

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



Plano de negócio para implementação de uma Creche e um Colégio no município de Viana em  
Angola.

---

Pinto Francisco Cabalo

Lisboa, Setembro de 2020



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

Plano de negócio para a implementação de uma Creche e um Colégio no município de Viana em Angola.

Pinto Francisco Cabalo

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 do Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ [Prof. Especialista Carlos Nunes ]

Vogal \_\_\_\_\_ [Prof. Doutor José Duarte Moleiro Martins]

Arguente \_\_\_\_\_ [Prof. Especialista Rui Dantas]

Lisboa, setembro de 2020

Declaro ser a autor desta Dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **Agradecimentos**

Os meus agradecimentos vão para todos os que de diversas formas me ajudaram a realizar este trabalho, foi um desafio pessoal que vejo concluído.

Agradeço ao Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins como orientador.

Agradeço a minha sócia do Colégio e Creche Casilvina, Silvina Antonio, mas especialmente o meu Tio Serafim Pinto, à minha falecida mãe Gessa Pinto e aos meus irmãos pelo apoio dado desde o início.

Agradeço à família e amigos, que não participando diretamente neste trabalho, mas acompanhara-me sempre nos momentos mais difíceis e contribuíram ao longo da vida para chegar até aqui.

Agradeço também, a todos os meus colegas de turma BBS-ISCAL que me ajudaram, nomeadamente, Adão Domingos, Duarte Conceição, Dionisia José e Manuel José, pelo apoio, pelo espírito de companheirismo revelado nos grupos de estudo e pelas sugestões.

A todos, muito obrigado!

## Resumo

O setor do ensino em Angola, nomeadamente ensino particular vulgarmente conhecido por Colégios privados e creches têm tido um forte crescimento nas últimas duas décadas. Desde o fim da guerra em 2002. O município de Viana tem mais 1 010 colégios particulares, conhecidos por colégios privados, que reflecte a importância da parceria privada no contributo ao desenvolvimento do município de Viana.

No segmento do empreendedorismo, o plano de negócios surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da empresa. Assim, pretende-se, neste projeto, desenvolver um plano de negócio para análise da viabilidade económico-financeira e do potencial de crescimento da empresa Colégio e Creche Casilvina, na prestação de serviços no sector do ensino.

Na primeira fase, a revisão de literatura, recorrendo à base de dados google académico, livros e revistas procedeu à pesquisa de periódica e estudos sobre o setor de ensino em Angola.

Em segunda fase, após o processo de revisão bibliográfica sobre o tema do empreendedorismo e respetivas vertentes, versou e desenvolveu a ideia de negócio relativa a um projeto empreendedor na área de prestação de serviço no sector de ensino presencial e a distância (digital) da iniciação ao ensino médio.

O projeto em análise consiste num plano de negócios cujo objetivo é constituir uma empresa no município de viana em Angola, que vai atuar no sector do ensino, Creche e ATL. Será realizada uma análise interna e competitiva da empresa, identificando qual a sua organização interna. A partir da análise externa e interna da empresa irá ser realizada uma análise SWOT, cruzando os seus pontos fortes e fracos, com as suas fragilidades e oportunidades, possibilitando assim definir qual a melhor estratégia a optar-se futuramente. Para apoiar a criação do plano de negócios será elaborado um estudo económico e financeiro no sentido de aferir a viabilidade económica do projeto.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Plano de Negócio, Creche, Colégio do ensino, Primário, I e II Ciclo.

## **Abstract**

The education sector in Angola, namely private education commonly known as private schools and daycare centers, has grown strongly over the past two decades. Since the end of the war in 2002. The municipality of Viana has a further 1,010 private schools, known as private schools, which reflects the importance of private partnership in contributing to the development of the municipality of Viana.

In the entrepreneurship segment, the business plan emerges as an essential tool for the company's success. Thus, it is intended, in this project, to develop a business plan to analyze the economic and financial viability and the growth potential of Colégio e Creche Casilvina, in the provision of services in the education sector.

In the first phase, the literature review, using the google academic database, books and magazines, carried out periodical research and studies on the teaching sector in Angola.

In the second phase, after the bibliographic review process on the subject of entrepreneurship and its aspects, he addressed and developed the business idea related to an entrepreneurial project in the area of service provision in the face-to-face and distance (digital) education sector of the initiation to high school.

The project under analysis consists of a business plan whose objective is to set up a company in the municipality of Viana in Angola, which will operate in the education, daycare and ATL sectors. An internal and competitive analysis of the company will be carried out, identifying its internal organization. Based on the company's external and internal analysis, a SWOT analysis will be carried out, crossing its strengths and weaknesses, with its weaknesses and opportunities, thus making it possible to define the best strategy to be chosen in the future. To support the creation of the business plan, an economic and financial study will be carried out in order to assess the economic viability of the project

**Keywords:** Entrepreneurship, Business Plan, Creche, College of Education, Primary, 1º and 2º Cycle.

## Índice

Índice de Quadros.....	x
Índice de Gráfico.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. Introdução ao Empreendedorismo .....	3
2.1.1. Conceito de Empreendedorismo .....	4
2.1.2. Tipos de empreendedorismo .....	8
2.2. Conceitos de empreendedor .....	16
2.2.1. Características do empreendedor .....	19
2.2.2. Motivação para ser empreendedor .....	23
2.2.3. Diferenças entre Empreendedor e Empresário.....	27
2.3. A influência da cultura no empreendedorismo .....	29
3. Descrição do Município de Viana em Angola .....	33
3.1. Município de Viana. ....	33
3.1.1. Principais actividades económicas do município de Viana. ....	33
3.1.2. Educação e escolas no município de viana. ....	34
3.2. Justificação da necessidade do projecto a implementar.....	34
4. Plano de Negócio a Implementar .....	36
4.1- Tipologia do negócio a implementar.....	36
4.2- Missão, Visão, Valores e Objectivos Estratégicos .....	38
4.3-Enquadramento do Setor .....	39
4.3.1- Contexto Internacional.....	39

4.3.2- Contexto Nacional .....	40
4.3.3- Meio envolvente contextual (PEST).....	40
4.4- Análise do Sector.....	42
4.4.1-Fornecedor .....	42
4.4.2- Clientes .....	42
4.4.3- Concorrentes .....	42
4.4.4-Entidade Reguladora (Regulação) .....	43
4.5- Análise interna do negócio. ....	43
4.5.1- Recursos da empresa.....	43
4.5.2- Atividades desenvolvidas.....	45
4.5.3 - Qualificação dos Recursos Humanos.....	46
4.6- Análise SWOT.....	48
4.6.1- Análise Externa (ameaças e oportunidades) e Interna (forças e fraquezas).....	48
4.6.2- Estratégia do negócio.....	49
4.7- Estratégia de Marketing.....	50
4.7.1. Perfil dos clientes alvos.....	50
4.7.2. Posicionamento .....	50
4.7.3- Marketing mix.....	51
4.7.4. Marketing relacional .....	53
4.8.- Plano de Implementação.....	53
4.9. Análise Financeira Previsional .....	54
4.9.1- Pressupostos Gerais .....	55
4.9.2- Vendas e Prestações de Serviços .....	56
4.9.3- CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	57
4.9.4- Fornecimentos e Serviços Externos .....	58

4.9.5-Mapa de custo com o pessoal.....	60
4.9.6 –Investimentos.....	62
4.9.7- Demonstração de Resultados Previsional .....	63
4.9.8- Plano de Financiamento.....	64
4.9.9- Balanço Previsional .....	66
4.9.10- Análise de viabilidade do projeto .....	68
5. CONCLUSÕES .....	71
6. Referências Bibliográficas.....	73

## Índice de Quadros

<b>Quadro 2. 1</b> - Estrutura do capítulo 2 sobre o enquadramento teórico.....	2
<b>Quadro 2. 2</b> - 5 Dimensões de Orientação do Empreendedor.....	20
<b>Quadro 2. 3</b> - Características pessoais normalmente associadas ao empreendedor. ....	21
<b>Quadro 2. 4</b> - Factores de Motivação para empreendedor .....	25
<b>Quadro 2. 5</b> - Diferenças entre Empreendedor e Empresário .....	28
<b>Quadro 4. 1</b> - Análise PESTEL.....	41
<b>Quadro 4. 2</b> Recursos da empresa.....	43
<b>Quadro 4. 3</b> - Plano de Implementação.....	53
<b>Quadro 4. 4</b> - Pressupostos Análise Financeira.....	55
<b>Quadro 4. 5</b> - Prestações de Serviços .....	56
<b>Quadro 4. 6</b> - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	57
<b>Quadro 4. 7</b> - Fornecimentos e Serviços Externos .....	58
<b>Quadro 4. 8</b> - Mapa de Gastos com o pessoal .....	60
<b>Quadro 4. 9</b> - Investimentos .....	62
<b>Quadro 4. 10</b> - Demonstração de Resultados Previsional .....	63
<b>Quadro 4. 11</b> - Plano de Financiamento.....	64
<b>Quadro 4. 12</b> - Balanço Previsional .....	66
<b>Quadro 4. 13</b> - Valor actual Líquido (VAL) .....	68
<b>Quadro 4. 14</b> - Taxa Interna de Rendibilidade (TIR).....	69
<b>Quadro 4. 15</b> - Indicadores económicos.....	69
<b>Quadro 4. 16</b> - Grau de Alavanca Financeira.....	70

## **Índice de Gráfico.**

<b>Gráfico 3. 1</b> - População do município de Viana em 2014.....	33
--	----

## **Lista de Abreviaturas**

ATL- Actividade em Tempo Livre

CAPEX- Capital Expenditure (Despesas de Capital ou Investimento)

ENDE - Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade

EPAL - Empresa Publica de Aguas de Luanda

GEINDEX- Global Entrepreneurship Index

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

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

INE-Instituto Nacional de Estatística

PESTEL - Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas e Legais

PDN- Plano de Desenvolvimento Nacional

PIV- Pólo de desenvolvimento industrial de Viana

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura.

ZEE- Zona Económica Especial

## 1. Introdução

O presente trabalho surge no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, com a elaboração de um plano de negócio para a implementação de uma Creche e um Colégio de ensino no município de Viana em Angola. E o trabalho encontra-se dividido em 3 componentes, teoria – apresentação de conceitos base de empreendedorismo, empreendedor e características que suportam o tema, Justificação da necessidade do projecto a implementar e por fim a parte prática – Plano de negócio com a utilização de ferramentas estratégicas e demonstração de resultados.

Assim sendo, o presente trabalho tem como objectivo principal avaliar a viabilidade económica e financeira da criação deste projeto, criado especificamente para atender as crianças em idade escolar dos 6 meses de idade aos 18 anos de idade, no formato de ensino presencial e a distância aos alunos da Iniciação, 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup>; 6<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup>, 8<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> Classe. E da 9<sup>a</sup> Classe á 13<sup>a</sup> Classe, incluindo o serviço de ATL, Transporte e Creche para tender as crianças e alunos do bairro Luanda Sul, que escolhem a nossa instituição de ensino com a finalidade de adquirir conhecimentos, complementar a oferta escolar existente e melhorar a experiência dos alunos com recursos das novas tecnologias. Como tal, o plano de negócio foi o modelo escolhido para apresentar o propósito pois este é o principal documento de estruturação de um negócio.

A escola irá ser adotada de uma estratégia de diferenciação apostando em fatores considerados essenciais para a satisfação dos alunos, nomeadamente a qualidade do serviço prestado com recursos das novas tecnologias e inovadores não disponibilizados pela concorrência. A escola e a Creche será instalada em 2 edifício um Colégio e uma Creche, o período para a implementação do projeto será de um ano, no qual estarão incluídas as obras de reconversão, prevendo-se a abertura da escola em Dezembro 2020 e Janeiro de 2021.

O plano económico-financeiro irá apresentar o enquadramento financeiro do projeto, onde irá ser elaborado todos os mapas de apoio como a estimativa de vendas incrementais da empresa, quais os custos que irá acarretar, quer custos diretos como custos indiretos ao projeto.

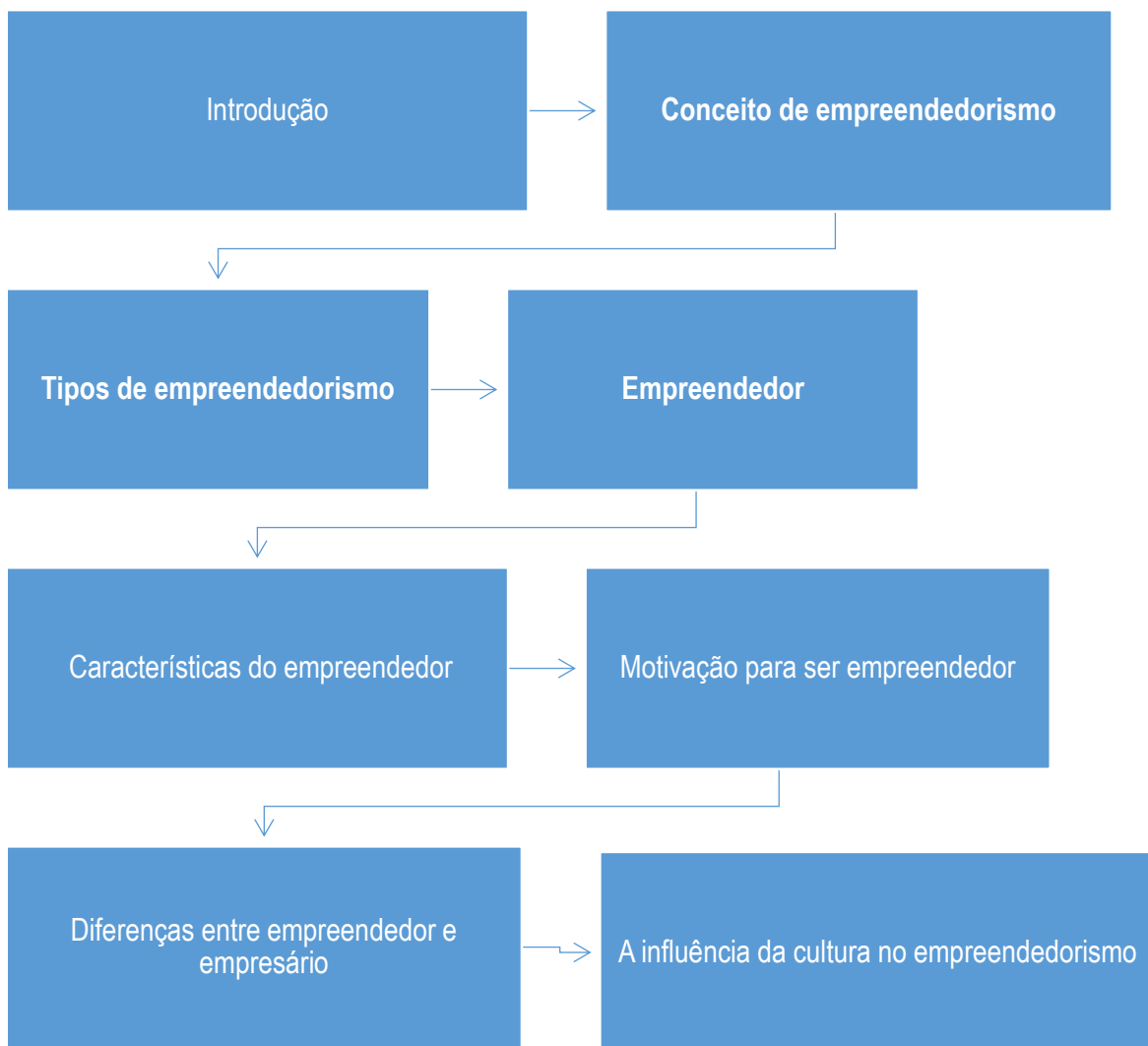
O investimento inicial é de 200.000€, tendo-se optado por financiar o projeto com 100% de capital próprio. A avaliação económica confirma a viabilidade do projecto, tendo-se obtido indicadores atrativos, nomeadamente VAL de 895.080.88€, TIR de 78,994% e um GAF superior a 1 em todos os anos.

## 2. Revisão da Literatura

A estrutura do capítulo 2 é apresentada na tabela 2.1, neste capítulo do trabalho vai-nos descrever os vários conceitos de empreendedorismo, empreendedor, fazendo referência também os tipos de empreendedorismo, características, motivação do empreendedor, diferenças entre empreendedor e empresário e influência da cultura no empreendedorismo.

Por fim, o capítulo do enquadramento teórico termina com influência da cultura no empreendedorismo, como se pode observar na tabela 2.1.

**QUADRO 2. 1 - ESTRUTURA DO CAPÍTULO 2 SOBRE O ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



**Fonte:** Elaboração própria.

## **2.1. Introdução ao Empreendedorismo**

Para Jardim e Franco (2019, p.249) define que o empreendedorismo pode vir a ser para o século XXI, mais do que a revolução industrial que foi para o século XIX.

Na mesma linha de pensamento, hoje muitos economista concorda que o empreendedorismo é um ingrediente necessário para estimular o crescimento econômico e as oportunidades de emprego em todas as sociedades. No mundo as pequenas empresas bem-sucedidas são os principais motores da criação de empregos, crescimento da renda e redução da pobreza. Portanto, o apoio do governo ao empreendedorismo é uma estratégia crucial para o desenvolvimento econômico ( Dorion, Severo, Olea e Nodari, 2012).

Segundo, Jardim et al (2019, p.242), nos últimos duzentos e cinquenta anos de teorização formal sobre empreendedorismo e empreendedor, podemos reconhecer três principais temas recorrentes e inter-relacionados nas principais teorias.

1. Primeiro lugar, no início do século XVIII, Richard Cantillon reconheceu a incerteza associada à atividade empreendedora. Duzentos anos depois, encontramos Frank Knight formulando sua teoria do empreendedorismo com o mesmo fundamento de incerteza e risco.

