

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



ISCAL

PLANO NEGÓCIOS DA LENTES  
LUANDA-IMPORTAÇÃO E  
COMERCIALIZAÇÃO DE LENTES DE  
CONTACTO E ACESSÓRIOS EM LUANDA.

---

MILTON ADÃO DOMINGOS

Lisboa, 18 de Março de 2022







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

PLANO NEGÓCIOS DA LENTES  
LUANDA-IMPORTAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO  
DE LENTES DE CONTACTO E ACESSÓRIOS  
EM LUANDA.

MILTON ADÃO DOMINGOS

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo realizada sob a orientação científica de Rui Dantas, Professor Adjunto em Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof. Doutor José Moleiro Martins  
Arguente \_\_\_\_\_ Prof. Maria Carlos Annes

Lisboa, Agosto de 2021

---

## AGRADECIMENTOS

---

A presente dissertação de mestrado não poderia ter culminado com sucesso ao sem o inestimável e valioso apoio de várias pessoas. Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Rui Dantas, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou neste trabalho de mestrado. Muito obrigada por me ter corrigido quando necessário sem nunca me desmotivar. Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, especialmente os integrantes do grupo 3, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos. Agradeço aos funcionários da biblioteca, Refeitório e Reprografia do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, especialmente o senhor José Carlos que foi sempre uma pessoa simpática, prestável e pronta para nos ajudar com as impressões dos nossos trabalhos. Por último, quero agradecer à minha família pelo apoio incondicional que me deram, especialmente a minha mulher e os meus três filhos pelas revisões incansáveis ao longo da elaboração deste trabalho.

---

## RESUMO

---

O presente trabalho apresenta o Plano de Negócios para a criação de uma loja dedicada à comercialização de produtos óticos, nomeadamente de lentes de contato, tendo em conta a qualidade do produto, mas também a sua acessibilidade. Com base no conhecimento e experiência dos promotores, a Lentes Luanda pretende ser uma referência no mercado ótico de Angola, afirmando-se como uma especialista em lentes de contato, contribuindo assim para uma vida dinâmica e ativa dos seus clientes.

O facto de ser um sector com pouca informação disponível, especialmente no contexto angolano, em que a informação é virtualmente inexistente, fez com que algumas etapas se revelassem bastante difíceis, especialmente, na avaliação externa do setor. A maior dificuldade na continuação deste Plano de Negócios será fazer chegar o conceito de negócio ao cliente final, de forma a olharem para as lentes de contacto como uma alternativa quer aos óculos, quer as cirurgias corretivas.

**Palavras-chave:** Angola, Setor Ótico, Plano de Negócios, Empreendedorismo.

---

## ABSTRACT

---

This work presents the Business Plan for the creation of a store dedicated to the marketing of optical products, namely contact lenses, considering the quality of the product, but also its accessibility. Based on the knowledge and experience of the promoters, Lentes Luanda intends to be a reference in the optical market of Angola, affirming itself as an expert in contact lenses, thus contributing to a dynamic and active life of its customers.

The fact that it is a sector with little information available, especially in the Angolan context, where information is virtually non-existent, has made some steps quite difficult, especially in the external evaluation of the sector. The biggest difficulty in the continuation of this Business Plan will be to get the business concept to the final client, to look at contact lenses as an alternative to both glasses and corrective surgeries.

**Keywords:** Angola, Luanda, Optical Sector, Contact Lenses, Business Plan.

---

## ÍNDICE

---

AGRADECIMENTOS .....	2
RESUMO .....	3
ABSTRACT .....	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABELAS .....	7
INTRODUÇÃO .....	8
ENQUADRAMENTO TEORICO.....	10
1. Empreendedorismo: Definição.....	10
2. O Empreendedor .....	14
3. Tipos de Empreendedorismo.....	17
3.1. Intraempreendedorismo.....	18
3.2. Empreendedorismo Social.....	19
3.3. Comercial (Startups) .....	20
4. Empreendedorismo e Inovação.....	22
5. Vetores estratégicos para a promoção do empreendedorismo.....	25
5.1. Microcrédito.....	25
5.2. Capital de risco .....	28
5.3. Business Angels .....	28
5.4. Financiamento Bancario .....	29
5.5. Autofinanciamento .....	29
6. As Incubadoras e O Empreendedorismo .....	30
6.1. Conceito e Objetivos .....	34
6.2. Tipos de Incubadoras .....	36
6.3. Ciclos de vida de uma incubadora.....	37
7. A Inovação .....	39
7.1. Importância da Inovação para as Empresas .....	42
7.2. Tipos de inovação .....	45
8. Plano de Negócios da Ótica “Lentes Luanda”.....	47
8.1. Sumário Executivo.....	47
8.2. Lentes Luanda .....	47
8.3. Análise do Meio Envolvente .....	48
8.4. Análise do mercado .....	51
8.5. Análise Estratégica.....	55
8.6. Plano de Marketing.....	57
8.7. Plano Operacional .....	60
9. Análise da Viabilidade Económica e Financeira do Projeto .....	61
9.1. Pressupostos Técnicos, Económicos e Financeiros .....	61
9.2. Investimento .....	63
9.3. Estrutura de Gastos Previsional.....	63
9.4. Estimativa de Rendimentos.....	66
9.5. Mapas Financeiros .....	68
9.5.1. Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio .....	68
9.6. Critérios de Avaliação e de Decisão de Investimento.....	72
CONCLUSÃO .....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXOS .....	84

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Posicionamento das incubadoras.. .....	32
Figura 2: Evolução do conceito de incubação.....	33
Figura 3: Gerações de incubadoras.....	34
Figura 4: Matriz Tempo/Função.....	39
Figura 5: O processo de Inovação .....	41
Figura 6: O ciclo da inovação.....	42
Figura 7: Logotipo da Lentes Luanda.....	58
Figura 8: Localização da Lentes Luanda, no bairro do Tala-Hady.....	58

---

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1: Várias definições de empreendedor .....	11
Tabela 2: Empreendedor padrão do Microcrédito. ....	26
Tabela 3: Criatividade versus Inovação .....	40
Tabela 4: Entendendo a Inovação .....	41
Tabela 5: As 5 Força de Porter da Lentes Luanda.....	48
Tabela 6: Classificação do setor da ótica em Angola .....	53
Tabela 7: Concorrência direta da Lentes Luanda.....	54
Tabela 8: Objetivos estratégicos ao longo dos anos .....	55
Tabela 9: Análise SWOT Lentes Luanda .....	56
Tabela 10: Fatores Críticos de Sucesso da Lentes Luanda .....	57
Tabela 11: Preços dos produtos comercializados na Lentes Luanda.....	59
Tabela 12: Plano Global de Investimento.....	63
Tabela 13: Plano de Amortizações .....	64
Tabela 14: Resumo dos Gastos Previsionais com Recursos Humanos de 2020 a 202365	
Tabela 15: Gastos Operacionais Previsionais.....	66
Tabela 16: Previsão das Vendas para a Lentes Luanda entre 2020 e 2025 .....	67
Tabela 17: Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio .....	69
Tabela 18: Mapa dos Fluxos de Caixa Operacionais .....	70
Tabela 19: Mapa de Demonstração de Resultados Previsionais .....	71
Tabela 20: Critérios de Avaliação do Projeto .....	73

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma loja em Luanda, Angola, na área da ótica, mais precisamente, especializada na comercialização de todo o tipo de lentes de contato.

Esta iniciativa tem como base uma ideia de negócio amadurecida ao longo dos anos, e que, até agora, não passou disso, uma ideia. Assente numa enorme vontade de empreendedora e de seguir o sonho de ser empresário, e também associado à experiência profissional na área e conhecimentos adquiridos durante a formação académica, existe a oportunidade de passar a ideia para o papel e encontrar respostas concretas para a perguntas que muitas das vezes são respondidas com um “acho”, e assim ter bases para decidir qual o rumo desta ideia. A apetência para novas tecnologias e experiência profissional no ramo, são de certa forma os pilares deste projeto, através da *know how* adquirido ao longo da minha carreira, nomeadamente a nível logístico ao entender e dominar os diversos canais e ao nível da gestão de produto ter uma vasta experiência em negociação, bem como um *networking* muito alargado. A área escolhida, então, para o desenvolvimento de um novo negócio, foi a área da ótica, mais precisamente, das lentes de contacto.

No sector da ótica são comercializadas lentes oftálmicas, lentes de contacto, armações e óculos de sol. Apesar de não existirem dados acerca do setor em Angola, o negócio em causa pretende ser uma inovação, uma vez que pretende ser especialista na venda de lentes de contato. Além do mais, este pretende ser instalado numa zona da cidade que se encontra em franca recuperação e desenvolvimento, sendo, portanto, uma mais valia para o negócio e também para a valorização daquela zona em particular.

Este plano de negócios é construído com base em conhecimentos de marketing e estratégia adquiridos durante a Licenciatura, de forma a colocar em prática toda a aprendizagem e conceitos adquiridos. Iniciamos este projeto com uma revisão de literatura dos conceitos chaves para este projeto, seguido por uma análise de diagnóstico através da análise interna, que nesta fase passa pela estruturação da empresa e definição do Marketing Mix, e análise externa, recorrendo à análise PESTA e ao modelo de Porter. Com base na análise de diagnóstico é efetuada a metodologia SWOT. Com os resultados é definida a estratégia e objetivos estratégicos, bem como, o desenvolvimento nas estratégias de Marketing, através da segmentação, targeting e posicionamento. Será também delineado um plano operacional e um plano financeiro,

com base em toda a informação recolhida nas diversas análises e decisões a tomar mediante a conclusões retiradas neste projeto.

## ENQUADRAMENTO TEORICO

### 1. EMPREENDEDORISMO: DEFINIÇÃO

O empreendedorismo não é um fenómeno atual, há muito que tem vindo a ser alvo de atenção por parte de investigadores de vários ramos da ciência. O termo empreender origina-se do francês *entrepreneur*, que literalmente traduzida significa “aquele que está entre ou intermediário”. O conceito de empreendedorismo começou a ser desenvolvido no século XVIII pelo economista francês Richard Cantillon, e ao longo do tempo vários autores têm criado a sua definição.

Ultimamente, contudo, tem-se discutido com mais intensidade a sua importância na atualidade para o desenvolvimento económico. Segundo Sarkar, (2010, p.42) “...a sua popularidade renasceu nos últimos tempos, como se tivesse sido uma “descoberta súbita.” (...) como se encontrasse a chave para abrir uma porta como a lâmpada do Aladino, de forma a alterar definitivamente o rumo de uma economia!”

Mas afinal o que é empreendedorismo? Que conceito é este do qual atualmente tanto se fala e qual a sua importância na economia e no mundo em que vivemos? Procuramos responder a estas questões ao longo deste capítulo.

O crescente interesse pelo tema tem levado a que investigadores de diversas áreas se dediquem ao assunto, e ao seu ensino por algumas instituições do ensino superior. De facto, devido à conjuntura atual em que vivemos, na era da globalização, cada vez é mais importante fomentar uma cultura empreendedora, contribuindo, assim, para o crescimento e desenvolvimento económico.

Mas a definição de empreendedorismo, não é consensual, pois existem várias definições propostas por investigadores de diferentes campos de conhecimento quer sejam economistas, sociólogos, psicólogos ou outros, cada um interpretando o conceito de acordo com a metodologia das suas áreas, sendo difícil encontrar um campo de análise restrito, pois existem múltiplas perspetivas sobre este tema.

Existe tendência para associar o empreendedorismo à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas. No entanto existem definições mais abrangentes, que mostram que o empreendedorismo vai além do mero ato de abrir novas empresas. Existe em todas as áreas da atividade humana.

Segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016, o empreendedorismo segue em alta, mas ainda há um nível elevado de empreendimentos por necessidade, por causa da conjuntura econômica difícil.

O empreendedorismo pode ser induzido pela oportunidade, o que significa aproveitar uma oportunidade de negócio existente no mercado através da criação de uma empresa por iniciativa própria. Mas também pode ser induzido pela necessidade, quando não existem outras oportunidades de emprego, orientando os indivíduos para a criação de uma nova empresa, dado estes considerarem não possuir melhores alternativas.

Além da criação de empresas, também se pode verificar nas organizações sociais, culturais, religiosas, entre outras, assumindo a forma de empreendedorismo social, podendo também assumir diversas formas, nomeadamente empreendedorismo local, que é o objeto de estudo deste trabalho.

Abordamos de seguida algumas definições recentes de modo a explorar este conceito tão abrangente. A Comissão Europeia no Livro Verde sobre o Espírito Empresarial, (2003, p.6) propõe a seguinte definição:

*“O empreendedorismo é acima de tudo uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para concretizar com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado económico.”*

O relatório GEM Portugal (2007, p.3) define Empreendedorismo como: *“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.”*

Sarkar (2010, p.47) considera uma definição mais restrita, mas sem deixar de ser abrangente *“Empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.”*

Mas é necessário perceber um pouco a evolução do conceito de empreendedorismo desde o seu surgimento até à atualidade. Vejamos então na tabela 1 a origem da noção de empreendedor, assim como definições de vários autores.

Tabela 1: Várias definições de empreendedor

<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
1755	Richard Cantillon	É alguém que paga um certo preço por um produto para o vender a preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial.
1803	Jean Baptiste Say	É o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento, ou seja, os empreendedores são criadores de valor.
1848	John Stuart Mill	É uma pessoa que toma riscos e decisões, gerindo recursos limitados para o lançamento de novos negócios.
1871	Carl Menger	É quem transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para levar ao crescimento industrial.
1934	Schumpeter	É um inovador, que faz “destruição criativa”, é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, que pode ser um novo produto, um novo processo de produzir, um novo mercado, uma nova fonte de matérias-primas, ou uma nova empresa.
1961	David McClelland	É alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Druker	É alguém que maximiza oportunidades.
1975	Shapero	É alguém que toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e económicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper <sup>1</sup>	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1973	Kizner	Alguém que está alerta para as oportunidades de negócio lucrativas e utiliza a informação de que dispõe para formar juízos sobre a utilização eficiente dos recursos.
1991	Filion	É uma pessoa criativa, que imagina,

		desenvolve e realiza visões.
2002	Freire	É uma pessoa que tem uma percepção diferente dos riscos que está disposto a correr para alcançar o seu sonho.
2007	Zimmerer e Scarborough	Alguém que identifica oportunidades, cria um novo negócio, assumindo os riscos com o propósito de alcançar lucros e crescimento, obtendo os recursos necessários.

Fonte: Adaptado de Sarkar (2010);Coulter (2003); Hisrich et al (2008); Freire (2002)

Vesper (1980); Hisrich, Peters & Shepherd (2008) considera que um empreendedor assume diferentes definições consoante o ponto de vista, ou seja, para um economista é alguém que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos e faz o seu valor crescer mais que antes introduzindo também mudanças e inovações. Para um psicólogo um empreendedor é alguém que é guiado por certas forças, precisa de obter algo, de experimentar algo ou talvez de escapar à autoridade dos outros. Por outro lado, considera que para um homem de negócios um empreendedor é um competidor agressivo, que encontra melhores meios para utilizar os recursos, reduzir gastos e criar outros negócios.

Como podemos observar na tabela 1, existem inúmeras definições de empreendedorismo/empreendedor, não existe uma definição restrita, mas todas elas abordam temas comuns, principalmente a inovação, a criatividade, a mudança, a persistência a iniciativa, o não ter medo do fracasso. Podemos tirar conclusões próprias acerca deste conceito tendo em conta os pontos de vista destes autores. Podemos sugerir que é necessário captar oportunidades, (pois elas existem e podem estar nas coisas mais simples) e um modo inovador de as explorar, criando valor começando ou fazendo crescer uma nova forma de fazer negócios, que por sua vez trará recompensa monetária e satisfação pessoal.

Também podemos apontar para que o empreendedorismo seja um estado de espírito, ao ter capacidade de iniciativa, de crítica e vontade de vencer. É esta força interior que nos faz resistir perante as dificuldades. Os sonhos podem-se transformar em realidade, se ousarmos arriscar. Freire (2002, p.359) considera que *“para os empreendedores e*

*empresários, nunca existem derrotas pessoais, apenas vitórias profissionais.”* A instauração de uma sociedade mais empreendedora diz respeito a todos nós.

As vantagens associadas ao empreendedorismo são muitas, ao criar novas empresas implica um investimento na economia local, pois criam-se novos empregos, então o empreendedorismo impulsiona o emprego e o crescimento económico. Isto significa que o medo de arriscar tem de ser combatido, as atitudes relativamente à iniciativa empresarial e ao insucesso devem ser mais positivas e que qualquer um de nós, empresas ou comunidades, através da atividade empreendedora, podemos ter a iniciativa de contribuir para uma sociedade mais empreendedora.

## **2. O EMPREENDEDOR**

Ao longo da revisão da literatura realizada, um dos consensos aos quais foi possível chegar é o de que ter um espírito empreendedor implica, por definição, a necessidade de assumir alguns riscos. Iniciar um projeto empreendedor é assumir riscos, desde logo, a contratação de pessoas, aquisição do equipamento, alocação de recursos e esse deve ser uma das principais preocupações de um empreendedor – minimizar os riscos aos quais o projeto está exposto e as suas incertezas.

Além disso, um projeto empreendedor raramente está sujeito a rotinas, deparando-se constantemente com novos desafios, o que torna difícil, mesmo impossível, ter um plano de ação standardizado para responder aos constantes desafios. É isso que torna tão difícil ser empreendedor, é necessário estar constantemente a tomar decisões e a assumir as consequências dessas mesmas decisões.

Além disso, os empreendedores são normalmente pessoas peculiares dentro de um universo de pessoas comuns. São génios, muitas vezes, incompreendidos. Têm uma capacidade para perceber os eventos ocorridos no mundo dos negócios de forma diferente dos demais, colocando em causa o *status quo* e fazendo-nos perguntar se a visão destes não será apenas uma loucura, tal como quando foi referido que o futuro passaria por toda a gente ter um computador pessoal, em casa, numa secretária, quando o normal era os computadores ocuparem o espaço de uma sala e necessitarem de ventilação constante.

Com efeito, Soros (1996) refere que “cresci a errar e a corrigir os meus erros, num mundo onde as pessoas têm enormes dificuldades em admitir as próprias falhas. Atribuo o meu sucesso à capacidade de perceber com clareza os meus próprios erros e à capacidade

de os corrigir mais rapidamente do que as outras pessoas nos mercados financeiros. Só errando e tendo de lidar com as consequências é que se aprende”.

A visão e a realidade dos empreendedores é mesmo esta, quando erram, são severamente punidos pelo mercado, mas o que os diferencia é a capacidade de perceber o motivo pelo qual falharam e de aproveitarem essa falha para crescer, tentar de novo e ter sucesso. Naia (2009) aborda o conceito de empreendedorismo segundo duas perspectivas: o ponto de vista dos economistas e o dos não economistas. Para os economistas, e de acordo com esta autora, o papel do empresário relacionava-se com diferentes aspetos, ou seja, relacionava-se com o assumir de riscos e com a especulação de mercado. Por outro lado, no que se refere aos não economistas, vários autores citados pela mesma, atribuíram um conjunto de características ao empresário, dentro as quais se destacam: a necessidade de sucesso; o controlo internalizado; a tolerância da ambiguidade; e a autoeficácia como sendo esta uma característica frequentemente presente nos empresários. Fillion (1999) refere que existe uma diferença importante entre o papel do empreendedor e o do proprietário de pequenos negócios, pois segundo o autor muitas pessoas têm um perfil de empreendedor, apesar de nunca terem criado uma empresa, ao passo que outros são proprietários de pequenos negócios porque o compraram e não porque o criaram, e por isso estes não necessariamente apresentam perfil de um empreendedor. Relativamente a este perfil empreendedor, estudos realizados pelos comportamentalistas demonstram que não existem evidências científicas capazes de apontar um perfil assertivo de uma personalidade empreendedora. Entretanto, constata-se várias características comuns àqueles indivíduos empreendedores, dentre as quais ressaltam-se a inovação, a liderança, a criatividade, a leitura com objetivo de buscar mais conhecimentos, a capacidade de assumir riscos moderados, a iniciativa, a flexibilidade nas decisões, persistência, envolvimento a longo prazo, sensibilidade e uma grande habilidade de relacionamento interpessoal (Filion, 1999). A novidade está, portanto, em usar o autoconhecimento como forma de identificar aquilo que te faz feliz e, ao mesmo tempo, faz de si uma pessoa inovadora. A relação entre comportamento empreendedor e autoconhecimento não é assunto novo na psicologia. Skinner, pai do behaviorismo radical, na década de 70, já apontava o significado do autoconhecimento para o indivíduo. O autoconhecimento tem um valor especial para o próprio indivíduo. Uma pessoa que se tornou consciente de si mesma através de perguntas que lhe foram feitas está em melhor posição de prever e controlar seu próprio comportamento. (Skinner, 1974, p. 31). A novidade está, portanto, em usar o autoconhecimento como forma de identificar aquilo que te faz feliz e, ao mesmo tempo, faz de si uma pessoa inovadora

De acordo com Barbieri (1997), a inovação é a capacidade de colocar soluções criativas para os problemas e as oportunidades, como o objetivo de melhorar e enriquecer a vida das pessoas. Não basta ter novas ideias, é preciso transformá-las num produto tangível, torná-la empreendimento, serviço ou negócio. O empreendedor tem um papel fundamental dentro desse prisma: reformar ou revolucionar o padrão de produção, uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem, ou um bem antigo de uma maneira nova. A atitude empreendedora leva o indivíduo a providenciar soluções viáveis para as necessidades das pessoas. Sander, Wennekens e Thurik (1999) adotam uma definição mais abrangente, afirmando que os empreendedores são alguém que deteta e cria oportunidades, lidam com a incerteza, introduzem novos produtos ou ideias, decidem sobre a afetação de recursos e gerem o negócio em situação de concorrência com outros na partilha de mercado.

