40	8 940 390,99	9 128 139,20	31 953 703,29
Artigos para Oferta	14%	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rendas e Alugueres	14%	30%	18 000 000,00	18 378 000,00	18 763 938,00	19 157 980,70	19 560 298,29	30 622 298,99
Despesas de Representação	14%	15%	3 100 000,00	3 165 100,00	3 231 567,10	3 299 430,01	3 368 718,04	3 439 461,12
Comunicação	14%	20%	6 000 000,00	6 126 000,00	6 254 646,00	6 385 993,57	6 520 099,43	6 657 021,52
Seguros	14%	100%	7 200 000,00	7 351 200,00	7 505 575,20	7 663 192,28	7 824 119,32	7 988 425,82
Royalties	14%	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte de Mercadorias	14%	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte de Pessoal	14%	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e Estadas	14%	15%	3 000 000,00	3 063 000,00	3 127 323,00	3 192 996,78	3 260 049,72	3 328 510,76
Comissões	14%	10%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	14%	10%	10 800 000,00	11 026 800,00	11 258 362,80	11 494 788,42	11 736 178,98	13 314 043,04
Contencioso e Notariado	14%	70%	3 000 000,00	3 063 000,00	3 127 323,00	3 192 996,78	3 260 049,72	3 328 510,76
Conservação e Reparação	14%	95%	15 200 000,00	15 519 200,00	15 845 103,20	16 177 850,37	16 517 585,22	16 864 454,51
Publicidade e Propaganda	14%	80%	9 600 000,00	9 801 600,00	10 007 433,60	10 217 589,71	10 432 159,09	13 314 043,04
Limpeza, Higiene e Conforto	14%	70%	3 400 000,00	3 471 400,00	3 544 299,40	3 618 729,69	3 694 723,01	3 772 312,19
Vigilância e Segurança	14%	100%	7 200 000,00	7 351 200,00	7 505 575,20	7 663 192,28	7 824 119,32	7 988 425,82
Trabalhos Especializados	14%	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Fornecedores e Serviços Externos	14%	20%	5 656 740,00	5 775 531,54	5 896 817,70	6 020 650,87	6 147 084,54	6 276 173,32
	Total	-	146 156 740,00	149 226 031,54	152 360 324,20	155 559 333,55	158 826 079,54	226 068 833,81

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

Para o primeiro ano de actividade o projecto prevê gastar 146milhões de kzs, conforme a tabela 12. A fábrica possui fornos que trabalham exclusivamente com energia , daí que o consumo será consideravel ao longo do processo produtivo.

Considerou-se os custos da eletricidade , relacionado ao fornecimento de energia. O projecto terá um PT privado que vai facilitar o fornecimento de energia e o seu consumo será variavel em função da produção.