2. O segundo lugar, No início do século XIX, Jean Baptiste Say enfatizou as capacidades de gestão necessário para o sucesso empresarial. na primeira metade do século XX, Frank Knight reiterou a necessidade de competência administrativa, assim como Harvey Leibenstein na segunda metade do século XX.

3. O terceiro Lugar, criatividade e inovação ganhou força com Joseph Schumpeter nos primeiros anos do século XX, embora as sugestões desse tema fossem encontradas nos escritos dos fisiocratas da última parte do século XVIII em JB Say. Por volta de 1960, Edith Penrose explicou o crescimento e o desenvolvimento organizacional recorrendo a uma concepção oportunista criativa do empreendedor.

Portanto Joseph Schumpeter, Frank Knight e Izrael Kirzner são alguns autores que desenvolveram as teorias mais compreensivas, e talvez as mais reconhecidas do Empreendedorismo, as quais funcionam ainda hoje como benchmarks na área do empreendedorismo Jardim et al , (2019,p.243).

### 2.1.1. Conceito de Empreendedorismo

Ao longo do seculos, varios foram os estudiosos que se debruçaram sobre o empreendedorismo. Segundo, Jardim et al (2019), afirma que “ *o Conceito de Empreendedorismo, enquanto conceito teórico recente, tem sido reflexo da própria evolução social do termo Empreendedor*” (p. 251). Neste sentido, o Empreendedorismo implica sempre um esforço de obter novos ambientes e até capacidades económicas, sociais, institucionais e culturais através da ação deliberada de um individuo ou grupo de um grupo de individuos.

O termo Empreendedorismo é multifacetado, envolvendo diversas perspectivas amplas, tanto a nível económico, empresarial, como individual. embora tenha havido trabalhos importantes de Schumpeter e Cantillon, entre outros, a importância do empreendedorismo a nível económico advém de trabalhos de entre os quais se destaca o de Scott Shane, que demonstrou que (a) o empreendedorismo ( é entendido como criação de empresa ) é importante para criação de emprego; (b) o crescimento económico é resultado do desempenho de empreendedores inovadores bem sucedidos. Assim, a nível mesma importância do empreendedorismo reflete-se não só na criação de emprego, na geração de desenvolvimento regional e local para o bem-estar das populações (Jardim et al, 2019, p. 256)

Empreendedorismo é a prática de iniciar novas organizações ou revitalizar organizações maduras, particularmente novas empresas geralmente em resposta a oportunidades identificadas. assim sendo, o empreendedorismo é principalmente sobre riscos, inovação, pensamento criativo. empreendedor é o único, quem cria e inova algo reconhecido em torno das oportunidades percebidas, aceitando riscos e falhas ( Eroğlu e Piçak, 2011).

Segundo Pinheiro, ( 2018) o empreendedorismo é como o processo de criação de algo inovador, mas para que isso ocorra é necessário esforço, dedicação não ter medo de assumir riscos para que no final obtenha satisfação e independência financeira.

Para Baggio e Baggio, (2014, p 27 ) Empreendedorismo é um processo de transformar sonhos em realidade . Assim sendo, empreendedorismo é construir algo a partir de muito pouco ou de quase nada, ou seja, quer dizer inovar e criar algo por mais difícil que seja.

Para Global Entrepreneurship monitor (GEM , 2002) empreendedorismo é qualquer tentativa de novos negócios ou criação de novos empreendimentos, como trabalho por conta própria, uma nova organização comercial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, uma

equipe de indivíduos ou um negócio estabelecido, no entanto empreendedorismo é qualquer tentativa de estabelecer um novo negócio ou uma nova empresa, ou desenvolver um negócio ou empresa existente por um indivíduo, grupo de indivíduos ou empresa (Bat ,2018).

No entanto, destaca-se que empreendedorismo é o processo pelo qual o sujeito cria algo diferente e valioso, dedicando para esse fim, tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais para obter resultados financeiros e satisfação pessoal (Rauch e Frese, 2000).

Na mesma linha de pensamento, o empreendedorismo é um processo dinâmico que envolve visão, mudança e criação, requer energia e paixão para criar e implementar novas idéias e soluções criativas, como tal os ingredientes necessários para o empreendedorismo são: disposição para assumir riscos calculados, capacidade de formar uma equipe eficiente para a criação do negócio, capacidade de gerir os recursos necessários, capacidade de conceber um plano de negócios sólido, a visão de reconhecer oportunidades onde outros veem caos, contradições e confusão (Kuratko e Hodgetts, 2004; Kuratko, 2005).

Para Kerr, Nanda e Rhodes (2014), empreendedorismo é uma experimentação, conforme uma citação feita originalmente por Michael Jordan para descrever os lançamentos falhados no jogo de basquetebol . O empreendedorismo como experimentação permite que indivíduos e sociedades avaliem negócios e tecnologias em domínios com maior incerteza do que de outra forma possível, liberando profundas oportunidades de crescimento.

Os economistas devem ter em mente duas formas muito diferentes de experimentação associadas ao empreendedorismo:

- Primeira forma é a experimentação econômica que ocorre nas economias baseadas no mercado, quando várias novas idéias, produtos e tecnologias são continuamente testadas e substituem as tecnologias existentes ou, mais provavelmente, falham.

- Segunda forma menos experimentada de experimentação acontece no nível micro, antes que essas idéias competem, e se relaciona ao processo de trazer novas idéias ao mercado. existem muitas oportunidades para buscar com recursos escassos, e os experimentos mais bem projetados podem retornar com resultados enganosos ou ambíguos.

Nesse ambiente de tremenda incerteza, a experimentação permite que empreendedores e investidores avaliem e comercializem projetos sem investir o valor total.

Fundamentalmente, a experimentação oferece mais do que apenas a possibilidade de retornos mais altos, também permite que empreendedores e investidores busquem projetos que não são viáveis em uma aposta de tudo ou nada (Kerr et al., 2014).

Para Global Entrepreneurship Index (GEINDEX, 2018) o empreendedorismo é semelhante a outras criaturas sociais, pois é um fenômeno multidimensional cujo significado exato é difícil de identificar. Ao longo das décadas, os pesquisadores criaram vários indicadores de empreendedorismo, mas nenhum conseguiu refletir a natureza complexa do empreendedorismo. Neste contexto a definição de empreendedorismo é orientada não pelo empreendedorismo por necessidade, mas pela oportunidade.

O Empreendedorismo de oportunidades está positivamente correlacionado com o crescimento econômico. Os empreendedores vislumbram negócios escaláveis e de alto crescimento. Eles também possuem a capacidade de transformar essas visões em realidade, eles fazem as coisas. Eles passam por cima e por baixo de obstáculos. Isso é confirmado na relação observada entre a regulamentação e essas duas categorias de empreendedores.

Os empreendedores são a ponte entre invenção e comercialização. A invenção sem empreendedorismo permanece no laboratório da universidade ou nas instalações de P&D.

Os empreendedores estão por toda parte, em todas as sociedades, em bairros ricos e pobres; são cristãos, muçulmanos e judeus, homens e mulheres, gays e heterossexuais. Eles são pessoas de cor. Os empreendedores podem ser de alta ou baixa tecnologia ou mesmo sem tecnologia.

Em todo o mundo, os empreendedores trabalham em todos os tipos de condições contra grandes probabilidades, eles encontram maneiras de inovar e trazer produtos ao mercado, o problema dos empreendedores é o acesso a financiamento, proteção à propriedade intelectual ou uma equipe treinada não significa que os empreendedores não existam e não possam ter sucesso.

Segundo aspecto de nossa definição de empreendedorismo diz respeito ao nível de tecnologia. No ocidente, a inovação é usada como sinônimo de tecnologia. Os heróis no Ocidente são Zuckerberg, Jobs e outros.

Nossa definição está aberta a inovadores não técnicos, como Oprah e Bowker. A Starbucks serve uma bebida, café, mas introduziu uma experiência de cafeteria que agora está em todos os cantos do mundo.

Quando você entra na Starbucks e há uma longa fila, ela desaparece em apenas alguns minutos. Isso é inovação de processo e é um exemplo de um empreendedor não tecnológico.

O McDonalds fez o mesmo com o hambúrguer, a enterprise Rent a Car fez isso para aluguel de carros e hoje emprega milhares de pessoas em todo o mundo.

O Uber fez isso com os táxis. eles não inventaram táxis. eles estão sempre presentes. eles inventaram um novo processo. o empreendedorismo de baixa tecnologia faz é aumentar a eficiência com que rapidez você pode servir uma xícara de café GEINDEX, (2018).

Assim sendo, empreendedorismo é o processo pelo qual novas organizações são criadas ou organizações maduras são revitalizadas, e os negócios estão surgindo à medida que novas oportunidades são identificadas (Eroğlu et al., 2011).

### **2.1.2. Tipos de empreendedorismo**

Para além dos vários conceitos sobre o empreendedorismo apresentados ao longo dos anos, também vários investigadores apresentaram diferentes formas de empreendedorismo. Embora possam ser encontrados outros tipos de empreendedorismo na literatura.

Segundo Sarkar (2014, p.34), descreve diferentes tipos de empreendedorismo que se seguem:

- Empreendedorismo por necessidade
- Empreendedorismo ético
- Empreendedorismo de capital
- Empreendedorismo electrónico
- Empreendedorismo familiar
- Empreendedorismo comunitário
- Empreendedorismo municipal
- Empreendedorismo estatal
- Empreendedorismo local
- Empreendedorismo em jovens

Ainda assim, Sarkar (2014, p 37 ) existem outros tipos de empreendedorismo como :

- Intra-Empreendedorismo
- Empreendedorismo social
- Empreendedorismo por imigrantes
- Outras formas de empreendedorismo por mulheres, gestores etc.

Para Jardim et al, (2019, p. 255-296 ) existem varios tipos de empreendedorismo que se seguem:

- Empreendedorismo independente
- Empreendedorismo corporativo
- Empreendedorismo tecnologico
- Empreendedorismo intergeracional
- Empreendedorismo musical
- Empreendedorismo na educação de infância
- Empreendedorismo nas regiões ultraperiféricas

- Empreendedorismo no desporto
- Empreendedorismo no ensino secundário
- Empreendedorismo no feminino
- Empreendedorismo religioso
- Empreendedorismo Sénior

Desta multiplicidade de varios tipos de empreendedorismo, destaca-se algumas definições que estão mais relacionados com o objetivo do presente trabalho.

### **Empreendedorismo corporativo**

De acordo com, Guth e Ginsberg (1990 cit in Jardim et al, 2019) Empreendedorismo corporativo é a criação de novos negócios em organizações já existentes e a transformação de organizações já existentes por meio da renovação estratégica, na mesma linha de pensamento Sharma e Chrisman (1999) definiram o empreendedorismo corporativo como o processo pelo qual um individuo ou grupo de indivíduos, em associação como uma organização já existente, cria uma nova organização ou instiga a renovação ou inovação na organização existente.

Para Hisrich, Peters, e Shepherd, (2017) empreendedorismo corporativo é resistência à flexibilidade, crescimento e diversificação que pode em parte superar a ação empreendedora desenvolvendo um espírito de empreendedorismo dentro da organização existente. Denominado corporativo dentro de um empreendedorismo estabelecido. O aumento no empreendedorismo corporativo reflete um aumento nas pressões sociais, culturais e empresariais da organização em direção à ação empreendedora. A hipercompetição obrigou as empresas a aumentar o interesse em áreas como desenvolvimento de novos produtos, diversificação, aumento da produtividade e redução de custos por métodos como a redução da força de trabalho da empresa.

O empreendedorismo corporativo reflete-se mais fortemente nas atividades empresariais, bem como nas orientações da alta gestão nas organizações.

Esses empreendimentos empresariais consistem em 4 (quatro) elementos-chave:

- **Novos empreendimentos** (às vezes chamados de empreendimentos corporativos) referem-se à criação de um novo negócio dentro de uma organização existente. Essas atividades empreendedoras consistem em criar algo novo de valor, redefinindo os produtos ou serviços atuais da empresa, desenvolvendo novos mercados ou formando unidades ou empresas formalmente autônomas ou semi-autônomas, As formações de novos empreendimentos corporativos são as manifestações mais salientes do empreendedorismo corporativo.

- **Inovação** organizacional refere-se à inovação de produtos e serviços, com ênfase no desenvolvimento e inovação em tecnologia. Inclui desenvolvimento de novos produtos, aprimoramentos de produtos e novos métodos e procedimentos de produção.

- **Auto-renovação** é a transformação de uma organização através da renovação das ideias-chave nas quais ela é construída. Possui conotações de mudanças estratégicas e organizacionais e inclui uma redefinição do conceito de negócios, reorganização e introdução de mudanças em todo o sistema para aumentar a inovação.

- **Proatividade** inclui iniciativa e tomada de riscos, bem como agressividade competitiva e ousadia, que se refletem particularmente nas orientações e atividades da alta gerência.

Uma organização proativa tende a correr riscos realizando experimentos; também toma iniciativa e é ousado e agressivo na busca de oportunidades.

As organizações com esse espírito proativo tentam liderar, em vez de seguir concorrentes, em áreas-chave de negócios, como a introdução de novos produtos ou serviços, tecnologias operacionais e técnicas administrativas ( Hisrich et al., 2017).

### **Intra-empreendedorismo**

Para Bosma, Stam e Wennekers, (2008) intra-empreendedorismo são funcionários que desenvolvem novas atividades de negócios em conjunto com a entidade empregadora.

Um estudo elaborado pelos mesmos autores os resultados mostram que o intra-empreendedorismo não é um fenômeno muito amplo em média, menos de 5% dos funcionários são intra-empreendedores.

Intra-empreendedorismo é um fenômeno mais novo que o empreendedorismo, portanto, o intra-empreendedorismo não é sustentado pela mesma tradição que caracteriza o empreendedorismo.

O intra-empendedorismo ainda é um fenômeno em desenvolvimento. Sendo desse modo, o termo intra-empendedorismo é frequentemente debatido porque são usados termos concorrentes, como “empendedorismo corporativo”, “empendedorismo dependente” ou “empendedorismo em empresas estabelecidas” (Bosma et al., 2008).

Existem semelhanças entre o empendedorismo como o início de uma organização independente e o intra-empendedorismo. Ambos os campos de pesquisa são baseados no comportamento empreendedor e em atividades empreendedoras, ou seja, as atividades que envolvem a descoberta ou criação de oportunidades e a avaliação e utilização delas através da organização.

No entanto, também existem diferenças. Enquanto o processo de criação de algo novo no empendedorismo envolve todas as atividades necessárias para formar uma nova organização independente, o intra-empendedor não inclui necessariamente todas as atividades nas quais uma empresa existente está envolvida.

Neste sentido o intra-empendedorismo pode aparecer como Disperso (amplo) ou Focado (restrito), o que significa que o intra-empendedorismo pode ser atividades que envolvem todos os funcionários (dispersos), porque cada funcionário tem capacidade para comportamento de gestão empresarial, ou envolve apenas alguns funcionários (focados) que são considerados particularmente empreendedores (Elfring, 2005 cit in Bosma et al., 2008).

As empresas podem criar concurso, envolvendo potencialmente todos os seus funcionários, mas ao mesmo tempo, coloca seu dinheiro em novas idéias de uma maneira mais focada em seu sistema da incubadora. Mas a diferença mais crucial entre empendedorismo e intra-empendedorismo é que o empendedorismo é o processo empreendedor pelo qual um indivíduo ou um grupo de pessoas independentes das conexões com um negócio existente estabelece uma ou mais novas organizações independentes (Sharma e Chrisman 1999 cit in Bosma et al., 2008). Na mesma linha de pensamento, Sharma e Chrisman aprimoraram ainda mais quando adicionaram um terceiro subgrupo que é a inovação, a adição ocorre porque as empresas existentes podem criar novas unidades organizacionais ou alterar suas estratégias sem necessariamente ter que inovar especialmente se a inovação é vista de uma perspectiva estritamente schumpeteriana (Sharma e Chrisman 1999 cit in Bosma et al., (2008).

Na maioria dos casos, o intra-empendedorismo envolve os aspectos, implementação, renovação da estratégia, inovar e criar novas unidades organizacionais por meio da competição e do sistema da incubadora.

Intra-empendedorismo apresenta formação de uma nova unidade organizacional pode ser interna ou externa a uma estrutura organizacional corporativa existente Von Hippel,1977 cit in Bosma et al.,( 2008).

A formação de uma nova unidade organizacional pode ocorrer internamente, através do desenvolvimento de unidades internas, como novos grupos, projetos ou empresas. formação de uma nova unidade organizacional também pode ocorrer externamente através do estabelecimento de joint ventures e spin-outs. Isso é consistente com a definição de intra-empendedorismo de Burgelman, vê que o Intra- empendedorismo como um processo no qual as empresas alcançam diferenciação por meio de processos de desenvolvimento interno Bosma et al.,(2008).

Por outro lado, a vantagem de capturar uma oportunidade inovadora é que a empresa existente adquira clara diferenciação e vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Para falar sobre os vários graus de inovação relacionados ao intra-empendedorismo, precisamos introduzir o conceito de intra-empendedorismo incremental versus radical.

- **Intra-empendedorismo incremental** refere-se à ideia de que as oportunidades permanecem fundamentalmente iguais, mas são renovadas gradualmente, o desenvolvimento de empresas, portanto, assume a forma de um processo gradual pelo qual produtos, processos etc. de forma incremental e lenta, tomam nova forma.

- **Intra-empendedorismo radical** preocupa-se com a forma como as empresas existentes se desenvolvem criando oportunidades potenciais completamente diferentes das existentes.

Entretanto, o intra-empendedorismo é muito diferente do empendedorismo. O ambiente corporativo existente impõe certas condições ao processo empendedor. Os indivíduos que descobrem ou criam, avaliam e organizam novas oportunidades dentro de uma estrutura corporativa existente dependem da empresa existente aceitar a presença da nova. O intra-empendedor é, portanto, limitado pelo contexto da empresa. Ao mesmo tempo, no entanto, o

intra-empendedor aproveita positivamente os diversos recursos presentes nos negócios existentes. Além disso, parece que as características dos intra-empendedores são, em muitos aspectos, semelhantes às dos empreendedores (Bager et al, 2010 cit in Bosma et al., (2008).

