

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO E NEGÓCIOS

ADÃO DOMINGOS MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ESTUDO DE VIABILIDADE DA CONTINUIDADE DAS
ATIVIDADES DE UMA MICROEMPRESA FORNECEDORA DE BENS E SERVIÇOS
DO SETOR DESPORTIVO EM LUANDA/ANGOLA

SÃO LEOPOLDO

2019

ADÃO DOMINGOS MARTINS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ESTUDO DE VIABILIDADE DA
CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES DE UMA MICROEMPRESA FORNECEDORA
DE BENS E SERVIÇOS DO SETOR DESPORTIVO EM LUANDA/ANGOLA**

Trabalho de conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo curso de MBA em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Emir Redaelli, Dr.

São Leopoldo

2019

RESUMO

Quando o empreendedor percebe que é necessário reformular, adaptar ou desenvolver uma nova fórmula para garantir a continuidade do seu negócio a fim de atender às novas necessidades dos clientes e do mercado, dá início a fase empreendedora. Face a essa nova fase, o mesmo deve estar munido de subsídios que justifiquem a sua decisão sobre a recessão, manutenção, expansão e inovação do negócio. Assim sendo, urge a necessidade de se colocar em prática técnicas de análise de investimento com vista a auferir a viabilidade do projeto a partir do mapeamento de um modelo de negócio que servirá de base para a elaboração de um plano de negócios, que por sua vez culminará na definição de ações, estratégias e processos mais adequados ao propósito da empresa. Este trabalho contempla uma breve abordagem sobre a situação econômico-financeira e últimos acontecimentos em Angola no setor empresarial, seguido de uma revisão bibliográfica complementada por dados coletados junto a documentos internos da empresa. Na sequência é apresentado um estudo de caso com base na viabilidade da continuidade de uma microempresa real, fornecedora de matérias e prestadora de serviços no setor desportivo na cidade de Luanda, capital de Angola. Por fim, através dos índices demonstrados no cenário base e suas análises conclui-se que o negócio é viável, especialmente por apresentar indicadores financeiros de rentabilidade das vendas bastante promissores, isto é, cerca de 15%, um retorno absoluto do investimento (*payback*) no primeiro ano de vida útil do projeto, com um valor presente líquido (VPL) de Kwanzas (AOA) 390.423.720,00. Relativamente à taxa interna de rentabilidade (TIR), atinge o valor de 113.33%. Uma vez que esta é superior ao valor da taxa de desconto, torna-o num projeto é viável. A taxa de desconto foi calculada, segundo o beta do sector de 1,29, atingindo um valor de 16,84%. Desta feita, a partir do cenário base derivou-se para um cenário em que os encargos com o pessoal aumentam 20%. Neste caso o VPL apresentou um valor de AOA 383.302.509,00 e uma TIR de 103%. Uma vez que a produção poderá variar por fatores externos considerou-se também uma diminuição prevista de 30%. Esta análise mostrou-nos uma redução do VPL para 243.792.478,00 face ao valor inicial. O resultado da TIR situou-se nos 75%. Como estudos futuros se propõe a exploração de eventuais parcerias locais, benefícios e incentivos governamentais e investimento estrangeiro no sentido de se fazer a produção dos produtos a nível local.

Palavras-chave: empreendedor, inovação, viabilidade, modelo de negócio, plano de negócios, análise de investimento, plano de negócios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Detalhamento do Plano financeiro	24
Figura 2: Matriz SWAT	35
Figura 3: Modelo CANVAS	40
Figura 4: Proposta de melhoria e inovações no modelo de negócio.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Avaliação do modelo de negócio atual (parte 1).....	41
Quadro 2: Avaliação do modelo de negócio atual (parte 2).....	41
Quadro 3: Investimentos fixos.....	44
Quadro 4: Taxas de depreciação e amortizações.....	45
Quadro 5: Taxas de depreciação e amortizações acumuladas.....	45
Quadro 6: Custos com o pessoal.....	46
Quadro 7: Fornecimentos e Serviços Externos.....	48
Quadro 8: Volume de negócios previsto.....	50
Quadro 9: Demonstração de Resultados	51
Quadro 10: Mapa de Fluxos de Caixa - Cenário base.....	52
Quadro 11: Indicadores de viabilidade – Cenário Realista.....	53
Quadro 12: Pressupostos de financiamento	54
Quadro 13: Mapa de Fluxos de Caixa - Cenário Otimista aumento dos encargos com o pessoal em 20%	55
Quadro 14: Indicadores de viabilidade – Cenário Otimista.....	55
Quadro 15: Mapa de Fluxos de Caixa - Cenário Pessimista, redução da produção em 30%.....	56
Quadro 16: Indicadores de viabilidade – Cenário Pessimista	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 NEGÓCIO	15
2.2 EMPRESA.....	16
2.3 SERVIÇO.....	19
2.3.1 EMPREENDEDOR.....	20
2.4 INOVAÇÃO	21
2.5 PLANO DE NEGÓCIO.....	22
2.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE	25
2.6.1 PAYBACK.....	26
2.6.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL).....	27
2.6.3 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	27
2.6.4 ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE (IL)	28
2.6.5 RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)	28
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	29
4 LIMITAÇÕES do TRABALHO	30
5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	31
6 PLANO FINANCEIRO	43
6.1 FONTES DE RECURSO	43
6.2 CUSTOS COM O PESSOAL.....	46
6.3 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS.....	47
6.4 VOLUME DE NEGÓCIOS PREVISTO.....	49
6.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS E FLUXO DE CAIXA.....	50
6.6 INDICADORES DE VIABILIDADE	52
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	59
7.2 FUTUROS DESDOBRAMENTOS.....	59