4.9.7 Demonstração de Resultados

Tabela 14-Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas	0,00	1 184 232 000,00	1 184 232 000,00	1 282 176 000,00	1 538 611 200,00	1 624 089 600,00	1 641 185 280,00
Produtos	0,00	1 184 232 000,00	1 184 232 000,00	1 282 176 000,00	1 538 611 200,00	1 624 089 600,00	1 641 185 280,00
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços prestados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação nos inventários de produção	0,00						
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL dos Rendimentos	0,00	1 184 232 000,00	1 184 232 000,00	1 282 176 000,00	1 538 611 200,00	1 624 089 600,00	1 641 185 280,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	0,00	443 568 720,00	443 568 720,00	461 279 700,00	514 412 640,00	532 123 620,00	535 666 824,00
Fornecimentos e Serviços Externos	0,00	175 388 088,00	179 071 237,85	182 832 389,04	186 671 200,26	190 591 295,45	271 282 600,57
Gastos com o Pessoal	0,00	236 356 789,76	236 356 789,76	236 356 789,76	236 356 789,76	236 356 789,76	270 417 305,60
Remunerações	0,00	221 584 490,40	221 584 490,40	221 584 490,40	221 584 490,40	221 584 490,40	253 516 224,00
Encargos	0,00	14 772 299,36	14 772 299,36	14 772 299,36	14 772 299,36	14 772 299,36	16 901 081,60
Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões (aumentos / reduções)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidade de invest. não depreciáveis / amortiz. (perdas / r	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros gastos	0,00	3 840 000,00	3 920 640,00	4 002 973,44	4 087 035,89	4 172 863,64	5 945 040,00
TOTAL dos Gastos de Exploração	0,00	859 153 597,76	862 917 387,61	884 471 852,24	941 527 665,91	963 244 568,85	1 083 311 770,17
RESULTADO antes de depreciações e gastos de financiament	0,00	325 078 402,24	321 314 612,39	397 704 147,76	597 083 534,09	660 845 031,15	557 873 509,83
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	0,00	57 144 453,53	57 144 453,53	57 144 453,53	55 811 253,53	55 811 253,53	38 608 813,53
Imparidade de invest. depreciáveis / amortiz. (perdas / rever	0,00						
RESULTADO operacional (EBIT)	0,00	267 933 948,72	264 170 158,87	340 559 694,24	541 272 280,57	605 033 777,62	519 264 696,30
Juros e Rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e Gastos similares suportados	0,00	55 520 007,20	41 023 118,66	24 546 393,58	6 254 473,70	0,00	0,00
RESULTADO antes de Impostos	0,00	212 413 941,51	223 147 040,20	316 013 300,66	535 017 806,86	605 033 777,62	519 264 696,30
	0,00	212 413 941,51	223 147 040,20	316 013 300,66	535 017 806,86	605 033 777,62	519 264 696,30
Resultados acumulados das atividades correntes	0,00	212 413 941,51	223 147 040,20	316 013 300,66	535 017 806,86	605 033 777,62	519 264 696,30
	0,00	212 413 941,51	223 147 040,20	316 013 300,66	535 017 806,86	605 033 777,62	519 264 696,30
Imposto sobre o rendimento das atividades correntes	0,00	53 103 485,38	55 786 760,05	79 003 325,16	133 754 451,72	151 258 444,41	129 816 174,08
RESULTADO Líquido das atividades correntes	0,00	159 310 456,13	167 360 280,15	237 009 975,49	401 263 355,15	453 775 333,22	389 448 522,23
Resultado Extraordinário	0,00						
Imposto sobre o rendimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO Liquido do exercício	0,00	159 310 456,13	167 360 280,15	237 009 975,49	401 263 355,15	453 775 333,22	389 448 522,23
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO Líquido retido	0,00	159 310 456,13	167 360 280,15	237 009 975,49	401 263 355,15	453 775 333,22	389 448 522,23

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

A tabela 14, apresenta a demonstração previsional dos resultados, é um instrumento que auxilia no apuramento dos resultados e permite conhecer os resultados por natureza, analisar as variações entre proveitos e custos e avaliar a rendibilidade económica da

Empresa. Desta forma determina-se o resultado liquido previsional para cada ano, tendo sido utilizado a taxa regime geral do Imp. Ind. 25% .

4.9.8 Orçamento Financeiro

Tabela 15-Orçamento Financeiro

ORÇAMENTO FINANCEIRO	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1. Saldo Inicial		743 826,00	225 143 340,61	288 264 455,69	412 663 607,82	721 610 782,56	1 160 636 104,03
2. Origens de Fundos							
Saldo (+) de Tesouraria	-	386 069 586,25	263 734 226,20	327 852 362,49	492 016 535,00	547 285 780,13	470 949 526,61
Aumentos de Capital Social	2 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sócios/Acionistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores de Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desinvestimentos	255 000 000,00						
Empréstimos Bancários de ml/p	551 122 694,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e rendimentos similares obtidos	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolsos de Aplicações de Tesouraria							
Reembolsos de Investimentos Financeiros							
Subsídios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Origens de Fundos	808 122 694,37	386 069 586,25	263 734 226,20	327 852 362,49	492 016 535,00	547 285 780,13	470 949 526,61
3. Aplicações de Fundos							
Saldo (-) de Tesouraria	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimentos em Capital Fixo	711 604 270,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposto de Consumo do Investimento em Capital Fixo	95 774 597,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicações de Tesouraria							
Investimentos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolsos de Empréstimos Bancários	-	106 150 064,43	120 646 952,97	137 123 678,06	114 998 080,02	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	-	55 520 007,20	41 023 118,66	24 546 393,58	6 254 473,70	0,00	0,00
Imposto sobre o rendimento do exercício	-	-	38 943 039,48	41 783 138,73	61 816 806,53	108 260 458,66	123 107 722,30
Dividendos	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Aplicações de Fundos	807 378 868,37	161 670 071,64	200 613 111,12	203 453 210,36	183 069 360,26	108 260 458,66	123 107 722,30
Saldo FINANCEIRO (1+2-3)	743 826,00	225 143 340,61	288 264 455,69	412 663 607,82	721 610 782,56	1 160 636 104,03	1 508 477 908,34