Contudo, apesar de se encontrar algum consenso em relação ao que um empreendedor é, faz, ou explora, existem diferenças conceituais naquilo que faz deles aquilo que são.

Por exemplo, os economistas valorizam mais o empreendedorismo à inovação, enquanto que os comportamentalistas relacionam mais o conceito com os aspetos criativos intuitivos dos empreendedores e com as suas necessidades emocionais e motivacionais (Sarkar, 2010).

De acordo com a perspetiva económica, exemplificada por Baumol (1993), existem dois tipos de empreendedores:

- 1) O primeiro cria, organiza e faz funcionar a nova organização, sem que exista necessidade de existir obrigatoriamente algo de inovador no ato que pratica;
- 2) O segundo, tem por características a transformação de ideias e invenções em entidades financeiramente viáveis.

Por outro lado, a ótica comportamentalista foi abordada e desenvolvida por McClelland. O autor separa a população em dois tipos – indivíduo tipo Y e tipo X.

O primeiro é pró-ativo e está disposto a enfrentar novos desafios, mesmo que para isso tenha que assumir riscos, sendo que corresponde, por isso, ao perfil de um empreendedor. Os indivíduos tipo Y são a minoria da população.

Por outro lado, o segundo tipo é um conjunto de pessoas mais acomodado e que não está disposto a assumir os mesmos riscos assumidos pelos primeiros, sendo que isso

significa que também não terão acesso aos possíveis retornos que os primeiros poderão obter. São a grande parte da população.

McClelland (1971) defende então que os indivíduos tipo Y e possíveis empreendedores apresentarão as seguintes necessidades:

- Necessidade de realização – é a necessidade do sucesso competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência onde cada pessoa tem o seu próprio critério de sucesso, seja ele a realização pessoal, sucesso financeiro ou até mesmo reconhecimento;
- Necessidade de afiliação – representa a procura de relacionamentos afetivos com outras pessoas, sejam elas de caráter cordial ou mais emotivo;
- Necessidade de poder – visa controlar e influenciar pessoas. Ao existir uma grande necessidade de liderar e das suas ideias prevalecerem ou necessidade de aumentar o estatuto pessoal ou até mesmo o seu prestígio pessoal.

O autor afirma que as motivações e as necessidades de realização são o que diferem dos empreendedores para os não empreendedores. Assim, os indivíduos com uma elevada necessidade de realização são aqueles que estão mais sensíveis às mudanças na envolvente e mais abertos a detetar e explorar oportunidades. Em suma, todas as diferenças se devem à estrutura motivacional de cada indivíduo.

### **3. TIPOS DE EMPREENDEDORISMO**

Numa fase de conceitualização inicial, o empreendedorismo estava sempre ligado a algum tipo de atividade económica, à exploração de uma oportunidade, processo em que se assume algum risco, com o objetivo de obter algum retorno, normalmente financeiro.

Não obstante, os tempos mudaram. Atualmente, o conceito de empreendedorismo sofreu algumas mutações e os seus propósitos têm sido muito diversificados. Com efeito, há hoje mais aplicações de empreendedorismo do que aquelas que são possíveis enumerar. É possível, no entanto, separar o empreendedorismo em duas grandes tipologias – o empreendedorismo corporativo e o empreendedorismo social.

O empreendedorismo corporativo não abrange necessariamente ou apenas a criação de novas empresas, pode ser apenas um processo de desenvolvimento de uma nova visão,

um novo processo ou uma nova forma de fazer as coisas dentro de uma empresa já existente. Através do estímulo da liberdade criativa, os funcionários das organizações são instigados a desenvolver novas estratégias de trabalho, identificando oportunidades e promovendo a existência de resultados positivos na organização na qual trabalham, sendo observados como elementos responsáveis na captação de preferência dos clientes das organizações. Chung e Gibbons (1997) referem que o empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa a transformação de ideias individuais em ações coletivas através da gestão de incertezas.

Por último, Seiffert et al (2005) considera que o empreendedorismo tem 3 pilares fundamentais:

- Aplicação de novas estratégias de trabalho;
- Aplicação de inovações;
- Existência de *Corporate Venturing*.

No polo oposto, aparece o empreendedorismo social. Este refere-se à atividade empreendedora com fins estritamente sociais. Assim, de acordo com Schwab (2008), os empreendedores ligados às causas sociais começaram a desenvolver soluções apoiadas em inovações de modo a que existisse uma maior coesão e equidade em termos sociais com o objetivo de minimizar o risco de pobreza.

Contudo, dado que se trata de um fenómeno muito recente, não existe muita literatura acerca do conceito, sendo que este tem sido mais aplicado em estudos de caso.

Em suma, de acordo com o que se sabe, o empreendedorismo social está relacionado com a adoção de prática empreendedoras que procuram obter algum tipo de retorno social, reduzir o risco de pobreza, por exemplo, e não obter retorno financeiro.

### **3.1. INTRAEMPREENDEDORISMO**

Quando pensamos na figura do empreendedor, principalmente no que se refere ao senso comum, é praticamente inevitável que pensemos em alguém que está abrindo seu próprio negócio. Não importa se pelo chamado empreendedorismo de necessidade (desemprego, necessidade de renda complementar etc.) ou pelo empreendedorismo de oportunidade (a identificação de um novo nicho de mercado ou uma opção de vida e

investimento). Porém, é pouco provável que associemos um empregado ou colaborador de uma organização à figura do empreendedor. Este paradigma começou a ser mudado há algum tempo. Especialmente pelo trabalho de um teórico da administração chamado Pinchot, que começou a utilizar, a partir da década de 90, o conceito de intraempreendedorismo, que hoje é mais conhecido como empreendedorismo corporativo. Atualmente, este tema vem sendo objeto de estudo e interesse no ambiente acadêmico e, principalmente, no ambiente empresarial. Intraempreendedorismo é o termo designado para a prática de empreendedorismo interno de uma empresa. Diferentemente do empreendedorismo comum, onde há a busca por novos negócios e organizações, o intraempreendedorismo é a prática dentro de uma determinada organização. A sociedade tem aumentado cada vez mais sua necessidade de inovação. O surgimento de diversas tecnologias cada vez mais úteis são resultado da ação de empreendedores que estão sempre em busca de solucionar problemas. Ao contrário do que muitos pensam, empreendedorismo não é apenas uma pessoa que tem o seu próprio negócio. Pelo contrário, empreendedor é todo aquele que está em busca de mudança e inovação. Dentro das organizações também é possível ter empreendedores. Para isso, se desenvolveu o termo intraempreendedorismo. As empresas atuais, principalmente startups e empresas de tecnologia têm buscado atrair e formar intraempreendedores em seu negócio. Pessoas com capacidade de resolução de problemas e geradoras de ideias são crescentemente bem-vindas nos negócios. Nas mais variadas empresas, muitos são os executivos que assumem riscos e possuem habilidades de comunicação e negociação. Também chamado de intraempreendedor, ocorre quando os colaboradores realizam iniciativas empreendedoras dentro dos próprios negócios, visando o aperfeiçoamento da gestão. O intraempreendedor é um indivíduo que trabalha em prol do desenvolvimento de uma organização e possui um papel de destaque pela postura proativa. Nem sempre exerce um cargo gerencial, mas sempre está disposto a contribuir com o desenvolvimento das pessoas e do negócio.

### **3.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Tem como missão de vida a construção de um mundo melhor para as pessoas. É um empreendedor como os outros, com a diferença de não buscar construir um patrimônio próprio, mas prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento humano. O empreendedor social pode ser caracterizado como aquele indivíduo responsável por transformações sociais, sejam estas realizadas no contexto local,

regional, nacional ou global. Em geral, os empreendedores sociais são agentes de mudança social, gerando valor através de novas oportunidades inovadoras, com uma visão moderna e arrojada, independentemente dos recursos disponíveis. Hoje o empreendedorismo social agrega valor financeiro e social aos negócios e, conseqüentemente, gera maior vantagem competitiva. Portanto, não basta ter boas ideias, elas precisam de ser implementadas e têm que representar algum valor positivo para todos os stakeholders (que são as partes interessadas no negócio da empresa, caracterizadas pelos acionistas, empregados, clientes, consumidores, fornecedores e comunidade). O empreendedorismo social, como se pode ver, é aquele que deve gerar valor, permeiar toda a organização e tornar-se uma dimensão empresarial estratégica e planeada. Antes de tudo, é uma ação inovadora voltada para o campo social cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual se procura, em seguida, elaborar uma alternativa de solução.

### **3.3. COMERCIAL (STARTUPS)**

O ambiente empresarial torna-se cada vez mais competitivo, o que estimula a melhoria das empresas para que elas atendam melhor as necessidades dos seus clientes e não percam sua fatia de mercado. Empreendimentos surgem nesse contexto, sendo uns por oportunidades e outros por necessidade. As startups são um exemplo de empreendedorismo por oportunidade, trata-se de pequenas empresas, geralmente de base tecnológica, que oferecem um serviço repetível e escalável. Esta vertente do empreendedorismo, como se pode perceber pelo nome, é um tipo de empreendedorismo que cria novos negócios, ou seja, o empreendedor é capaz de para criar e gerir novas ideias e produtos ou ainda modificar tudo que já se conhece sobre um determinado tema.

Segundo Guerra (2014) este tipo de empreendedorismo ganhou expressividade nos Estados Unidos, nos anos 1990 com o surgimento da bolha da internet, entretanto tornou-se conhecido no mundo todo somente quando as empresas (.com) passaram a atuar no mercado eletrônico. O empreendedorismo start-up é um modelo que está fortemente ligado à pesquisa, à investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Carreira (2020) refere que os agentes do empreendedorismo start-up criam coisas que as pessoas nem sabiam que tinham necessidade ou ainda agregam duas ou mais tecnologias existentes em um produto ou serviço, mas que causam transformações profundas na sociedade. O mesmo autor sublinha como exemplo as companhias de entrega de alimentos por aplicação, a exemplo da Glovo e a Uber Eats, as quais se

utilizaram de tecnologias já existentes, tais como o georreferenciamento espacial aliada à mecanismos informáticos de cobrança bancária e desenvolveram uma solução para as empresas e para o público em geral. Neste contexto, Johnson (2001) relata que esta vertente do empreendedorismo necessita de foco, dedicação, poder de comunicação e iniciativa. Desta forma, refere o autor, o empreendedor start up reconhece o negócio como sendo algo intrinsecamente dele, ao qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender o seu modelo de negócio (Johnson, 2001). Hermanson (2011) faz uma análise mais profunda acerca do tema e relata que, em sua grande maioria, os empreendedores start up possuem negócios de pequeno porte, recém-criados ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, que para além disso, apresentam custos de manutenção baixos e ofereçam a possibilidade de uma rápida e consistente obtenção de lucros. O autor chama atenção para o fato de que este tipo de empreendedorismo tem surgido mais na área da tecnologia, embora isto não seja uma regra. Isso ocorre pois nesta área os custos são mais baixos em função da baixa demanda por equipamentos e alta necessidade de capital intelectual. Segundo Hermanson (2011), é importante distinguir o empreendedorismo start up do empreendedorismo corporativo, uma vez que, o primeiro relaciona-se a negócios recém-criados, que estão em fase de desenvolvimento, atuam no horizonte de curto prazo e possuem risco apesar de serem empreendimentos com baixos custos iniciais e serem altamente escaláveis. O excesso de burocracia e a centralização do poder político e administrativo impacta negativamente no processo de implantação de novos empreendimentos em Angola e conseqüentemente o desenvolvimento das localidades. O excesso de burocracia nos atos administrativos inibem a abertura e instalação de novos empreendimentos. Afetam a abertura de novos negócios e a expansão de negócios existentes. Devido a excessiva burocracia” alguns empreendedores preferem instalar-se nas grandes cidades, fugindo das províncias e áreas rurais. Com a fuga ao investimento, as províncias e localidades perdem tanto com a circulação monetária quanto com empregos não gerados. A morosidade atrapalha o crescimento, e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e social das localidades, municípios e províncias. A implementação do poder autárquico em Angola obrigará a descentralização da administração pública no país, vai conferir maior autonomia ao poder local e contribuirá para a melhoria da qualidade de vida da população e conseqüentemente a abertura de novos empreendimentos.

#### 4. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Segundo Alfred Chandler (1990), o crescimento da grande empresa moderna, tem origem em uma base de eventos interligados. A base dessa cadeia são as inovações nos transportes e comunicações que contribuíram significativamente para alterar a estrutura da indústria, gerar novos modelos de firmas e dinamizar os mercados.

De acordo com Schumpeter (1934), a principal característica do sistema capitalista em que vivemos é a destruição criativa. Segundo o próprio, esta é um processo orgânico, de permanente mutação, que revoluciona constantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo a estrutura anterior e criando uma nova. Dependendo do ponto de vista, pode ter aspectos negativos, como o encerramento de fábricas ou a destruição de postos de trabalho, contudo, também ela deu o mote ao aparecimento das novas tecnologias e ao avanço da ciência.

Em suma, o autor considera que o início de um processo de desenvolvimento econômico verifica-se no âmbito da produção que, conseqüentemente, alteram profundamente os anteriores sistemas produtivos. Schumpeter (1934) considera que existem 5 tipos de inovação:

- 1) Criação de novos produtos, um produto que não é familiar aos consumidores ou uma qualidade diferente do produto já existente no mercado;
- 2) Criação de novos métodos de produção ou de novos processos, isto é, um método ainda não verificado pela experiência dentro do mesmo ramo produtivo e que pode não derivar de uma nova descoberta científica, mas que pode, por exemplo, constituir apenas uma nova forma de tratar comercialmente uma mercadoria;
- 3) Abertura de novos mercados, não necessariamente um mercado novo, mas apenas um mercado onde os produtos de uma determinada indústria ainda não tenham tido acesso, podendo o mercado em questão existir ou não anteriormente;
- 4) Obtenção de novos fornecedores ou formas de aprovisionamento, independentemente de já existirem previamente ou terem sido criados agora;
- 5) Reorganização dos processos de gestão ou estabelecimento de uma nova organização numa determinada indústria, tendo por objetivo a ruptura de uma posição de monopólio.

Em suma, Schumpeter (1934) considera que qualquer um destes fenómenos constitui uma inovação e um processo de destruição criativa, sendo que é também considerado um ato empreendedor, sendo que o empreendedor é quem executa a introdução desta inovação no sistema económico. Autores como Dahlman e Salmi (2008) consideram que a inovação é considerada não apenas como os avanços realizados acerca do conhecimento global, mas também como a primeira vez que se usa ou se adapta a tecnologia a novos contextos. A inovação pode manifestar-se tanto através da tecnologia como através de uma nova forma de fazer as coisas (Porter, 1990). Em suma, os autores enunciados apoiam a visão de Schumpeter quando este afirma que a inovação não passa por uma coisa completamente nova para o mundo, mas sim por algo que pode já existir, mas que não está adaptado a um determinado contexto. Downs e Mohr (1976) reforçam esta ideia, afirmando que a inovação se trata da adoção de meios ou fins que sejam novidade para uma determinada organização que os adota. Outros autores, como Cysne (2005) tem uma visão acerca da inovação um pouco mais afunilada do que tinha Schumpeter, afirmando que a inovação é quando algum produto ou serviço estão a ser colocados à disposição pela primeira vez numa organização ou sistema. Ainda assim, é com alguma frequência que vemos confundidos os conceitos de inovação, mudança e invenção. As inovações normalmente implicam mudanças importantes, mas nem todas as mudanças constituem inovações (Porter, 1990). Por outro lado, Schumpeter (1934) classifica a invenção como uma ideia, algo abstrato como um modelo para um produto, processo ou sistema, seja ele novo ou aperfeiçoado, mas que ainda não tem aplicação prática, isto é, ainda não está presente no mercado. Por outro lado, a inovação só é inovação quando ganha essa presença aplicada nos mercados. Em suma, especialmente através da visão de Schumpeter (1934) percebemos que a inovação e o empreendedorismo andam de mãos dadas, já que é impossível existir empreendedorismo sem um ato empreendedor, classificado pelo autor como uma inovação. Assim, são conceitos indissociáveis e absolutamente fulcrais para a compreensão do fenómeno do empreendedorismo.

Inovação é criatividade aplicada, (Weiss & Legrand, 2011) onde novas ideias são implementadas, adaptadas, transferidas e usadas para melhorar as condições sociais e económicas (Rivera & Sulaiman, 2009). A inovação é cada vez mais reconhecida como uma fonte importante de vantagem competitiva sustentável que as organizações podem usar para suportar o ambiente de negócios em rápida mudança Ghosh (2015). De acordo com Schumpeter (1988, cit in. Abreu & Silva, 2009, p.26) a inovação pode ser definido como “um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados através da criação de novos usos e consumos”.

O mesmo autor refere que a inovação supõe que se verifiquem cinco fatores: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de um novo fornecedor, e uma nova forma de organização de uma indústria. A inovação pode ser definida, também, como um processo empresarial em que existe a incorporação de novos conhecimentos na produção de bens e serviços, independentemente destes serem novos para os seus principais competidores (Mytelka, 1993, Oliveira, 2010). A inovação exige o aproveitamento produtivo e empresarial de uma oportunidade económica, através da introdução de novos conhecimentos em produtos, processos produtivos ou formas de organização e gestão (Pessoa, 2014). Quando uma determinada inovação é bem-sucedida, esta começa a ser adotada por parte das empresas e dos consumidores, processo conhecido como difusão de inovação. Neste sentido, a relevância de uma inovação mede-se pelo o contributo dado ao aumento da produtividade, e conseqüentemente, ao crescimento económico da organização (Pessoa, 2014). A criatividade e inovação não são sinónimos e sim possuem definições e características diferentes. Numa tentativa de fornecer mais clareza, desenvolvemos uma tabela comparativa, que fornece uma exposição sucinta e explícita das características de criatividade e inovação. Uma inovação pode traduzir-se na implementação de um produto, serviço, processo, que poderá ser novo ou significativamente melhorado, ou ainda pode ser um novo método de comercialização/marketing ou um novo modelo de organização ou prática de negócio (Fernandes, 2017). O autor diz que a Inovação é como um processo iterativo, iniciado por uma ideia desencadeada pela perceção de uma necessidade real ou latente ou de uma oportunidade de negócio. Uma inovação pode referir-se à introdução de novo produtos e/ou novos serviços e sua produção e comercialização. Assim, enquanto uma ideia, por mais atrativa que seja, não for transformada num produto/serviço comercializável, não podemos falar em inovação (Fernandes, 2017). A inovação nas empresas está relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos, novos processos comerciais e, sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de trabalho (Moreira & Dantas, 2011). Para realmente manifestar a inovação e colher seus benefícios, é preciso reconhecer que a inovação são três coisas diferentes: a inovação é um resultado, a inovação é um processo e a inovação é uma mentalidade (Kahn, 2018).

## 5. VETORES ESTRATÉGICOS PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

Todas as fases de um projeto empreendedor apresentam riscos e todas elas são bastante importantes, contudo, existe algum receio por parte das pessoas em desenvolver as suas ideias devido a um fator primordial – o investimento.

Com efeito, Rasheed (2002) afirma que não são raras as vezes em que excelentes projetos de investimento não vingam devido à falta de capital para investir. Não obstante, verifica-se que um número cada vez maior de empreendedores opta por recorrer ao microcrédito para financiar os seus projetos, bem como a empréstimos bancários de modo a obter o capital de que necessitam. Contudo, esta última opção é complicada já que este tipo de financiamentos incorre num grande risco de incumprimento. Outras das opções passa por recorrer ao capital de risco ou a *business angels*.

### 5.1. MICROCRÉDITO

Chen e Ravallion (2007) afirmam que mesmo no mundo globalizado em que vivemos, grande parte da população mundial vive na pobreza e não tem ainda acesso a recursos financeiros. Consequentemente, estas pessoas, pela falta de acesso a estes meios, enfrentam desafios enormes para poder iniciar, manter ou desenvolver as suas atividades empreendedoras. Neste sentido, Yunus (1998) refere que estas condicionantes podem levar a que os empreendedores e as suas famílias sejam forçados a abandonar estas atividades e a optar por outras orientadas para a subsistência.

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

Neste sentido, o Millenium BCP elaborou, em 2011, um quadro resumo acerca das características do microempreendedor padrão, Tabela 2, isto é, as características padrões de um empreendedor que recorre às microfinanças:

Tabela 2: Empreendedor padrão do Microcrédito.

Empreendedor "Padrão" do Microcrédito	Homem ou mulher
	Com idade compreendida entre os 26 e os 35 anos
	Com o 12º ano de escolaridade
	Que se encontram desempregados
	Geralmente são clientes excluídos socialmente e financeiramente ou em risco de exclusão
	A capacidade de "ser empreendedor" nasce da necessidade e das próprias circunstâncias impostas pela vida
	Lutador
	Esperito de sacrifício
	Flexibilidade e capacidade de adaptação
	Humilde

Fonte: Adaptado de Microcrédito, Millenium BCP (2011).