### **Empreendedorismo social**

Cada vez mais se fala em empreendedorismo social, de acordo Light (2016) empreendedorismo social é um dos termos mais populares no setor sem fins lucrativos, e também um dos mais incompreendidos.

Já se passaram quase três décadas desde o diretor executivo da Surdna Foundation, Edward Skloot usou pela primeira vez o termo **empreendimento sem fins lucrativos** e o fundador da Ashoka Bill Drayton adotou o termo empreendedorismo social, ainda há um debate considerável sobre quando e onde o termo aplica-se. Alguns usam o termo empreendedorismo social para descrever qualquer forma de empreendimento lucrativo com uma missão social. Outros a usam para descrever qualquer tipo de organização sem fins lucrativos que seja nova para eles.

Por outro lado, o termo empreendedorismo social, concentra-se no papel do indivíduo que assume riscos, que, contra todas as probabilidades cria mudanças sociais. nesta visão, o desafio não é definir o empreendedorismo social de maneira tão ampla que se torne apenas mais uma palavra usada para disfarçar os negócios como de costume (Light, 2016)

Na mesma linha de pensamento, ( Bornstein, 2004 cit in Praszki e Nowak, 2012) considera a definição de empreendedorismo social de Ashoka a mais abrangente.

De acordo com Ashoka (2000), os empreendedores sociais podem produzir pequenas mudanças no curto prazo que repercutem nos sistemas existentes, efetivamente efetuando mudanças significativas no longo prazo. Os critérios de seleção para os companheiros de Ashoka, segundo (Drayton , 2002, 2005; e Hammonds, 2005) são:

- Ter uma nova idéia para resolver um problema social crítico
- Ser criativo
- Ter uma personalidade empreendedora prevendo o amplo impacto social da ideia
- Possuir uma fibra ética inquestionável

Para Praszkie et al., (2012) a definição de Ashoka, uma organização do setor público identifica e apóia os principais empreendedores sociais que são considerados motores de mudança social e modelos para o setor público, e os ajuda a alcançar o máximo impacto social.

Entretanto, o campo pode avançar para criar as condições sob as quais o empreendedorismo social pode florescer e trabalhar sua vontade na solução dos grandes problemas intratáveis de nossos tempos.

Uma das definições clássicas de empreendedorismo social e empreendedor social é fornecida por (Dees 1998 citado por Praszkie et al., 2012), que afirma que os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social de seguinte forma:

- Adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado).
- Reconhecer e buscar incansavelmente novas oportunidades para servir a essa missão.
- Engajar-se em um processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuos.

Agindo com ousadia sem ser limitado pelos recursos atualmente disponíveis, exibindo um maior senso de responsabilidade perante os gestores e pelos resultados criados.

Bornstein (1998) afirma que os empreendedores sociais permite:

- Abrir novas possibilidades introduzindo idéias inovadoras
- Combinação visões com realismo.
- São solucionadores de problemas, criativos e altamente éticos, exibindo total comprometimento com suas idéias de mudança social.

Para além dos varios conceitos sobre empreendedores social, para Nielsen, Klyver, Evald e Bager (2012), empreendedorismo social alcança objetivos sociais, criando assim melhores condições para as pessoas local ou globalmente.

O objetivo principal do Empreendedorismo social é a criação de melhores condições para as pessoas, local e globalmente, enquanto o lucro é apenas um meio de alcançar objetivos sociais.

O lucro não precisa necessariamente ser o objetivo orientador. em outras palavras, a visão orientadora do empreendedorismo social é social e não econômica por natureza - embora a segunda situação também seja concebível. É precisamente o equilíbrio entre objetivos sociais e econômicos.

O empreendedorismo social pode ser criado em muitos setores diferentes, através de atividades nas áreas de cultura e lazer, através de esforços de ajuda, projetos de ajuda e desenvolvimento voltados para pessoas do terceiro mundo ou através da criação de novos negócios comerciais que criem melhores condições para grupos vulneráveis.

As principais características do empreendedorismo social são semelhantes ao empreendedorismo que ocorre em um contexto comercial, (Nielsen et al., 2012).

A principal diferença é que a força motriz por trás do empreendedorismo social geralmente pode ser o desejo de garantir justiça social, enquanto o empreendedorismo em um contexto comercial é direcionado principalmente ao lucro (Johnson, 2000 cit in Nielsen et al., 2012)

O empreendedorismo social é, portanto, considerado uma atividade que é fundamentalmente sobre a criação de um mundo melhor e ocorre dentro do que é frequentemente chamado de setor voluntário.

O setor de voluntariado é assim chamado porque uma parte substancial do esforço nessas organizações vem de trabalhadores não assalariados. O setor voluntário é frequentemente chamado de setor sem fins lucrativos

Segundo, Jardim et al , (2019, p 287) o conceito de empreendedorismo social não é novo, no entanto no, no início do século XX, passou a ser mais divulgado e investigado. Assim sendo, foram determinantes obras como as de Leadbeater (1999), Yunus (1999) Dees (2001) e Bornstein (2004). Contudo, Bornstein & Davis (2010) definem o Empreendedorismo social como um processo pelo qual os cidadãos constroem ou transformam instituições para avançar soluções para problemas sociais, tais como pobreza, doença, analfabetismo, destruição ambiental, violações dos direitos humanos e corrupção, a fim de tornar a vida melhor para muitos.

## 2.2. Conceitos de empreendedor

Segundo Jardim et al (2019), o termo empreendedor, tal como o conhecemos em português , resulta do verbo francês “ entrepreneur “ que é a conjugação do termo francês “entre”, que em português significa "entre" e palavra “ preneur ” que em português significa o que faz ou assume". Assim, a Palavra “empreendedor” significa aquele que assume algo novo em determinado momento.

No entanto, o economista Franco-Irlandês Richard Cantillon, que tem a reputação de ter usado a palavra pela primeira vez na obra intitulada *Essai Sur la nature du commerce en général*, que diferencia o empreendedor do capitalista , distância baseada essencialmente na diferença entre o que fornece o capital e o que assume os riscos. Para este autor, o empreendedorismo estava associado ao autoemprego, portanto, empreendedor era aquele que criava o seu próprio posto de trabalho e o explorava.(p. 251)

De igual modo, empreendedor é aquele que é capaz de desenvolver ou criar produtos ou processos inovadores desbravar novos mercados , promover novos modelos organizacionais ou encontrar alternativas de fornecimento, de modo a transformar uma ideia numa oportunidade de negócio.

O empreendedor é a pessoa que consegue desenvolver novas combinações, que se traduzem geralmente em novos produtos ou serviços, novos processos, novos mercados, novas formas de organização ou novas fontes de fornecimento. Destas novas combinações, surge normalmente uma força que promove uma “ *destruição criadora* “ *do status quo*”, geradora de novas realidades que originam geralmente o processo das sociedades. Para Schumpeter, a inovação que está na origem do processo empreendedor é a fonte do dinamismo económico e a origem do espírito do empreendedor. Nesta busca, o empreendedor utiliza as suas competências e os seus conhecimentos para criar uma nova ordem , o empreendedor assume riscos e desafia situações financeiras por vezes adversa, na expectativa de retornos elevados, ainda que o seu motivo principal não seja o lucro ( Schumpeter, 1934 citado pelo Jardim et al, 2019).

Assim sendo, Bolton et al., (2004) definiram empreendedor como:

**Uma pessoa que habitualmente que cria, inova, para criar algo de valor reconhecido em torno das oportunidades percebidas.**

**Uma pessoa** ou um grupo de pessoas, pois é possível descrever equipes e até organizações como empreendedoras. A palavra "pessoa" enfatiza que uma personalidade, e não um sistema que está envolvida.

**Habitualmente** é uma característica importante dos empreendedores que os distingue dos gerentes ou proprietários de empresas ou pessoas que constroem uma empresa simplesmente para obter um estilo de vida confortável. O verdadeiro empreendedor simplesmente não pode deixar de ser um empreendedor.

**Cria** é usada para enfatizar o fato de que os empreendedores começam do zero e criam algo que não existia antes. Mas os empreendedores não são mágicos de prestígio, pois eles constroem à medida que criam e moldam seu empreendimento.

Os verdadeiros empreendedores **Inovam e Criam**. Eles veem suas idéias até a aplicação final eles entregam. No caminho, eles usam seus talentos inovadores para superar obstáculos que impediriam a maioria das pessoas. Para eles, todo problema é uma nova oportunidade.

**Para criar algo** descreve a saída. as palavras "habitualmente cria e inova" se referem ao processo. "Construir algo" é o objetivo desse processo e, para empreendedores de sucesso, essa é a conquista deles.

A palavra "**algo**" significa que eles constroem uma entidade que pode ser identificada e não é apenas uma ideia ou um conceito, embora possa começar dessa maneira.

**De valor reconhecido** amplia a definição do puramente comercial. A visão tradicional dos empreendedores é que eles criam capital financeiro. Embora essa seja uma categoria importante de empreendedor, queremos expandir o uso da palavra 'empreendedor' para incluir também aqueles que criam capital social.

**Oportunidades percebidas** são essenciais para fornecer orientação e foco. A ideia por trás da oportunidade pode ou não ser original para o empreendedor, mas identificar a oportunidade de explorar a ideia é uma característica do empreendedor. Os empreendedores veem algo que os

outros sentem falta ou apenas veem em retrospecto - a boa ideia vista com o benefício da retrospectiva.

Atendendo a amplitude que o conceito de empreendedor tem, não é possível encontrar uma definição única ou universalmente aceite. O empreendedor é uma pessoa com a visão de ver uma inovação e a capacidade de trazê-la ao mercado GEINDEX (2018). Maioria dos pequenos empresários nas ruas principais dos Estados Unidos ou nos mercados da maioria das cidades do mundo não são empreendedores, de acordo com a definição de empreendedor.

Se caminhar pelas ruas da Seventh Avenue, em Nova York, verá vendedores ambulantes vendendo a tarifa de todos os países do mundo, lojas de unhas e pequenos supermercados. Poucos desses estabelecimentos são empreendedores por nossa definição, porque não há nada de novo neles. A maioria dessas pessoas são comerciantes ou donos de lojas, realizando uma espécie de gestão de pequenas empresas, essas pessoas são importantes, não nos interpretem mal elas criam empregos e renda para suas famílias, mas queremos fazer uma distinção aqui entre o pequeno empresário que replica o que os outros estão fazendo e um empreendedor que inova (GEINDEX, 2018, p 50).

Na mesma linha de pensamento, um estudioso e praticante de empreendedorismo, descreve um empreendedor como alguém que não apenas percebe uma oportunidade, mas também "cria uma organização para persegui-la" Bygrave, (2018), Nesta base, empreendedor é um indivíduo que assume riscos, portanto Schumpeter foi quem construiu as principais bases econômicas do empreendedorismo, o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes, baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa, ( Schumpeter, 1988 cit in Baggio et al., 2014).

Segundo, Korunka et al (2003) cit in Bygrave, 2018), desenvolvimento da teoria sobre o empreendedor como indivíduo geralmente pode ser considerado em três fases:

➤ Primeira fase "otimista", particularmente dominante nas décadas de 1960 e 1970, acredita essencialmente que os empreendedores nascem com uma variedade de características que produzem uma personalidade empresarial universal e específica que podemos identificar, ao revelar essa personalidade, é possível diferenciar o empreendedor de outros indivíduos.

➤ Segunda fase mais crítica do desenvolvimento teórico, o empreendedor é visto como um fenômeno muito mais complexo e não basta apenas procurar traços de personalidade. Isso permite a introdução de teorias mais dinâmicas e diversas, que entre outras coisas, se concentram no processo e na interação entre indivíduo e ambiente para explicar o empreendedor e o empreendedorismo. Também abre a possibilidade de os indivíduos não nascerem como empreendedores, mas serem transformados em empreendedores. Qualquer um pode evoluir para se tornar um empreendedor ao longo do tempo. Se os indivíduos estão motivados a tentar o empreendedorismo, será o resultado de situações e experiências específicas encontradas durante suas vidas.

➤ Terceira e mais recente fase, por volta de 2000, enfoca, mais uma vez, a personalidade do indivíduo. No entanto, em vez de se concentrar na identificação de traços individuais, esta pesquisa desenvolve uma compreensão mais dinâmica da personalidade empreendedora por meio da análise de processos cognitivos, intenção, identidade etc.

### **2.2.1. Características do empreendedor**

O empreendedor tem como a característica principal o espírito criativo, procura de novas ideias, novas soluções e sempre direcionado para as necessidades do mercado Duarte e Esperança, (2014, p.36).

Existe 5 dimensões de orientação do empreendedor que são: Autonomia, Comportamento inovador, Propensão para assumir riscos , Comportamento pró-ativo e a Competitividade agressiva, conforme se pode observar na tabela 2.2

**QUADRO 2. 2 - 5 DIMENSÕES DE ORIENTAÇÃO DO EMPREENDEDOR.**

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
Autonomia,	Ação independente de um indivíduo almejando levar para frente um conceito de negócio ou uma visão e completá-la.
Comportamento inovador	Vontade de introduzir novidade pela experimentação e processos criativos tendo por objetivo o desenvolvimento de novos produtos serviços ou processos.
Propensão para assumir risco	Tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.
Comportamento pró-ativo	Uma perspectiva de olhar para a frente característica de líderes que agarram a oportunidade antecipando a procura futura.
Competitividade agressiva	Esforço inteso de ser número um no mercado. Caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da envolvente.

**Fonte:** Adaptado de Lumkin e Dess (1996) cit in Duarte et al., (2014,p.34)

No entanto, as características individuais dos empreendedores estão relacionada com um conjunto de características encontradas no individuo que habitualmente estão associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação do empreendedor.

O empreendedor deve reunir um conjunto de competências pessoais e de gestão para criar uma empresa com possibilidades de futuro sustentado. Segue se na tabela 2.3 algumas das características pessoais normalmente associadas ao empreendedor destacada pelos alguns autores.

**QUADRO 2.3 - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS NORMALMENTE ASSOCIADAS AO EMPREENDEDOR.**

Criativo, Sobrevinte e Visionário	Disposto a assumir riscos
Comprometido	Corajoso e auto confiante
Ter espírito de iniciativa	Flexível e com capacidade de adaptação
Racional	Sabe trabalhar em equipa
Aprende com os próprios erros	Gere e molda mudanças
Autossuficiente e Otimista	Procura o sucesso (ambicioso)
Tem necessidade de realização	Interdependente
Tem noção dos benefícios e custos	Sabe procurar, utilizar e controlar recursos
Traduz os seus pensamentos em ações	Reconhecimento de Oportunidades
Perseverança e determinação	Capacidade de assumir riscos calculados
Necessidade de alcançar os objectivos	Iniciativa e responsabilidade
Orientação para objetivos claros	Criatividade
Honestidade e integridade	Independência.
Habilidades Específicas	Conhecimento do negócio
Valores, coragem para enfrentar desafios	Boa capacidade de Comunicação
Habilidades de Relacionamento Interpessoal	Visão estratégica
Capacidade de tomar decisões rapidamente	Pensamento crítico
Familiaridade com o mundo dos negócios	Ótima rede de contatos
Flexibilidade á mudança e aos ambientes dinâmicos	Capacidade de resolução de problemas e conflitos
Honestidade, Integridade e Pragmatismo	Perfil voltado para desenvolver talentos
Habilidades de negociação	Proatividade
Automotivação	Vontade de aprender

**Fonte:** Adaptado de Duarte et al., (2014);

Por sua vez, Silva et al., (2019, p.22) afirma que uma das principais características que diferencia o empreendedor das outras pessoas são:

*“determinação, criatividade, liderança, inovação, originalidade, autoconfiança, envolvimento de longo prazo, capacidade para assumir riscos calculados, busca constante*

*pelo feedback, dentre outras. em alguns casos, a presença ou não dessas característica pode determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendedor “ .*

Para Hisrich e Peter (2004 cit in Baggio et al., 2019 ), é importante que o empreendedor possua habilidades técnicas (redação, capacidade de ouvir, expressão oral, treinamento etc.) e habilidades administrativas (relações humanas, finanças, contabilidade, marketing, negociação etc).

Todavia, não basta apenas possuir habilidades técnicas e administrativas para ser empreendedor, também é necessário o domínio de habilidades empreendedoras relacionadas à gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro.

Na mesma linha de pensamento, Schmidt e Bohnenberger (2009) considera que algumas as características do empreendedor são: Auto-eficácia, Capacidade de assumir riscos calculados, Planear, Detectar oportunidades, Persistência, Sociável, Inovação e liderança.

1. **Auto-eficaz (AE)**: é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida (Carland *et al.*, 1988; Chen *et al.*, 1998; Kaufman, 1991; Longenecker *et al.*, 1997; Markman & Baron, 2003).

2. **Assume Riscos calculados (AR)**: pessoa que, diante de um projeto pessoal, relaciona e analisa as variáveis que podem influenciar o seu resultado, decidindo, a partir disso, a continuidade do projeto (Carland et al., 1988; Drucker, 1986; Hisrich & Peters, 2004).

3. **Planear (PL)**: pessoa que se prepara para o futuro (Filion, 2000; Kaufman, 1991; Souza et al., 2004).

4. **Detectar oportunidades (DO)**: habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança (Birley & Muzyka, 2001; Degen, 1989; Markman & Baron, 2003).

5. **Persistente (PE)**: capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto (Drucker, 1986; Markman & Baron, 2003; Souza et al., 2004).

6. **Sociável (SO)**: grau de utilização da rede social para suporte à atividade profissional (Hisrich & Peters, 2004; Longenecker et al., 1997; Markman & Baron, 2003).