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

4.9.9 Orçamento de Tesouraria

Tabela 16-Orçamento de Tesouraria

ORÇAMENTO DE TESOURARIA	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Recebimentos							
Vendas (Produtos e Mercadorias)		1 078 786 684,93	1 125 020 400,00	1 214 243 358,90	1 451 669 128,77	1 539 547 949,59	1 558 458 581,92
. do ano anterior		0,00	46 233 715,07	46 233 715,07	50 057 556,16	60 069 067,40	63 406 237,81
. do ano		1 078 786 684,93	1 078 786 684,93	1 168 009 643,84	1 401 611 572,60	1 479 478 882,19	1 495 052 344,11
Serviços prestados		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. do ano anterior			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. do ano		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos		95 774 597,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. do ano anterior		95 774 597,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. do ano		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Recebimentos	0,00	1 174 561 282,80	1 125 020 400,00	1 214 243 358,90	1 451 669 128,77	1 539 547 949,59	1 558 458 581,92
Pagamentos:							
Compras		384 620 443,12	423 525 307,02	436 747 554,85	484 372 775,57	504 305 022,88	508 675 015,22
. do ano anterior		0,00	54 087 249,81	51 952 226,79	54 111 843,01	60 505 443,64	62 409 315,83
. do ano		384 620 443,12	369 438 057,21	384 795 328,06	430 260 932,56	443 799 579,24	446 265 699,39
Fornecimentos e Serviços Externos		144 309 202,06	167 633 176,84	171 154 019,26	174 747 773,25	178 417 398,12	246 036 552,32
. do ano anterior		0,00	20 293 481,54	20 719 644,65	21 154 833,93	21 599 007,09	22 052 586,24
. do ano		144 309 202,06	147 339 695,30	150 434 374,60	153 592 939,32	156 818 391,03	223 983 966,08
Gastos com Pessoal		156 955 680,70	156 955 680,70	156 955 680,70	156 955 680,70	156 955 680,70	179 573 992,00
. Remunerações		156 955 680,70	156 955 680,70	156 955 680,70	156 955 680,70	156 955 680,70	179 573 992,00
. Subsídio de Almoço		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. Seguros e outros gastos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos (Diretos e Indiretos)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros gastos		3 200 000,00	3 267 200,00	3 335 811,20	3 405 863,24	3 477 386,37	4 954 200,00
Estado e Outros Entes Públicos		99 406 370,67	109 904 809,24	118 197 930,40	140 170 501,01	149 106 681,39	148 269 295,77
. do ano anterior		0,00	8 902 063,05	9 045 022,05	9 774 887,32	11 677 219,14	12 307 116,02
. do ano		99 406 370,67	101 002 746,20	109 152 908,36	130 395 613,69	137 429 462,25	135 962 179,74
Total de Pagamentos	0,00	788 491 696,55	861 286 173,80	886 390 996,41	959 652 593,77	992 262 169,46	1 087 509 055,31
)URARIA (Recebimentos - Pagamentos)	0,00	386 069 586,25	263 734 226,20	327 852 362,49	492 016 535,00	547 285 780,13	470 949 526,61