REFERÊNCIAS.....	60
------------------	----

1 INTRODUÇÃO

O mercado tem se tornado cada vez menor e competitivo. microempresas estão tomando o lugar das grandes empresas, mostrando suas capacidades para poder competir no mercado. O avanço tecnológico e constantes mudanças atual instável cenário econômico mundial, forçam os empreendedores a explorarem cada vez mais novos horizontes, novas fontes de recursos, novas ideias e soluções. Angola enfrenta uma crise econômica e financeira desde 2014 à custa da baixa do preço do petróleo no mercado internacional, a principal fonte de receita do país. O petróleo representa atualmente 48% do PIB (\$124 bilhões), 98% das exportações e 72% das receitas de Estado. Com esta crise, cerca de 100.000 trabalhadores angolanos dos vários setores da economia, com maior incidência para a construção perderam seus empregos

Dados Instituto Nacional de Estatística (INE) de Angola revela que a crise econômica e financeira que afeta Angola desde finais de 2014 poderá levar à falência mais de 1.600 das 152.359 empresas registradas, das quais 46.093 estão ativas, 104.088 aguardam arranque da atividade, 1.609 em suspensão temporária e 576 fecharam já a suas portas.

A economia angolana vive uma grave crise, que está a causar a falência de empresas e o crescente desemprego e ao que tudo indica, é quase impossível acreditar que a situação venha mudar já em 2019.

Segundo economistas o grupo de empresas que mais tem sofrido com a atual desfavorável conjuntura econômica e financeira do país são as Micro, Pequenas e Médias empresas. Por outro lado, o Ministério da Economia e Planeamento, revela que a taxa de mortalidade anual das empresas em Angola ronda os 70%, o que significa que a cada 100 empresas criadas, apenas 30 sobrevivem às suas atividades. O mesmo ainda revela que apesar da crise econômica que o país enfrenta desde 2014, os angolanos têm investido bastante na criação de empresas, porém, a falta de apoio do Estado, associados aos constrangimentos no acesso aos créditos e elevadas taxas de juros, têm sido apontadas com os principais obstáculos e motivos de inviabilidade de muitos projetos.

De acordo com dados oficiais o Governo angolano, estima-se ter havido uma queda na ordem de 70 por cento entre 2013 e 2017, para 5.700 milhões de dólares (4.860 milhões de euros). o Investimento Direto Estrangeiro em 2013, antes do início da crise que afetou Angola, devido à quebra na cotação internacional do barril de crude, foi de 18.300 milhões de dólares (15.600 milhões de euros). Este investimento inclui capital próprio e outras entradas de capital em Angola, bem como receitas de petróleo reinvestido. No mesmo documento, o governo

admite também que se os níveis atuais de Investimento Direto Estrangeiro continuarem a diminuir o recesso dos setores importantes para a economia angolana e seu crescimento e o abrandamento ou até mesmo o travamento do seu desenvolvimento serão impossíveis de se evitar.

A retirada de Angola da lista do Banco Central Europeu de países que têm qualidade na supervisão dos seus bancos abalou a confiança de investidores no país. As autoridades norte-americanas também reformularam os mecanismos de controle de investimento a zonas que têm risco de lavagem de dinheiro (branqueamento de capitais) e corrupção. Investir em Angola passou a ser considerado uma operação de risco, o que diminuiu a entrada de receitas estrangeiras.