Este quadro resumo dá-nos a perspetiva de que, embora pese o facto de estas pessoas poderem descobrir alguma brecha num mercado, algum novo produto ou novo serviço que lhes permita começar um negócio empreendedor de sucesso, a falta de recursos financeiros pode levá-los a não conjugar os esforços necessários para iniciar esses novos negócios e explorar essas novas oportunidades. De acordo com Schumpeter (1934) têm, assim, poucas hipóteses de beneficiar dos efeitos do fortalecimento da sua riqueza através do empreendedorismo. Deste modo, Yunus (1998) afirma que as microfinanças, mais precisamente o microcrédito, veio a revelar-se um instrumento bastante popular para resolver as restrições apresentadas acima.

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

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

Schumpeter (1988) afirma que, para atingir o objetivo de desenvolvimento económico são necessários meios financeiros de forma a serem possíveis novas combinações dos fatores de produção e dos fatores financeiros. O autor assume que o empreendedor é um indivíduo que não tem capacidade de autofinanciar o seu projeto, pelo que, é obrigado a recorrer a capitais alheios para o fazer. Mas, se for tido em conta o quadro resumo disponibilizado pelo Millenium BCP apresentado acima, verifica-se que este tipo de empreendedores não tem normalmente acesso a um crédito “comum”, já que são normalmente desempregados e não dispõem de garantias que permitam ao banco conceder um empréstimo regular. Assim, recorrem ao microcrédito para financiar a sua atividade.

De acordo com a pesquisa levada a cabo por Maes e Reed (2012), desde 2010, mais de 205 milhões de pessoas beneficiaram do acesso ao microcrédito em todo o mundo, o que representa um número bastante significativo da população mundial num conceito que é ainda recente. Ghatak (1999) é um dos académicos que entende o microcrédito como uma ferramenta substituta para os instrumentos tradicionais na concessão de crédito, pelo que considera que os efeitos positivos gerados pelo microcrédito devem ser maiores em países menos desenvolvidos. Por outro lado, Sen (1999) refuta esta teoria dizendo que existem relações de sinergia entre níveis mais elevados de desenvolvimento social, económico e institucional, pelo que os efeitos do microcrédito sairão beneficiados em países mais desenvolvidos.

Contudo, existem ainda falhas na pesquisa realizada ao longo do tempo, isto é, existe já muita pesquisa feita acerca do impacto da concessão do microcrédito no empreendedorismo, mas esta análise torna-se demasiado superficial quando se tem em atenção os diferentes tipos de empreendedorismo existentes, nomeadamente dois géneros: o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo espontâneo. Existe ainda falta de literatura que possa comprovar sobre qual dos dois o microcrédito incide mais e entre qual dos dois tem mais e melhor impacto. A realidade é que a literatura existente aponta sempre, ainda que de forma subjetiva, para o empreendedorismo por necessidade. Não obstante, esta distinção não é realizada aquando da recolha e tratamento dos dados nos estudos de caso, o que envia e limita a análise a realizar.

Pode então concluir-se que a concessão de microcréditos, segundo a literatura existente, fomenta o empreendedorismo, mas que não é suficientemente esclarecedora quando é abordada a temática dos tipos de empreendedorismo, já que têm características e motivações diferentes. Existe também ainda a dúvida acerca de se o microcrédito é

orientado apenas para a criação de novos negócios ou também para a estabilidade e crescimento dos mesmos. Em suma, a relação do microcrédito com o empreendedorismo é ainda uma temática relativamente recente e que não está suficientemente bem explorada, já que existe ainda alguma falta de evidência empírica que possibilite aferir o impacto do microcrédito nos diferentes casos empreendedores. Contudo, a relação entre o empreendedorismo num sentido lato e a concessão de microcrédito existe e tem vindo a ganhar preponderância ao longo dos anos.

## 5.2. CAPITAL DE RISCO

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

Para que isto seja possível, realizam um estudo bastante profundo do modelo negócio da empresa, dos possíveis riscos operacionais, financeiros e de mercado em que incorrem ao investir na empresa.

Em suma, o capital de risco é uma forma de investimento empresarial, com o objetivo de financiar empresas, apoiando o seu crescimento e desenvolvimento, tendo fortes reflexos na gestão da mesma (APCRI, 2013). Estes fundos podem ajudar a fomentar uma onda que se traduz num impulso positivo, levando a que as empresas ganhem mercado, deixem de lado o anonimato, de forma a que se estabeleçam como um importante *player* no mercado em que atuam.

## 5.3. BUSINESS ANGELS

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

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

E esta *network* que os *business angels* fornecem é mesmo uma das principais valências que estes podem oferecer, já que é um dos pilares fundamentais para o crescimento e desenvolvimento sustentado destas iniciativas.

Em suma, apresentam-se como uma espécie de investidores de capital de risco a título individual, ao contrário do capital de risco que se apresenta como um financiamento de título corporativo.

#### **5.4. FINANCIAMENTO BANCARIO**

Empreendedores, após constatarem que o capital próprio ou de familiares não será suficiente para iniciar o novo negócio, optam por fazer empréstimos bancários. A obtenção desse tipo de recurso ocorre através de endividamento da empresa, que nada mais é do que a aquisição de capital de terceiros mediante pagamento de juros. Ao optar por fazer empréstimos bancários, fique atento! Quanto mais incerto for o seu negócio, mais difícil será a obtenção de taxas de juros mais baixas. De qualquer forma, em muitos casos, os empréstimos bancários podem ser vantajosos para o empreendedor. De acordo com Nakagawa (2011) esse tipo de captação não traz a perda do património, ao contrário do que acontece quando o recurso é levantado junto a investidores (neste caso o investidor passa a ser dono de parte da empresa). Antes de fazer um empréstimo bancário, analise todas as ofertas de linha de crédito disponíveis no mercado. Diversos especialistas recomendam que a captação desses recursos ocorra antes que a empresa esteja endividada, pois isso gera insegurança para os bancos. Dessa forma, corre o risco de pagar taxas de juros mais Altas e ou até mesmo nem conseguir o crédito de que precisa.

#### **5.5. AUTOFINANCIAMENTO**

Muitos empreendedores dão início aos seus negócios com o seu próprio capital. De acordo com Wolheim e Remus (2012), o capital próprio é uma das formas de financiamento mais utilizadas, tendo em vista que ela evita que o empreendedor se endivide ou tenha que captar recursos com investidores, que é um processo complexo e

muitas vezes moroso. É importante destacar que o capital a ser utilizado na abertura de um novo negócio não pode estar vinculado a nenhum outro compromisso pessoal do empresário, pois a abertura de uma empresa gera riscos. Sendo assim, o empreendedor deve estar ciente de que ele pode ter ótimos retornos financeiros com o seu empreendimento. Entretanto, também pode nunca mais reaver esse recurso investido. O empreendedor que utiliza o capital próprio também deve ter capacidade de fazer estimativas das despesas necessárias para abertura do negócio de forma assertiva. Em alguns casos, o capital acaba antes que o empreendimento tenha entrado em operação. Tal situação é extremamente desconfortável, tendo em vista que nesses casos torna-se difícil avançar ou retroceder com os planos. Nalguns casos, é possível observar empreendedores que utilizam o seu património para financiar novos negócios. Um bom exemplo dessa situação seria a venda de um imóvel ou automóvel, com o objetivo de converter o património em recursos financeiros. O património utilizado para financiar o empreendimento não pode ser essencial para a sobrevivência do futuro empresário, tendo em vista o risco envolvido na abertura de um novo negócio, bem como a demora para se obter os primeiros retornos.

## **6. AS INCUBADORAS E O EMPREENDEDORISMO**

A primeira incubadora de que há registos surge em 1950 nos Estados Unidos da América, em Batavia. Nesta altura, a economia americana tentava recuperar da grande depressão registado nos anos 30 e da participação do país na 2ª Guerra Mundial.

De acordo com Aerts, Matthyssens e Vandembemt (2007), o seu fundador, Charles Mancuso detinha espaços adequados para este efeito (instalações fabris e industriais) e decidiu arrendar os espaços que detinha a pequenas empresas, algumas ainda numa fase muito embrionária do seu negócio, com o objetivo de as ajudar a crescer, cobrando preços bastante reduzidos pelo arrendamento, dado que o seu objetivo passava pela estimulação da economia local. Mancuso pretendia responder ao encerramento e às deslocalizações para outros locais das fábricas até então aí instaladas, tentando assim reconstituir o tecido económico local e revitalizar as áreas empresariais que se encontravam em declínio acentuado (Aernoudt, 2004).

Em suma, nesta fase, as incubadoras eram vistas como um instrumento para a renovação urbana e para o desenvolvimento das comunidades de um determinado local.

Em 1970, começaram a surgir os primeiros programas de incubação, registando um crescimento compacto, mas lento. Destaca que os programas de incubação surgidos em

1970 tiveram por base o resultado de trabalhos desenvolvidos por alunos do MIT e da Universidade de Stanford, procurando comercializar as descobertas da sua investigação. Em suma, procuravam aproximar as suas descobertas científicas do mercado.

Em *Silicon Valey* começou a disseminar-se também a prática dos alunos recém-formados criarem as suas próprias empresas e alojá-las em infraestruturas de apoio que lhes permitissem crescer convenientemente.

De acordo com Meeder (1993) existiram três motivos fulcrais para o aparecimento e desenvolvimento das incubadoras na década de 70:

- 1) Motivação para encontrar utilidade em prédios antigos e abandonados;
- 2) Fundos vindos da *National Science Foundation* de apoio ao empreendedorismo e à inovação nas universidades americanas;
- 3) Ações por parte de empreendedores e investidores para transmitirem a sua experiência a novas empresas, num ambiente propício à inovação tecnológica.

A partir desta época, o interesse pela incubação e pelas incubadoras foi crescendo a um ritmo mais acelerado, sendo que eram cada vez mais as incubadoras a surgir e maior o número de empresas que recorriam à incubação.

Na década de 80 e 90 assistiu-se a um *boom* mais acentuado das práticas de incubação, o que, na opinião de Dinis (2011) se deveu a dois fatores primordiais:

- 1) O sistema legal americano reconheceu a importância da inovação e da proteção dos direitos de propriedade intelectual;
- 2) As oportunidades lucrativas derivadas da investigação biomédica, em grande expansão.

Enquanto que nos Estados Unidos as incubadoras tiveram um aparecimento precoce e um crescimento relativamente rápido, na Europa não só apareceram mais tarde, como encontraram uma maior resistência. Com efeito, uma das primeiras incubadoras europeias surge em 1975 no Reino Unido. Na Alemanha, foi fundada a primeira incubadora na Universidade de Berlim em 1983, enquanto que em França, a primeira incubadora data de 1985.

Nesta primeira fase, as incubadoras apoiavam as empresas num de dois aspetos possíveis - apoio à gestão ou tecnologia.

No entanto, o paradigma atual é bastante diferente, sendo que, por exemplo, a Comissão Europeia (2002) só considera como incubadoras os locais onde são prestados os dois serviços:

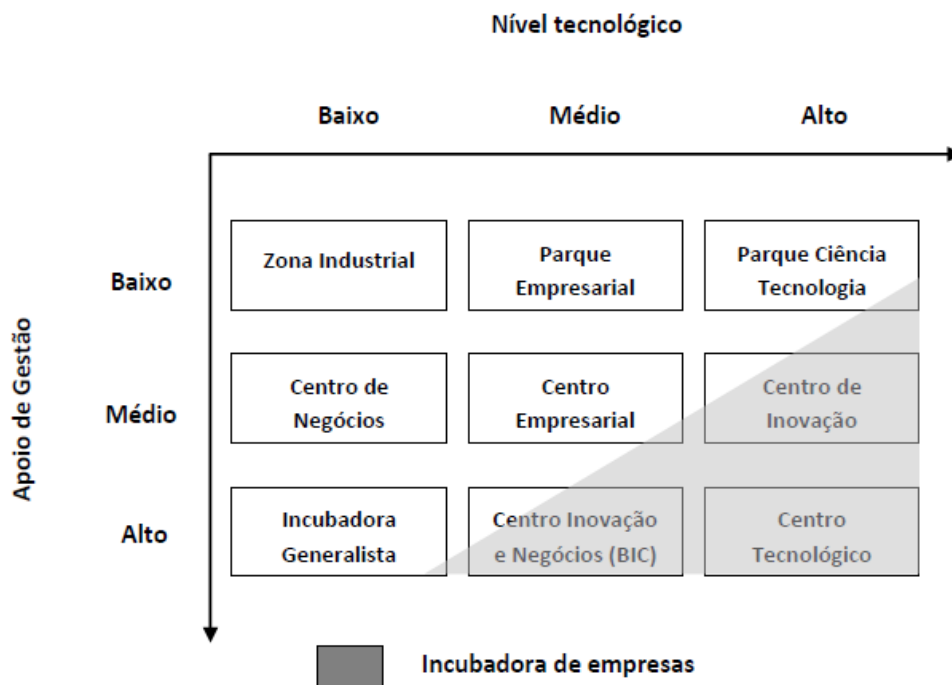


Figura 1: Posicionamento das incubadoras. (Fonte: Aerts et al, 2007).

A partir desta altura, o crescimento das incubadoras foi exponencial a nível internacional, sendo que a principal tendência nos países mais desenvolvidos passa por conceber incubadoras tecnológicas orientadas para *clusters* industriais e tecnológicos específicos.

De acordo com estudos da CSES (2002), existiam à data mais de 3.000 incubadoras em todo o mundo. Nesta altura, segundo o que foi apurado, 33% encontravam-se nos Estados Unidos, 30% na Europa Ocidental, 5% na Europa de Leste, 20% na Ásia, 7% na América do Sul, e 5% em África, Médio Oriente e outras regiões. De referir que, em 2011, de um total de 911 incubadoras a operar na Europa, 23 encontravam-se em Portugal. A evolução do conceito de incubadora ao longo dos anos pode ser resumida na seguinte figura:

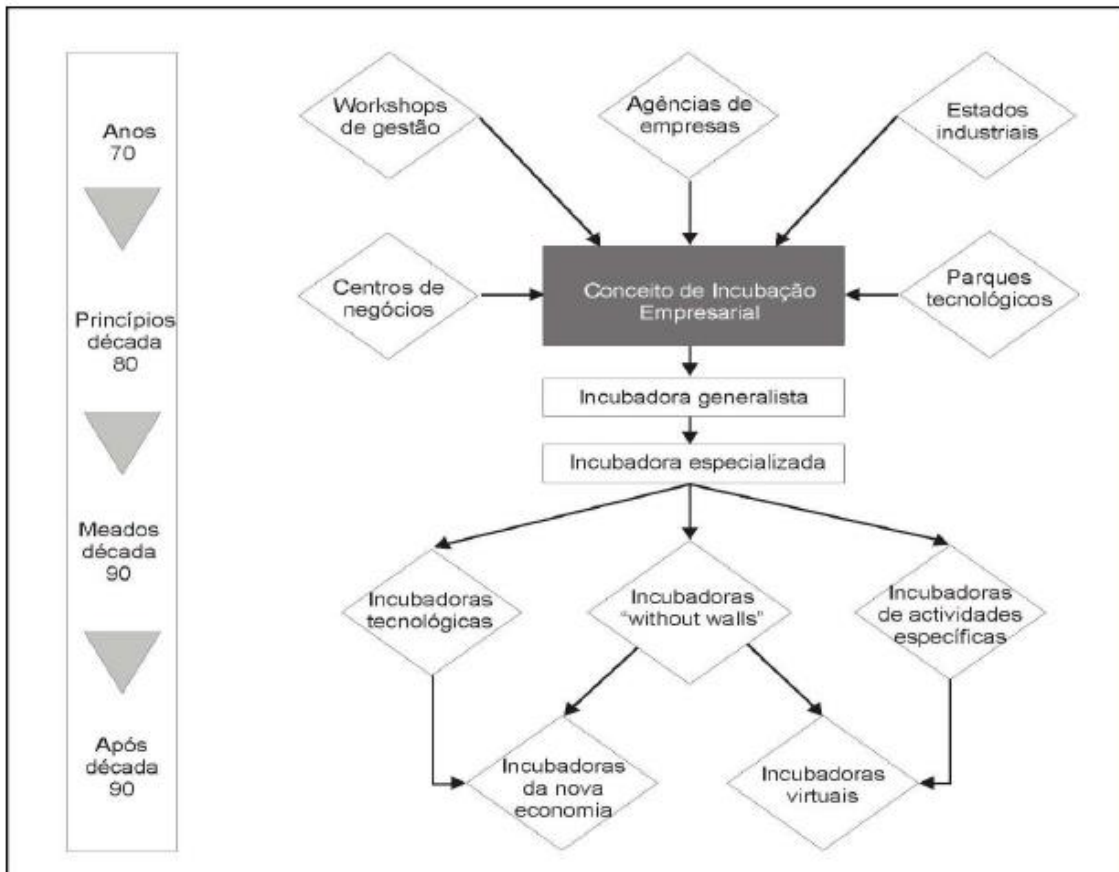


Figura 2: Evolução do conceito de incubação. Fonte: (CSES, 2002).

Como referido, numa primeira fase, as incubadoras apareceram com uma função mais relacionada com o imobiliário, arrendando um espaço por um valor reduzido às empresas. Contudo, o conceito foi sendo modificado e começou-se a prezar a flexibilidade, dando mais importância à localização geográfica, sendo que muitas vezes eram situadas em parques industriais ou perto de Universidades.

Também a génese daquilo que é uma incubadora foi sofrendo mutações ao longo do tempo, sendo que De Bokx (2005) as dividiu em três gerações distintas, classificando-as em termos de produto, clientes, indústria, maturidade e criação de valor:

	<b>Incubadora 1.ª Geração</b>	<b>Incubadora 2.ª Geração</b>	<b>Incubadora 3.ª Geração</b>
<b>Produto</b>	Espaço de trabalho flexível e serviços comuns	1.ª Geração + serviço de incubação de empresas (formação, apoio aos negócios/consultoria, <i>networking</i> , acesso a capital)	2.ª Geração + foco no acesso ao mercado e clientes, cooperação no mercado tecnológico ( <i>clusters</i> e redes), “compromisso de gestão” e um estilo de gestão empresarial
<b>Clientes</b>	Pequenas empresas, subsidiárias	Empresas <i>start-up</i> , <i>spin-offs</i>	Empresas <i>start-up</i> , <i>spin-offs</i>
<b>Indústria</b>	Exploração do sector imobiliário ( <i>real estate</i> )	Desenvolvimento local e regional	Desenvolvimento de novas empresas
<b>Maturidade</b>	Madura (Estados Unidos da América e Europa Ocidental)	A tornar-se madura (Estados Unidos da América e Europa Ocidental)	Imatura
<b>Criação de Valor</b>	Valor imobiliário	Valor imobiliário, valor “comunitário”	Valor imobiliário, valor “comunitário”, valor empresa

Figura 3: Gerações de incubadoras. (Fonte: De Bokx, 2005).

Contudo, De Bokx (2005) não considera que a evolução tenha parado por aqui. Embora considere que a 3ª geração esteja muito em voga nesta altura, contando com o apoio das instituições governamentais e as ligações às Universidades e mesmo a grandes empresas, não deixa de lado a forte possibilidade da incubação voltar a evoluir e que apareça uma 4ª geração e que este ciclo não se encerre por aí.

### 6.1. CONCEITO E OBJETIVOS

Apesar de não existir um único modelo de incubadora, esta pode ser entendida como uma instituição de apoio aos novos empreendedores (Baeta, Borges e Tremblay, 2000).

Lofsten e Lindelof (2002) consideram que uma incubadora é uma organização, privada ou pública, que proporciona recursos que apoiam a criação de novas empresas.

A Comissão Europeia (2002) refere que uma incubadora é uma organização que acelera e sistematiza todo o processo de criação de empresas de sucesso pela disponibilização de um suporte abrangente e integrado, sendo que este suporte contém:

- Um espaço de incubação;
- Serviços de suporte ao negócio;
- Oportunidade de cooperação;
- *Networking*.

As empresas incubadas, ao ter acesso a todo este pacote tão amplo de serviços, verificam uma redução de custos gerais, sendo que melhoram, por isso, a sua probabilidade de sobrevivência e as perspectivas de crescimento em comparação com outras empresas recém-criadas.

Lumpkin e Ireland (1988) consideram que a incubação de empresas é um esforço organizado para suscitar novos negócios, novos modelos de negócio e apoio à criação e ao desenvolvimento de novas empresas, sendo que tudo isto é feito num ambiente controlado.

As incubadoras são empresas, instituições ou associações, com ou sem fins lucrativos, que dão apoio a empreendedores nas mais diversas áreas. Este apoio está presente no suporte para a criação e instalação de empresas. Existem, assim, para ajudar no nascimento e criação de novos negócios, oferecendo os mais variados serviços (Portal Universia, 2008).

Uma incubadora incorpora a prática de providenciar, a baixo custo, instalações físicas e serviços partilhados para incrementar o nível de crescimento de novas empresas (OCDE, 1997).