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

4.9.10. Mapa Cash Flow Previsional do projecto

Tabela 17-Mapa Cash Flow Previsional do Projecto

CASH-FLOWS PREVISIONAIS DO PROJETO	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
+Resultado Líquido	-	116 829 118,43	125 349 416,18	185 450 419,60	324 781 375,97	369 323 166,90	317 601 698,30
+Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-	57 144 453,53	57 144 453,53	57 144 453,53	55 811 253,53	55 811 253,53	38 608 813,53
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	-	173 973 571,96	182 493 869,71	242 594 873,13	380 592 629,49	425 134 420,43	356 210 511,82
-Investimentos em Capital Fixo	711 604 270,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+Desinvestimento em Capital Fixo	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+Valor Residual de Investimentos	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	389 939 589,35
-Investimento em Fundo Maneio	76 827 630,26	1 565 900,90	9 267 710,75	24 460 626,85	8 079 562,60	0,00	99 547,48
+Desinvestimento em Fundo Maneio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 447 142,02	0,00
+-IRC Mais ou Menos Valias	-						
CASH FLOW DE INVESTIMENTO	-788 431 900,76	-1 565 900,90	-9 267 710,75	-24 460 626,85	-8 079 562,60	7 447 142,02	389 840 041,87
CASH FLOW LÍQUIDO	-788 431 900,76	172 407 671,06	173 226 158,96	218 134 246,28	372 513 066,89	432 581 562,45	746 050 553,69

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

De forma a ser possivel analisar a viabilidade do projecto, é necessário primeiro determinar os cash flows gerados pela Empresa..

4.9.11. Mapa Cash Flow

Tabela 18-Mapa Cash Flow

CASH-FLOWS	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
+Cash Flow Exploração	-	173 973 571,96	182 493 869,71	242 594 873,13	380 592 629,49	425 134 420,43	356 210 511,82
+Cash Flow Investimento	-788 431 900,76	-1 565 900,90	-9 267 710,75	-24 460 626,85	-8 079 562,60	7 447 142,02	389 840 041,87
=Cash Flow Líquido	-788 431 900,76	172 407 671,06	173 226 158,96	218 134 246,28	372 513 066,89	432 581 562,45	746 050 553,69
WACC	-	26,87%	26,84%	26,73%	26,26%	26,03%	26,03%
Cash Flow Atualizado	-788 431 900,76	135 897 222,30	107 664 593,28	107 177 989,37	146 594 366,04	136 076 921,13	186 220 728,10
Cash Flow Atualizado (acumulado	-788 431 900,76	-652 534 678,46	-544 870 085,18	-437 692 095,82	-291 097 729,78	-155 020 808,65	31 199 919,45

VAL	31 199 919,45
TIR	27,57%
PRI	5,83
IR	2,18

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

A tabela acima ilustra os critérios de avaliação de viabilidade do projecto que são o VAL, TIR, IR e o Payback ou PRI . O VAL tem como objetivo avaliar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual - valor hoje de um determinado montante a obter no futuro - de todos os seus Cash-Flows. Para aprovar o projeto o VAL terá necessariamente de ser positivo, caso contrário o projeto terá uma rentabilidade negativa.

O projecto é viavel , VAL positivo, apresenta é de kzs 31 milhões, o que significa que seja possivel remunerar os accionistas a taxa de custo de oportunidade do capital e também consegue gerar excedente.

A TIR é um modelo de análise que assenta no princípio do descontos dos cash flows. Mede a taxa de remuneração máxima que o projecto poderá proporcionar aos financiadores. A TIR do projecto é 27.57%, sendo a taxa máxima a que os capitais investidos serão remunerados, uma vez que é superior a taxa WACC(26,82%) , ou seja é superior a taxa de actualização dos cash flows do projecto.

O Payback será de 5 anos e 8 meses, traduz o tempo necessário para o VAL ser igual a zero, e permitindo a recuperação total do investimento realizado.