7. **Inovador (IN)**: pessoa que relaciona idéias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa (Birley & Muzyka, 2001; Carland et al., 1988; Degen, 1989; Fillion, 2000).

8. **Líder (LI)**: pessoa que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo (Fillion, 2000; Hisrich & Peters, 2004; Longenecker et al., 1997).

Em suma, podemos dizer que existem varias características comportamentais pessoais normalmente associadas ao empreendedor uma delas é a motivação, que vamos tratar no subtema a seguinte.

### **2.2.2. Motivação para ser empreendedor**

A palavra motivação vem da palavra latina movere – (mover) conjunto de processos fisiológicos responsáveis pelo processo de iniciação, manutenção e cessação do comportamento (Jardim et al, 2019, p.544).

Desse modo, Duarte et al (2014, p.38) afirma que para compreender a motivação para ser empreendedor tem de analisar, as diversas características de um empreendedor, já anteriormente referidas no (**Tabela 2.3**), que o empreendedor deve ser uma pessoa com forte motivação e a motivação pode ser estar relacionada com a formação e a experiência profissional adquiridas ao longo dos anos, cujo Know how acumulado faz com que o empreendedor avance para criar o seu próprio negócio, ou através de outras situações.

- Desejo de mudança face a situação atual (não querer continuar a trabalhar por conta de outrem, sentir que já não tem condições para prosseguir na carreira ou estar desempregado e não conseguir arranjar um emprego). Como tal, isto pode ser considerado com um aspecto negativo, mas podem ser a verdadeira alavanca para o inicio de uma atitude pró-ativa e de solução de vida, passando pela criação de um negócio.

- O uso dos conhecimentos adquiridos com o desenvolvimento de um determinado produto ou serviço, que quando aplicado, por exemplo, a um outro nicho de mercado, se pode tornar numa iniciativa rentável

- O facto de considerar que um negócio é a melhor forma de dar expressão ás suas qualidades.

Segundo, GEM (2005, 2006 cit in Hessels, Gelderen, Thurik , 2008), as motivações para ser um empreendedor são as seguintes:

- Necessidade, a pessoa não possui outras opções de trabalho
- Independência, a independência é o principal motivo para se tornar um empreendedor
- Aumentar a riqueza, o seu principal motivo para ser ou se tornar um empreendedor é aumentar a riqueza.
- Outros motivos para se tornarem autônomos, como necessidade de conquista e necessidade de poder.

Para os autores Leontjevin (1977), Vartiainen e Nurmela (2005 cit in Rinne, 2017), Nuttin (1984 cit in Lönnström, 2015), motivação é um processo ativo que leva os indivíduos a direcionar o comportamento para determinada situação e objetivo. Que é composta por diferentes motivações que são:

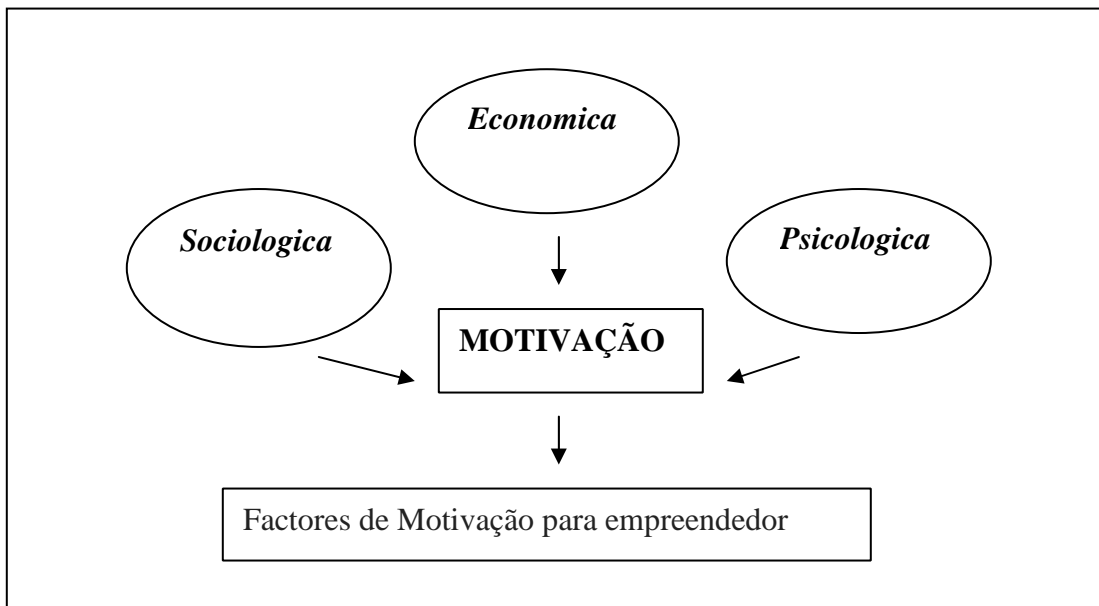
- **Necessidades biológicas**
- **Psicológicos ou sociais**

Esses motivos podem ser como um impulso internos e externos. Assim sendo, é necessário definir a motivação para o trabalho esta motivação para o trabalho se concentra principalmente na motivação por trás do empreendedorismo, referindo-se à motivação para o trabalho referem-se à um estado de um indivíduo, esse estado fornece a energia e aciona as forças necessárias para concluir o objectivo pertagonizado. Vartiainen et al (2005), Motivação pode ser vista como o processo pelo qual um indivíduo passa para atingir uma meta. Isso pode se referir à intensidade com que um indivíduo trabalha em direção ao seu objetivo, bem como à persistência do esforço Robbins e Judge (2012).

Presume-se que os empreendedores tenham as mesmas motivações que qualquer outra pessoa para satisfazer suas necessidades e desejos, o que os diferencia de todos os outros, no entanto, é a maneira de usar essas motivações para criar empreendimentos, alguns empreendedores optam por trabalhar como empreendedores, mesmo que outras oportunidades atraentes surjam (Carsrud e Brännback, 2011 cit in Lönnström, 2015).

Para Gray (2006), Saxena,(2005), Ducheneaut (1997), Huuskonen (1992), Kaufmann (2009) e Krueger (2002) o empreendedor geralmente se concentra na visão econômica e nos fatores de personalidade do indivíduo. No entanto, factor económico não é a única razão motriz para motivar as pessoas ao empreendedorismo . como tal podemos entender que os empreendedores não são motivados por um único fator para iniciar um novo negócio, mas por vários fatores que estão relacionadas ao empreendedorismo, baseadas em colaborações interdisciplinares que são psicologia, sociologia e economia, conforme se pode observar na tabela 2.4.

**QUADRO 2. 4 - FACTORES DE MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDEDOR**



**Fonte:** adaptado de Gray, (2006); Saxena (2005); Ducheneaut (1997); Luoma (2009).

### **Motivação Psicológica**

A motivação tem sido vista como um efeito da psicologia no sucesso das atividades empreendedoras. A grande maioria das pesquisas sob a perspectiva psicológica (Segal, Borgia e Schoenfeld, 2005) observou isso. A teoria da motivação é o chamado impulso fisiológico (Maslow, 1987). A psicologia é uma ciência que explica a razão e suas consequências inerentes do empreendedorismo a partir dos indivíduos: Competências Pessoais, Traços Pessoais e Comportamentos.

### **Motivação Sociológica**

O empreendedorismo pode ser visto como um fenômeno nutrido por diferentes ambientes e contextos sociais. O ambiente social empreendedor afeta o nível de atividade empreendedora, porque todos os empreendedores fazem parte de uma sociedade (Malecki, 2009). Incentivar o ambiente social do empreendedorismo pode motivar positivamente as pessoas para o campo, enquanto os indivíduos são menos ou mesmo não promovidos ao empreendedorismo em uma sociedade desanimada. Em uma cultura específica, quanto maior o número e a variedade de empreendedores, maior será a probabilidade de os indivíduos formarem empresas nessa cultura (Krueger, 2002).

### **Motivação Econômica**

Baumol (1990) apresenta uma estrutura de recompensa na economia que motiva os empreendedores. Essa perspectiva econômica concentra-se na conveniência, utilidade e utilidade de uma carreira empreendedora. Visto que Praag e Cramer (2001) sugerem que as pessoas se tornariam empreendedores se a recompensa esperada ultrapassasse os salários do emprego; se um indivíduo se torna um empreendedor, depende de serviços públicos associados, que por sua vez dependem da capacidade e da atitude de risco individual.

O modelo maximizador de utilidade para examinar a escolha entre emprego e trabalho autônomo de acordo com a idade do indivíduo, atitudes em relação aos atributos do trabalho e as mudanças prováveis nessas atitudes quando as pessoas amadurecem. Essas diferenças entre as pessoas afetam a escolha da carreira que fazem, maximizando sua utilidade. Esse modelo também explica por que algumas pessoas que trabalham por conta própria mudam para trabalho remunerado (Levesques et al., 2002.)

Os empreendedores aceitam os riscos financeiros pessoais quando possuem um negócio, portanto, também beneficiam diretamente o potencial sucesso do negócio. Ser empreendedor é visto como uma escolha de carreira com incertezas, falhas e frustrações associadas ao processo. examinaram componentes de motivação que podem contribuir para a decisão de se tornar autônomo. As pessoas podem ser motivadas para o empreendedorismo se acreditarem que têm mais probabilidade de receber os resultados avaliados pelo auto-emprego Segal et al. (2005)

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

A principal razão para a distinção entre os conceitos de empreendedor e empresário, tem a ver com a sua atitude e o seu posicionamento perante o negócio. desse modo, para compreender, após a criação de um negócio, um empreendedor tenderá a tornar-se um empresário, caso não persista na sua atitude de criar permanentemente a partir do que já existe Jardim et al, ( 2019, p.254).

Todavia, Ferreira, Santos e Serra (2014, p. 48) afirmam que as diferenças entre empreendedor e empresário emerge em aspecto como a motivação orientação para a acção, a postura face ao risco, como toma as decisões, o histórico pessoal e familiar, etc.

Por outro lado, pode tornar-se apenas um empresário, se a atitude passar a ser essencialmente a de assumir uma ou algumas das funções da empresa, ao invés de assumir o negócio como um todo, e de gerir apenas o que existe, minimizando o risco, ao invés de permanecer na atitude de desenvolvimento do que está criando, melhorando e assumindo riscos. conforme desmostra na tabela 2.5 as principais diferenças entre um empreendedor e um empresário.

**QUADRO 2. 5 - DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDOR E EMPRESÁRIO**

<b>Diferenças</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Empresário</b>
Função	Cria empresa assumindo o seu risco financeiro para obter lucro. Cria a mudança	Assume a responsabilidade pelo e administração de uma empresa. Adpta-se á mudança.
Âmbito	Criação de negócio	Gestão de operações correntes
Motivação	Sucesso, autonomia e liberdade	Poder e reconhecimento
Abordagem ás tarefas	Informal: procura o know-how e o know –who	Formal: aplica o know-how
Estatuto	Criador e dono, sócio ou acionista	Sócio, acionista ou colaborador
Objectivo	Lucro e prestígio	Remuneração
Tomada de decisão	Intuitiva: estabelece metas na base de uma visão, missão e procura recursos	Racional: otimiza recursos para atingir metas
Motivação	Criatividade e Inovação	Preservar e reforçar o status quo
Atitude face ao risco	Tomador de risco	Aversão ao risco

**Fonte:** adaptado de Jardim et al ( 2019, p.254).

Assim sendo, pode-se perceber que o empreendedor é uma evolução do empresário. O empresário é motivado pelo poder, quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais, enquanto o empreendedor é orientado para metas, autoconfiante e automotivado (Pinchot, 1989 cit in Uriarte, Dalmau, Barcia, Valente, Lapolli, 2000).

Todavia, o empresário trabalha com orçamento, planeamento semanal, mensal, trimestral, o empresário delega a ação e supervisão, geralmente tem formação em administração. empresário importa-se com status (escritório grande, entre outros) e a hierarquia deve ser rígida.

Já o empreendedor é orientado a metas finais de cinco a dez anos de crescimento, tem formação técnica e executa todas as tarefas, é autoconfiante, otimista e corajoso. O empreendedor gosta de correr riscos moderados, investe forte para ter sucesso. cria as necessidades e produtos que frequentemente não podem ser testados com pesquisas de mercado. Para o empreendedor se o trabalho estiver sendo feito não precisa nem ter um lugar para sentar. o empreendedor trata os

erros e fracassos como aprendizado e todos são iguais, claro que dentro de um respeito criado pelo bom senso Uriarte et al (2000).

Em suma, visto que ambos empreendedor e empresário pensam de forma diferente, como tal, empreendedor realmente é uma evolução natural do empresário. O principal factor de diferenciação é o nível de comprometimento das pessoas envolvidas e a maneira de fazer essa transformação de acordo com as necessidades dos clientes Uriarte et al (2000).

Um empreendedor pode ter dificuldades na gestão do dia-a-dia. e o empresário pode enfrentar problemas para inovar. O ideal é ser um empreendedor empresário ou vice-versa, essas diferenças servem de motivação para a formação de sociedades. Ambos unem forças e somam competências para garantir uma gestão eficiente e manter o espírito inovador do negócio Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas(SEBRAE, 2017).

### **2.3. A influência da cultura no empreendedorismo**

A cultura consiste num sistema de valores e normas que são partilhadas e seguidas por um grupo de pessoas, e que é delimitado geograficamente a um certo espaço como um país ou uma região Ferreira et al, (2014) .

A cultura é reconhecida como um fator importante que contribui para promover o empreendedorismo em uma sociedade Ioannides, Fink, Zarnic, Yen e Quak (2014).

Assim sendo, Sarkar (2014, p. 92), afirma que “ *influências externas, incluindo a exposição a uma cultura empreendedora, podem ter um papel forte na determinação de um individuo ser ou não empreendedor. Muitos individuos que escolheram não se tornar empreendedores não foram influenciados para desenvolver ideias empreendedoras e ambições ao longo das suas vidas*”.

(Gibb 1987 cit in Sarkar ,2014), identifica cinco etapas principais nas quais se podem adquirir estas influencias que são, Infancia, Abolescência, idade adulta e meia –idade e 3ª idade.

A cultura influencia os motivos, valores e crenças dos individuos de uma população, de modo a originar um maior número de potenciais empreendedores (Hayton e Cacciotti, 2014). Tendo em consideração a definição de Hofstede (2001) que passa pela cultura como uma programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo ou cotegoria de pessoas de outra, concebemos a Cultura Empreendedora como os valores crenças e comportamentos partilhados

por um determinado grupo social que desenvolve as competências e ferramentas necessárias para inovar sistematicamente. Assim, através da cultura são criadas as condições para que os indivíduos realizem os seus projetos profissionais de acordo com as suas reais potencialidades e as prementes necessidades sociais, o que facilita o designio do desenvolvimento da sociedade e o seu crescimento económico. Jardim et al (2019, p.181).

Participar uma política educativa de promoção da cultura empreendedora pode levar a mudanças de mentalidade em relação ao empreendedorismo. O modo de sentir numa Cultura Empreendedora se distingue de outras culturas pelo facto de as pessoas e as equipas criadoras experimentarem as emoções, tanto positivas como negativas, que aparecem do ato de transformar os sonhos em realidade e de tonar tangíveis os conhecimentos.

A cultura almeja e promove o empreendedorismo como meio de favorecer o crescimento económico, a coesão social e a autorrealização, interessa fazer com que o valor do empreendedorismo faça parte da cultura dos cidadãos. Quando uma cultura empreendedora permite o florescimento do empreendedorismo, inicia-se um círculo virtuoso onde aparecem mais empreendedores que desenvolvem ideias inovadoras e concretizam as suas ambições a longo prazo, contagiando todos aqueles que se encontram no seu contexto sociocultural.

A cultura está ligada ao conceito de lugar; como tal, os valores compartilhados, as crenças e os comportamentos esperados extraem uma parte do seu significado e valor da região, a partilha dos problemas, vitórias e desafios criam um senso de lugar, que origina um sentimento de pertença e de coesão. A cultura não é um destino, mas sim uma construção. Por sua vez, a cultura empreendedora, por definição, nunca é definitiva, mas está continuamente em processo de transformação dos atributos e valores empreendedores, da mentalidade e do comportamento empreendedor. Jardim et al (2019, p.182)

Para Hofstede (1980 cit in Duarte et al., 2014, p. 45), as barreiras culturais impedem o desenvolvimento de uma sociedade empreendedora. Elevados índices de aversão ao risco estão igualmente associados á baixa propensão dos individuos para assumirem riscos nos negócios. Quanto maior o grau de aversão ao risco de um país, maior também será o grau de interenção governamental esperado na sua economia. Portanto, a influência da cultura no empreendedorismo é um tópico em que muitos autores têm se interessado, tanto em culturas nacionais e regionais quanto em organizações, sob investigação (George e Zahra, 2002).

O empreendedorismo é favorecido por culturas onde predominem baixa distancia do poder, baixa aversão ao risco, elevado individualismo e elevada masculinidade (Tan,2002; George e Zahra ,2002; Hayton et al.,2002 cit in Duarte et al., 2014,p.44). as culturas que valorizam e promovem a necessidade de autorealização, as conquistas materiais, e a autonomia, típicas de sociedades culturalmente individualistas são as que habitualmente apresentam as maiores taxas de formação de empresas.

Os países são caracterizados por certas crenças culturais, normas e valores sociais. alguns desses fatores têm a capacidade de incentivar e, por vezes, desencorajar atividades econômicas e empresariais entre os cidadãos nesses locais (Anokhin e Wincent, 2012).

Para GEM, (2012 cit in Xavier et al, 2012) identificou o medo do fracasso e a consideração social do empreendedorismo como uma boa opção de carreira, como algumas das normas culturais e sociais que influenciam o empreendedorismo globalmente em diferentes graus. Outros fatores identificados pelo relatório incluem a associação de empreendedorismo com alto status e a capacidade do cidadão de identificar oportunidades e acreditar em si próprio na capacidade de administrar um negócio bem-sucedido.