O Banco Nacional de Angola (BNA) autorizou no fim de janeiro do ano corrente, os bancos que operam no país a voltar a importar, exportar e reexportar divisas, sem autorização prévia. As limitações, introduzidas em janeiro de 2014, visavam travar a lavagem de dinheiro (branqueamento de capitais) através de Angola. O anúncio desta medida surge numa altura em que a moeda nacional, o Kwanza, segue em forte desvalorização cambial, aproximadamente 60 por cento, com o dólar norte-americano registrando grandes subidas no mercado informal, sendo o aumento da facilidade dos bancos no acesso as operações com dólares visto como uma forma de travar a disparidade entre a moeda norte-americana e o Kwanza. Esta autorização está a ser implementada de forma parcial e da prioridade aos bens de necessidade primária, ou seja, o percentual atribuído pelos bancos para os demais bens e serviços ainda é restrito.

Assim sendo, como forma de incentivo imediato, uma das estratégias implementadas pelo Governo foi a liberalização do investimento estrangeiro em Angola através da nova lei do Investimento Privado, recentemente aprovada e que acabou com a obrigatoriedade de parceiros locais ou valores mínimos de investimento. Porém, algo que ainda preocupa os potenciais investidores é a não garantia de poder repatriar os seus dividendos sem condicionalismos. Como medida preventiva, o Executivo angolano assumiu o compromisso do Estado com o repatriamento dos dividendos e com a segurança jurídica e dos bens físicos dos empresários que apostarem no país.

Tendo em conta os aspetos acima apontados e a importância de um planeamento no momento adaptar ou desenvolver uma nova fórmula para garantir a continuidade de um negócio a fim de atender às novas necessidades dos clientes e do mercado, foi desenvolvido um para esse estudo um plano de negócios, afim de verificar a viabilidade, estimativa de retorno de

investimento do reinício das atividades, reabertura, de uma microempresa real, fornecedora de matérias e prestadora de serviços no setor desportivo na cidade de Luanda, capital de Angola.

Este trabalho se estruturou da seguinte forma: inicialmente, através de uma pesquisa bibliográfica, onde são abordados conceitos básicos de inovação e empreendedorismo, gestão de processos e serviços. É abordado também a qualificação das empresas conforme a legislação angolana, microempresas e pequenas empresas, além de assuntos relacionados à abertura destas. É tratado também sobre a criação de um plano de negócios e definição das estratégias fundamentais a serem desenvolvidas dentro desse plano. Em um segundo momento, foi realizado ainda, um estudo de caso, a fim de tornar possível um maior entendimento da temática. É tratado sobre a abertura de um pub noturno com o diferencial de cervejas artesanais e músicas alternativas, como o rock, que é o foco desse estudo.

Dessa forma, visando encontrar os melhores caminhos e formas a se conquistar uma posição estável e quiçá de sucesso, após esse estudo e a criação e análise do plano de negócios, permitirá analisar o mercado e suas tendências, os clientes, concorrentes e fornecedores para compreender se existe ou não viabilidade em termos financeiros de reabertura do empreendimento.

Com a crise surgem oportunidades e estas estão à vista, pois não há como contratar empresas estrangeiras com tanta facilidade, deixando como solução a contratação de empresas nacionais, ou seja, de empresas que aceitam pagamento em moeda nacional.

Porém, não se podem negligenciar os desafios, onde o primeiro deverá ser provar que as empresas nacionais podem ser tão, ou mais profissionais que as estrangeiras no que concerne ao cumprimento de prazos, qualidade, requisitos de projeto, capacidade de correção de erros, aprendizado.

Por outro lado, os preços devem ser moderados mediante a realidade dos fatos. A ânsia do lucro fácil e rápido fazem com que algumas empresas angolanas pratiquem preços acima do aceitável por determinado serviço, retirando o interesse das companhias que pretendiam contratar os seus serviços.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo busca analisar a viabilidade de dar continuidade, isto é, reabrir no mercado angolano, uma microempresa fornecedora materiais desportivos e prestadora de serviços no mesmo setor. Levando em consideração o contexto apresentado, com o objetivo de identificar os fatores positivos e negativos desse ramo, fez-se necessário a realização de um estudo de caráter exploratório, com a colaboração do proprietário da empresa, para identificar os problemas em que levaram a empresa ao atual estado, assim como os potenciais problemas que poderão ocorrer aquando a reabertura da mesma.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar um modelo preliminar ao plano de negócios, de modo a que antecipadamente se possa estimar a viabilidade da continuidade do negócio de uma microempresa da cidade de Luanda, capital de Angola, fornecedora de matérias e prestadora de serviços no setor desportivo, auxiliando na decisão do micro empreendedor de investir no desenvolvimento de um plano de negócios completo visando a continuidade dos serviços e melhoria da qualidade.