4.9.12. Rácios de análise económico-financeira

Tabela 19-Análise Económica e Financeira

ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Variação dos Rendimentos	0,0%	0,0%	8,3%	20,0%	5,6%	1,1%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	98,8%	50,9%	41,9%	41,5%	31,9%	21,5%
Return On Investment	22,9%	21,7%	25,3%	31,9%	27,9%	20,4%
Rendibilidade Líquida Vendas	13,5%	14,1%	18,5%	26,1%	27,9%	23,7%
Rendibilidade Económica Vendas	27,5%	27,1%	31,0%	38,8%	40,7%	34,0%
Margem de Segurança	126,2%	124,1%	149,6%	216,8%	237,1%	165,1%
Ponto Crítico	523 460 713,62	528 380 416,53	513 648 447,36	485 627 501,43	481 850 361,68	619 179 264,68
Gastos Fixos (GF)	286 782 389,36	288 616 872,67	290 489 962,03	292 402 220,75	294 354 720,51	363 584 658,23
Gastos Variáveis (GV)	535 440 460,00	537 369 766,54	557 051 141,82	612 194 696,76	631 959 099,94	677 474 407,94
% GF	33%	33%	33%	31%	31%	34%
% GV	62%	62%	63%	65%	66%	63%
GEA	2,00	2,01	1,82	1,55	1,50	1,73
GFA	1,53	1,44	1,26	1,12	1,09	1,07
GCA	3,05	2,90	2,29	1,73	1,64	1,86
Autonomia Financeira	13,8%	27,0%	42,0%	57,0%	65,4%	70,9%
% CA	76,4%	55,1%	34,1%	20,1%	15,7%	12,3%
Solvabilidade	30,8%	81,5%	193,0%	398,2%	538,6%	713,3%
Liquidez Geral	250%	318%	373%	441%	607%	796%
VAB	561 435 192,00	557 671 402,15	634 060 937,52	833 440 323,85	897 201 820,91	828 290 815,43
Variação do VAB	-	-0,7%	13,7%	31,4%	7,7%	-7,7%
VAB *per capita*	9 203 855,61	9 142 154,13	10 394 441,60	13 662 956,13	14 708 226,57	13 578 537,96
EVA	-10 689 816,43	240 481 737,01	295 263 020,37	439 987 089,40	493 066 980,98	420 689 781,44

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

Quando se observa a tabela acima entende-se que a rendibilidade do activo, a autonomia financeira e a margem bruta são valores crescente de 2022 a 2027. Entende-se que este projeto demonstra de uma forma coerente, que a aposta do promotor nesta área de negócio, se traduzirá em valor agregado a curto/médio prazo.

Os custos (gastos) estarão sempre controlados para evitar grandes oscilações e assim garantir uma gestão eficiente da Tesouraria.

A Liquidez da atividade será igualmente favorável. Os Indicadores Financeiros evidenciam boas performances a todos os níveis, o que reforça uma ideia de um investimento viável.

4.9.13. Viabilidade do projeto

Tabela 20-Análise de Sensibilidade

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	Ano 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Vendas de Produtos	-	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Vendas de Mercadorias	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Serviços prestados	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CMVMC	-	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Fornecimentos e Serviços Externos	-	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Gastos com Pessoal	-	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Prémio de Risco	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
PMR	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
PMP	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Valor Atual Líquido - VAL	142 347 630,55	AKZ
Taxa Interna de Rendibilidade - TIR	32,35%	
Prazo de Recuperação do Investimento - PRI	5,24	Anos
Retorno do Investimento - RI	2,34	AKZ

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do projecto

Se o investimento variar positivamente a 2%, as vendas aumentarem a 2% e por outro lado o CMVMC, custo com pessoal e FST aumentarem em 2%, mantendo tudo o resto constante, implicará um aumento no VAL em mais de 100% (de 31 milhões para 142milhões) e da TIR de 4.78% (de 27.57% para 32.35%) .

5. Conclusões

No cumprimento da sua missão, as informações financeiras desempenham, ou espera-se que sejam, um papel importante no apoio ao processo de tomada de decisão. No entanto, o trabalho de plano de négocios é o documento onde está identificada as fases para o desenvolvimento de um projecto de investimento.