Em suma, existe um sem número de conceitualizações distintas daquilo que é uma incubadora, mas é possível encontrar muitos pontos de concordância, nomeadamente o facto de uma incubadora ser um entidade que disponibiliza instalações físicas apropriadas ao acolhimento de empresas e apoia o crescimento das novas empresas incubadas, fornecendo aos empreendedores acesso a equipamentos partilhados, serviços administrativos, ligações à internet e, por vezes, acesso a recursos financeiros, durante os primeiros anos de operação.

Hackett e Dilts (2004) também sintetizaram estas características comuns, destacando:

- Espaços de escritórios partilhados, cedidos a um preço mais acessível às empresas incubadas, em comparação com os preços praticados pelo mercado;
- Serviços partilhados com o objetivo de reduzir os custos gerais das empresas numa fase embrionária;
- Suporte profissional a negócios ou assessoria;
- Acesso a redes de contactos, sejam elas internas ou externas.

Os objetivos da incubação variam consoante a natureza da incubadora em causa e das empresas incubadas. O objetivo de uma incubadora tecnológica, será necessariamente diferente do objetivo de uma incubadora social. Contudo, o principal objetivo das incubadoras passa por auxiliar e servir de facilitador ao crescimento das empresas incubadas que se encontram numa fase inicial das suas “vidas” e da sua atividade, possibilitando que estas cresçam, de forma sustentada, para ser tornarem *players* de renome no panorama económico.

## 6.2. TIPOS DE INCUBADORAS

Os diferentes tipos de incubadoras acabam por refletir a evolução que estas têm vindo a sofrer ao longo dos anos. De facto, a realidade da incubação é bastante heterogénea e está relacionada com o estado de desenvolvimento dos países em que estão presentes, com os objetivos das políticas públicas desses países e com os objetivos gerais das incubadoras em si mesmas.

Numa fase inicial, Latona (1988) classificavam as incubadoras em três categorias distintas – incubadoras públicas, incubadoras privadas e incubadoras universitárias. Contudo, esta categorização tem vindo a mudar com as modificações que o conceito tem vindo a sofrer.

Grimaldi e Frandi (2005) apenas dividem as incubadoras em dois grupos – as que procuram o lucro e as que não têm fins lucrativos.

Allen e McCluskey (1990) têm em consideração uma ideia do valor acrescentado por cada incubadora, sendo que criaram quatro categorias para as subdividir:

- Incubadoras de desenvolvimento de propriedade com fins lucrativos;
- Incubadoras de desenvolvimento empresarial sem fins lucrativos;
- Incubadoras académicas;
- Incubadoras de capital semente com fins lucrativos.

Anprotec (2002) divide as incubadoras em três categorias:

- 1) Incubadora tradicional, que apoia empreendedores que trabalhem em setores da economia;
- 2) Incubadoras de base tecnológica que têm como objetivo ajudar empreendedores que querem desenvolver produtos e serviços inovadores;
- 3) Incubadoras mistas que auxiliam empreendedores dos dois tipos anteriormente descritos.

Sherman e Chappel (1998) apresentam também 5 categorias para as incubadoras com base numa aproximação setorial e de atividade:

- Incubadoras mistas;
- Incubadoras industriais;
- Incubadoras tecnológicas;
- Incubadoras de serviços;
- Incubadoras de microempresas e *empowerment*;

Constata-se então que a categorização das tipologias das incubadoras varia bastante consoante os autores que a realizaram, principalmente porque estes escolhem diferentes tipos de pressupostos base para as classificar. Sucintamente, a categorização acaba por depender do objetivo para o qual são categorizadas, pois isso fará variar os critérios de caracterização.

### 6.3. CICLOS DE VIDA DE UMA INCUBADORA

Allen (1988), citado por Hamdani (2006), desenvolveu um trabalho acerca dos ciclos de vida de uma incubadora, através do foco nas mudanças, bem como opções de políticas de recrutamento, admissão e graduação de empresas. Estabelecidos estes parâmetros, identificaram três fases do ciclo de vida de uma incubadora:

- **Start-Up** – nesta fase, a incubadora pretende atingir uma elevada taxa de ocupação e não aplica critérios de admissão muito rigorosos, pelo que as empresas incubadas tendem a não receber tanta atenção como aquela que estariam à espera. O foco da incubadora passa pelo estabelecimento da instalação física, seja através da renovação de um local já existente, ou através da construção de raiz de um novo edifício. Devido a esta necessidade de investimento, os fluxos de caixa da incubadora estão mais pressionados, daí os critérios de admissão serem mais questionáveis, dando-se muitas vezes primazia

à capacidade das empresas incubadas pagarem a renda, do que propriamente ao potencial de crescimento destas;

- **Desenvolvimento de empresas** – nesta fase, são atingidas, também, elevadas taxas de ocupação, sendo que em muitos casos a incubadora encontra-se mesmo completa. A partir deste ponto, a política muda em termos de processo de recrutamento, seleção e admissão, passando a existir critérios mais objetivos, seletivos e o objetivo principal torna-se definitivamente o desenvolvimento empresarial sustentado apoiado pelas incubadoras, através do desenvolvimento dos serviços de consultoria e da rede de negócios. Outros dos focos principais passa pelo desenvolvimento de sinergias entre os vários inquilinos presentes na incubadora;
- **Maturidade** – nesta fase, a incubadora encontra-se já bastante consolidada, sendo que a sua influência já se alastra a mais do que ao espaço físico onde se encontra presente e às empresas as quais apoia, tendo influência em toda a região onde se encontra. A procura por parte das empresas que pretendem a sua admissão nessa incubadora excede já a capacidade da incubadora em si, pelo que não é de descurar, aliás, deve mesmo considerar-se, a realização de uma expansão da incubadora. Assim, os critérios de admissão tornam-se ainda mais exigentes, mas o crescimento das empresas incubadas é tendencialmente muito mais acelerado e os acessos de que estas dispõem têm, também, um grau mais elevado de qualidade.

À medida que a incubadora avança no seu ciclo de vida, será expectável que os resultados produzidos por esta sejam muito melhores, nomeadamente ao nível da criação de empregos, número de empresas graduadas e patentes registadas, por exemplo.

Allen et al (1987) desenvolveu ainda uma matriz que pretende relacionar a fase do ciclo de vida da empresa com a função que esta desempenha:

	Stakeholders	Infraestruturas	Empresas Incubadas
Start-up	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Criar grupo solido de promotores;</li> <li>❖ Definir Missão;</li> <li>❖ Determinar Necessidades e Recursos dos promotores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar análise custo benefícios do edifício;</li> <li>❖ Adequar o espaço inicial ao arrendamento;</li> <li>❖ Admissão das primeiras empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Disponibilizar serviços partilhados básicos;</li> <li>❖ Disponibilizar espaço flexível de custo reduzido;</li> <li>❖ Disponibilizar acesso a consultores.</li> </ul>
Desenvolvimento de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar ajuda dos promotores na divulgação da IE;</li> <li>❖ Identificar suporte dos promotores na oferta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Atrair empresa(s) Ancora;</li> <li>❖ Renovar espaços conforme as necessidades;</li> <li>❖ Providenciar espaços para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoiar firmas na obtenção de capital;</li> <li>❖ Criar programas para envolvimento das firmas;</li> </ul>

<b>Maturidade</b>	serviços de apoio; ❖ Expandir a base para além dos atuais Stakeholders.	serviços partilhados.	❖ Promover os produtos ou serviços das empresas encubadas.
	❖ Reavaliar o cumprimento do plano original; ❖ Evoluir os programas de modo a refletirem as alterações das necessidades dos Stakeholders; ❖ Construir alianças entre promotores.	❖ Gerir a tesouraria; ❖ Criar pacotes especializados de incubação; ❖ Planear a infraestrutura para futuras oportunidades.	❖ Participar no capital das incubadas; ❖ Outsourcing de serviços; ❖ Coordenar conjunto de empresas de capital semente.

Figura 4: Matriz Tempo/Função. (Fonte: Allen et al, 1987).

É de destacar que um dos principais apontamentos que se têm realizados ao ciclo de vida das incubadoras é que quanto mais rápido estas atingirem a fase de maturidade, melhor, pois é nessa fase que serão capazes de prestar um melhor serviço às empresas incubadas.

**7. A INOVAÇÃO**

Inovação é criatividade aplicada, (Weiss & Legrand, 2011) onde novas ideias são implementadas, adaptadas, transferidas e usadas para melhorar as condições sociais e económicas (Rivera & Sulaiman, 2009). A inovação é cada vez mais reconhecida como uma fonte importante de vantagem competitiva sustentável que as organizações podem usar para suportar o ambiente de negócios em rápida mudança Ghosh (2015).

De acordo com Schumpeter (1988, cit in. Abreu & Silva, 2009, p.26) a inovação pode ser definido como “um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados através da criação de novos usos e consumos”. O mesmo autor refere que a inovação supõe que se verifiquem cinco fatores: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de um novo fornecedor, e uma nova forma de organização de uma indústria.

A inovação pode ser definida, também, como um processo empresarial em que existe a incorporação de novos conhecimentos na produção de bens e serviços, independentemente destes serem novos para os seus principais competidores (Oliveira, 2010).

A inovação exige o aproveitamento produtivo e empresarial de uma oportunidade económica, através da introdução de novos conhecimentos em produtos, processos

produtivos ou formas de organização e gestão (Pessoa, 2014). Quando uma determinada inovação é bem-sucedida, esta começa a ser adotada por parte das empresas e dos consumidores, processo conhecido como difusão de inovação. Neste sentido, a relevância de uma inovação mede-se pelo o contributo dado ao aumento da produtividade, e conseqüentemente, ao crescimento económico da organização (Pessoa, 2014).

A criatividade e inovação não são sinónimos e sim possuem definições e características diferentes. Numa tentativa de fornecer mais clareza, desenvolvemos uma tabela comparativa, que fornece uma exposição sucinta e explícita das características de criatividade e inovação.

Tabela 3: Criatividade versus Inovação

<b>Criatividade</b>	<b>Inovação</b>
- Intangível	- Tangível
- Múltiplos conceitos	- Captação de recursos
- Resolução de problemas	- Identificação de oportunidades
- Idealização	- Comercialização de ideias
- Comportamento	- Diferencial competitivo
- Invenção	- Aplicabilidade

Fonte: Adaptado de Pessoa (2014)

Uma inovação pode traduzir-se na implementação de um produto, serviço, processo, que poderá ser novo ou significativamente melhorado, ou ainda pode ser um novo método de comercialização/marketing ou um novo modelo de organização ou prática de negócio (Fernandes, 2017). O autor diz que a Inovação é como um processo iterativo, iniciado por uma ideia desencadeada pela perceção de uma necessidade real ou latente ou de uma oportunidade de negócio. Uma inovação pode referir-se à introdução de novo produtos e/ou novos serviços e sua produção e comercialização.

Assim, enquanto uma ideia, por mais atrativa que seja, não for transformada num produto/serviço comercializável, não podemos falar em inovação (Fernandes, 2017). O autor sintetiza o processo de inovação na figura abaixo:

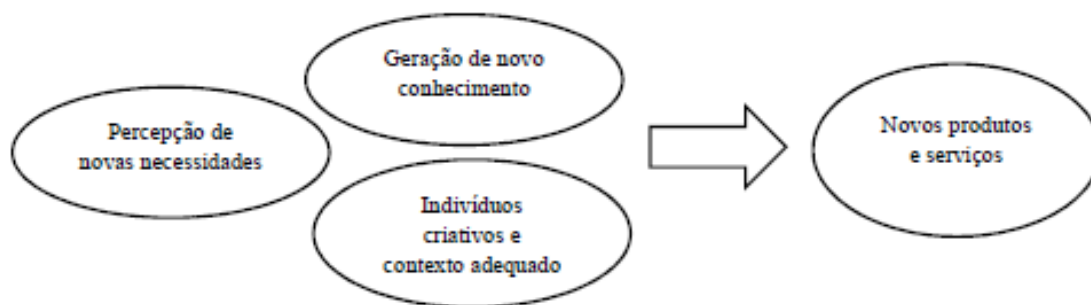


Figura 5: O processo de Inovação (fonte: Fernandes, 2017)

A inovação nas empresas está relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos, novos processos comerciais e, sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de trabalho (Moreira & Dantas, 2011). Para realmente manifestar a inovação e colher seus benefícios, é preciso reconhecer que a inovação são três coisas diferentes: a inovação é um resultado, a inovação é um processo e a inovação é uma mentalidade (Kahn, 2018). O autor desenvolveu uma tabela para entendermos a diferença dos três:

Tabela 4: Entendendo a Inovação

<b>Elemento</b>	<b>Foco estratégico</b>	<b>Questão estratégica</b>	<b>Consideração</b>
A inovação como um resultado	Resultados	O que quer que aconteça?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação de Produto</li> <li>- Inovação de processo</li> <li>- Inovação no marketing</li> <li>- Inovação no modelo de negócio</li> <li>- Inovação na cadeia de fornecimento</li> <li>- Inovação organizacional</li> </ul>
A inovação como um processo	Formas e meios	Como vai fazer acontecer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação no processo</li> <li>- Inovação no processo de desenvolvimento</li> </ul>
A inovação com uma mentalidade	Estado	o que deve ser o modelo inculcido e enraizado para acontecer e como?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalidade individual</li> <li>- Cultura organizacional</li> </ul>

Fonte: Kahn (2018)

Para o autor, a inovação como um resultado enfatiza qual produto é procurado, incluindo inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing, inovação de modelo de negócios, inovação da cadeia de fornecimento e inovação organizacional. A inovação como processo atende à maneira pela qual a inovação deve ser organizada para que os resultados possam se concretizar; isso inclui um processo geral de inovação e um novo processo de desenvolvimento de produto. A inovação como uma mentalidade aborda a internalização da inovação por membros individuais da organização, onde a inovação é inculcada e enraizada, juntamente com a criação de uma cultura organizacional de apoio que permite a inovação a florescer.

Ainda segundo Kahn (2018), a inovação como um processo não pode ser negligenciada porque ela atende especificamente ao modo como a inovação é e deve ser organizada para que esses resultados possam se concretizar. De acordo com ele, um modelo de processo para inovação retrata três fases: descobrir, desenvolver e entregar:

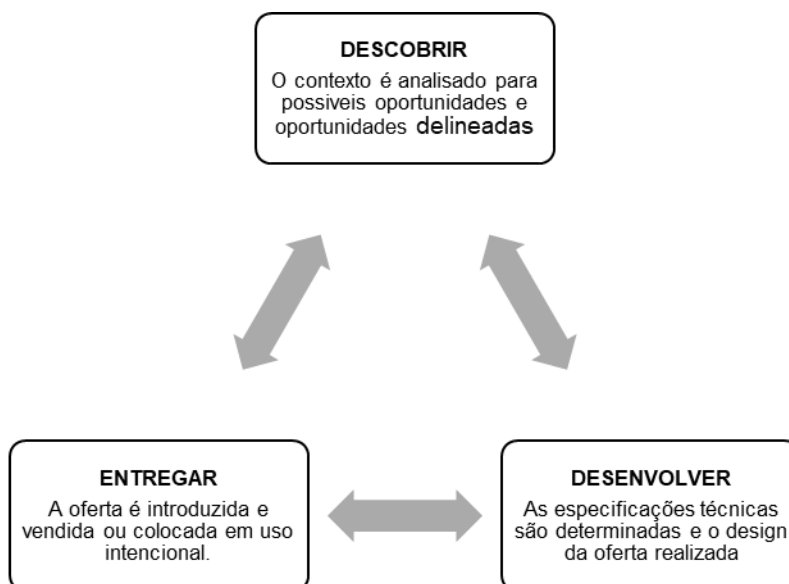


Figura 6: O ciclo da inovação (fonte: Kahn, 2018)

Na fase de descoberta, a organização examina o panorama em busca de oportunidades potenciais e delinea essas oportunidades. Oportunidades promissoras entram na fase de desenvolvimento, na qual as especificações técnicas são determinadas e o design da oferta é realizado. Na fase de entrega, a oferta é introduzida e colocada em uso intencional, o que poderia incluir a venda no mercado.

### 7.1. IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Para uma empresa a inovação é a implementação de uma nova solução destinada a reforçar a sua posição competitiva, a sua performance, o seu know-how ou as suas

capacidades/competências de inovação. Assim, os incentivos fiscais e os programas de apoio à investigação e desenvolvimento são alguns mecanismos utilizados pelos governos e por organizações internacionais na promoção da investigação e desenvolvimento empresarial. A nível europeu, os programas de investigação e desenvolvimento da Comissão Europeia são atualmente uma referência.

A inovação é importante porque quando os mercados estão saturados, esta vai relançar a procura, permite recuperar margens (ex. face à concorrência) e é uma arma importante dos produtores em relação à distribuição. Na área dos serviços a forma de manter/conquistar quotas é através da inovação dos produtos e para que se possa inovar de uma forma eficaz é necessário ter uma atitude mental de curiosidade, isto porque é crucial estar aberto em relação a tudo o que nos rodeia, a nível dos comportamentos, expectativas e frustrações dos consumidores, de forma a conseguirmos responder aos seus desejos.

Note-se que a inovação, é um processo que envolve custos crescentes a nível de investigação, tornando-se cada vez mais arriscada e dispendiosa.

A conjuntura económica e social atual encontra-se marcada por uma constante mutação, e perante esta imprevisibilidade de fatores não existem soluções únicas, apenas o timing de decisão tornar-se-á um fator crítico de sucesso.

As empresas desenvolvem novos produtos como forma de proteger as suas margens de lucro e, inovações de processo para reduzir os custos. O papel fundamental da inovação é, em parte, fundamentado pelos avanços de tecnologia da informação, que facilitaram e tornaram mais rápido o processo de criar e produzir novos produtos (Jalonen, 2007). Em vários setores, a inovação tecnológica é o pilar mais importante do sucesso competitivo, e as organizações que apostam no desenvolvimento de novos produtos e processos criam fortes oportunidades de prosperar e de alcançar vantagem competitiva (Burgelman et al., 2004). É através do desenvolvimento e do lançamento de novos produtos/serviços que as empresas conseguem manter e conquistar novos mercados, por esse motivo estas tendem sempre a manterem-se em constante inovação. Assim, a inovação é frequentemente citada como crucial para o estabelecimento e a manutenção da vantagem competitiva sustentável das empresas, apresentando grande importância tanto para as pequenas ou grandes organizações (Cooper, 2008).

O ambiente inovador é um ambiente interativo, de aprendizagem permanente e de busca constante por fazer melhor e diferente.

Saleh e Wang (1993) investigaram os fatores que diferenciam as organizações inovadoras das menos inovadoras. Eles classificam esses fatores no âmbito da estratégia empresarial, estrutura organizacional e clima organizacional. Inovação empresarial é uma inovação autónoma decorrente dos indivíduos da organização, enquanto estrutura organizacional pode facilitar a inovação através da sua flexibilidade. O clima organizacional incorpora características de reforço, tais como: um sistema de recompensa e uma comunicação aberta e constante que favorece a difusão de informação e conceção de ideias inovadoras.

A inovação de serviços e produtos pode permitir que as instituições atendam novas necessidades de mercado, melhorem as suas posições resultando em melhores condições para o seu crescimento (Porter, 1986). A inovação está diretamente associada aos importantes avanços tecnológicos nos produtos ou processos, mas as mudanças de sucesso são geralmente mudanças incrementais, que propiciam características adicionais de um determinado produto ou serviço, que anteriormente tinha sido padronizada, mas que teve que ser modificada devido a novas necessidades dos clientes (Newman, 1999). No momento atual, deve-se observar que para se tornar uma organização competitiva deve-se integrar colaboradores que assumam com responsabilidade suas tarefas, que tenham disciplina e se possível que sejam criativos. O novo milénio é marcado por diferentes formas de gerir pessoas nas organizações.

As organizações voltadas a preencher as lacunas da modernidade são aquelas que entendem e respondem positivamente à pressão feita pelo ambiente em que estão inseridas e que procuram técnicas e conceitos inovadores que valorizem o seu lado humano, a consciencialização de novas técnicas e formas de administrar e a valorização constante da criatividade parece ser o caminho para não se tratar os colaboradores como mais um recurso organizacional (Grant, 1998).

Compreender a natureza da relação inovação-productividade é uma questão relevante devido à atenção que a investigação e os práticos dão a esta matéria. Adicionalmente, a inovação é uma aposta clara das organizações modernas. A produtividade é normalmente explicada por 2 tipos de fatores (Grant, 1998):

- i. Individuais (Ajustamento pessoa-trabalho; motivação; estrutura de funções; recompensas; satisfação com a organização; justiça organizacional; segurança no emprego);
- ii. Organizacionais (objetivos; medidas dos gestores; políticas de gestão; processos organizacionais).

Além da revolução tecnológica existente e descrita anteriormente, algumas inovações acabam por ocorrer como resultado de novas necessidades de mercado, fatores macroeconômicos, ambiente de concorrência, variáveis demográficas, em que a pressão a mudanças no mercado inspiram a criação de novos produtos e serviços (Grant, 1998).

Para se entender os fatores críticos de sucesso teremos que pensar na arquitetura de um planejamento estratégico eficaz, onde estes representam os pontos-chave que definem o sucesso ou fracasso de um objetivo definido, tomados como definições a serem cumpridas, de modo a superar as ameaças do ambiente.

Algumas características marcantes devem ser discutidas com maior atenção: estruturas flexíveis, nas quais ocorra a participação efetiva de equipas de trabalho multifuncionais e autogeridas com uma maior orientação para a aprendizagem organizacional, são exemplos de organizações atuais, sempre em busca da criatividade.