Todavia, Ajekwe (2016), afirma que Cultura é o conjunto de símbolos aprendidos, compartilhados e inter-relacionados e premissas padronizadas que ajudam um grupo a lidar com os desafios que enfrenta. A cultura determina a identidade de um grupo de pessoas da mesma maneira que a personalidade determina a identidade de um indivíduo, Os fatores culturais e relevantes para o empreendedorismo são os seguintes:

1. Antecedentes familiares e tradição no trabalho por conta própria: uma característica do empreendedorismo é que ele tende a aparecer a vida familiar, com o empreendedor sendo incapaz de separar os negócios da vida social (Deakin, 1996).

2. A religião determina os valores e crenças básicas de uma pessoa que, por sua vez, afetam o empreendedorismo (Weber, 1976).

3. Educação formal a maneira pela qual os jovens são condicionados desde tenra idade e o fato de que abordagens dominantes são frequentemente reforçadas na vida familiar, desempenha

um papel significativo na iniciação de características geralmente associadas ao comportamento empreendedor (Gibb, 1996).

4. As práticas ideológicas de uma população se referem ao padrão de pensamento mais característico (Burrows, 1991). As práticas relevantes para o empreendedorismo são: a maneira pela qual a falha é vista e gestão de recursos financeiros à disposição de um indivíduo. Algumas sociedades parecem ter uma baixa tolerância ao fracasso. Tais sociedades estigmatizam empreendedores que tentaram, mas falharam. Algumas sociedades aplaudem o comportamento empreendedor e o fracasso na empresa tem poucas conotações negativas associadas. Em vez disso, a importância e o valor de ter aplicado iniciativa e empresa pessoais, embora sem sucesso, são vistos de maneira positiva. Além disso, em algumas sociedades, existe uma prática de economizar para o futuro, enquanto em outras; o foco é viver e gastar para aproveitar o momento. Isso tem implicações na quantidade de fundos pessoais que podem estar disponíveis para investimento nos negócios.

5. Revalência de uma cultura empreendedora é vista como um conjunto de valores, crenças e atitudes comuns na sociedade que apóiam a noção de que um sistema de vida empreendedora é desejável e que, por sua vez, apóiam fortemente a busca de empreendimentos empreendedores eficazes. comportamento por indivíduos ou grupos (Gibb, 1996).

### 3. Descrição do Município de Viana em Angola

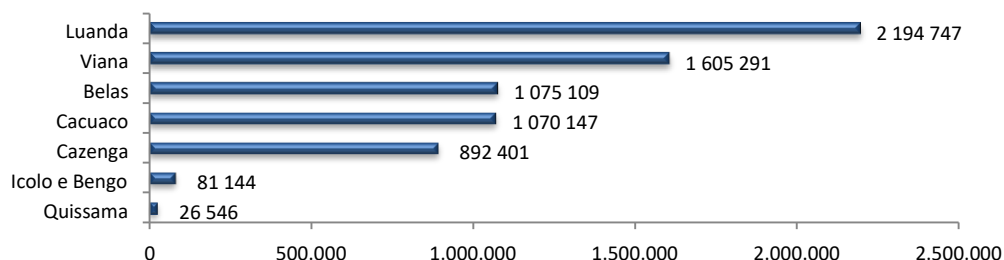
Posteriormente à apresentação do conceito de Empreendedorismo, Empreendedor e suas características, e de como o mesmo tem um papel fundamental para desenvolver uma atividade empreendedora, vou desta forma caracterizar o município de viana onde será implementado o projeto.

#### 3.1. Município de Viana.

O Município de Viana pertence a província de Luanda, situado a 18 km da capital do país, de acordo ao diploma legislativo nº 3.042 de 11 de Maio de 1960, que cria a circunscrição de Viana.

Em 2012 em conformidade com a nova divisão administrativa da província de Luanda, ao abrigo da Lei 5/12 de 18 de Janeiro, o município de Viana conta actualmente com seis Distritos Urbanos (Viana Sede), Zango, Vila Flor, Baia, Estalagem, Kikuxi e a comuna de Calumbo, estando limitado pelos municípios de Cacuaco, Icolo e Bengo, Quiçama, Belas, Kilamba Kixi e Cazenga, Como se pode observar no gráfico 3.1 o município de viana é o segundo município mais populoso de Luanda.

**Gráfico 3. 1 - População do município de Viana em 2014**



**Fonte:** Adptado de Censo (2014, p.35)

#### 3.1.1. Principais actividades económicas do município de Viana.

As actividades económicas predominantes no Município de Viana são Indústria, Comércio (formal e informal), Turismos de lazer, religioso e agricultura.

O município de Viana possui, a zona económica especial Luanda-Bengo (ZEE), Pólo de desenvolvimento industrial de Viana (PIV), Zona agro-industrial do Kikuxi (GADAHKI), reserva mineira de calumbo e a uma zona de extracção de inertes, no distrito de Baía.

### **3.1.2. Educação e escolas no município de viana.**

Segundo a Directora municipal da educação de Viana, o município de Viana tem actualmente, 144 escolas públicas e mais de 1.010 escolas particulares conhecidas por colégios, números que no entender da directora reflecte a importância da parceria privada no contributo ao desenvolvimento do ensino no país.

O município de Viana entre 2018 á 2019, estiveram mais de 49.222 crianças fora do sistema de ensino, número já chegou a 137.450 crianças em anos anteriores. Por exemplo, em 2014, só no Distrito Urbano do Zango, foram contabilizadas aproximadamente 14 mil crianças fora do sistema de ensino.

Para a directora, as escolas publicas de Viana precisam de manutenção permanente, trabalho que não é executado em muitos estabelecimentos do município por não terem orçamento para a execução de obras. Ainda assim, os gestores das escolas publicas têm feito um esforço enorme de gestão para a conservação das escolas publicas muitas das quais sem orçamento. No município de viana a existência de crianças que aprenderem a ler e a escrever através do método de explicação privado e entram para o ensino formal por via da realização de exames extraordinários.

### **3.2. Justificação da necessidade do projecto a implementar**

Têm-se verificado vários constrangimentos no acesso à educação , pré-escolar e ensino geral em Angola nomeadamente em Creche, Jardim de Infância, ensino Primário e Secundário, devido a pouca capacidade de oferta de de salas de aula, carência de professores qualificados (necessidade de formação), ambiente familiar pouco motivado, preços fora do alcance da maioria das famílias e condições sociais deficitárias (falta de consciencialização dos pais e da comunidade), espaços educativos com condições precárias para o ensino , Plano de Desenvolvimento Nacional, (2018-2022, p.151).

Várias razões motivaram-me na escolha desde plano de negócio, primeiro, é um projecto que oferece certos desafios, no que concerne a formação do homem é um sector que o governo necessita de investimento privado e público.

O Plano de negócio prevê a implementação de um projecto de construção de um Jardim de Infância e uma escola do ensino Primário e Secundário no Município de Viana, bairro Luanda Sul, denominação Social Colégio & Creche Casilvina,Lda prestando serviços nas diversas áreas da educação, Creche, Jardim de Infância, ATL, ensino a distância ou seja ensino online, sistema de ensino integrado, transporte e aulas nocturno de alfabetização para ajudar a combater o analfabestimo da população jovem e de adulto.

O segmento de mercado é para população baixa e média residente em Viana Sede e Luanda Sul, o projecto será implantado com recursos próprio numa área de 2,700 M2.

O PDN (2018 -2022, p.150), prevê varios objectivo e metas para o desenvolvimento da educação pré-escolar, ensino primário e ensino secundário geral em Angola. Portanto, de acordo ao contexto económico e saúde a nível nacional e internacional em 2020, devido a pandemia do novo coronavírus (Covid-19). Como tal, para salvar vidas e reduzir a transmissão, significa pôr as pessoas em quarentena, lavagem frequente das mãos, e ficar em casa. As crianças não puderam ir à escola, a maioria de nós não poderia ir trabalhar, nem ir à igreja, os nossos almoços em família ficaram suspensos.

O países estiveram em tempo de guerra com um inimigo invisível, na linha da frente esteve o sector da Saúde e todos os agentes de saúde pública, em termos económicos, também estamos numa situação de guerra, grande parte da força de trabalho do países e no mundo estavam envolvida neste esforço só equiparável a uma guerra em larga escala, afastada das actividades produtivas, confinados às suas casas. Esta pandemia está a provocar uma alteração profunda do quadro económico, os tempos que vivemos são de um duplo choque, o choque da queda dos preços do petróleo no mercado internacional para níveis verdadeiramente catastróficos.

Nesta ordem de ideias e contexto de guerra onde o inimigo é invisível, podemos dizer que o governo de Angola terá imensas dificuldades de alcançar os objectivos e as metas traçadas no Plano de Desenvolvimento Nacional 2018 - 2022. podemos entender que os Empreendedores tem oportunidade de investir e inovar o ramo de ensino em novas tecnologias, como, ensino online ou a distância.

## **4. Plano de Negócio a Implementar**

Neste capítulo será desenvolvido o plano de negócios, com o objetivo de testar a viabilidade do projeto em causa. Por sua vez a elaboração do componente financeiro tem como suporte o modelo económico-financeiro do IAPMEI.

O Plano de Negócios considera diversos aspetos do negócio, como analisar as oportunidades que originaram a ideia do empreendimento, examinar o mercado, os aspetos financeiros, analisar os aspetos jurídicos e organizacionais da abertura da empresa e avaliar a viabilidade da implementação do negócio.

O trabalho a seguir vai ser resumido por um roteiro onde, será apresentada a formulação estratégica para a empresa em causa, na qual serão definidos os objetivos estratégicos (económicos e não-económicos), a segmentação de mercado, o posicionamento, bem como as variáveis do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação). Por último, serão ainda desenvolvidos temas como a análise SWOT, a exequibilidade ao nível das operações, o impacto socioeconómico e a análise financeira do projeto

### **4.1- Tipologia do negócio a implementar**

A escolha da denominação «Colégio&Creche Casilvina, Lda» prendeu-se com a intenção de se fazer refletir nessa mesma denominação objeto social da sociedade e a atividade da empresa. A forma jurídica adotada será Sociedade por Quotas, devido ao facto de existir 2 sócios.

A estas sociedades aplicam-se as normas relativas às sociedades por quotas, a responsabilidade da sociedade é prestada por 2 sócios encontrando-se limitada ao montante do capital social. O capital social não pode ser inferior a 5 000.00 Euros.

A política de qualidade do Colégio&Creche Casilvina, Lda consiste em garantir a satisfação das necessidades dos clientes, respeitando o princípio das boas practicas de gestão e rigor no ensino.

Esta instituição de ensino permite que cada aluno seja ensinado por uma equipa de professores qualificados, desde a Creche até ao ensino médio.

A questão que se pode colocar é: O que há de diferente entre o Colégio & Creche Casilvina, Lda de outras instituições de ensino em Viana?

A resposta é o facto de ter no mesmo espaço a Creche, Jardim de Infância, Ensino Primário, Secundário, Técnico-Profissional todos integrados, ATL, Transporte e o Ensino a distância (aulas online através de plataformas digitais) que pode vir a melhorar significativamente o ensino nesta localidade .

A designação adotada, como referido anteriormente vêm enaltecer o elemento que distingue a nossa instituição de ensino das restantes escolas que estão sedeadas no bairro Luanda Sul.

### **Os serviços dividem-se em:**

1. **Creche e Jardim de Infância**- Prestar serviços a crianças dos 6 meses aos 5 anos de idade, cuidar de crianças, vigiar as crianças em tempo de aulas, preparar alimentação e da hiegêne pessoal e acompanhar as crianças aos passeios.

2. **Ensino primário e secundário presencial e a distancia** – Ministras aulas aos adolescentes, com idades que podem ir até os 14 anos.

3. **Ensino Técnico-Profissional** - Formação Profissional Básica, Intermédia e Média

4. **Serviço de ATL e transporte** - Actividades extras-curriculares, dança, capoeira aulas de caligrafia, pastelaria e recolha de crianças da casa para escola e vice-versa.

### **5. Centro de formação profissional**

Estes serviços serão prestados com recurso às técnicas e equipamentos tradicionais de ensino e novas tecnologias. Depois de efetuada uma prospeção de mercado em termos municipais, apurou-se que a zona alvo de implementação do negócio escolhida é Luanda Sul, arredores de Viana Sede se mostra uma boa área do tipo de serviços que se pretende prestar com a implementação deste projeto.

Escolhida a localização geográfica-alvo, passou a uma fase de identificação do público alvo e planeamento dos serviços a prestar.

Após, e com base nas conclusões decorrentes dos referidos estudos preliminares, procedeu-se a uma análise não só dos custos de implementação, mas também das perspetivas financeiras do negócio, tendo-se concluído pela sua potencial viabilidade económico-financeira.

Encontrado o imóvel que preenche as necessidades do projeto a desenvolver, procedeu-se a uma primeira análise dos custos de implementação e desenvolvimento do negócio para com base nesses elementos, se estudar as necessidades financeiras inerentes ao negócio, o que passou por

se considerar não só os valores de entrada, mas também o recurso que cada sócio poderia alocar porque pretendemos trabalhar sem financiamento bancário. A Zona escolhida tem a vantagem por ser um bairro com grande densidade populacional e, sobretudo, com um excelente tecido empresarial, o que assegura não só a movimentação de pessoas, mas sobretudo bons níveis de emprego que asseguram de se encontrar muito próxima de zonas urbanas altamente densificadas.

### **Escolha do Logotipo**



O Logótipo do Colegio & Creche Casilvina, foi adotado em 2019, depois de um exaustivo processo de escolha, os elementos Figurativos do logotipo incluem uma Imagem de um livro .

Criação de um negócio no ramo de ensino inovador com recursos as novas tecnologias

## **4.2- Missão, Visão, Valores e Objectivos Estratégicos**

### **Nossa Missão**

Proporcionar um ensino de excelência, inspirada nos valores de uma sociedade justa todos com os mesmo direitos, no qual o lazer e o aprender estão em equilíbrio, onde a criança brinque de forma interativa, desenvolva suas capacidades e habilidades específicas, que permitam a ela ou ele estar preparada para a futura escolaridade e vida adulta, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, criativos e comprometidos.

### **Nossa Visão**

Ser uma escola inovador de aprendizagem integral, e com uma gestão colaborativa e sustentável.

### **Nossos Valores**

Nossas atividades do dia-a-dia são guiadas pelo desejo da construção de bons valores e pelo respeito às diferenças.

## **Objetivos Estratégicos**

Em concordância com a missão anteriormente apresentada, importa determinar quais são os objetivos estratégicos da empresa, que façam com que esta se oriente de forma a obter uma evolução do seu desempenho e prestação de serviço.

Estes objetivos foram elaborados tendo por base as tendências micro e macroeconómicas da empresa, quais as suas capacidades internas, bem como as oportunidades identificadas que se possam vir a traduzir num aumento de valor e qualidade para os seus clientes.

Tendo em atenção todos estes fatores foram definidos os seguintes objetivos:

- **Prestação de Serviços de no ramo de ensino**, a instituição dispõe de Recursos Humanos, com elevado conhecimento técnico que potenciam este vetor. Dispõe ainda, de infraestruturas modernas.
- **Aumentar e Diversificar as Ofertas de Serviços**, a escola dispõe de recursos humanos com qualificação elevada para conquistar novos públicos, promover, intensificar a prestação de serviços inovadores aumentando desta forma as receitas da escola.
- **Incrementar a Qualidade de ensino em Viana**, é necessário cada vez mais aumentar a qualidade do ensino e nos serviços prestados.
- **Conquistar uma quota de mercado de 2% a nível do município, no prazo de 5 anos**

## **4.3-Enquadramento do Setor**

### **4.3.1- Contexto Internacional**

Segundo UNESCO a educação é um direito humano fundamental e essencial para o exercício de todos os direitos. Mesmo assim, o mundo ainda tem cerca de 774 milhões de analfabetos e aproximadamente 57 milhões de crianças fora da escola primária. Como tal, Até 2030 garantir que todas as meninas e meninos completam o ensino primário e secundário e deve ser de acesso livre, equitativo e de qualidade, e que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes.

Até 2030, aumentar substancialmente o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

Até 2030, eliminar as disparidades de género na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis.

#### **4.3.2- Contexto Nacional**

De acordo plano de desenvolvimento nacional 2018 a 2022, Angola tem inúmeros constrangimentos no acesso à educação , Pré-escolar e ensino geral em Angola nomeadamente, Creche, Jardim de Infância, ensino Primário e Secundário, devido a pouca capacidade de oferta de salas de aula, carência de professores qualificados (necessidade de formação), ambiente familiar pouco motivado, preços fora do alcance da maioria das famílias e condições sociais deficitárias (falta de consciencialização dos pais e da comunidade), espaços educativos com condições precárias para o ensino.

#### **4.3.3- Meio envolvente contextual (PEST)**

Para uma empresa conseguir formular adequadamente a sua estratégia, deverá saber qual é o seu posicionamento no setor em que opera. Neste sentido, é necessário efetuar uma análise à envolvente externa do seu setor de ensino utilizando a análise PESTEL (Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ecológicas e Legais). Esta análise constitui um estudo qualitativo com o objetivo de identificar quais os fatores que possam vir a ter impacto na empresa. Esta ferramenta é extremamente poderosa, pois potencia a capacidade de qualquer gestor despistar potenciais desenvolvimentos macroeconómicos que sejam prejudiciais para o seu negócio ou projeto, Como se pode observar na tabela 4.1.