O presente investimento faz jus a criação de uma startaup de cariz privado cujo objecto social é a produção de telhas e tijolos com a denominação cerâmia do Norte que vai gerar empregos, aumento de renda e melhoria da situação económica das familias. Com a elaboração do Plano de negócios pretendeu- se aferir a viabilidade do negócio, tendo em consideração os cenários económicos e financeiros apresentados. Dada a conjuntura macro-económica e a politica económica social do Governo angolano em diversificar o sector não petrolifero, surgiu a ideia e motivação para a realização deste trabalho, cujo objetivo principal é avaliar a viabilidade do investimento a ser feito.

Numa primeira fase, foi elaborada a revisão da literatura, referente ao plano de negócios, com realce os beneficios que proporcionarão para a Empresa e o investidor.

Foi elaborada uma análise de mercado da empresa, identificando a oferta dos produtos que se propõe a oferecer com a implementação do projecto , onde a maior parte da população é jovem e almejam ter uma casa própria.

O projecto de investimento Ceramica do Norte é um investimento em activos reais e tem uma estrutura de capital com 49% de capital próprio e 51% de capital alheio. O projecto terá como vida útil de 10 anos.

Partindo da estimativa de todos gastos e rendimentos inerentes ao projecto de investimento, é possivel determinar a viabilidade do projecto. A decisão da avaliação da viabilidade do projecto não deve ser suportada apenas pelos critérios de avaliação do VAL e TIR, a avaliação deve ser completada com uma análise do risco do projecto, através da análise de sensibilidade, de forma a diminuir o nivel de incerteza quanto aos resultados a obter futuramente, permitindo avaliar diversos cenários que permitam um opção mais eficiente e o sucesso do projecto, o presente projecto apresenta a viabilidade e rendibilidade para dinamizar a sua actividade empresarial.

5.1. Limitações identificadas

O agravamento dos desequilíbrios económicos internos e externos no período de pós-independência tornaram a economia angolana mais sensível e vulnerável às pequenas oscilações de mercado internacional de petróleo. Assim, ao longo dos anos, a economia angolana não foi capaz de sair da "armadilha" do petróleo e tornou-se mais dependente dele como outro país em desenvolvimento relativamente à exportação de matérias-primas.

Para o presente trabalho, foram identificadas as limitações a seguir:

- Limitação da bibliografia para a consulta ;
- Limitação de acesso a plano de negócios de empresas que já se encontram em funcionamento para que servissem como exemplo;
- Acesso à informações do setor no Estado .

5.2. Estudos Futuros

Seria interessante no futuro desenvolver o mesmo estudo descritivo, com países distintos ao nivel da África e analisar ambiente de negócio e taxas de rentabilidade. Para isso é necessário algum horizonte temporal, sugere-se que tal estudo descritivo comparativo fosse desenvolvido dentro de pelo menos, quatro anos. Assim, seria possível estabelecer uma eventual analogia entre os fatores que integraram o estudo atual e os fatores que contextualizarão o estudo posterior.

A empresa em estudo tem um bom plano de investimento, embora as condicionantes ambientais possa dificultar a sua proposição, importa referir que com o passar dos anos a empresa poderá alcançar niveis de eficiência satisfatórios.

6. Bibliografia

Acs, Z. J. (2008). Foundations of high impact entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship, 4*(6), 535–620.

Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.

Armendáriz de Aghion, B. & Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*. London: Massachusetts Institute of Technology Press.

Ahlstrom, D, D., Yang, X., Wang, L., & Changqi, W. (2018). A global perspective of entrepreneurship and innovation in China. *Multinational Business Review,* 26, 302–18.

Anwar, M. (2018). Business Model Innovation And SMEs Performance—Does Competitive Advantage Mediate? *International Journal of Innovation Management,* 24, 1–37.

Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal, 23*(5), 373–403.

Baidoun, S., Lussier, R., Burbar, M. & Awashra, S. (2018). Prediction model of business success or failure for Palestinian small enterprises in the West Bank. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10, 60–80.