## **7.2. TIPOS DE INOVAÇÃO**

A inovação pode ser pensada e realizada em diversas áreas: nas matérias-primas usadas, no processo de produção, no produto, na gestão/ organização ou/e na área de marketing. A inovação de produto/serviço compreende a introdução de um novo produto ou serviço. No entanto, como já vimos anteriormente, a inovação não se resume a algo novo, ou seja, a inovação de um produto/serviço também poderá passar por uma alteração substancial no que diz respeito a características ou uso. Inovação de processo relaciona-se com a introdução de um novo ou melhorado processo de produção ou distribuição. Estes dois tipos de inovação categorizam-se como sendo inovação tecnológica. Os outros tipos de inovação relacionam-se com a inovação de mercado, sendo que as áreas relacionadas são as de gestão/ organizacional e a de marketing. Inovação organizacional relaciona-se com o modo de operação da empresa, ou seja, se é implementado um novo ou melhorado método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho, ou se são feitas alterações nas relações internas ou externas. Esta inovação compreende uma melhoria do desempenho da organização, através da redução de custos, da melhoria da satisfação no local de trabalho e conseqüentemente na produção. A inovação de marketing relaciona-se com o desenvolvimento de um novo modelo de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua promoção, ou seja, uma alteração na política de um ou mais dos 4P's de Kotler – Product, Price, Promotion e Place. Este tipo de inovação

pretende atender de uma melhor forma as necessidades dos consumidores, com o objetivo de aumentar as vendas. Estes tipos de inovação podem trabalhar a partir de dois pontos distintos: na criação de produtos/ serviços novos, ou no aperfeiçoamento de produtos/serviços já existentes (Sarkar 2010: 163). Nesse sentido, existe uma outra forma de classificar a inovação, através do grau de impacto provocado na área aplicada. As inovações podem então categorizarse entre incremental, radical ou arquitetural. Inovação incremental relaciona-se com a melhoria progressiva de produtos/serviços já existentes no processo de fabrico, ou na prática de gestão já existente, sendo útil para um reforço da posição da empresa no mercado. Desta forma, sustenta o desenvolvimento de alterações relativamente menores nos produtos ou nos serviços já existentes. Alavanca a posição dominante dos líderes dessa indústria, explorando o design existente. Inovação radical é algo totalmente novo, que deve abranger uma das 5 áreas– nova organização, novo produto, novo processo, novo mercado ou nova fonte de matérias-primas (Sarkar 2010: 163). Esta categoria de inovação pode resultar em novos sectores ou mercados, ou numa redefinição de indústrias problemáticas. Implica novas pesquisas e assenta num paradigma de novas descobertas, funcionando como a base para o aparecimento de novas empresas no mercado ou para a redefinição da indústria. Apresenta-se como problemático para os atuais líderes de mercado. Por fim, existe a categoria arquitetural, que não é tão radical como a mencionada acima, mas é suficientemente significativa para criar novas oportunidades de negócio, mercados ou vantagens competitivas. Esta categoria não altera a base existente na empresa, a tecnologia fundamental não muda, mas permite alavancar as capacidades e competências já existentes (Gupta 2008: 141). Não torna as tecnologias existentes na organização redundantes ou obsoletas, permitindo alavancar as suas competências e capacidades nova utilização assente na mesma tecnologia.

## **8. PLANO DE NEGÓCIOS DA ÓTICA “LENTES LUANDA”**

### **8.1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O setor dos produtos óticos em Angola é ainda um setor parcamente desenvolvido, pautando-se pela existência de algumas lojas nas principais cidades, especialmente em Luanda. A concorrência concentra-se, então, especialmente na capital, com pequenas lojas de ótica, balançando entre segmentos mais económicos e óticas de luxo. Verifica-se, portanto, a existência no espaço no mercado angolano para novos operadores, nomeadamente aqueles que se pretendem distinguir por se especializarem num determinado segmento, no caso, a venda de lentes de contacto, primando também por uma capacidade tecnológica de renome, com profissionais formados para o efeito.

Este trabalho final tem como objetivo, então, a apresentação de um Plano de Negócios para uma loja de Ótica em Luanda, a Lentes Luanda, estruturando, deste modo a criação de uma pequena empresa dedicada à comercialização de lentes de contacto.

A loja vai-se situar na capital de Angola, Luanda, com início de atividade prevista para janeiro de 2021, pretendendo ser uma referência nacional no setor da ótica. O investimento inicial é de 1.770.000 Kwanzas prevendo-se um volume de negócios em 2025 de cerca de 22.497.966,00 000 Kwanzas. O VAL estimado na perspetiva do investidor é de 10.810.280.

### **8.2. LENTES LUANDA**

Este projeto tem como objetivo a criação de uma loja de ótica em Luanda que irá fornecer e comercializar lentes e armações de óculos de correção de acuidade visual, especializada em lentes de contacto bifocais e monofocais, lentes de contacto coloridas, lentes de contacto coloridas graduadas, líquidos para desinfeção das lentes e colírios. A Lentes Luanda irá ainda oferecer um serviço de optometria gratuita de lentes de contacto, recorrendo os melhores equipamentos de medição digital.

O setor ótico de Angola ainda se encontra fracamente desenvolvido, sendo que as lojas são essencialmente lojas de segmentos mais baixos ou então lojas muito luxosas, sendo raro encontrar aquelas que oferecem produtos para todas as carteiras.

Esta será uma loja independente, permitindo, assim, uma maior autonomia ao nível operacional, enfatizando uma das principais características da empresa: um serviço personalizado e a proximidade com o cliente.

### 8.3. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

#### 8.3.1. Modelo das 5 Forças de Porter

Quando se fala em competitividade, pode-se afirmar que esta depende, essencialmente, de 5 forças, sendo que a maior ou menor influência destas vai determinar a rentabilidade e a estratégia de uma empresa inserida num determinado setor. As 5 forças competitivas são os clientes, fornecedores, concorrentes, possibilidade de novos entrantes no mercado e produtos substitutos. Na tabela 2 encontram-se identificadas as forças competitivas que vão influenciar a estratégia da Lentes Luanda:

Tabela 5: As 5 Força de Porter da Lentes Luanda

Poder de negociação dos Clientes	Força Média/Alta	Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria. Volume médio das compras pelos clientes. Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor. Rentabilidade dos clientes. Importancia da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes. Grau de diferenciação do produtos fornecidos pela indústria. Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes.
Poder de negocial dos Fornecedores	Força Média/Alta	Custo de mudança de fornecedor. Rentabilidade dos fornecedores. Importância da qualidade dos produtos comprados. Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria. Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores.
Rivalidade entre os concorrentes	Força Alta	Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos. Grau de diversidade das empresas concorrentes.

		Restrições legais e sociais. Crescimento do mercado. Grau de diferenciação do produto. Custos de mudança para os clientes.
Produtos Substitutos	Força Média	Grande procura de consultas de optometria Lentes de contato cada vez com maior penetração no mercado Possibilidade de vendas online Possibilidade de outros produtos além de lentes de contacto, como por exemplo lentes para óculos e armações
Potenciais entrantes	Força Média	Nova Lei do Investimento Privado Adesão de Angola na zona de comércio livre Especialização num tipo de produto, as lentes de contacto

### 8.3.2. Análise PESTA

É análise política, económica, social e tecnológica e consiste no enquadramento de fatores macroambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica de empresas. As oportunidades e ameaças salientes para esta o sector são as seguintes;

#### **Fatores Políticos Legais:**

Tendências:

- i. Governo encontra-se atualmente a cumprir o plano político-económico definido em entendimento com o Fundo Monetário Internacional (FMI).
- ii. Mais de 190 empresas públicas angolanas, 32 delas de referência nacional, serão privatizadas via Bolsa de Valores a partir deste ano para aumentar os níveis de eficiência.
- iii. Corte significativo nos subsídios e salários dos trabalhadores privados e públicos

Impacto no sector:

- i. Clima de incerteza monetária, reflete-se numa quebra do consumo.

- ii. Aumento da competitividade no mercado.
- iii. Aumento dos custos operacionais.

### ***Fatores Económicos:***

Tendências:

- i. Luanda, 02 jul 2019 (Lusa) - As Reservas Internacionais Líquidas (RIL) em Angola voltaram a cair em maio, fixando-se em 10.300 milhões de dólares (9.100 milhões de euros), uma quebra de 508 milhões de dólares (449 milhões de euros) face ao mês de abril.
- ii. O governador do Banco Nacional de Angola (BNA), José Lima Massano, anunciou nesta quarta-feira (03.01.) que o kwanza não vai ser desvalorizado, por ação do Governo, mas deverá sofrer uma depreciação face a outras moedas, consequência do novo regime cambial, que passa da taxa fixa para flutuante.

Impacto no sector:

- i. Redução de importações.
- ii. Redução do poder de compra das famílias.

### ***Fatores Socioculturais***

Tendências:

- i. INE publica aumento das taxas de desemprego
- ii. Mercado negro em crescimento
- iii. Dificuldade em arranjar pessoal especializado

Impacto no sector:

- i. Diminuição do poder de compra e consequente redução da procura.
- ii. Forte adesão para a compra de produtos de baixa qualidade

### ***Fatores Tecnológicos***

Tendências:

- i. Desenvolvimento de tecnologias avançadas ao nível da optometria
- ii. Lançamento da fibra ótica no país

Impacto no sector:

- i. Desenvolvimento do setor baseada nas últimas tecnologias
- ii. Melhoria da comunicação, por exemplo, com fornecedores.

### **Fatores Ambientais**

Apesar de se começar a observar uma crescente preocupação com as questões ambientais, Angola acompanha ainda não tem uma verdadeira política ambiental. Apesar disso, o setor da ótica não se encontra muito exposto a estas questões.

#### 8.4. ANÁLISE DO MERCADO

O mercado ótico cobre lentes de óculos não montadas, óculos de sol, armações para óculos, e lentes de contacto para consumidores finais privados, excluindo óculos de proteção e óculos de segurança. A dimensão do mercado mundial ótico foi avaliada em 138,7 mil milhões de dólares em 2019 e espera-se que cresça a uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 8,1% entre 2020 e 2027. Espera-se que o crescente foco das marcas óticas premium em materiais de qualidade e designs clássicos ofereça potenciais de crescimento para esta indústria (Grandviewresearch, 2020).

Já o mercado específico das lentes de contacto compreendem todos os tipos de lentes de contacto que são usadas para corrigir a visão. Isto inclui lentes rígidas e moles (lentes diárias, semanais, mensais, anuais), excluindo-se, no entanto, os produtos de cuidado de lentes de contacto (Statista, 2020). De acordo com o mesmo site de estatísticas a receita no segmento de lentes de contato é de US\$15.420 milhões em 2020. O mercado deve crescer anualmente em 4,1% (CAGR 2020-2023).

Especificamente em relação a Angola não existem estudos nem dados que revelem a expressão deste setor, mas no entanto um artigo publicado no site da Angop (Agência Angola Press) do dia 30 de Outubro de 2018 em que dizia o seguinte: O número de pacientes com problemas de visão, na República de Angola, cresceu, nos últimos dois anos, na ordem de 3500 pacientes, contra os 3000 do ano anterior.

Dados do Governo apontam que, entre 2017 e 2018, houve um aumento de 500 casos, representando 14 por cento. Nos primeiros seis meses de 2018, de acordo com os números oficiais, perto de 3500 pacientes foram assistidos regularmente nas áreas de oftalmologia dos hospitais especializados de Luanda, contra os 200 registados no ano anterior (2017).

A percentagem de homens com problemas de visão, nos últimos dois anos, aumentou cerca de 30 por cento de acordo com números obtidos pelo Instituto Nacional Oftalmológico. As estatísticas desta instituição reportam que a mesma recebe mensalmente 150 casos de traumatismo ocular e 40 por cento dos quais resultantes de acidentes de trabalho e semanalmente aquele instituto melhora a visão de 50 pessoas que acorrem às suas instalações com problemas de cataratas, tida como a patologia causadora da cegueira.

O crescimento dos números deve-se ao facto de o trabalho de base ser ainda insatisfatório, nas unidades primárias, e a capacidade de resposta cada vez menor. Essa realidade preocupa as autoridades do sector, que já consideram necessário aumentar o número de centros oftalmológicos, para diminuir o índice de casos.

Os dados definitivos do Censo Geral da População e Habitação, realizado em 2014, apontaram que Angola tem 656.258 cidadãos com algum tipo de deficiência física, sendo que 58.921 desta cifra são cegos.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), 80 por cento dos casos de deficiência visual poderiam ser evitados se houvesse prevenção ou tratamento. A avaliação oftalmológica permite a detecção de problemas precocemente, o diagnóstico e a indicação do tratamento adequado para a garantia da saúde ocular.

Já a OMS recomenda que ao menos uma vez ao ano, mesmo sem a manifestação de sinais, é importante realizar uma consulta.

Ainda assim, cerca de 40 milhões de pessoas são cegas no mundo, enquanto 286 milhões de cidadãos sofrem de deficiência visual moderada ou grave e a cada cinco segundos uma pessoa fica cega no mundo.

Só no ano 2000 estimava-se no planeta 1,4 mil milhões de míopes, ou seja, 22,9 por cento da população. Para 2050, prevê-se que 4,75 mil milhões de pessoas tenham a doença (quase 50% dos habitantes da terra).

Os números sobre a cegueira são muito díspares, o que demonstra alguma falta de investimento nessa área. Estima-se que existam 39 milhões de pessoas completamente cegas no mundo e que outros 246 milhões têm baixa visão. Para contrapor esses números, as autoridades angolanas têm vindo a investir na construção de infraestruturas, sensibilização dos cidadãos para acção preventiva e incentivar iniciativas privadas para em conjunto mitigar o problema.

#### 8.4.1. Análise Setorial

Em Angola, setor da ótica possui os códigos de comércio externo de 032, de acordo com a Lei n.º1/07 de 14 de maio, publicada pelo Ministério do Comércio de Angola, como se pode ver na tabela seguinte referente à lista de classes e subclasses de mercadorias:

Tabela 6: Classificação do setor da ótica em Angola

<b>N/O</b>	<b>Classes</b>	<b>Subclasses</b>	<b>Código Comércio Externo</b>
3	III  Artigos Fotográficos, Cinematográficos, de Ótica e Instrumentos de Precisão	a) Artigos Fotográficos e Cinematográficos  b) Artigos de Ótica e Instrumentos de Precisão	031  032

O setor da ótica caracteriza-se pela comercialização de lentes oftálmicas, lentes de contato, armações, óculos de sol e produtos associados. A Lentes Luanda será uma loja especializada na comercialização de todo o tipo de lentes de contato e também em consultas de optometria para o efeito. Todos os processos associados pressupõem a existência de meios tecnológicos de ponta, o que requer um elevado investimento, sendo este uma das principais barreiras de entrada ao setor.

Ao mesmo tempo existe também pressão ao nível de produtos substitutos, nomeadamente nas cirurgias de correção ocular, diminuindo, deste modo, os potenciais clientes de lentes de contato. No entanto em Angola estas cirurgias ainda são um luxo ao acesso de uma pequena minoria, sendo as lentes de contacto produtos muito mais acessíveis.

Em termos de volume de negócio associado ao setor da ótica em Angola, não existem dados, no entanto, está-se em condições de afirmar que estes negócios se encontram, principalmente, situados nos grandes centros urbanos, com especial destaque, naturalmente, para Luanda.

#### 8.4.2. Mercado-Alvo

O mercado-alvo da Lentes Luanda diz respeito a uma população de classe média, média-alta e alta, que desejem uma alternativa aos óculos.

Em termos gerais, o público—alvo caracteriza-se por pessoais entre os 18 e os 65 anos, do sexo masculino e feminino, pertencentes às classes já referidas, que procuram benefícios ao nível da qualidade do produto, a um preço acessível. Há-de referir que a Lentes Luanda não venderá lentes de contato a menores de 18 anos a menos que sejam devidamente acompanhados por um responsável.

#### 8.4.3. Análise da Concorrência

Em Angola, ao contrário do que acontece com vários países como por exemplo Portugal, não possui óticas integradas em grandes grupos, como o que acontece com o grupo Auchan e Sonane, que possuem os seus serviços óticos integrados nos seus centros comerciais. Assim o padrão é a existência de pequenos negócios independentes, tal como se caracteriza a Lentes Luanda.

Como já foi referido anteriormente, a Lentes Luanda situa-se, então, na capital angolana Luanda que é onde se encontram concentradas a maior parte das óticas do país, no entanto, nenhuma apresenta a especialização em lentes de contacto, sendo esta uma vantagem competitiva para o negócio em apresentação. Deste modo, apresentamos as principais lojas concorrentes da Lentes Luanda na tabela seguinte:

Tabela 7: Concorrência direta da Lentes Luanda

<b>Nome da Loja</b>	<b>Localização</b>	<b>Serviços</b>
Atelier. Óptica Médica	Rua Rainha Ginga, 114 Luanda, Angola	Optometrista, Loja de óculos e óculos de sol, Oftalmologista
Mundo Ópticas	Rua Rainha Nginga Luanda, Angola Largo do Kinaxixi nº 11	Oftalmologias, Optometrista, Lentes de contato, Óculos e óculos de sol
Centrooptico Zé Pirão	Av. Ho Chi Minh Nº 352, Luanda, Angola	Clínica de saúde ocular e auditiva, lentes de contacto, óculos e óculos de sol
Óptica do Bairro	Alameda Manuel Van-Dunen, Luanda, Angola	Óptica especializada, Consultas de Optometria, Contactologia, Ortoptica e Oftalmologia, venda de óculos e óculos de sol.
Ópticas Okutala	Em vários pontos do país	Optometrista, Loja de óculos e óculos de sol, Oftalmologista

#### 8.4.4. Posicionamento

O posicionamento diz respeito à forma como queremos que os nossos públicos-alvo nos vejam. Assim, o posicionamento da Lentes Luanda é a forma como se faz a junção entre a identidade da marca e a sua diferenciação. Este posicionamento é fundamental para se fazer a distinção da concorrência sendo que este pode ser feito com base no preço, na qualidade e em muitos outros atributos que contribuam para a criação da imagem na mente dos consumidores.

Assim, o posicionamento da empresa Lentes Luanda pretende-se que este esteja associado à modernidade e alta tecnologia, aliada a um estilo de vida de dinâmico e ativo, de um serviço altamente especializado em lentes de contato.

Assim, o princípio de identificação do posicionamento da Lentes Luanda deve centrar-se nos públicos de jovens, jovens adultos e adultos com uma vida ativa, que pretendem mais liberdade nas suas ações do dia-a-dia, escolhendo o uso de lentes de contato em detrimento aos óculos.

### 8.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA

#### 8.5.1. Missão da Empresa

Oferecer a melhor experiência na compra de produtos óticos, nomeadamente lentes de contacto, conjugando um atendimento personalizado com produtos de grande qualidade, em vários segmentos económicos.

#### 8.5.2. Objetivos Estratégicos por Anos

Durante os primeiros anos de existência os objetivos são a consolidação do negócio especialmente com a abertura de um consultório de optometria, que irá permitir um aumento no número de clientes a médio prazo.

Tabela 8: Objetivos estratégicos ao longo dos anos

<b>2020</b>	Obtenção do Alvará comercial Junto do Ministério do comércio; Operacionalização do projeto ao nível comercial e legal Angariação de 60 novos clientes/mês
<b>2023</b>	Implementação de um programa de fidelização dos clientes Reduzir o tempo de resposta às encomendas

<b>2025</b>	Criação de uma marca própria Atendimento de 100 receituários por mês
<b>2026</b>	Proposta de abertura de uma loja fora de Luanda Início de uma linha de lentes para óculos

### 8.5.3. Análise SWOT

A análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Esta análise consiste na observação das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Este tipo de análise é bastante utilizado por ser simples e permitir efetuar uma síntese das análises internas e externas; identificar elementos-chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação; e por preparar opções estratégicas: riscos/problemas a resolver. Assim, de seguida será apresentada a análise SWOT para a Lentes Luanda:

Tabela 9: Análise SWOT Lentes Luanda

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Pontos Fortes (S)</b>	<b>Pontos Fracos (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialização em todos o tipo de lentes de contato;</li> <li>- Serviço gratuito de optometria;</li> <li>- Serviço inovador;</li> <li>- Tempo de entrega do produto final;</li> <li>- Elevado conhecimento do negócio;</li> <li>- Recursos humanos qualificados;</li> <li>- Qualidade do produto;</li> <li>- Localização da loja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrição a apenas um tipo de produto ótico (as lentas);</li> <li>- Fraca notoriedade;</li> <li>- Grande investimento inicial;</li> <li>- Elevada especialização técnica;</li> <li>- Elevada dependência das inportações (fornecedores estrangeiros)</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar um nicho não explorado;</li> <li>- Possibilidade de expandir o negócio como franchising;</li> <li>- Utilização de materiais inovadores;</li> <li>- Desenvolvimento de uma linha própria;</li> <li>- Possibilidade de expansão ao mercado das lentes para óculos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº elevado de concorrentes diretos;</li> <li>- Concorrência com uma maior variedade de produtos;</li> <li>- Fornecedores são parceiros dos concorrentes;</li> <li>- Preços mais baixos na concorrência com mais experiência.</li> </ul>

#### 8.5.4. Fatores Críticos de Sucesso

Os principais fatores críticos de sucesso da Lentes Luanda incluem a qualidade do produto, a sua especialização, excelência da equipa de trabalho e a sua localização.