**QUADRO 4.1 - ANÁLISE PESTEL**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Contexto Económico</b>	Retoma da economia após a crise do Cov-19 Novos metodos de ensino	Contração económica; Aumento da taxa de taxa de inflação e taxa de cambio; Crescimento económico reduzido devido a baixa do preço crude;
<b>Contexto Sociocultural</b>	Ensino das línguas nacionais	Diminuição dos valores sociais.
<b>Contexto Político-Legal</b>	Medidas para melhorar o ambiente de negócios em Angola. Desburocratização das actividades economicas e estímulos económicos	Incertez economica devido volatilidade dos preçosdo petróleo. Pandemia do Covid-19. Aumento dos impostos
<b>Contexto Tecnológico</b>	Oportunidade de crescimento no investimento em I&D;  Aumento do investimento em I&D no setor de ensino  Aumento do teletrabalho	Diminuição do trabalho presencial
<b>Contexto Ecológico</b>	Ações de sensibilização a favor meio ambiente; Incremento no uso de energias limpas.	Redução das emissões de CO2

**Fonte:** Elaboração própria

## **4.4- Análise do Sector**

### **4.4.1-Fornecedor**

Os Fornecimentos e Serviços Externos são serviços prestados por entidades externas à empresa do mercado formal e informal, como exemplo, a energia, combustíveis, água, seguros, comunicação, fornecedores de material de escritório, uniformes, alimentação e produto de higiene e limpeza entre outros. Os fornecimentos e serviços externos são divididos em duas categorias principais, os estruturais e os que são função da atividade da empresa. Os primeiros são conhecidos como custos fixos pois não dependem diretamente da atividade da empresa e os que são função da atividade da empresa chamados de custos variáveis que já dependem da atividade da empresa.

Os fornecedores desempenham um papel muito importante para as empresas, pois são os principais parceiros da empresa consiga obter produtos e serviços de elevada qualidade.

Principais fornecedores da do Colégio & Creche Casilvina, Lda são: NCR, Mercados informais, Shoprite, ENDE, EPAL,MAX, Alimenta Angola e outros retalhistas.

.

### **4.4.2- Clientes**

Os nossos principais clientes são as crianças dos 06 meses de idade aos 18 anos de idade e os adultos em idade escolar residente nos arredores do bairro Luanda Sul e Viana sede.

### **4.4.3- Concorrentes**

O sector de ensino privado apresenta uma forte concorrência, a qual poderá vir a aumentar nos próximos anos, pois existe uma tendência crescente na criação de novos Colégio privados e as escolas públicas.

Contudo, a maior ameaça que o Colégio & Creche Casilvina, Lda tem neste momento, são alguns Colégios e escolas publicas já existentes que têm uma grande presença no setor de educação.

Existem dois tipos de concorrência:

#### Concorrência Direta

Todas os colégios e as escolsas públicas empresas sediadas nos arredores do Luanda sul e Viana sede.

#### Concorrência Indireta

Escolas participadas.

Explicações do Bairro.

#### **4.4.4-Entidade Reguladora (Regulação)**

De acordo ao Lei n.º 13/01, de 31 de Dezembro (Lei de Bases do Sistema de Educação), o setor da educação é fortemente legislado pelo Ministerio da Educação.

#### **4.5- Análise interna do negócio.**

##### **4.5.1- Recursos da empresa.**

Os recursos da empresa encontram-se na na tabela 4.2.

**QUADRO 4. 2 - RECURSOS DA EMPRESA**

<b>Descrição</b>	<b>Item</b>
<b>Edifícios e Outras Construções</b>	
Edifícios administrativo	2
<b>Instalação de Ar Condicionado</b>	
Ar Condicionado	20
<b>Móveis de sala de aula</b>	
Carteiras	800
Quadros	30
Laboratório	1
Arrmarios	30
<b>Equipamento de Cozinha</b>	
Arca Congeladora	2
Fogão	1
Batedeira	2
Equipamentos de cozinha	1
Microonda	2
Maquina de lavar roupa	1

Liquidificador	1
Varinha Magica	1
Estante para loiça	1
Geleiras	2
<b>Utensílios de Cozinha</b>	
Pratos p/ sobremesa	100
Pratos p/ Sopa	60
Jogo de copos e Canecas	100
Pratos e talheres	120
Outros equipamentos de de cozinha	1
<b>Veículos Ligeiros e Mistos</b>	
Viatura Suzuki	1
Viatura Autocarro Yunday	1
Viatura Toyota Hiace	2
Viatura Toyota Carrinha	1
<b>Equipamento Informático</b>	
Computador Dell	20
Projectores	13
Telefone	7
Impressoras HP	4
Software de gestão	1
<b>Mobiliário de Escritório</b>	
Mesa de Escritório	15
Cadeira de Escritório	15
Mesas	15
Estatente	15
<b>Outros equipamentos</b>	
Colxões	100
Roupa de cama	150
Gerador 30 KVA	1
Berços	40
Camas	60
Bebedouro de água	2
Brinquedos diversos de crianças	1
Varios Livros didáticos	1

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.5.2- Atividades desenvolvidas.**

As atividades da empresa foram adaptadas, conforme o modelo de cadeia de valor de Porter (1985), onde as atividades primárias e de apoio estão interligadas entre, convergem para potencializar a margem do negócio.

##### **As atividades Primárias são detalhadas como segue:**

➤ **Logística Interna ou de Entrada:** A sua premissa fundamental é o cumprimento dos requisitos estabelecidos que possibilitem a realização das actividades com eficácia , abrange atividades desde receber os alunos, matrículas, reconfirmação, pagamentos , outros pedidos e sugestões de ideias inovadores e investigação.

➤ **Operações (Produção):** cumprimento do plano curricular que garante a formação dos alunos da iniciação até ao ensino médio técnico.

➤ **Logística externa ou de Saída:** Esta atividade é fundamental que possibilita colocar os formados no mercado de trabalho e entrar no ensino universitário

➤ **Marketing:** Promover a imagem da escola interna e externa, ações de marketing digital via redes sociais e marketing de boca a boca.

##### **As Atividades de Apoio se integram na cadeia para dar suporte às Atividades Primárias.**

##### **As mesmas são detalhadas na sequência:**

➤ **Infraestrutura:** empresa conta com infraestruturas própria

➤ **Contabilidade e Finanças:** elaborar o plano anual e os orçamentos, garantindo a participação dos trabalhadores no processo.

➤ **Gestão de Recursos Humano:** implementar as medidas que assegurem o cumprimento do regulamento interno disciplinar definido pela empresa.

➤ **Direção Pedagógica:** laboratório e planificação das aulas.

➤ **Sistema de Informação:** base dados da escola.

➤ **Serviços de Apoio:** Catina, Biblioteca e Quiosque.

### 4.5.3 - Qualificação dos Recursos Humanos

A gestão de Recursos Humanos apresenta-se como uma ferramenta primordial, tendo como finalidade seleccionar, gerir e conduzir os colaboradores a alcançar os objetivos e metas instituição.

O colégio e Creche Casilvina, nesta fase não terciarizara nenhum serviço incluindo a limpeza e segurança.

A atuação de cada colaborador deve pautar-se pela máxima qualidade e profissionalismo de modo a atingir a satisfação plena do cliente.

No que diz respeito ao pessoal, o colégio e Casilvina conta com um Diretor, 2 subdirector pedagógicos, uma educadora, 4 auxiliares de limpeza, 4 motoristas, 14 professores, 6 vigilantes, 2 assiste administrativo, 1 contabilista, 2 cozinheiras, 1 jardineiro e 2 seguraças.

Perfil do candidato e descrição das tarefas:

#### **Diretor**

Director deve ser antes de mais um educador permanente. Nos seus amplos conhecimentos científicos e pedagógicos deve organizar e gerir todo o processo de ensino e aprendizagem. Perfil do Director da escola é determinante para o sucesso ou insucesso do processo de ensino aprendizagem. Entretanto, é necessário que o Director perceba que é um mero orientador ,ou seja,um gestor e não um fiscal e tem uma responsabilidade perante toda a sociedade que é a pesada tarefa de organizar e dirigir o processo de formação do colectivo de alunos e Docentes.

Sendo assim o Diretor deve assegurar a função colectiva escolar, Possuir habilidades para ensinar e coordenar varias disciplinas ,atendendo as assistências as aulas.

Para o êxito de um Director de escola é necessário que tenha presente, no seu perfil, as seguintes funções:

- a. Função Pedagógica-Metodológica;
- b. Função administrativa;
- c. Função político ideológica.

### **Subdirector pedagógico**

É um Professor que coopera estreitamente com o Director da escola, respeitando o principio de responsabilidade individual na realização das suas tarefas.

Na ausência do Director é o responsável da escola.

Funções.

- a) Organizar e controlar todo o processo pedagógico da escola;
- b) Dirigir o conselho pedagógico;
- c) Detectar todos os problemas de aprendizagem que se verificam ao longo do processo e juntamente com os professores, estudar mecanismos de ultrapassar tais anomalias
- d) Criar projectos de superação pedagógica para cada disciplina, com a finalidade de elevar a qualidade de ensino na instituição.
- e) Organizar todas actividades relacionadas com a sua função, quer seja, escolares ou extra-escolares.

### **Subdirector administrativo**

Regula o funcionamento do trabalho administrativo da escola, quadjuvado pelas areas de R.H , secretaria geral, Finanças e Patrimônio.

Subdirector administrativo tem controlo do trabalho de todos os trabalhadores da instituição, assegurar os salários e o cumprimento das leis de trabalho.

Controlar as matriculas no início de cada ano lectivo, os livros de registo, pedidos de certificados, etc.

Dirige a realização de toda actividade econômica da escola.

### **Professor**

O papel do professor não é apenas ensinar, ele também é um dos responsáveis por estimular atitudes respeitadas por parte das crianças: o professor ensina a respeitar os demais colegas de escola, a aguardar a vez dele na fila, a ser gentil com as outras pessoas que trabalham na escola, entre outras atitudes que, conseqüentemente, serão levadas para fora do ambiente escolar.

O educador também é responsável por proporcionar às crianças experiências que auxiliam a desenvolver suas capacidades cognitivas, como atenção, memória, raciocínio e o bem estar em

um ambiente cheio de pluralidade. Para isso, ele promove atitudes, estratégias e comportamentos que favorecem a melhor aceitação e desenvolvimento da criança no ambiente escolar, sempre de maneira carinhosa, servindo de exemplo para os mais novos.

#### **4.6- Análise SWOT**

##### **4.6.1- Análise Externa (ameaças e oportunidades) e interna (forças e fraquezas)**

###### **Ameaças**

- Ausência de barreiras à entrada de novos concorrentes formais e informais neste mercado que são as creches, centros infantil, jardins de infância, colégios privados e escolas publicas .
- Crise económica, neste momento vivemos uma fase conturbada devido ao Covid-19, quer económica quer a nível de saúde e social, o que leva a que a população em geral tenha um nível de vida inferior a falta de emprego.
- O distanciamento social devido ao Covid-19 nas salas de aulas e nos transportes escolares, permitindo a utilização das salas de aulas 50% da sua capacidade.
- Receio por parte dos pais em aderir aos serviços de creche e jardim de infancia devido a pademia do Covid-19, contudo muitos pais vão preferir manter os filhos em casa.
- Internet, ainda não é um serviço disponível em todas as localidades e os preços não são acessíveis.
- Falta de rendimento por parte dos encarregados para pagar as propinas.

###### **Oportunidades**

- A pandemia do coronavirus (covid-19) veio abrir uma janela de oportunidade de apostar no ensino a distância.
- Os consumidores estão cada vez mais ocupados, precisando assim de poupar o seu tempo através de contratação de serviços próximos num única espaço que tenha uma gama de varios serviços / produtos muito diversificado que é o nosso caso, Creche, escola, serviço de transporte e actividades extra escolar .
- Aproveitar o numero de licenciados, dar formação e garantir emprego.

- Empresa será uma mais-valia porque é constituído essencialmente por pessoal jovem, com espírito inovador e seremos detentores de um quadro técnico altamente qualificado.
- Captar os alunos foram do sistema de ensino e alunas que estudam em outros bairros, mas que vive nos arredores da escola.
- Dar particular atenção às disciplinas que apresentam as taxas de médias mais baixas (Matemática, Física, Química e Inglês).

### **Pontes Fortes**

- Recursos humanos com qualidade
- Novas instalações facilitaram as condições de trabalho na escola
- A escola proporciona um bom clima de segurança.
- Bom controlo da entrada e saída dos alunos.
- Preços competitivos do mercado
- Possui sistema de gestão on-line;
- Colégio bilíngue.
- Uma nova instituição de ensino.
- Boa localização da implantação do projecto.
- Damos oportunidades para os profissionais estagiar.
- Possui salas de aula com aparelhos modernos
- Salas climatizadas.

### **Pontos Fracos**

- Nova instituição de ensino no mercado.
- Falta de experiência no mercado de Ensino

#### **4.6.2- Estratégia do negócio.**

O principal objectivo da estratégia que o negócio vai seguir é conseguir agressivamente custos mais baixos do que a concorrência (custos totais) de preferência utilizando abordagens que sejam um pouco difíceis copiar, oferecendo preços mais baixos e bom serviço que acrescenta valor ao consumidor final.

Ganhando vantagem competitiva por ser capaz de apresentar preços mais baixos que a concorrência.

#### **4.7- Estratégia de Marketing**

##### **4.7.1. Perfil dos clientes alvos**

O perfil do cliente alvo varia consoante os diversos produtos e serviços.

Sendo assim, e com base na informação obtida no estudo de mercado, é possível caracterizar o cliente alvo de acordo com determinados tipos de informações.

Pode-se dizer que a empresa vai funcionar com dois tipos de clientes com rendimento baixo e médio, uma vez que o objetivo é de prestar um serviço no ramo de ensino. No primeiro momento pretende-se divulgar o serviço nas populações residente em Viana sede e Luanda sul a fim de angariar os clientes, a matrícula será grátis e sem burocracia.

Quanto aos clientes que permitem sustentar a empresa, ou seja, os meninos dos 06 meses aos 18 anos de idade, pretende-se ter como clientes todas as crianças das idades já referidas que estejam ao alcance da empresa, que primam pela qualidade, confiança e pelo serviço prestado.

##### **4.7.2. Posicionamento**

Pretende-se definir um posicionamento baseado na identificação e na diferenciação. A empresa em causa identifica-se por facilitar e promover o ensino apenas em Viana sede e Luanda sul com recurso as novas tecnologias.

Em relação à diferenciação, os aspetos que diferenciam a empresa dos seus principais concorrentes é a inserção da creche e a escola no mesmo espaço com horário favorável para os pais que saem cedo de casa para ir ao serviço, flexibilidade no pagamento e serviços de qualidade. Ainda, a empresa aposta num conceito de ensino inovador através de recursos as novas tecnologias, mais amplo com o objetivo de conciliar aspetos diferenciadores com uma estratégia de marketing que permitirá posicionar favoravelmente a escola no mercado de ensino.

A empresa pretende que a escola seja vista pelos seus parceiros /encarregados como uma mais valia no ramo de ensino, e também corresponder as expectativas dos alunos. Perante um posicionamento pertinente e credível, é fundamental que as características da empresa

correspondam à imagem transmitida. Por isso a empresa vai criar alguns valores que podem sustentar o posicionamento da empresa:

- a) A credibilidade, através de algumas práticas de atuação no mercado do ensino, com o objetivo de conquistar a confiança dos pais, alunos e encarregados e público em geral.
- b) A inovação, uma vez que o objetivo da empresa é trazer o ensino a distancia neste bairro.
- c) O dinamismo, através da interação com os encarregados, professores e associação dos encarregados ou pais.

#### **4.7.3- Marketing mix**

Após a definição dos objetivos, identificação dos clientes alvo e o posicionamento, o próximo passo consiste na elaboração da estratégia de *marketing-mix*, onde serão analisadas as 3 variáveis *do marketing-mix*, a política de serviço, preço e comunicação.

O marketing mix é um conjunto de fatores que são controlados pela empresa e que podem influenciar a resposta dos consumidores a um produto ou serviço. As funções do marketing foram evoluindo ao longo dos tempos, sendo considerado tão importante como os recursos humanos e Área Financeira. As 3 grandes variáveis do Marketing Mix são:

##### **Serviço**

O Colégio & Creche é uma instituição de prestação de serviços no ramo de ensino para crianças com idades entre 06 meses -3 anos de idade , 3 anos -5 anos idade , serviço de transporte, actividades extra escolar, ensino da Iniciação ao ensino médio e serviços de cantina.

Garantido um serviço de qualidade e inovador para que os seus clientes fiquem satisfeitos e recomendem a outros a sua utilização. Nesse sentido pretende-se dar um acompanhamento exigente e com qualidade garantindo a sua satisfação.

##### **Preço**

A política de preços a ser seguida é definindo o máximo internamente e externamente, com base nos seguintes fatores:

- Custos: para definir o preço, parte dos custos estruturais e de recursos humano.

- Concorrência: Os principais concorrentes foram analisados para a preços.
- Valor: considera-se que o serviço, sendo relativamente elitista

**sendo assim os preços são os seguintes:**

1. Creche idades entre 06 meses -3 anos de idade e 3 anos -5 anos idade - 200.00 Euros.
2. Serviço de transporte (2 rotas ) - 90.00 Euros
3. Serviço de transporte (1 rota ) - 90.00 Euros
4. Actividades extraescolar – 260.00 Euros
5. Iniciação a 4ª Classe – 60.00 Euros
6. 5ª Classe a 7ª Classe – 65.00 Euros
7. 8ª Classe a 9ª Classe – 70.00 Euros
8. 10ª Classe a 13ª Classe – 75.00 Euros

Relativamente à escolha do preço para o serviço prestado, determinou-se como base os custos da produção e recursos humanos. Também será tido em conta o posicionamento que se pretende para a marca no mercado e o preço praticado pela concorrência em relação a cada produto.

Com o objetivo de se lançar e alcançar um forte crescimento no mercado, a estratégia de preço adotado pela empresa, será a estratégia de penetração no mercado, onde vai ser fixado um preço inicialmente baixo, no sentido de tornar possível a rápida e profunda aceitação do serviço no mercado. Com esta estratégia pretende-se captar todos os possíveis clientes, que estejam interessados em satisfazer suas necessidades a um preço acessível. Porém a preocupação maior da empresa será alcançar o retorno do investimento num prazo razoável de modo a não fragilizar sua situação financeira.