BNA (2012): Relatório de contas, consultado a 30 de Abril 2021, disponivel em: https://www.bna.ao/uploads/%7B3871f8a8-1125-4702-a8b1-9504fd01e3c4%7D.pdf

Bergmann, H., & Sternberg, R. (2007). The changing face of entrepreneurship in Germany. *Small Business Economics, 28*(2/3), 205–221.

Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal, 53*(6), 1419–1440.

Becker, R. & Hellmann, T. (2003). *The Genesis of Venture Capital - Lessons from the German Experience*. CESifo Working Paper Series 883, CESifo.

Bhola, R., Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2006). Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs.

Boschee, J. (2006). Social Entrepreneurship: The Promise and the Perils. In Nicholls, A. (ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, (pp. 356-390). Oxford: Oxford University Press.

Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, A. (2010). *Intrapreneurship: An international study. EIM Research Report H201005*. Zoetermeer: EIM.

Bolton, B. & Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs, Talent, Temperament and Technique*. London: Butterworth Heinemann.

Burgess, C., (2013). Multiple stakeholders and middle managers: the role of the hotel financial controller. *Service Industries Journal, 32*(1), 151–169.

Bygrave, W. (1997). The entrepreneurial process. In: Bygrave, W (Ed.). *The portable MBA in entrepreneurship* (pp. 1-26). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Calcagno, P. & Sobel, R. (2014). Regulatory costs on entrepreneurship and establishment employment size. *Small Business Economics, 42*(3), 541-559.

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower, 32*(1), 34-47.

Chen, S. & Ravallion, M., (2007). Absolute poverty measures for the developing world, 1981–2004. *Proc. Natl. Acad. Sci.*, 16757–16762.

Chiavenato, I. (2005). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.

Chliova, M., Brinckmann, J. & Rosenbusch, N. (2015). Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations. *Journal of Business Venturing, 30*(3), 467-487.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23*(3), 47–63.

Danso, A., Adomako, S., Damoah, J. & Uddin, M. (2016). Risk-taking Propensity, Managerial Network Ties and Firm Performance in an Emerging Economy. *Journal of Entrepreneurship,* 25, 155–83.

Dávila, A., & Mora, M. (2013). *Hispanic Entrepreneurs in the 2000s: An Economic Profile and Policy Implications*. Stanford University Press.

Dacin, P.A., Dacin, M.T. & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives, 24*(3), 37–57.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Conceptions of Social Enterprise in Europe and in the United States. A Comparative Analysis. *8th ISTR International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference: "The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research*. Barcelona.

Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413-438.

FMI (IMF): Executive Board Approves Uss 1.4 Billion Stand-By Arrangemente with Angola, consultado a 28 de Abril de 2021, disponivel em: https://www.imf.org/en/Countries/AGO

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª. ed). São Paulo: Atlas.

Goosen, C., De Coning, T., Smit, E. (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: the role of management. *South African Journal of Business Management 33* (4), 21–27.

Gregoriou, G. (2008). Simple and Cross Efficiency of Venture Capital Firms Using Data Envelopment Analysis. In *Venture Capital in Europe.* Elsevier.

Gündoğdu, M. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41*(1), 296–303.

Hall, A. (2012). *Top Characteristics of Successful Entrepreneurs: Larry Levy, Kellogg School of Management, Weighs*. Forbes. Disponível em:

http://www.forbes.com/sites/alanhall/2012/10/24/top-characteristics-ofsuccessful-entrepreneurs-larry-levy-kellog-school-of-management-weighs-in/#2ecb32291ac7.

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*, *15*(1), 21-41.

Hines, J. L. (2004). Characteristics of an entrepreneur. *Surgical Neurology, 61*(4), 407-408.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist, 45*(2), 209–222.

Johnson, P., & Darnell, A. (1976). Formação de nova empresa na Grã-Bretanha (WP-5). *Durham, Inglaterra: Departamento de Economia, University of Durham* .

Kim, H.S. (2015). *The effects of CEO's capability of SME's on enterprise globalization: the moderating effect of overseas experience*. Master's thesis, Graduate School of Chung-Ang University.

Lambin, J.J.; Schuiling, I. Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd Edition. Palgrave Macmillan. New York, 2012.