Tabela 10: Fatores Críticos de Sucesso da Lentes Luanda

Conhecimento do negócio	Vai permitir, numa primeira fase, na obtenção de uma carteira de clientes onde se privilegia a repetição da compra de forma a fidelizá-los, apoiando-se no desenvolvimento da melhor experiência possível ao nível da compra.
Localização da loja	Posicionamento estratégico numa zona urbana de Luanda onde não existe concorrência nas proximidades.
Qualidade dos materiais utilizados	Utilização de materiais de grande qualidade, reduzindo, deste modo, a necessidade de assistência e aumentando a perceção de qualidade e eficiência por parte do cliente. Os materiais utilizados são exportados dos melhores fornecedores europeus e asiáticos.
Qualificação dos recursos humanos	Tendo em conta os produtos em causa, recursos humanos com formação adequada e experiência é imprescindível, permitindo assim os melhores resultados junto dos clientes.
Conhecimentos na área do marketing	Publicidade da melhor maneira a Lentes Luanda, angariando, deste modo, novos clientes, permitindo a definição de um nicho de mercado, de forma a servir as necessidades e expectativas do público-alvo.

## 8.6. PLANO DE MARKETING

### 8.6.1. Produtos e Serviços

A Lentes Luanda irá comercializar os seguintes produtos e serviços:

- Lentes de contato bifocais e monofocais;
- Lentes de contato coloridas sem e com graduação;
- Líquidos para a desinfecção das lentes, colírios e todos os produtos associados à utilização e manutenção de lentes de contato;
- Consulta de optometria na compra de lentes de contato, recorrendo a equipamentos de medição digital de alta tecnologia.

### 8.6.2. Marca e Imagem

A marca a utilizar será Lentes Luanda. O nome pretende transmitir a especialização dos produtos em causa, alinhando-se perfeitamente com o posicionamento da marca. A cor de fundo a usar será o branco, sinónimo de pureza, e higiene, com um apontamento azul abstrato que faz lembrar uma lente de contato, de forma a ser facilmente identificável (figura 1).



Figura 7: Logotipo da Lentes Luanda

### 8.6.3. Localização

A Lentes Luanda vai-se localizar no Município do Cazenga, em Luanda, mais precisamente na Rua E Bairro Tala Hady casa nº 76. O Tala-Hady, também conhecido pelos moradores como Tala-Alice, é um bairro da cidade de Luanda que se encontra em franca expansão, estando, atualmente, a sofrer um processo de requalificação profundo. Nesta localização não existe nenhuma loja do setor ótico, que é uma mais valia para a Lentes Luanda. A sua localização exata pode ser observado no mapa da figura 2.



Figura 8: Localização da Lentes Luanda, no bairro do Tala-Hady.

#### 8.6.4. Preço

Os preços a praticar pela Lentes Luanda vão de encontro ao seu posicionamento e definição como loja especializada na comercialização de Lentes de Contato. Assim, com base nos diferentes produtos, os preços serão os seguintes:

Tabela 11: Preços dos produtos comercializados na Lentes Luanda

Produtos	Marca	Origem	Preço de Compra (KZ)	Preço de Venda (KZ)	Observações	Referência
Lentes graduadas incolores	Proclear	Holanda/ Bélgica	3.780	8.000	Lentes graduadas descartáveis mensais	Produto A
	Bauch & Lomb	Holanda/ Bélgica	5.292	8.000	Lentes graduadas descartáveis mensais	Produto A
Lentes graduadas coloridas	Freshlook	Holanda/ Bélgica/ UK	14.364	20.000	Lentes graduadas descartáveis mensais	Produto B
	Bauch & Lomb	Bélgica	9.072	20.000	Lentes graduadas descartáveis mensais	Produto B
	FreshGO	China	2.268	20.000	Lentes graduadas descartáveis mensais	Produto B
Lentes coloridas	Freshlook	Holanda/ Bélgica/ UK	9.072	13.000	Lentes coloridas descartáveis mensais	Produto C
	Bauch & Lomb	Bélgica	6.804	13.000	Lentes coloridas descartáveis mensais	Produto C
	FreshGO	China	1.512	13.000	Lentes coloridas descartáveis mensais	Produto C
Líquido de manutenção diária	Biotrue	Holanda/ Bélgica	1.512	3.500	1 pack 60 ml	Produto D
	Optie-free	Holanda/	1.512	4.500	1 pack 90 ml	Produto D

		Bélgica				
Gotas para lentes/ Lágrimas	Biotrue	Holanda/ Bélgica	2.000	4.240	1 pack 10 ml	Produto D

#### 8.6.5. Promoção

O plano de promoção da Lentes Luanda passa por diversos pontos:

- I) Publicidade: distribuição de panfletos nas zonas circundantes da loja; outdoors; publicidade em jornais locais.
- II) Presença nas redes sociais: Divulgação da loja, dos produtos e promoções no Facebook e Instagram, com atualizações quase diárias.
- III) Festa de Inauguração: Festa com convidados especiais, nomeadamente, nomes de renome na área da música e moda, sendo assim um foto mediático da marca.

#### 8.7. PLANO OPERACIONAL

Numa primeira fase de desenvolvimento do projeto, são várias as ações que devem ser realizadas ao mesmo tempo, nomeadamente:

- i. Operacionalização a nível legal do projeto;
- ii. Negociação e contratos com os fornecedores;
- iii. Operacionalização do espaço físico, ou seja, contrato de aluguer, decoração, entre outros;
- iv. Contratação de recursos humanos qualificados, nomeadamente: dois optometristas, uma empregada de balcão, um gestor, um responsável pelas relações públicas e marketing.

A equipa será ainda apoiada por um gabinete de contabilidade externa, ou seja, contratado em regime de outsourcing.

##### 8.7.1. Aspetos Operacionais

###### *Horário de Funcionamento*

A loja estará aberta de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira das 10h às 19h e ao sábado, das 10h às 14h.

###### *Política de Stocks*

As lentes de contato graduadas serão entregues na hora, mediante consulta optométrica e stock existente. Quando algum produto se encontra fora de stock, espera-se um máximo de uma semana para a sua entrega.

### *Política de Reclamações*

Devido à natureza dos produtos comercializados, a Lentes Luanda oferece uma prazo de até 7 dias desde a venda para a reclamação e devolução do produto, devendo este estar em perfeito estado.

No que toca às lentes coloridas a Lentes Luanda não se responsabiliza pelo resultado final da cor uma vez que as fotos/imagens ilustrativas são fornecidas pelos próprios fabricantes, podendo não se atingir o resultado esperado de acordo com a cor escolhida.

## **9. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DO PROJETO**

### **9.1. PRESSUPOSTOS TÉCNICOS, ECONÓMICOS E FINANCEIROS**

A análise de viabilidade económico-financeira foi realizada tendo por base pressupostos<sup>1</sup> de forma a determinar o valor atualizado líquido aproximado do projeto e o défice de financiamento, se existente. Os pressupostos presentes na análise têm diferentes naturezas: Natureza técnica, económica, financeira, de cariz social, demográfico, legislativo, de enquadramento político e de recursos, sejam eles humanos, financeiros e de equipamentos.

Do ponto de vista técnico, a avaliação inclui todos os gastos e proveitos inerentes à atividade da Lentes Luanda. Defini o período de análise do investimento em 6 anos, com início em 2020, correspondendo ao número de períodos tidos em conta para estimar e atualizar os fluxos previsionais.

Relativamente aos métodos de avaliação, foram tidos em conta as noções e ferramentas presentes na ciência económica para análise de investimentos reais, ajustadas à especificidade do projeto. Foram considerados o método do Valor Atualizado Líquido ou Fluxos de Caixa Descontados (VAL) e a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).

No que diz respeito aos pressupostos económicos, para o cenário central, é pertinente distinguir entre pressupostos associados a eventos macroeconómicos (exógenos), daqueles que estão associados diretamente com a atividade da Lentes Luanda (endógenos)<sup>2</sup> e que digam respeito à natureza do projeto. Nos pressupostos macroeconómicos enquadram-se:

- a) As projeções para inflação;
- b) O comportamento normal e crescente (à taxa de inflação) do valor dos rendimentos das pessoas;

---

<sup>1</sup> Esta necessidade advém da incerteza inerente ao futuro e às implicações que essa incerteza tem no valor do projecto.

<sup>2</sup> Factores que dizem respeito às ações diretas da instituição e que são por ela controlados.

- c) Que os níveis de endividamento e défice público, os níveis de crescimento económico e a evolução salarial não afetarão negativamente o comportamento das receitas geradas pelo projeto.

Foi considerado no cenário central que os gastos com pessoal e os fornecimentos e serviços externos evoluirão à mesma taxa de crescimento da inflação estimada. Do ponto de vista financeiro foram assumidos como pressupostos:

- a) 0 dias para os tempos médios de recebimento;
- b) 0 dias como tempo médio de pagamento;
- c) 90 dias como tempo médio de stockagem;

Há ainda que considerar os pressupostos relativos à fiscalidade, IVA, IRC, IRS e os intrínsecos às aplicações/recursos financeiros que a Lentes Luanda utilizará para equilibrar, se necessário, os saldos de tesouraria, nomeadamente as taxas de juro de aplicações financeiras e aquelas associadas a empréstimos de curto prazo.

Relativamente aos pressupostos de fiscalidade, assumiu-se, por prudência, a constante no quadro legal vigente. Neste sentido:

- a) A taxa de IVA aplicável às vendas, matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos e investimento são de 14 por cento;
- b) A taxa média de IRT nos 20 por cento<sup>3</sup>;
- c) A taxa contributiva Global para a Segurança Social situa-se nos 11 por cento. Sendo 8 por cento a cargo do empregador e 3 por cento a cargo do colaborador;
- d) A taxa de IRC nos 27 por cento, de acordo com o nº 3 do art.º 20º do MPME-Lei nº 30/11, de 13 de Setembro;
- e) Em relação às taxas de juro, após consulta de mercado, assumimos que, para aplicações financeiras de curto prazo, se situarão nos 13 por cento (TANB) e as taxas de juro de empréstimos de curto prazo nos 6,6 por cento (TAE).

Por último, partiu-se do pressuposto de que não haverá alterações significativas na legislação vigente, relativamente às matérias que digam respeito às lojas óticas que condicionem a evolução das receitas geradas pelo projeto.

---

<sup>3</sup> O IRT é o equivalente ao IRS em Portugal.

## 9.2. INVESTIMENTO

O investimento global necessário para a criação da Lentes Luanda está estimado em 1.770.000 Kwanzas, acrescido do montante total em IVA. O montante global a investir contempla os custos de instalação e custos associados à compra de um aparelho de optometria digital, um laptop, material de escritório, bem como mobiliário como retrata a tabela seguinte:

Tabela 12: Plano Global de Investimento

<b>Investimento (Kwanzas)</b>	<b>2021</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	
Despesas de Instalação	27.000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>	
Equipamento Básico	900.000
Equipamento Administrativo	850.000
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>1.777.000</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>1.777.000</b>
<b>IVA</b>	<b>245.000</b>

## 9.3. ESTRUTURA DE GASTOS PREVISIONAL

Nesta secção evidencia-se o facto de certas rúbricas do ativo, como todos os equipamentos associados ao projeto, sofrerem depreciações pela passagem do tempo que afetam negativamente o seu valor. O montante dessas depreciações foi deduzido aos valores contabilizados dos respetivos bens para se obter a sua expressão atualizada, assumindo-se essa atualização (amortização) como um custo para o projeto.

### *9.3.1. Amortizações e Depreciações*

No quadro que se segue estão representadas as taxas legais vigentes para cada tipo de imobilizado e as amortizações previstas ao longo do tempo.

Tabela 13: Plano de Amortizações

Amortizações do Exercício (Kwanzas)		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ativo Intangível</b>						
Despesas de Instalação	33,33%	9.000	18.000	27.000	27.000	27.000
<b>Total Ativo Intangível</b>		9.000	18.000	27.000	27.000	27.000
<b>Ativo Fixo Tangível</b>						
Equipamento Básico	20,00%	180.000	360.000	540.000	720.000	900.000
Equip. Administrativo	25,00%	212.500	425.000	637.500	850.000	850.000
<b>Total Ativo Fixo Tangível</b>		392.500	785.000	1.177.500	1.570.000	1.750.000
<b>Total Amortizações</b>		401.500	803.000	1.204.500	1.597.000	1.777.000

### 9.3.2. Encargos Financeiros Previstos

Apesar da intenção de utilizar capitais próprios para financiar o montante total do investimento, é espetável que a Lentes Luanda tenha a necessidade de recorrer a financiamento bancário para cobrir necessidades em fundo maneio. Por prudência contemplou-se esta possibilidade tendo como custo de referência uma taxa de juro na ordem dos 15 por cento (TAE) tanto para os empréstimos de curto prazo como para os de médio e longo prazo.

### 9.3.3. Recursos Humanos e Cálculo dos Custos

A construção do quadro de pessoas ao serviço, e consequentemente dos seus custos, tomou como referência, para projeções preliminares, o pressuposto que os salários seriam acima da média do mercado angolano.

Desta forma, a estrutura de pessoas ao serviço na Lentes Luanda e os custos previsionais associados estão representados na tabela que se segue:

Tabela 14: Resumo dos Gastos Previsionais com Recursos Humanos de 2021 a 2024

<b>Quadro de Pessoal – Resumo (Kwanzas)</b>						
<b>Cargos</b>	<b>Nº Profissionais</b>	<b>Rúbricas</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Empregada de Balcão	1	Vencimentos	2.940.000	3.116.400	3.303.384	3.501.587
Optometrista	1	Encargos Seg. Social	2.800.000	2.968.000	3.146.080	3.334.845
Estafeta	1	Outros Encargos	498.680	528.601	560.317	593.936
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>	<b>6.238.680</b>	<b>6.613.001</b>	<b>7.009.781</b>	<b>7.430.368</b>

### 9.3.4. Fornecimento e Serviços Externos e Custos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

No que respeita aos gastos inerentes à atividade operacional, como serviços especializados, contratos de fornecimento, materiais consumíveis de desinfeção, material de escritório, energias, comunicações, entre outros, procedeu-se a uma estimativa para dimensionar uma estrutura de custos.

O montante referente aos custos operacionais, está representado no quadro que se segue:

Tabela 15: Gastos Operacionais Previsionais

<b>Custos Operacionais (Kwanzas)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>CMVMC</b>					
Produto A	1.134.000	1.816.090	2.000.604	2.244.678	2.404.050
Produto B	933.660	1.135.056	1.250.378	1.402.924	1.502.531
Produto B	453.600	1.362.067	1.500.453	1.683.509	1.803.038
Produto C	2.028.000	2.213.359	2.438.359	2.735.701	2.929.936
<b>Total CMVMC</b>	<b>4.549.260</b>	<b>6.526.572</b>	<b>7.198.672</b>	<b>8.066.812</b>	<b>8.639.555</b>
<b>FSE</b>					
Subcontratos	24.000	24.720	25.461,60	26.225,45	27.012,21
Trabalhos especializados	336.000	346.080	356.462,40	367.158,27	378.170,96
Ferramentas Utensilios	6.000	6.180	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Material de escritorio	12.000	12.360	12.730,80	13.112,72	13.506,11
Água	49.200	50.676	52.196,28	53.762,17	55.375,03
Eletricidade	90.000	92.700	95.481	98.345,43	101.295,79
Internet	238.200	245.346	252.706,38	260.287,57	268.096,20
Seguros	18.000	18.540	19.096,20	19.669,09	20.259,16
Renda	960.000	988.800	1.018.464	1.049.017,92	1.080.488,46
Marketing	321.480	331.124,40	341.058,13	351.289,88	361.828,57
Estafeta	768.000	791.040	814.771,20	839.214,34	864.390,77
<b>Total FSE</b>	<b>2.822.880</b>	<b>2.907.566,40</b>	<b>2.994.793,39</b>	<b>3.084.637,19</b>	<b>3.177.176,31</b>
<b>Total Custos Operacionais</b>	<b>7.372.140</b>	<b>9.434.138,40</b>	<b>10.193.465,40</b>	<b>11.151.449,20</b>	<b>11.816.731,30</b>
<b>IVA</b>	<b>1.032.099,60</b>	<b>1.320.779,38</b>	<b>1.427.085,15</b>	<b>1.561.202,89</b>	<b>1.654.342,38</b>

#### 9.4. ESTIMATIVA DE RENDIMENTOS

Como mencionado acima, a Lentos Luanda vai vender seis tipos de produtos diferentes. Neste sentido, procedeu-se a uma estimativa de vendas, por produto, até 2025. As vendas previsionais estão representadas na tabela que se segue:

Tabela 16: Previsão das Vendas para a Lentes Luanda entre 2021 e 2025

<b>VENDAS (Kwanzas)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Tx var preços (%)		2	2	2	2
<b>Produto A “Lentes Graduadas incolores das marcas Proclear e Bausch &amp; Lomb”</b>					
Qt Vend	400	428	462	508	534
Tx Cres (%)		7	8	10	5
Preço Un	8.000	8.160	8.323,20	8.489,66	8.659,46
Total Vendas	3.2000.00	3.492.480	3.847.316	3.237.516	4.316.689
<b>Produto A “Lentes Graduadas Coloridas das marcas Freshlook e Bausch &amp; Lomb”</b>					
Qt Vend	100	107	116	127	133
Tx Cres		7	8	10	5
Preço Un	20.000	20.400	20.808,00	21.224,16	21.648,64
Total Vendas	2.000.000	2.182.800	2.404.572	2.697.930	2.889.483
<b>Produto B “Lentes Graduadas Coloridas da marca FreshGO”</b>					
Qt Vend	200	214	231	254	267
Tx Cres (%)		7	8	10	5
Preço Un	12.000	12.240	12.484,80	12.734,50	12.989,19
Total Vendas	2.400.00	2.619.360	2.885.487	3.237.516	3.467.380
<b>Produto D “Lentes Coloridas da marca Freshlook e Bauch &amp; Lomb”</b>					
Qt Vend	300	321	347	381	400
Tx Cres (%)		7	8	10	5
Preço Un	13.000	13.260	13.525,20	13.795,70	14.071,62
Total Vendas	3.900.000	4.256.460	4.688.916	5.260.964	5.634.493
<b>Produto E “Liquido de Manutenção das marcas Biotrue e Optie-free”</b>					
Qt Vend	714,28	749,32	793,46	855,65	880,65
Tx Cres		7	8	10	5
Preço Un	3.500	3.570	3.641	3.714	3.789
Total Vendas	2.500.000	2.675.100	2.889.000	3.177.900	3.336.795

Produto G “Gotas para Lentes/Lágrima”					
Qt Vend	450	481,5	520,02	572,022	600,62
Tx Cres		7	8	10	5
Preço Un	1.908.000	2.041.560	2.204.885	2.425.373	2.546.642

## 9.5. MAPAS FINANCEIROS

Nesta secção apresenta-se os mapas financeiros resultantes dos gastos e dos rendimentos gerados pelo projeto. Estes mapas permitirão consolidar a informação que será posteriormente utilizada na sua avaliação.

### 9.5.1. MAPA DE NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO

As necessidades em fundo de maneiio são os montantes necessários para financiar o ciclo operacional, os fluxos monetários e alterações patrimoniais num determinado período de tempo, ou seja, o espaço temporal entre compras e vendas, entre vendas e recebimentos, ou os designados in-cash-flows e out-cash-flows das atividades operacionais, de investimento e de financiamento. Funcionam como uma margem de segurança de forma a evitar ruturas de tesouraria, diga-se, o montante de ativos fáceis de liquidar que cobrem os passivos de curto prazo. A gestão do fundo de maneiio disponível é de capital importância para a atividade operacional, apenas suplantada pela geração de resultados do projeto, onde é necessário investir parte do capital para garantir que as obrigações de curto prazo, que podem comprometer a realização da operação, sejam cumpridas.

Tabela 17: Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio

<b>Necessidade em Fundo de Maneios (Kwanzas)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Reserva Segurança Tesouraria	5000	5000	5000	5000	5000
Clientes	0	0	0	0	0
Inventarios	1.137.315	1.631.643	1.797.418	2.016.703	2.159.889
Estado	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.142.315</b>	<b>1.636.643</b>	<b>1.802.418</b>	<b>2.021.703</b>	<b>2.164.889</b>
<b>Recursos do Fundo de Maneio (Kwanzas)</b>					
Fornecedores					
Estado	501.372	552.039	598.399	657.036	698.599
<b>Total</b>	<b>501.372</b>	<b>552.039</b>	<b>598.399</b>	<b>657.036</b>	<b>698.599</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>640.943</b>	<b>1.084.604</b>	<b>1.204.019</b>	<b>1.364.667</b>	<b>1.466.290</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>640.943</b>	<b>443.661</b>	<b>119.415</b>	<b>160.648</b>	<b>101.623</b>

9.5.2. Mapa Previsional dos Fluxos de Caixa Operacionais

A demonstração dos fluxos de caixa, enquanto mapa financeiro, demonstra os fluxos monetários e as alterações patrimoniais num determinado período de tempo, apresentando um conjunto de entradas e de saídas de dinheiro das atividades operacionais, de investimento e de financiamento do projeto.