### **Comunicação**

Neste ponto, definiu-se a forma e os meios utilizados para darem a conhecer os seus produtos ao mercado. O objetivo principal da política de comunicação da empresa será a atração, retenção e fidelização dos consumidores. Para tal é preciso desenvolver algumas ações de comunicação que permitem conquistar notoriedade através de propaganda da marca, serviços e produtos da empresa. Também é importante posicionar a marca na mente do consumidor de forma adequada para não gerar confusões. Como a empresa se encontra numa fase de lançamento, o esforço de comunicação é fundamental, de modo a dar a conhecer os seus produtos e serviços, e, por conseguinte, levar os consumidores à experimentação.

No caso em estudo para que se consiga ter mais clientes, a empresa em causa pretende utilizar-se vários meios como a promoção de vendas em eventos; marketing direto, publicidade, campanhas nas redes sociais, boca a boca e entre outras iniciativas. A utilização correta desses instrumentos irá permitir adequar a comunicação da empresa ao mercado atual e, consequentemente obter resultados interessantes a custos reduzidos.

#### 4.7.4. Marketing relacional

Conhecer cada um dos clientes ou seja os alunos, os seus hábitos, alimentação e estado de saúdo, é impossível fazê-lo sem o auxílio das tecnologias da informação, dado o elevado número de clientes das organizações. Hoje em dia, estas tecnologias são acessíveis para a maioria das empresas, pois o custo da tecnologia de processamento de dados baixou de forma significativa.

Para manter uma boa relação com os seus interessados, a empresa em causa apresenta alguns objetivos a atingir, bem como as ferramentas de marketing relacional a utilizar para os alcançar:

- Conhecer e ser relevante para os clientes através de base de dados;
- Escutar os clientes por meio de inquéritos, serviço ao cliente, páginas na internet;
- Comunicar com os clientes através de sms, whatsapp e emails.
- Reuniões com os encarregados.

Para que esta estratégia possa ser implementada, procurar-se-á, estabelecer relações duradouras, quer diretas com os encarregados e alunos.

#### 4.8.- Plano de Implementação

QUADRO 4.3 - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Plano de implementação do projeto - Calendarização												
Fases / Atividades / Planeamento	2020										2021	
	Mês											
1. Pré-Projecto	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
Estudo do projeto a implementar												
Investigação sobre o projeto a implementar												
Análise e prospeção de mercado												
Conclusão do Business Plano inicial												
2. Início do estudo concreto do												

<b>Projeto</b>												
<b>A- Fase de pré-análise financeira</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
Pedidos de orçamentos de Construção												
Pedidos de orçamentos de aquisição de equipamentos.												
Pedidos de orçamentos de mobiliário												
Inventariação e orçamentação do pessoal a contratar												
<b>B- Fase de legalização do projeto</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
Pedido e concessão de Licenciamento de construção												
Pedido e concessão de Licenciamento junto do Ministerio da Educação												
Pedido de Licenciamento junto da saude.												
Pedido de licenciamento dos Bombeiros												
Pedido de Licenciamento do MAPESS												
Pedido de Alvará de Licença de Utilização [após vistoria]												
<b>3. Início do projeto / Laboração</b>												
Arranque de prestação de serviços												

**Fonte:** Elaboração Própria

#### 4.9. Análise Financeira Previsional

Para a concretização de um projeto é necessário investimento de capital próprio ou obtenção de financiamento. Como já foi referido a concretização deste projecto será através de capital próprio.

As projecções de vendas, de cash-flow e de rentabilidade serão um elemento vital para a determinação da viabilidade deste projecto.

Com base na folha de cálculo para planos de negócios, desenvolvida pelo IAPMEI, sistematizamos os pressupostos e as projeções financeiras previstas para os primeiros 5 anos de atividade do Colégio e Creche Casilvina.

#### 4.9.1- Pressupostos Gerais

**QUADRO 4. 4 - PRESSUPOSTOS ANÁLISE FINANCEIRA**

Unidade monetária	Euros		1 EURO = 650 AKZ	
1º Ano actividade	2021			
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	0.5		
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	15	0.5		
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0.5		
Taxa de IPC - Vendas	1%			
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	3.00%			
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	3.00%			
Taxa média de INSS	8.00%			
Taxa de Imposto industrial	30.00%			
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0.00%			
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	0.00%			
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0.00%			
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	5.00%		NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:	
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	0.00%		- O prémio de risco (pº) adequado ao projecto	
Beta empresas equivalentes	100.00%		- Beta = 100%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0.05		==> R(Tx actualização) = Rf + pº	

**Fonte:** Adaptado de mapa IAPMEI

Foi utilizada a taxa de câmbio do Banco Central de Angola 1 Euro = 650 AKZ, foram assumidas as taxas legais em função da legislação Angolana em Vigor.

A atividade do Colégio & Creche Casilvina prevê-se começar a partir do mês de dezembro de 2020.

#### 4.9.2- Vendas e Prestações de Serviços

Para se proceder ao cálculo de Prestações de Serviços, e uma vez que quer os preços da propina, quer o numero de alunos variam consoante o ano lectino , foram tidas em conta o número médio de 30 alunos por sala de aula, 24 salas em 11 meses de aulas, Foi ainda considerado que os preços praticados teriam uma taxa de crescimento entre 5% á 13% nos proximos 5 anos ao ano, devido a taxa de inflação. Como se pode observar na tabela 4.5.

**QUADRO 4. 5 - PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Taxa de variação dos preços</b>		5.00%	7.00%	9.00%	12.00%	13.00%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Serviço Colégio *</b>	<b>144,000</b>	<b>158,760</b>	<b>182,614</b>	<b>218,954</b>	<b>269,751</b>	<b>332,252</b>
Quantidades vendidas	2,400	2,520	2,709	2,980	3,278	3,573
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5.00%	7.50%	10.00%	10.00%	9.00%
Preço Unitário	60.00	63.00	67.41	73.48	82.29	92.99
<b>Serviço Creche *</b>	<b>84,000</b>	<b>92,610</b>	<b>106,525</b>	<b>127,723</b>	<b>158,785</b>	<b>200,959</b>
Quantidades vendidas	420	441	474	521	579	648
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5.00%	7.50%	10.00%	11.00%	12.00%
Preço Unitário	200.00	210.00	224.70	244.92	274.31	309.97
<b>Serviço Transporte *</b>	<b>45,000</b>	<b>49,613</b>	<b>57,067</b>	<b>68,423</b>	<b>85,064</b>	<b>107,656</b>
Quantidades vendidas	500	525	564	621	689	772
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5.00%	7.50%	10.00%	11.00%	12.00%
Preço Unitário	90.00	94.50	101.12	110.22	123.44	139.49
<b>Serviço ATL *</b>	<b>78,000</b>	<b>85,995</b>	<b>98,916</b>	<b>118,600</b>	<b>147,443</b>	<b>186,604</b>
Quantidades vendidas	300	315	339	372	413	463
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5.00%	7.50%	10.00%	11.00%	12.00%
Preço Unitário	260.00	273.00	292.11	318.40	356.61	402.97
<b>TOTAL</b>	<b>351,000</b>	<b>386,978</b>	<b>445,121</b>	<b>533,700</b>	<b>661,043</b>	<b>827,472</b>

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.3- CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC) foram considerados os custos dos produtos necessários para o fornecimento dos pequenos almoços, almoços e lanches para os alunos da Creche e ATL . como se pode observar na tabela 4.6 do CMVMC.

**QUADRO 4. 6 - CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS**

CMVMC	Margem	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Bruta						
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>8 100</b>	<b>8 930</b>	<b>10 272</b>	<b>12 316</b>	<b>15 311</b>	<b>19 378</b>
Produto Colégio *	100.00%						
Produto Creche *	95.00%	4 200	4 631	5 326	6 386	7 939	10 048
Produto Transporte *	100.00%						
Produto ATL *	95.00%	3 900	4 300	4 946	5 930	7 372	9 330
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>8 100</b>	<b>8 930</b>	<b>10 272</b>	<b>12 316</b>	<b>15 311</b>	<b>19 378</b>

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.4- Fornecimentos e Serviços Externos

Considerados nesta rubrica todos os gastos previstos incorrer relativos à aquisição de bens e serviços destinados ao consumo interno, fornecidos por entidades exteriores, nomeadamente: Serviços de publicidade e propaganda, Serviços de telecomunicação (TV por satellite , internet e Voz), seguros, material de escritório, eletricidade, combustíveis, água e outros , chegamos aos seguintes valores conforme se segue na tabela 4.7.

**QUADRO 4.7 - FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS**

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos										
					2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses					11	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidade e propaganda			100%	200.00	2 200.00	2 472.00	2 546.16	2 622.54	2 701.22	2 782.26
Honorários			100%	300.00	3 300.00	3 708.00	3 819.24	3 933.82	4 051.83	4 173.39
Comissões		100%		100.00	1 100.00	1 236.00	1 273.08	1 311.27	1 350.61	1 391.13
Conservação e reparação		100%		2 000.00	22 000.00	24 720.00	25 461.60	26 225.45	27 012.21	27 822.58
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido	14%		100%	500.00	5 500.00	6 180.00	6 365.40	6 556.36	6 753.05	6 955.64
Livros e documentação técnica		100%		100.00	1 100.00	1 236.00	1 273.08	1 311.27	1 350.61	1 391.13
Material de escritório	14%		100%	300.00	3 300.00	3 708.00	3 819.24	3 933.82	4 051.83	4 173.39
Energia e fluidos										
Electricidade	14%		100%	200.00	2 200.00	2 472.00	2 546.16	2 622.54	2 701.22	2 782.26
Combustíveis	14%		100%	400.00	4 400.00	4 944.00	5 092.32	5 245.09	5 402.44	5 564.52

Água	14%		100%	50.00	550.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas		100%								
Serviços diversos										
Comunicação	14%	50%	50%	300.00	3 300.00	3 708.00	3 819.24	3 933.82	4 051.83	4 173.39
Seguros		100%		400.00	4 400.00	4 944.00	5 092.32	5 245.09	5 402.44	5 564.52
Contencioso e notariado			100%	50.00	550.00	618.00	636.54	655.64	675.31	695.56
Despesas de representação		100%		100.00	1 100.00	1 236.00	1 273.08	1 311.27	1 350.61	1 391.13
<b>TOTAL FSE</b>					<b>55 000.00</b>	<b>61 800.00</b>	<b>63 654.00</b>	<b>65 563.62</b>	<b>67 530.53</b>	<b>69 556.44</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>31 350.00</b>	<b>35 226.00</b>	<b>36 282.78</b>	<b>37 371.26</b>	<b>38 492.40</b>	<b>39 647.17</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>23 650.00</b>	<b>26 574.00</b>	<b>27 371.22</b>	<b>28 192.36</b>	<b>29 038.13</b>	<b>29 909.27</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>55 000.00</b>	<b>61 800.00</b>	<b>63 654.00</b>	<b>65 563.62</b>	<b>67 530.53</b>	<b>69 556.44</b>

Fonte: Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.5-Mapa de custo com o pessoal

As pessoas são os recursos mais importantes de uma empresa que neste caso são seus colaboradores, por isso os custos e despesas com pessoal tendem a ser itens de grande relevância em uma organização comprometida com seu quadro funcional.

O mapa de custos com o pessoal inclui a estrutura de custos com os colaboradores da empresa, que nos permitem analisar o total de despesas com o pessoal.

O quadro de pessoal está dividido em varias categorias que são administrativos, professores, educadoras, motoristas e outras categorias, sendo que foi definido para os primeiros 6 anos. Também foi definida uma remuneração base mensal para cada uma das categorias, onde foi aplicado uma taxa de aumento anual de 5%, conforme se segue na tabela 4.8.

**QUADRO 4. 8 - MAPA DE GASTOS COM O PESSOAL**

<b>Gastos com o Pessoal</b>						
<b>Ano</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Nº Meses</b>	13	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
<b>Quadro de Pessoal</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Subdirector pedagógico	2	2	2	2	2	2
Professor	20	20	20	20	20	20
Vililantes	10	10	10	10	10	10
motoristas	4	4	4	4	4	4
Seguranças	2	2	2	2	2	2
Outros	10	10	10	10	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Administração / Direcção	32 500	36 750	38 588	40 517	42 543	44 670
Administrativa Financeira	26 000	29 400	30 870	32 414	34 034	35 736
Subdirector pedagógico	19 500	22 050	23 153	24 310	25 526	26 802
Professor	78 000	88 200	92 610	97 241	102 102	107 206
Vililantes	26 000	29 400	30 870	32 414	34 035	35 738
motoristas	13 000	14 700	15 435	16 207	17 017	17 868
Seguranças	3 900	4 410	4 631	4 862	5 105	5 361
Outros	13 000	14 700	15 435	16 206	17 017	17 868
<b>TOTAL</b>	<b>211 900</b>	<b>239 610</b>	<b>251 591</b>	<b>264 171</b>	<b>277 379</b>	<b>291 248</b>

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.6 – Investimentos

Para o arranque de uma atividade, é necessário um investimento inicial de capital (Capex) em equipamentos e instalações tais como, mobiliário, decoração, colchões e lençóis, talheres e utensílios de cozinha, eletrodomésticos, carro, equipamento informático, carteiras escolas e quadros conforme se segue na tabela 4.9

**QUADRO 4.9 - INVESTIMENTOS**

<b>Investimento</b>						
<b>Investimento por ano</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais	20 000					
Edifícios e Outras construções	60 000	10 000	15 000	15 000	25 000	30 000
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>80 000</b>	<b>10 000</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>25 000</b>	<b>30 000</b>
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais		15 000				
Edifícios e Outras Construções				50 000		
Equipamento Básico	17 250	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamento de Transporte	20 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamento Administrativo	17 250	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>54 500</b>	<b>43 000</b>	<b>28 000</b>	<b>78 000</b>	<b>28 000</b>	<b>28 000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Programas de computador	10 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>10 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>144 500</b>	<b>65 000</b>	<b>55 000</b>	<b>105 000</b>	<b>65 000</b>	<b>70 000</b>

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.7- Demonstração de Resultados Previsional

A demonstração de resultados previsional é muito importante na criação de qualquer empresa, uma vez que permite obter conhecimento dos lucros que o negócio é capaz de gerar, apresentando, para cada período, os resultados do exercício da atividade empresarial. Pode-se dizer que é o relatório que nos mostra os detalhes dos Rendimentos e os Gastos durante um determinado período, normalmente um ano. nela, podemos verificar se a empresa, durante o período, teve lucro ou prejuízo, concluindo assim sobre a viabilidade do projeto. Com base na tabela 4.10, pode verificar-se que os resultados líquidos vão aumentando ao longo dos anos, reflexo de crescimento anual das receitas relativas às vendas, e em relação aos custos operacionais, estes também vão aumentando, uma vez que a empresa trabalha mais, ganha mais, e também vai ter mais gastos.

**QUADRO 4. 10 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL**

<b>Demonstração de Resultados Previsional</b>						
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Vendas e serviços prestados	351 000	386 978	445 121	533 700	661 043	827 472
CMVMC	8 100	8 930	10 272	12 316	15 311	19 378
Fornecimento e serviços externos	55 000	61 800	63 654	65 564	67 531	69 556
Gastos com o pessoal	201 468	246 798	259 139	272 097	285 701	299 986
<b>EBITDA</b>	<b>86 432</b>	<b>69 449</b>	<b>112 056</b>	<b>183 724</b>	<b>292 501</b>	<b>438 552</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	17 296	17 296	17 296	13 963	4 650	1 200
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>69 136</b>	<b>52 153</b>	<b>94 760</b>	<b>169 761</b>	<b>287 851</b>	<b>437 352</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>69 136</b>	<b>52 153</b>	<b>94 760</b>	<b>169 761</b>	<b>287 851</b>	<b>437 352</b>
Imposto sobre o rendimento do período	20 741	15 646	28 428	50 928	86 355	131 205
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>48 395</b>	<b>36 507</b>	<b>66 332</b>	<b>118 833</b>	<b>201 496</b>	<b>306 146</b>

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.8- Plano de Financiamento.

O plano de financiamento é um instrumento fundamental para o futuro de qualquer projeto. é um mapa que define claramente as origens e aplicações de fundos do projeto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo. A partir deste mapa se consegue perceber que investimentos iniciais podem ser reforçados, se tal for necessário, e ainda oferece a capacidade de comparar os resultados, medir objetivos financeiros e controlar a entrada e saída de dinheiro para tomada de decisões futuras. Ou seja, ter um plano de financiamento acaba por se tornar um expediente de alta relevância não só para o lançamento e manutenção do negócio, mas também para seu desenvolvimento.

No caso da empresa em questão pode-se verificar que o total de origens e aplicações de fundos resulta num saldo de tesouraria anual positivo desde o primeiro ano de atividade, conforme pode se observar na tabela 4.11.

**QUADRO 4. 11 - PLANO DE FINANCIAMENTO**

<b>Plano de Financiamento</b>						
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	86 432	69 449	112 056	183 724	292 501	438 552
Capital Social (entrada de fundos)						
Outros instrumentos de capital	144 500					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	230 932	69 449	112 056	183 724	292 501	438 552
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	144 500					
Inv Fundo de Maneio	15 141	448	1 301	2 070	3 052	4 042
Imposto sobre os Lucros		20 741	15 646	28 428	50 928	86 355

Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	159 641	21 189	16 947	30 498	53 981	90 397
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	71 291	48 260	95 109	153 225	238 520	348 154
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	71 291	119 551	214 660	367 886	606 406	954 560
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>71 291</b>	<b>119 551</b>	<b>214 660</b>	<b>367 886</b>	<b>606 406</b>	<b>954 560</b>

Fonte: Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.9- Balanço Previsional

O balanço previsional, podendo verificar-se a existência de investimento em ativos fixos no primeiro e nos anos seguintes, e o valor constante dos valores de caixa e depósitos bancários. É ainda pertinente salientar a inexistência de passivo não corrente.