Light, P. (2008). *The Search For Social Entrepreneurship*. Washington, D.C: The Brookings Institution.

Lounsbury, M. & Strang, D. (2009). Social Entrepreneurship. Success Stories and Logic Construction. In D. Hammack & S. Heydemann (Eds.), *Globalization, Philanthropy, and Civil Society*, Bloomington: Indiana University Press.

Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business, 41*(1), 36–44.

Messersmith, J., Patel, P. & Crawford, C. (2018). Bang for the buck: Understanding employee benefit allocations and new venture survival. *International Small Business Journal*, 36, 104–25.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791

Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal, 5*(1), 1–13.

Naman, J. & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal, 14*(2), 137–153.

Nicholls, A. (ed.) (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change.* Oxford: Oxford University Press.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance.* Cambridge: Cambridge University Press.

Onuoha, C. (2007). *Bioethics across borders. An African perspective*. Upsala Studies in Social Ethics, Upsala Universitet, Upsala, 14.

Omerzel, G. D., & Kušce, I. (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs´ performance. *Kybernetes, 42*(6), 906-927.

Park, J.H. & Ahn, T.U. (2016). A Study on the Influence of Young Entrepreneurs' Entrepreneurship and Entrepreneurial preparation upon the Entrepreneurial Performance: Centered on Mediated Effect of Entrepreneurial infra system using. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, 11*(1), 39-47.

Pofeldt, E. (2014). *Gallup: The 10 Qualities of Highly Successful Entrepeneurs*. Forbes. Disponivel em: http://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2014/05/31/gallup-the-10-qualities-of-highly-successfulentrepreneurs/#5f019dd44f8a.

Porter, M. E. (1980). Estratégias competitivas e estruturas de mercado. *Rio de Janeiro: Campus*.

Poschke, M. (2010). *Who becomes an entrepreneur? Occupational choice and the firm size distribution*. IZA Discussion Paper, 3816. Disponible en: http://people. mcgill. ca/files/markus. poschke/mposchke_occchoice_apr2010. pdf.

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho* (2.ª ed.). Novo Hamburgo: FEEVALE.

Rampton, J. (2014). *5 Personality Traits of an Entrepreneur*. Forbes. Disponivel em: http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2014/04/14/5-personality-traits-of-anentrepreneur/#261cf39622f6.

Sarasvathy, D. K. (1997). How do firms come to be? Towards a theory of the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 274.

Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8, 59-73.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217-226.

Sathe, V. (1988). From surface to deep corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 27, 389–411.

Simoneaux, S. L., & Stroud, C. L. (2011). Business best practices: SWOT analysis: The annual check-up for a business. *Journal of Pension Benefits, 18*(3), 75-78.

Song, J.G. (2011). *An empirical study on the relationship of entrepreneurship and innovation performance for venture business: focusing on the mediation social capital.* Doctor's thesis, Graduate School of Venture Hoseo University.

Stevenson, H. & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review, 85*(2), 85–93.

Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurship management. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue*, 11, 17–27.

Stenholm, P., Acs, Z. J., & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing, 28*(1), 176–193.

Ugalde-Binda, N., Balbastre-Benavent, F., Canet-Giner, M. T., & Escribá-Carda, N. (2014). The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *Innovar, 24*(53), 41-60.

Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2007). Post-materialism: a cultural factor influencing total entrepreneurial activity across nations. *Journal of Evolutionary Economics, 17*(2), 161-185.

Van der Zwang, P., Thurik, R., Verheul, I. & Hessels, J. (2016). Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6, 273-295.

Urbano, D., & Alvarez, C. (2014). Institutional dimensions and entrepreneurial activity: an international study. *Small Business Economics, 42*(4), 703–716.

Veber, J. & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 259-271.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.

Zhang, Y. & Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: The role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31, 88–109.

Wennekers, S., & Thurik, A. R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics, 13*(1), 27–56.

Yang, S., Ishtiaq, M. & Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy. *Journal of Risk and Financial Management,* 11, 1–35.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

Yunus, M. (2008). *Criar um mundo sem pobreza*. Lisboa: Publicações Difel.