Tabela 18: Mapa dos Fluxos de Caixa Operacionais

<b>Mapa dos Fluxos de Caixa Operacionais (Kwanzas)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Meios Libertos do Projeto</b>					
Resultados Operacionais	834.195	15.255	349.246	909.058	1.222.361
Amortizações do exercício	401.500	401.500	401.500	392.500	180.000
Provisões do Exercício	0	0	0	0	0
<b>Investim./Desinvest. Em Fundo Maneio</b>					
Fundo de Maneio	-640.943	-443.661	-119.415	-160.649	-101.623
<b>Cash Flow de Exploração</b>	<b>594.752</b>	<b>-26.906</b>	<b>631.332</b>	<b>1.140.909</b>	<b>1.300.738</b>
<b>Investim./Desinvest. Em Capital Fixo</b>					
Capital Fixo	-1.777.000	0	0	0	0
<b>Free cash-flow</b>	<b>-1.182.248</b>	<b>-26.906</b>	<b>631.332</b>	<b>1.140.909</b>	<b>1.300.738</b>
<b>Cash-flow acumulado</b>	<b>-1.182.248</b>	<b>-1.209.154</b>	<b>-577.822</b>	<b>563.087</b>	<b>1.863.825</b>

9.5.3. Mapa de Demonstração de Resultados Previsionais

A apresentação deste mapa explica como se geram os resultados ao longo do tempo, permitindo obter o descritivo dos rendimentos e gastos previsionais da atividade. É um mapa financeiro que permite analisar a situação e desempenho económico-financeiro e a rentabilidade das prestações de serviços, sintetizando a eficiência económica do projeto.

Tabela 19: Mapa de Demonstração de Resultados Previsionais

<b>Resultados Previsionais (Kwanzas)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Vendas e Prestação de Serviços	15.908.000	17.267.660	18.920.177	21.116.373	22.497.966
(-) Variação da Produção					
CMVMC	4.549.260	6.526.572	7.198.672	8.066.812	8.639.555
Fornecimento de serviços externos	2.822.880	2.907.566	2.994.793	3.084.637	3.177.176
Custos com o pessoal	6.991.627	7.411.124	7.855.792	8.327.139	8.826.768
<b>EBITIDA</b>	<b>1.544.233</b>	<b>422.398</b>	<b>870.920</b>	<b>1.637.784</b>	<b>1.854.467</b>
Depreciações e Amortizações	401.500	401.500	401.500	392.500	180.000
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1.142.733</b>	<b>20.897</b>	<b>469.420</b>	<b>1.245.284</b>	<b>1.674.467</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	8.785	6.068	11.020	20.221	29.979
Juros e gastos similares suportados	30.120	30.120	24.096	18.072	12.048
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1.121.398</b>	<b>-3.155</b>	<b>456.344</b>	<b>1.247.434</b>	<b>1.692.398</b>
Imposto sobre o rendimento do período	302.777		124.791	336.807	456.948
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>818.621</b>	<b>-3.155</b>	<b>340.533</b>	<b>910.627</b>	<b>1.235.451</b>

## 9.6. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E DE DECISÃO DE INVESTIMENTO

Na avaliação de um projeto de investimento, existe um conjunto de instrumentos à disposição que permitem quantificar a rentabilidade associada ao risco. Nesta secção, apresentam-se os dois instrumentos de quantificação da rentabilidade comumente usados – o VAL e a TIR – e a medida do *payback period*.

A Rentabilidade do investimento é a troca de um benefício atual e seguro (custo de oportunidade) por benefícios futuros. Os investimentos são avaliados pela sua capacidade de remunerar os capitais investidos, constituindo um dos fatores críticos de sucesso na sua fase de implementação.

Dos diversos critérios existentes na ciência económica para validar a decisão de implementação do projeto, foram considerados o VAL e a TIR, medidas de rentabilidade associadas ao *cash-flow*, e o *payback period*, medida de tempo de retorno.

O VAL é o critério usado na avaliação de projetos de investimento, considerado como o mais consistente pela maioria. Representa o excedente do acumulado dos fluxos líquidos de tesouraria, ou *cash-flows* de exploração atualizados, calculados para o tempo de vida útil do investimento, subtraído do montante de capital investido, ou seja, é o somatório dos *cash-flows* líquidos atualizados. Um projeto é considerado rentável (viável) quando o VAL é positivo (ou no limite nulo) à taxa de atualização exigida.

Para se poder calcular o VAL, é preciso primeiro calcular a taxa de atualização associada ao custo de oportunidade dos capitais próprios. Para isso, usou-se o modelo CAPM calibrado usando os dados do risco de mercado Angolano e do beta associado ao setor de produtos de saúde disponíveis no site público do Economista Financeiro Aswath Damodaran.<sup>4</sup> Com estes dados, concluímos que o custo de oportunidade dos capitais próprios se encontra nos 11,60 por cento.

A TIR – Taxa Interna de Rentabilidade – permite-nos encontrar a taxa de remuneração a que o capital investido será sujeito. É a taxa de atualização dos *cash-flows* líquidos do projeto que resulta num VAL nulo ou seja, a taxa média obtida sobre os capitais investidos em cada ano.

O *payback period* permite-nos perceber quanto tempo demora até ao projeto atingir um VAL positivo, ou seja, quanto tempo demora até que os *cash-flows* atualizados compensam o montante de capital investido.

Em baixo, apresentamos os valores para os três indicadores referenciados:

---

<sup>4</sup> [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html)

Tabela 20: Critérios de Avaliação do Projeto

<b>Critérios</b>	
Valor Atual Líquido (VAL – Kwanzas)	<b>11.637.793</b>
Taxa Interna de Rentabilidade (%)	78.37
Payback Period (Anos)	3

Como mencionado na introdução a esta subsecção, um VAL positivo significa que o projecto é viável<sup>5</sup>. Isto representa que o incremento na exploração permite recuperar o investimento realizado mantendo-se, sem alteração significativa, os parâmetros e cenários assumidos.

A Taxa Interna de Rentabilidade é superior ao custo de oportunidade dos capitais próprios, reforçando a ideia da viabilidade do projeto. Por último, o *payback period* diz-nos que demora pelo menos três anos até que o somatório dos cash-flows de exploração atualizados supere o montante total de investimento.

---

<sup>5</sup> Projeto sem défice de financiamento.

---

## CONCLUSÃO

---

Na realização deste trabalho foi possível abordar diferentes conceitos relacionados com o processo de criação de uma empresa, bem como criação e desenvolvimento de produtos e toda a estratégia de promoção e marketing que é fundamental para comunicar ao mercados que existimos, assim como o processo operativo e financeiro.

Assim, esta abordagem global permitiu ter uma ideia de complexo processo que será avançar com um novo negócio, e de como é fundamental a definição de objetivos claros, bem como de uma estratégia. Em suma, entende-se que muitas vezes o caminho certo será sempre simplificar, focar nos que realmente é possível de concretizar, sempre com os olhos naquilo que pretendemos atingir ao longo do processo de crescimento da empresa.

A grande limitação deste trabalho foi, sem sombra de dúvida a falta de informação sobre o setor ótico, especialmente no contexto angolano, onde não existem dados sobre o volume de negócios. Posto isto, desenvolve-se o Plano de Negócios na certeza de que este é um negócio útil para as pessoas, que é uma mais-valia em qualquer comunidade, sendo que este vai nascer numa zona de Luanda que se encontra numa franca evolução. As inovações e as novas ideias que têm vindo a transformar as sociedades contemporâneas nas duas últimas décadas, assumem novos estilos de vida, no qual não existem barreiras, através de informações que percorrem o mundo em frações de segundos, mantendo uma empresa ou País atualizado de todas as ações que ocorrem no mercado. Amplia-se desta forma a importância do empreendedorismo nos espaços de produção e trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo Angola.

O empreendedorismo em Angola tem de ser uma realidade nos dias atuais, em que a competição e a concorrência estão a assumir cada vez mais posições de destaque nos mercados mundiais, e onde sobressaem as características empreendedoras de uma determinada empresa, pessoa ou mesmo Nação.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abreu, Y. & Silva, H. (2009). Ignacio Rangel e os Ciclos de Kondratieff. [em linha]. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=MtcHhaGi078C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>. Acedido a 21 de julho de 2020.
- Aernoudt, (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? Article February 2004 Small Business Economics 23(2):127-135. DOI: 10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23 Source:RePEc.
- Aerts, Matthyssens e Vandenbempt (2007). Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators, Article January 2005SSRN Electronic Journal DOI: 10.2139/ssrn.870244.
- Alfred Chandler (1990). Paulo Bastos Tigre , Gestão da Inovação, Teorias Economicas da Tecnologia, Segunda Edição Revista e Atualizada, Pages 33-34.
- Allen et al (1987). The Small Business Incubator Industry: Micro-Level Economic Development, First Published May 1, 1987 Review Article. <https://doi.org/10.1177/089124248700100209>. Volume: 1 issue: 2, page(s): 178-191 Issue published: May 1, 1987 Candace Campbell University of Minnesota Pennsylvania State University.
- Allen e McCluskey (1990). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry David N. Allen, Richard McCluskey First Published January 1, 1991 Research Article <https://doi.org/10.1177/104225879101500207>.
- Allen (1988), citado por Hamdani (2006). Working Paper, Conceptualizing and Measuring Business Incubation, Catalogue no. 88F0006XIE — No. 006ISSN: 1706-8967, ISBN: 0-662-43796-9 pag. 15-16.
- Anprotec (2002), Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

- Baeta, Borges e Tremblay, (2000). Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais, artigo COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2006, VOL. 12, N.º 1, 7-18.
- Barbieri, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, jan./mar.1997.
- Becker e Hellmann (2003). The Genesis of Venture Capital - Lessons from the German Experience, Ralf Becker and Thomas Hellmann (thomas.hellmann@sbs.ox.ac.uk) No 883, CESifo Working Paper Series from CESifo Article January 2003 Source RePEc.Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five-analyses. Personality and Individual Differences, 51, 222-230.
- Baumol, W. (1993). Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. Journal of Business Venturing, 8 (3), 197-210.
- Braunerhjelm, P. (2010). Entrepreneurship, innovation and economic growth. Past experiences, current knowledge and policy implications [working paper 2010:02]. Research Network Debate, Swedish Entrepreneurship Forum, Stockholm, KU.
- Burgelman, R., Christensen, C. & Wheelwright, S. (2004). Strategic Management of Technology and Innovation. Singapore: McGraw-Hill.
- Cantillon, R. (1931). Essai sur la Nature du Commerce en General. London: MacMillan.
- Castelar, R. (2014). Feira de Auto Emprego e Empreendedorismo. Luanda: R. Angola, Ed.
- Chen, S. & Ravallion, M., (2007). Absolute poverty measures for the developing world, 1981–2004. Proc. Natl. Acad. Sci. 16757–16762.
- Chliova, Brinckmann e Rosenbusch (2015). Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations, Journal of Business Venturing, 2015, vol. 30, issue 3, 467-487.
- Chung e Gibbons (1997) Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital Lai Hong Chung, Patrick T. Gibbons First Published March 1, 1997 Research Article, <https://doi.org/10.1177/1059601197221004>.

- Carreira, N. (2020). Projeto de mestrado: Plano de negócios-fisiostation. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7254>.
- Comissão Europeia. (2002). Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. acessado em 21 Janeiro de 2003, COM(2003) 27 final
- Comissão Europeia. (2003). Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>, acessado em 10 fevereiro de 2021
- Cooper, R. (2008). Perspective: The stage-gate idea-to-launch process – update, what’s new, and NexGen System. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 213-232.
- Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship in Action*. New Jersey: Pearson.
- Cysne, F. (2005). Transferência de tecnologia entre a universidade e a indústria. *BIBLI: R. eletrônica de Bibl. Ci. Inform*, 20(2), 54-74.
- Dahlman e Salmi (2008). *Knowledge and Innovation for Competitiveness in Brazil*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. <http://dx.doi.org/10.1596/978-0-8213-7438-2>.
- De Bokx (2005). Fonte: De Bokx, 2005.
- Dinis (2011). *Incubadoras de Empresas e Modelos de Incubação em Portugal: Incubadoras Regionais vs. Universitárias*, Tese de Mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo, pag 93-94.
- Downs e Mohr (1976). *Toward a Theory of Innovation*, George W. Downs, Jr, Lawrence B. Mohr First Published February 1, 1979 Research Article <https://doi.org/10.1177/009539977901000401>.
- Dornelas, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernandes, A. (2017). *Desenvolvimento de novos produtos e serviços*. Lisboa: Lidel.

- Filion, L.J. (1998). Do Empreendedorismo à Empreendedologia. Montreal: Journal of Enterprising Culture, V.6. Tradução e adaptação Jovino Moreira da Silva, M. S. Vitória da Conquista.
- Freire, A. (2002). Inovação novos produtos, serviços e negócios para Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.
- Global Entrepreneurship Monitor (2007). GEM Portugal Pag.6 - Empreendedorismo e Capital de Risco num Portugal inovador
- Global Entrepreneurship Monitor (2016). GEM Angola 2016/2017 - Estudo sobre o Empreendedorismo. [em linha]. Disponível em: [http://web.spi.pt/GemAngola/documents/GEM\\_Angola\\_2016-2017\\_Report.pdf](http://web.spi.pt/GemAngola/documents/GEM_Angola_2016-2017_Report.pdf). Acedido a 27 de março de 2020.
- Gonçalves, C., Piancó, I. & Almeida, I. (2011). Empreendedorismo em Enfermagem: Relatos de Sucesso. [em linha]. Disponível em: <http://www.podiatria.com.br/uploads/trabalho/76.pdf>. Acedido a 27 de março de 2020.
- Ghatak (1999). Group lending, local information and peer selection 1, Journal of Development Economics Vol. 60 1999 27–50.
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: toward a model of selfleadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. Management Research Review, 38(11), 1126-1148.
- Grant, R. (1998). Contemporary Strategy Analysis. 3.ed. Malden: Blackwell.
- Gregoriou, (2008).Encyclopedia of Alternative investments, Chapman and Hall/CRC pp177. Google Scholar. Stedler, 2003: Stedler.
- Grimaldi e Frandi (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models, Technovation Volume 25, Issue 2, February 2005, Pages 111-121.
- Guerra, M. D. R. S. (2014). Plano de Negócios: Estudo do Caso da Empresa Frutembal. Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde. Instituto Politécnico de Tomar.

Escola Superior de Gestão de Tomar. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13252>.

Gupta, P (2008). Inovação empresarial no século XXI, versão executiva ISBN: 978-972-788-320-2

Hackett e Dilts (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research, Article published on January 2004 in The Journal of Technology Transfer volume 29, pages 55–82 (2004).

Hermanson, B. (2011). O que é uma start up?. São Paulo: Mundo Sebrae,. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>> acessado em 9 de fevereiro de 2014.

Hisrich et al (2008), A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship  
Claudine Kearney, Robert Hisrich & Frank Roche International Entrepreneurship and Management Journal volume 4, pages 295–313 (2008)

Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (2008). Entrepreneurship. New York: McGraw-Hill.

Isabel, M. (2013). Empreendedorismo em Angola. Semanário o Sol.Pt, 15-16

Jain, R., & Ali, S.M. (2013). A review of Facilitators, barriers and gateways to Entrepreneurship: Direction for future research. South Asian Journal of Management, 20 (3), 122-163.

Jalonen E. (2007). Portfolio Decision Making in Innovation Management. [em linha]. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.62.6258&rep=rep1&type=pdf>. Acessado a 21 de julho de 2020.

Kahn, K, B, (2018). Understanding innovation. Business Horizons, 61 (3), 453-460.

Knight, F. H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin.

Kristiansen, S., & Indarti, N. (2004). Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. Journal of Enterprising Culture, 12 (1), 55-78.

Latona (1988). limited their classifications to differentiating public, private and university incubators. These classifications have gradually expanded as the global incubator landscape has become more complex. Citado por Albert, Philippe; Gaynor,

Lynda.ARPENT: Annual Review of Progress in Entrepreneurship; Brussels Vol. 1, (2000/2001): 158-216.

Lofsten e Lindelof (2002). Article Growth, management and financing of new technology-based firms—assessing value-added contributions of firms located on and off Science Parks, June 2002 *Omega* 30(3):143-154 DOI: 10.1016/S0305-0483(02)00023-3.

Lumpkin e Ireland (1988). Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors James R. Lumpkin, R. Duane Ireland First Published April 1, 1988 *Research Article*  
<https://doi.org/10.1177/104225878801200404>.

Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship?. Lessons for larger Organizations. *Industrial and Commercial Training*. Press, v. 33.

Maes e Reed (2012). Evolution of microfinance. Base on data from Microcredit Summit report (Maes and Reed 2012; Reed 2013).

McClelland, D. (1971). *Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to the Science of Socioeconomic Development*. Paris: UNESCO.

Menger, C. (1871). *Principles of Economy*. Grove City: Libertarian Press.

Meeder (1993). *Forging the Incubator: How to Design and Implement a Feasibility Study for Business Incubation Programs* Paperback – January 1, 1993.

Moreira, A. C. & Dantas, J. (2011). *O Processo de Inovação*. Lisboa: Lidel.

Naia, A. 2009. Importância da formação inicial no empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.. Disponível em <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/848>

NAKAGAWA, Marcelo. *Plano de Negócio: teoria geral*. São Paulo: Manole, 2011.

Newman, B. (1999). *The mass marketing of politics: Democracy in an age of manufactured images*. London: Sage Publications, Inc.

- Oliveira, S. (2010). Criatividade e Inovação: Análise dos Efeitos da Criatividade e Inovação no Desenvolvimento das Organizações. Dissertação de Mestrado, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, Portugal.
- Oliveira, D. (2014). Empreendedorismo. Vocação, capacita o e atua o direcionadas para o Plano de negócios. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, H. (2011). Plano de negócios para constitui o da Aero-X Táxi Aéreo. Universidade Federal do Rio de Janeiro - Faculdade de Administra o e Ciências Contábeis. Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwizk8KtrPXxAhWu4YUKHVsvArYQFjABegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fpantheon.ufri.br%2Fbitstream%2F11422%2F5568%2F1%2FLJAJIA.pdf&usq=AOVvaw3AU44HC0Oi67sifdfopDIh>.
- Pessoa, A. (2014). Economia da inova o. 1  Ed. São Paulo: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Peters e Shepherd (2008), Ventures for the public good and entrepreneurial intentions: An empirical analysis of sustainability orientation as a determining factor  
M Wagner - Journal of Small Business & Entrepreneurship.
- Porter, M. (1986). Estratégia Competitiva – T cnicas para análise de ind strias e da concorrência. 18  Edi o. São Paulo-SP: Campus.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, 68, 72-93.
- Rasheed (2002). Citado por Andreia Sofia Duarte Costa, Disserta o para a obten o do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial, 1.3.1 pag 28-29.
- Rivera, W., & Sulaiman, R. (2009). Extension: Object of reform, engine for innovation. Outlook on Agriculture, 38 (3), 267-273.

- Santos, P. & Pinheiro, F. (2017). O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Empreendedor: Um Estudo de Caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5(8), 150-165.
- Saleh e Wang (1993). The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate, Published in: *IEEE Transactions on Engineering Management* ( Volume: 40, Issue: 1, Feb 1993) Page(s): 14 – 21 Date of Publication: Feb 1993 INSPEC Accession Number: 4409568 DOI: 10.1109/17.206645.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Say, J. (1803). *A Treatise on Political Economy*. London: Sherwood, Neely and Jones.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico; uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Schwab (2008), *Global Corporate Citizenship Working With Governments and Civil Society*, From *Foreign Affairs* , January/February 2008, <http://www.foreignaffairs.org/20080101faessay87108/klaus-schwab/g>.
- Sen (1999). *Development as freedom*. Oxford, Oxford University Press.
- Seiffert et al (2005). Corporate venture capital as a strategy for external innovation: an exploratory empirical study.
- Sherman e Chappel (1998). Sherman H., Chappell D., 1998, "Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes", *Economic Development Quarterly*, vol. 12(4), 313–321.
- Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 17 (3), 92-95.
- Soros (1996), *Journal of management studies*, teaching paradigm shifting in management education, university business school and entrepreneurial First published: July 1996 <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00162.x>

SKINNER, B. F. (1974). Sobre o Behaviorismo. São Paulo: Cultrix.

S Wennekers, R Thurik (1999). Entrepreneurship, economic growth and what links them together: Strategic study.

Vesper (1980), Mudança de comportamento de empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedores antes, durante e depois do insucesso empresarial.

Wagnild, G.M., & Young, H.M. (1993). Development and psychometric evaluation of resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.

Weiss, D. S., & Legrand, C. (2011). *Innovative intelligence*. Ontario, Canada: Wiley.

WOLHEIM, Bob; REMUS, Diego. A diversidade do bootstrap: doze formas de capitalizar sem um investidor. In:GRANDO, NEI (org). *Empreendedorismo Inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil*. São Paulo: Évora, 2012.