A tabela 4.12 apresenta o balanço previsional, podendo verificar-se a existência de um grande investimento em ativos fixos no primeiro ano, a diminuição progressiva do activo não corrente ao longo dos anos do projeto, e o aumento progressivo do activo corrente.

**QUADRO 4. 12** BALANÇO PREVISIONAL

<b>Balanço Previsional</b>						
<b>ANO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>127 204</b>	<b>109 908</b>	<b>92 613</b>	<b>78 650</b>	<b>74 000</b>	<b>72 800</b>
Activos fixos tangíveis	41 738	28 975	16 213	3 450		
Propriedades de investimento	78 800	77 600	76 400	75 200	74 000	72 800
Activos Intangíveis	6 667	3 333				
<b>Activo corrente</b>	<b>91 364</b>	<b>140 656</b>	<b>237 434</b>	<b>393 201</b>	<b>635 377</b>	<b>988 313</b>
Inventários	225	248	285	342	425	538
Clientes	9 848	10 857	12 488	14 973	18 546	23 215
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Caixa e depósitos bancários	81 291	129 551	224 660	377 886	616 406	964 560
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>218 568</b>	<b>250 565</b>	<b>330 046</b>	<b>471 851</b>	<b>709 377</b>	<b>1 061 113</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado						
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		48 395	84 902	151 235	270 067	471 563

Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	48 395	36 507	66 332	118 833	201 496	306 146
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>48 395</b>	<b>84 902</b>	<b>151 235</b>	<b>270 067</b>	<b>471 563</b>	<b>777 709</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>170 172</b>	<b>165 662</b>	<b>178 812</b>	<b>201 784</b>	<b>237 814</b>	<b>283 404</b>
Fornecedores	1 776	1 991	2 081	2 191	2 330	2 500
Estado e Outros Entes Públicos	23 896	19 171	32 231	55 092	90 984	136 404
Accionistas/sócios	144 500	144 500	144 500	144 500	144 500	144 500
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>170 172</b>	<b>165 662</b>	<b>178 812</b>	<b>201 784</b>	<b>237 814</b>	<b>283 404</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>218 568</b>	<b>250 565</b>	<b>330 046</b>	<b>471 851</b>	<b>709 377</b>	<b>1 061 113</b>

Fonte: Adptado de mapa IAPMEI

#### 4.9.10- Análise de viabilidade do projeto

Apresentamos a análise da viabilidade económica e financeira do Colégio e Creche Casilvina, Lda, pelos indicadores de rentabilidade que espelham a viabilidade do plano de negócios e a sua capacidade de retorno do investimento, bem como geração de fluxos monetários.

Para a presente análise de viabilidade do projeto utilizamos o valor actual Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rendibilidade (TIR). importa-se salientar que o presente plano de negócios tem uma taxa de actualização de 5%.

##### 1. Valor actual Líquido (VAL)

Val é definido como a somatória dos valores presentes dos rendimentos líquidos anuais durante o período de execução do projecto. Neste sentido, no período em análise do presente plano de negócios o VAL é de 895 080.88 euro . Sendo o VAL positivo pode-se afirmar que este plano de negócios é viável e muito atrativo, pois permite recuper os capitais investidos rapidamente.

**QUADRO 4. 13 - VALOR ACTUAL LÍQUIDO (VAL)**

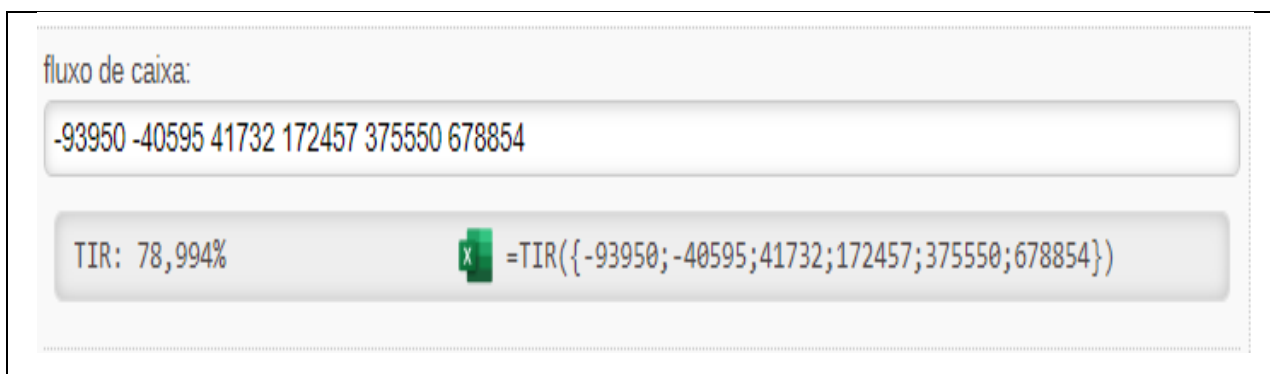
The image shows a screenshot of a financial calculator interface. It features two input fields at the top: 'fluxo de caixa:' on the left and 'taxa de juros:' on the right. The 'fluxo de caixa:' field contains the values '-93950 -40595 41732 172457 375550 678854'. The 'taxa de juros:' field contains '5%'. Below these fields is a large grey box containing the result: 'VPL: 895.080,88' followed by a green 'x' icon and the formula '= -93950 + VAL(5%; -40595; 41732; 172457; 375550; 678854)'. The entire interface is enclosed in a dashed border.

**Fonte:** Adptado de formulas de [fazaconta.com/matematica-financeira-val-tir.htm](http://fazaconta.com/matematica-financeira-val-tir.htm).

## 2. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

A TIR é o custo médio ponderado do capital em que o critério do valor actual líquido é zero. Neste projecto o TIR é de 78,994%, confirmando mais o interesse de se implementar este plano de negócios.

**QUADRO 4. 14 - TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)**



fluxo de caixa:
-93950 -40595 41732 172457 375550 678854
TIR: 78,994%      =TIR({-93950;-40595;41732;172457;375550;678854})

**Fonte:** Adptado de formulas de fazaconta.com/matematica-financeira-val-tir.htm.

## 3. Indicadores económicos

A rentabilidade líquida sobre redito, que permite saber qual a margem de lucro por unidade vendida. Observando no quadro abaixo, verifica-se que apesar da margem de lucro ser positiva, e vai crescendo gradualmente ao longo dos anos, os valores são muito altos chegando ao ano de 2025 com uma margem de lucro de 37%.

**QUADRO 4. 15 - INDICADORES ECONÓMICOS**

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		10%	15%	20%	24%	25%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	14%	9%	15%	22%	30%	37%

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

#### 4. Indicadores de risco negócio

Relativamente aos indicadores de risco de negócio, este tipo de rácio é muito utilizado para análise de crédito.

##### **Margem Bruta**

A empresa regista margem bruta valores positivos e crescente até 2026, o que significa que a atividade da empresa é capaz de cobrir os seus custos variáveis.

##### **Grau de Alavanca Operacional**

A empresa apresenta um grau de alavanca operacional positivo desde o primeiro ano, embora este vai diminuindo cada vez mais nos 3 últimos anos.

##### **Grau de Alavanca Financeira**

Em análise verifica-se que o rácio é superior a 1 em todos os anos, como se pode observar na tabela 4.16.

**QUADRO 4. 16 - GRAU DE ALAVANCA FINANCEIRA**

<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	287	316	371	455	578	738
Margem Bruta	900	247	195	820	201	537
Grau de Alavanca Operacional	416%	606%	392%	269%	201%	169%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fonte:** Adptado de mapa IAPMEI

## 5. Conclusões

O presente projeto de dissertação tem como objetivo a elaboração de um Plano de Negócio para implementação de um Colégio do ensino e Creche no Município de Viana província de Luanda.

Angola como país em via desenvolvimento, atravessa enormes desafios quer no âmbito económico-financeiro, social, político, educação e saúde.

Apesar do crescimento exponencial verificado no pós-guerra a partir de de 2002, ou seja, nos últimos 18 anos, a dependência no petróleo e a pouca diversificação da economia tem levado o país a sucessivos défices orçamentais nos últimos 5 anos. A procura de serviços no ramo de ensino, formação profissional, jardim de infância e ATL, tende a crescer exponencialmente, cada vez mais a população vai pedindo e exigir melhores soluções no sector de educação que permitam melhorar as condições de vida e bem-estar das populações em geral. O sector publico tem enormes dificuldades de atender a procura devido a falta de infraestruturas em boa condições e professores qualificados .

No caso deste plano de negócios, a ideia principal é proporcionar ensino de qualidade a preços competitivos, ou seja a empresa deseja ter uma capacidade de atende a população em idade escolar residente em Viana sede e Luanda sul com um ensino de qualidade e professores qualificados, mas para isso é necessário apostar em infraestrutura e equipamentos modernos com recursos as novas tecnologias para implementação do ensino a distância . A elaboração do plano de negócios serve como base para avaliar a viabilidade do projeto, mas esta avaliação deve ter em conta os elementos financeiros e não financeiros, pois as condições do meio ambiente envolvente são sempre elementos cruciais na tomada de decisão final do negócio.

Para que a tomada de decisão do plano de negócios seja a mais correta e com menor risco, o plano de negócios foi estruturado tendo em consideração o plano estratégico da empresa e o plano financeiro.

Numa primeira fase, foi elaborada uma revisão de literatura acerca do tema como os conceitos de empreendedorismo, empreendedor, os tipos de empreendedorismo, características, motivação do empreendedor, diferenças entre empreendedor e empresário e influência da cultura no empreendedorismo.

De seguida foi feita a caracterização do município de viana em Angola e análise ao meio envolvente do Colégio e Creche Casilvina, Lda, abordando qual a condição do setor a níveis municipal, ajudando assim a conhecer alguns pontos estratégicos do setor.

Foi elaborada uma análise à empresa, identificando qual é a sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, e também foram elencados os principais clientes, fornecedores e concorrentes do Colégio e Creche Casilvina, Lda.

Depois de recolhida toda a informação sobre o Colégio e Creche Casilvina, Lda, foi elaborada uma análise SWOT para se conhecer os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que a empresa tem, no sentido de criar uma estratégia para obtenção vantagens competitivas e sustentáveis.

Plano de negócios é um documento resultante de uma metodologia de planeamento que define o ponto de partida e os objetivos que a empresa deve seguir. Trata-se, pois de um documento essencial para ajudar os empreendedores ou gestores a conduzir os seus negócios e principalmente para apresentação do projecto de investimento sobretudo para os investidores, as instituições bancárias e financeiras, parceiros, estado, bem como o público em geral., no entanto, não serve apenas para propósitos externos, deve constituir um importante documento de planeamento e de gestão empresarial.

Para concluir pode-se afirmar que este projecto é exequível e muito atractivo, pois permite recuperar os capitais investidos rapidamente, VAL é de 895 080.88€, grau de alavanca financeira é superior a 1 em todos os anos e o TIR é 78,994%. Ao ser implementado poderá acrescentar mais-valias à população residente no município de viana e ajudará a fomentar o emprego e combater o analfabetismo.

Apesar das limitações e das dificuldades enfrentadas na execução do presente trabalho devido a pandemia do Covid-19 que tem vindo afectar mundo no primeiro trimestre e segundo trimestre de 2020, e o acesso a livro e artigos relacionados com o tema, infelizmente em Angola ainda temos uma grande limitação no que se refere à aquisição de livros, acesso a internet e sobretudo, livros académicos, pensamos que o presente projeto de dissertação constitui um contributo no estudo sobre o empreendedorismo em Angola na análise de possibilidade de lançamento de negócios semelhantes.

## 6. Referências Bibliográficas

- Ajekwe, C. C. (2017). Effect of culture on entrepreneurship in Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(2), 1-6. Disponível em <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/38988/>. (Consultado em 15/09/2019).
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1(1). 25-38. Disponível em <http://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>. (Consultado em 22/01/2020).
- Bat, G. F. (2018). Introductory Elements on Entrepreneurship. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 1(2), 13-20. Disponível em <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2018/n2/01.pdf>. (Consultado em 20/11/2019).
- Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Routledge. Disponível em <https://books.google.com>. (Consultado em 20/09/2019).
- Bosma, N. S., Stam, E., & Wennekers, S. (2011). Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior. *Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute*, 11(4). Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Erik\\_Stam/publication/48322618\\_Intrepreneurship\\_\\_A\\_International\\_Study/links/0c960524e7270b79bc000000/Intrepreneurship-An-International-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Erik_Stam/publication/48322618_Intrepreneurship__A_International_Study/links/0c960524e7270b79bc000000/Intrepreneurship-An-International-Study.pdf). (Consultado em 18/11/2019).
- Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2014). Fear of failure and entrepreneurship: a review and direction for future research. *Enterprise Research Centre, Research Paper*, 24(1), 1-62. Disponível em <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/09/Formated-Fear-of-Failure-res-p-Cacciotti-Hayton.pdf>. (Consultado em 21/08/2019).
- Censo (2014) Recenseamento Geral da População e Habitação. Disponível em <https://censo.ine.gov.ao/> (Consultado em 20/04/2020).
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro (Vol. 2º Edição)*. (L. Silabo, Ed.) Lisboa:Silabo,Lda

Dorion, E. C. H., Severo, E. A., Olea, P. M., & Nodari, C. H. (2012). Brazilian Entrepreneurship Reality: A Trilogy of Imitation. Invention and Innovation. In: Thierry Burger-Helmchen.(ed.) Entrepreneurship Creativity and Innovative Business Models. Rijeka: InTech.

Eroglu, O., & Piçak, M. (2011). Entrepreneurship, national culture and Turkey. International Journal of Business and Social Science, 2(16). Disponível em <https://www.academia.edu/download/48217647/16.pdf>. (Consultado em 25/05/2020).

Ferreira, P. M., Santos, C. J., & Serra, R. F. (2008). Ser empreendedor (Vol. 1º Edição). (Silabo.Lda, Ed.) Lisboa: Europress,Lda

Global Entrepreneurship Index (GEINDEX), 2018- Global Entrepreneurship and Development Institute. 2018. Disponível em <https://thegedi.org/>. (Consultado em 20/09/2019).

Global entrepreneurship monitor (2019) GEM 2019 / 2020 Global Report. Disponível em <https://www.gemconsortium.org/latest-global-reports> (Consultado em 13/06/2020).

Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. Small business economics, 31(3), 323-339. Disponível em <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11187-008-9134-x.pdf> (Consultado em 15/05/2020).

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). Entrepreneurship (10º Edição ed.). New York: McGraw-Hill Education

IAPMEI (2015) Empreendedorismo Plano de Negócios - Ferramentas e Exemplos. Disponível em <http://www.nos.pt/empresas/repositorio-imformacao/> (Consultado em 5/03/2020).

Jardim, J., & Franco, J. E. (2019). Dicionário de Educação para o Empreendedorismo (Vol. 1º Edição). (P. Portuguesa, Ed.) Lisboa:Gravida.

Kerr, W., Nanda, R., & Rhodes-Kro, M. (2014). Entrepreneurship as Experimentation. Journal of Economic Perspectives, Volume 28, 25–48. doi:1257/jep.28.3.25.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 577-597. Disponível em <http://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/106>. (Consultado em 5/03/2020).

Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47-51. Disponível em <http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/LightReshapingSE.pdf>. (Consultado em 25/11/2019).

Ioannides, M., Magnenat-Thalmann, N., Fink, E., Zarnic, R., Yen, A. Y., & Quak, E. (Eds.). (2014). *Digital Heritage: Progress in Cultural Heritage. Documentation, Preservation, and Protection* 5th International Conference, EuroMed 2014, Limassol, Cyprus, November 3-8, 2014, Proceedings (Vol. 8740). Springer.

Lönström, A. (2015). The motivational values of social entrepreneurs. Disponível em <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/46261>. (Consultado em 25/11/2019).

Nielsen, S. L., Klyver, K., & Evald, M. R. (2012). *Entrepreneurship in Theory and Practice* (Vol. 2ª Edição). (E. Elgar, Ed.) Cheltenham: Edward Elgar.

PND (2018) Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022. Disponível em [https://prodesi.ao/uploads/PDN\\_Angola\\_2018\\_2022\\_Low.pdf](https://prodesi.ao/uploads/PDN_Angola_2018_2022_Low.pdf). (Consultado em 8/04/2020).

Praszkier, R., & Nowak, A. (2012). *Social Entrepreneurship: paving the way for peace. Peacemaking: A comprehensive theory and practice reference*. Santa Barbara, Ca: Praeger Publishers, 159-167.

Rinne, P. (2017). Work motivation of beginning entrepreneurs internationally. Disponível em <https://www.theseus.fi/handle/10024/129548> (Consultado em 08/07/2020).

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Disponível em [http://web.spcollege.edu/instructors/uploads/16296897dd/MAN\\_3240s1.pdf](http://web.spcollege.edu/instructors/uploads/16296897dd/MAN_3240s1.pdf) (Consultado em 28/07/2020).

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (Vol. 3ª Edição). (E. Editora, Ed.) Lisboa: Escolar Editora.

Segal, G., Schoenfeld, J., & Borgia, D. (2007). Which Classroom-Related Activities Enhance Students' Entrepreneurial Interests And Goals?: A Social Cognitive Career Theory Perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(2), 79. Disponível em <https://search.proquest.com/docview/213967196?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true> (Consultado em 20/12/2019).

Uriarte, L. R., Dalmau, M. B. L., Barcia, R. M., Valente, A. M., & Lapolli, E. M. (2000). Empresário Ou Empreendedor. Egepe–Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas. I, 71-80. Disp em <https://repositorio.ufsc.br/handle/1234> (Consultado em 19/12/2019).

Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101-142. Disponível em <http://www.academia.edu/download/10041131/15psychological-approaches-to-entrepreneurial-success.pdf>. (Consultado em 25/11/2019).