Yunus (1998), Poverty Alleviation: Is Economics Any Help? Lessons from the Grameen Bank Experience, *Journal of International Affairs* Vol. 52, No. 1, The Multiple Faces of World Poverty: Conceptions, Manifestations and Responses (Fall 1998), pp. 47-65 (19 pages)

Zinga, A. (2007). Os determinantes do empreendedorismo: um estudo empírico no contexto angolano. Tese de Doutoramento. Universidade de Coimbra, Portugal.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Modelo Financeiro IAPMEI aplicado à Lentes Luanda



Empresa: Lentes Luanda, Lda

#### Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2021	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	90	3,0
Taxa de IVA - Vendas	14%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	14%	
Taxa de IVA - CMVMC	14%	
Taxa de IVA - FSE	14%	
Taxa de IVA - Investimento	14%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	11,00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	11,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	8,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	8,00%	
Taxa média de IRS	20,00%	
Taxa de IRC	27,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	15,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	- 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

\* Rendimento esperado de mercado

#### Métodos de avaliação considerados:

##### Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

##### Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

**Vendas + Prestações de Serviços**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Produto - Lentes graduadas incolores das marcas Proclear Baush &amp; Lomb</b>	<b>3.200.000</b>	<b>3.492.480</b>	<b>3.847.316</b>	<b>4.316.689</b>	<b>4.623.173</b>	<b>4.857.106</b>
Quantidades vendidas	400	428	462	508	534	550
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	8,00%	10,00%	5,00%	3,00%
Preço Unitário	8.000,00	8.160,00	8.323,20	8.489,66	8.659,46	8.832,65
<b>Produto - Lentes graduadas coloridas das marcas Freshlook Baush &amp; Lomb</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.182.800</b>	<b>2.404.572</b>	<b>2.697.930</b>	<b>2.889.483</b>	<b>3.035.691</b>
Quantidades vendidas	100	107	116	127	133	137
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	8,00%	10,00%	5,00%	3,00%
Preço Unitário	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64	22.081,62
<b>Produto - Lentes graduadas coloridas da marca FreshGO</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.619.360</b>	<b>2.885.487</b>	<b>3.237.516</b>	<b>3.467.380</b>	<b>3.642.829</b>
Quantidades vendidas	200	214	231	254	267	275
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	8,00%	10,00%	5,00%	3,00%
Preço Unitário	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	13.248,97
<b>Produto - Lentes Coloridas da marca Freshlook &amp; Baush &amp; Lomb</b>	<b>3.900.000</b>	<b>4.256.460</b>	<b>4.688.916</b>	<b>5.260.964</b>	<b>5.634.493</b>	<b>5.919.598</b>
Quantidades vendidas	300	321	347	381	400	412
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	8,00%	10,00%	5,00%	3,00%
Preço Unitário	13.000,00	13.260,00	13.525,20	13.795,70	14.071,62	14.353,05
<b>TOTAL</b>	<b>11.500.000</b>	<b>12.551.100</b>	<b>13.826.292</b>	<b>15.513.099</b>	<b>16.614.529</b>	<b>17.455.225</b>

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Líquido de desinfecção de Marca Biotrue e Optie- Free</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.675.000</b>	<b>2.889.000</b>	<b>3.177.900</b>	<b>3.336.795</b>	<b>3.436.899</b>
Taxa de crescimento		7,00%	8,00%	10,00%	5,00%	3,00%
<b>Gotas Para Lentes/Lagrimeira</b>	<b>1.908.000</b>	<b>2.041.560</b>	<b>2.204.885</b>	<b>2.425.373</b>	<b>2.546.642</b>	<b>2.623.041</b>
Taxa de crescimento		7,00%	8,00%	10,00%	5,00%	3,00%
<b>Serviço C</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Taxa de crescimento						
<b>Serviço D</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>4.408.000</b>	<b>4.716.560</b>	<b>5.093.885</b>	<b>5.603.273</b>	<b>5.883.437</b>	<b>6.059.940</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>11.500.000</b>	<b>12.551.100</b>	<b>13.826.292</b>	<b>15.513.099</b>	<b>16.614.529</b>	<b>17.455.225</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>11.500.000</b>	<b>12.551.100</b>	<b>13.826.292</b>	<b>15.513.099</b>	<b>16.614.529</b>	<b>17.455.225</b>
<b>IVA VENDAS</b> 14%	<b>1.610.000</b>	<b>1.757.154</b>	<b>1.935.681</b>	<b>2.171.834</b>	<b>2.326.034</b>	<b>2.443.731</b>

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>4.408.000</b>	<b>4.716.560</b>	<b>5.093.885</b>	<b>5.603.273</b>	<b>5.883.437</b>	<b>6.059.940</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	<b>4.408.000</b>	<b>4.716.560</b>	<b>5.093.885</b>	<b>5.603.273</b>	<b>5.883.437</b>	<b>6.059.940</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b> 14%	<b>617.120</b>	<b>660.318</b>	<b>713.144</b>	<b>784.458</b>	<b>823.681</b>	<b>848.392</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>15.908.000</b>	<b>17.267.660</b>	<b>18.920.177</b>	<b>21.116.373</b>	<b>22.497.966</b>	<b>23.515.165</b>
---------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

<b>IVA</b>	<b>2.227.120</b>	<b>2.417.472</b>	<b>2.648.825</b>	<b>2.956.292</b>	<b>3.149.715</b>	<b>3.292.123</b>
------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>18.135.120</b>	<b>19.685.132</b>	<b>21.569.001</b>	<b>24.072.665</b>	<b>25.647.682</b>	<b>26.807.288</b>
---------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

<b>Perdas por imparidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>4.549.260</b>	<b>6.526.572</b>	<b>7.189.672</b>	<b>8.066.812</b>	<b>8.639.555</b>	<b>9.076.717</b>
Produto - Lentes graduadas incolores das marcas Proclear B	48,00%	1.134.000	1.816.090	2.000.604	2.244.678	2.404.050	2.525.695
Produto - Lentes graduadas coloridas das marcas Freshlook E	48,00%	933.660	1.135.056	1.250.378	1.402.924	1.502.531	1.578.559
Produto - Lentes graduadas coloridas da marca FreshGO	48,00%	453.600	1.362.067	1.500.453	1.683.509	1.803.038	1.894.271
Produto - Lentes Coloridas da marca Freshlook & Baush & L	48,00%	2.028.000	2.213.359	2.438.236	2.735.701	2.929.936	3.078.191
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto - Lentes coloridas de marca Baush & Lomb	45,00%						
Produto - Lentes coloridas de marca FreshGO	45,00%						
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>4.549.260</b>	<b>6.526.572</b>	<b>7.189.672</b>	<b>8.066.812</b>	<b>8.639.555</b>	<b>9.076.717</b>
<b>IVA</b>	<b>14%</b>	<b>636.896</b>	<b>913.720</b>	<b>1.006.554</b>	<b>1.129.354</b>	<b>1.209.538</b>	<b>1.270.740</b>
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>5.186.156</b>	<b>7.440.292</b>	<b>8.196.226</b>	<b>9.196.165</b>	<b>9.849.093</b>	<b>10.347.457</b>

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

					2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	<b>Tx IVA</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Subcontratos	14%	100%		2.000,00	24.000,00	24.720,00	25.461,60	26.225,45	27.012,21	27.822,58
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	14%	100%		28.000,00	336.000,00	346.080,00	356.462,40	367.156,27	378.170,96	389.516,09
Publicidade e propaganda	14%		100%	26.790,00	321.480,00	331.124,40	341.058,13	351.289,88	361.828,57	372.683,43
Vigilância e segurança	14%	100%								
Honorários	14%	100%								
Comissões	14%		100%							
Conservação e reparação	14%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	14%		100%	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Livros e documentação técnica	14%	100%								
Material de escritório	14%	100%		1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Artigos para oferta	14%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	14%		100%	7.500,00	90.000,00	92.700,00	95.481,00	98.345,43	101.295,79	104.334,67
Combustíveis	14%	100%								
Água	14%	100%		4.100,00	49.200,00	50.676,00	52.196,28	53.762,17	55.375,03	57.036,28
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	14%	100%								
Transportes de pessoal	14%	100%								
Transportes de mercadorias	14%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	14%	100%		80.000,00	960.000,00	988.800,00	1.018.464,00	1.049.017,92	1.080.488,46	1.112.903,11
Comunicação	14%		100%	19.850,00	238.200,00	245.346,00	252.706,38	260.287,57	268.096,20	276.139,08
Seguros	14%	100%		1.500,00	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16	20.866,93
Royalties	14%	100%								
Contencioso e notariado	14%	100%								
Despesas de representação	14%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	14%	100%								
Outros serviços	14%		100%	64.000,00	768.000,00	791.040,00	814.771,20	839.214,34	864.390,77	890.322,49
<b>TOTAL FSE</b>					<b>2.822.880,00</b>	<b>2.907.566,40</b>	<b>2.994.793,39</b>	<b>3.084.637,19</b>	<b>3.177.176,31</b>	<b>3.272.491,60</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>1.399.200,00</b>	<b>1.441.176,00</b>	<b>1.484.411,28</b>	<b>1.528.943,62</b>	<b>1.574.811,93</b>	<b>1.622.056,28</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>1.423.680,00</b>	<b>1.466.390,40</b>	<b>1.510.382,11</b>	<b>1.555.693,58</b>	<b>1.602.364,38</b>	<b>1.650.435,31</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>2.822.880,00</b>	<b>2.907.566,40</b>	<b>2.994.793,39</b>	<b>3.084.637,19</b>	<b>3.177.176,31</b>	<b>3.272.491,60</b>
<b>IVA</b>					150.763,20	155.286,10	159.944,68	164.743,02	169.685,31	174.775,87
<b>FSE + IVA</b>					<b>2.973.643,20</b>	<b>3.062.852,50</b>	<b>3.154.738,07</b>	<b>3.249.380,21</b>	<b>3.346.861,62</b>	<b>3.447.267,47</b>

**Gastos com o Pessoal**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção						
Administrativa / Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	1	1	1	1	1	1
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

<u>Remuneração base mensal</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção						
Administrativa / Financeira	210.000	222.600	235.956	250.113	265.120	281.027
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	200.000	212.000	224.720	238.203	252.495	267.645
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	35.620	37.757	40.023	42.424	44.969	47.668

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção						
Administrativa / Financeira	2.940.000	3.116.400	3.303.384	3.501.587	3.711.682	3.934.383
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	2.800.000	2.968.000	3.146.080	3.334.845	3.534.935	3.747.032
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	498.680	528.601	560.317	593.936	629.572	667.346
<b>TOTAL</b>	<b>6.238.680</b>	<b>6.613.001</b>	<b>7.009.781</b>	<b>7.430.368</b>	<b>7.876.190</b>	<b>8.348.761</b>

<u>Outros Gastos</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social						
Órgãos Sociais	11,00%					
Pessoal	11,00%	686.255	727.430	771.076	817.340	866.381
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	62.387	66.130	70.098	74.304	78.762
Subsídio Alimentação	130,46	4.305	4.563	4.837	5.128	5.435
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>752.947</b>	<b>798.124</b>	<b>846.011</b>	<b>896.772</b>	<b>950.578</b>	<b>1.007.613</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>6.991.627</b>	<b>7.411.124</b>	<b>7.855.792</b>	<b>8.327.139</b>	<b>8.826.768</b>	<b>9.356.374</b>
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal	6.238.680	6.613.001	7.009.781	7.430.368	7.876.190	8.348.761
Encargos sobre remunerações	686.255	727.430	771.076	817.340	866.381	918.364
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	62.387	66.130	70.098	74.304	78.762	83.488
Gastos de acção social	4.305	4.563	4.837	5.128	5.435	5.761
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>6.991.627</b>	<b>7.411.124</b>	<b>7.855.792</b>	<b>8.327.139</b>	<b>8.826.768</b>	<b>9.356.374</b>

**Investimento em Fundo Maneio Necessário**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Clientes						
Inventários	1.137.315	1.631.643	1.797.418	2.016.703	2.159.889	2.269.179
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>1.142.315</b>	<b>1.636.643</b>	<b>1.802.418</b>	<b>2.021.703</b>	<b>2.164.889</b>	<b>2.274.179</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores						
Estado	501.372	552.039	598.399	657.036	698.599	732.986
*						
<b>TOTAL</b>	<b>501.372</b>	<b>552.039</b>	<b>598.399</b>	<b>657.036</b>	<b>698.599</b>	<b>732.986</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>640.943</b>	<b>1.084.604</b>	<b>1.204.019</b>	<b>1.364.667</b>	<b>1.466.290</b>	<b>1.541.193</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>640.943</b>	<b>443.661</b>	<b>119.415</b>	<b>160.649</b>	<b>101.623</b>	<b>74.903</b>

\* A considerar caso seja necessário

<b>ESTADO</b>	501.372	552.039	598.399	657.036	698.599	732.986
SS	98.779,10	104.705,85	110.988,20	117.647,49	124.706,34	132.188,72
IRS	103.978,00	110.216,68	116.829,68	123.839,46	131.269,83	139.146,02
IVA	298.615,10	337.116,56	370.581,50	415.548,88	442.623,06	461.651,71

**Investimento**

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	900.000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	850.000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>1.750.000</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	27.000					
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>27.000</b>					
<b>Total Investimento</b>	<b>1.777.000</b>					

<b>IVA</b>	14%	<b>245.000</b>				
------------	-----	----------------	--	--	--	--

Valores Acumulados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>1.750.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>1.750.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>
<b>Total</b>	<b>1.777.000</b>	<b>1.777.000</b>	<b>1.777.000</b>	<b>1.777.000</b>	<b>1.777.000</b>	<b>1.777.000</b>

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considera

Depreciações e amortizações	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>401.500</b>	<b>401.500</b>	<b>401.500</b>	<b>392.500</b>	<b>180.000</b>	

Depreciações & Amortizações acumuladas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	392.500	785.000	1.177.500	1.570.000	1.750.000	1.750.000
<b>Activos Intangíveis</b>	9.000	18.000	27.000	27.000	27.000	27.000
<b>TOTAL</b>	<b>401.500</b>	<b>803.000</b>	<b>1.204.500</b>	<b>1.597.000</b>	<b>1.777.000</b>	<b>1.777.000</b>

Valores Balanço	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	1.357.500	965.000	572.500	180.000		
<b>Activos Intangíveis</b>	18.000	9.000	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.375.500</b>	<b>974.000</b>	<b>572.500</b>	<b>180.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Financiamento**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Investimento</b>	2.417.943	443.661	119.415	160.649	101.623	74.903
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>2.466.300</b>	<b>452.500</b>	<b>121.800</b>	<b>163.900</b>	<b>103.700</b>	<b>76.400</b>

Fontes de Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos	1.235.695	416.755	750.746	1.301.558	1.402.361	1.320.995
Capital	100.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	1.850.000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	200.000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>3.385.695</b>	<b>416.755</b>	<b>750.746</b>	<b>1.301.558</b>	<b>1.402.361</b>	<b>1.320.995</b>

N.º de anos reembolso

5
---

Taxa de juro associada

15,00%
--------

**Ponto Crítico Operacional Previsional**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	15.908.000,00	17.267.660,00	18.920.176,56	21.116.372,63	22.497.966,35	23.515.164,65
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	4.549.260,00	6.526.572,00	7.189.671,72	8.066.811,66	8.639.555,29	9.076.716,79
FSE Variáveis	1.423.680,00	1.466.390,40	1.510.382,11	1.555.693,58	1.602.364,38	1.650.435,31
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>9.935.060,00</b>	<b>9.274.697,60</b>	<b>10.220.122,73</b>	<b>11.493.867,39</b>	<b>12.256.046,68</b>	<b>12.788.012,54</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>14.078.257,50</b>	<b>17.228.753,34</b>	<b>18.034.493,88</b>	<b>18.828.553,50</b>	<b>19.424.209,79</b>	<b>20.187.624,08</b>

**Demonstração de Resultados Previsional**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	15.908.000	17.267.660	18.920.177	21.116.373	22.497.966	23.515.165
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	4.549.260	6.526.572	7.189.672	8.066.812	8.639.555	9.076.717
Fornecimento e serviços externos	2.822.880	2.907.566	2.994.793	3.084.637	3.177.176	3.272.492
Gastos com o pessoal	6.991.627	7.411.124	7.855.792	8.327.139	8.826.768	9.356.374
Imparidade de inventários (perdas/rev.ersões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/rev.ersões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/rev.ersões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1.544.233</b>	<b>422.397</b>	<b>879.920</b>	<b>1.637.784</b>	<b>1.854.467</b>	<b>1.809.583</b>
Gastos/rev.ersões de depreciação e amortização	401.500	401.500	401.500	392.500	180.000	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/rev.ersões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1.142.733</b>	<b>20.897</b>	<b>478.420</b>	<b>1.245.284</b>	<b>1.674.467</b>	<b>1.809.583</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	8.785	6.068	11.020	20.221	29.979	38.873
Juros e gastos similares suportados	30.120	30.120	24.096	18.072	12.048	6.024
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1.121.398</b>	<b>-3.155</b>	<b>465.344</b>	<b>1.247.434</b>	<b>1.692.398</b>	<b>1.842.432</b>
Imposto sobre o rendimento do período	302.777		124.791	336.807	456.948	497.457
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>818.621</b>	<b>-3.155</b>	<b>340.553</b>	<b>910.627</b>	<b>1.235.451</b>	<b>1.344.975</b>

**Mapa de Cash Flows Operacionais**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	834.195	15.255	349.246	909.058	1.222.361	1.320.995
Depreciações e amortizações	401.500	401.500	401.500	392.500	180.000	
Provisões do exercício						
	<b>1.235.695</b>	<b>416.755</b>	<b>750.746</b>	<b>1.301.558</b>	<b>1.402.361</b>	<b>1.320.995</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-640.943	-443.661	-119.415	-160.649	-101.623	-74.903
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>594.752</b>	<b>-26.906</b>	<b>631.332</b>	<b>1.140.909</b>	<b>1.300.738</b>	<b>1.246.092</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-1.777.000					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-1.182.248</b>	<b>-26.906</b>	<b>631.332</b>	<b>1.140.909</b>	<b>1.300.738</b>	<b>1.246.092</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-1.182.248</b>	<b>-1.209.154</b>	<b>-577.822</b>	<b>563.087</b>	<b>1.863.825</b>	<b>3.109.918</b>

**Plano de Financiamento**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	1.544.233	422.397	879.920	1.637.784	1.854.467	1.809.583
Capital Social (entrada de fundos)	100.000					
Outros instrumentos de capital	1.850.000					
Empréstimos Obtidos	200.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros	8.785	6.068	11.020	20.221	29.979	38.873
<b>Total das Origens</b>	<b>3.703.018</b>	<b>428.465</b>	<b>890.940</b>	<b>1.658.006</b>	<b>1.884.446</b>	<b>1.848.456</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	1.777.000					
Inv Fundo de Maneio	640.943	443.661	119.415	160.649	101.623	74.903
Imposto sobre os Lucros		302.777		124.791	336.807	456.948
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Encargos Financeiros	30.120	30.120	24.096	18.072	12.048	6.024
<b>Total das Aplicações</b>	<b>2.448.063</b>	<b>816.559</b>	<b>183.511</b>	<b>343.512</b>	<b>490.478</b>	<b>577.875</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>1.254.955</b>	<b>-388.093</b>	<b>707.429</b>	<b>1.314.494</b>	<b>1.393.969</b>	<b>1.270.581</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>1.254.955</b>	<b>866.862</b>	<b>1.574.291</b>	<b>2.888.785</b>	<b>4.282.754</b>	<b>5.553.335</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>1.254.955</b>	<b>866.862</b>	<b>1.574.291</b>	<b>2.888.785</b>	<b>4.282.754</b>	<b>5.553.335</b>
<b>Soma Controlo</b>						

**Balanço Previsional**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>1.375.500</b>	<b>974.000</b>	<b>572.500</b>	<b>180.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activos fixos tangíveis	1.357.500	965.000	572.500	180.000		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	18.000	9.000	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>2.397.270</b>	<b>2.503.505</b>	<b>3.376.709</b>	<b>4.910.488</b>	<b>6.447.643</b>	<b>7.827.514</b>
Inventários	1.137.315	1.631.643	1.797.418	2.016.703	2.159.889	2.269.179
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	1.259.955	871.862	1.579.291	2.893.785	4.287.754	5.558.335
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.772.770</b>	<b>3.477.505</b>	<b>3.949.209</b>	<b>5.090.488</b>	<b>6.447.643</b>	<b>7.827.514</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		818.621	815.466	1.156.019	2.066.645	3.302.096
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	818.621	-3.155	340.553	910.627	1.235.451	1.344.975
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>918.621</b>	<b>915.466</b>	<b>1.256.019</b>	<b>2.166.645</b>	<b>3.402.096</b>	<b>4.747.071</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>200.000</b>	<b>160.000</b>	<b>120.000</b>	<b>80.000</b>	<b>40.000</b>	
Provisões						
Financiamentos obtidos	200.000	160.000	120.000	80.000	40.000	
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>2.654.150</b>	<b>2.402.039</b>	<b>2.573.190</b>	<b>2.843.843</b>	<b>3.005.547</b>	<b>3.080.443</b>
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	804.150	552.039	723.190	993.843	1.155.547	1.230.443
Accionistas/sócios	1.850.000	1.850.000	1.850.000	1.850.000	1.850.000	1.850.000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>2.854.150</b>	<b>2.562.039</b>	<b>2.693.190</b>	<b>2.923.843</b>	<b>3.045.547</b>	<b>3.080.443</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>3.772.770</b>	<b>3.477.505</b>	<b>3.949.209</b>	<b>5.090.488</b>	<b>6.447.643</b>	<b>7.827.514</b>