1.2.2 Objetivos específicos

Evidenciar a necessidade de avaliar a viabilidade de um empreendimento destacando, assim, a melhor alocação dos recursos disponíveis para que o negócio venha ter vida longa e sólida no mercado.

Mostrar a importância de um planejamento e análise financeira para o desenvolvimento de uma empresa e mais ainda para a manutenção desse empreendimento num mercado cada vez mais competitivo. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles.

Outros objetivos específicos são:

- Efetuar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos básicos de negócio, empresa, empreendedorismo, plano de negócios e análise de viabilidade;
- Definir pequenas e médias empresas em Angola;
- Estimar os recursos financeiros necessários para o reinício das atividades;
- Sugerir custos dos produtos e serviços a serem oferecidos;
- Valor a ser pago pelo consumidor;

JUSTIFICATIVA

Localizada na região ocidental da África, Angola tem, segundo o INE, cerca de 30 milhões de habitantes. Com a história marcada por uma longa guerra civil, os angolanos conheceram a paz em 2002 e precisaram reconstruir o país. o segundo maior produtor de petróleo da África Subsaariana, tem sido constantemente acusado de corrupção e má gestão. O país surge na 142.^a posição do índice de percepção de corrupção «CPI 2006» da Transparency International, que avalia 163 países no mundo.

O baixo número de indústrias nos diversos setores, associados a dificuldades ao acesso da entrada de matéria prima para as mesmas e custos de produção justificados pela falta de mão de obra qualificada, problemas logísticos, saneamento, energia elétrica, entre outros, fazem com que a maior parte dos produtos consumidos no país sejam produtos importados. Assim sendo, o país oferece oportunidades de negócios no que tange a bens e serviços de qualidade.

Por se tratar de um país em fase de construção e desenvolvimento após anos de guerra, assim como em muitos países em o microempreendedor em Angola ainda não tem o hábito de planejar como resultado se pode verificar o alto nível de mortalidade das micro, pequenas e médias empresas. Acredita-se que muitos deles evitam a previa elaboração de um plano de negócios devido ao imediatismo na realização de negócios dado o oportunismo, a facilidade na constituição de uma empresa, como também o grau de exigência, conhecimento, tempos de desenvolvimento e investimento financeiro que plano de negócios requer.

No intuito de sugerir e fomentar as boas práticas para a análise da implementação e/ou continuidade de um negócio, assim visando na redução da taxa de mortalidade de micro, pequenos e médios empreendedores, propõe-se o desenvolvimento do plano de negócios aliado a um estudo de viabilidade econômico financeira de uma empresa angolana que atua no setor de fornecimento de matérias e prestação de serviços do setor desportivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NEGÓCIO

Denomina-se negócio a toda atividade consistente na aquisição de renda em função da entrega de bens e serviços como contrapartida.

Degen (1989, pg. 54) alega que o conceito do negócio é o raciocínio ordenado de um bem ou serviço que será ofertado a um grupo de clientes, com o intuito de suprir suas necessidades, através de um custo ao qual os clientes estarão dispostos a pagar. Segundo o mesmo, Degen (1989), os motivos para iniciar um negócio próprio variam de pessoa para pessoa. Todavia, os que mais se destacam pela sua frequência são: vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade próprio patrão, necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar seu próprio empreendimento e desejo de desenvolver algo que traga benefícios.

Para Maximiano (2011, p. 227) "O plano de negócio permite esclarecer qual produto ou serviço o empreendedor pretende fornecer, o mercado e a estratégia para conquistá-lo e as condições necessárias para transformar a ideia em uma empresa em operação".

O negócio proposto é uma microempresa angolana que tem como foco o fornecimento de material desportivo, com o diferencial de personalização dos uniformes de acordo à vontade do cliente através da técnica de sublimação, inovação de mercado, garantindo maior conforto, qualidade e tempo de vida útil dos seus produtos, e do mesmo modo presta serviços de organização, gestão e promoção de eventos desportivos. A gestão de pessoas e carreira também faz parte do seu escopo de serviços.

Conforme Maximiano (2011), a observação da realidade permite a descoberta de novos mercados, e um novo conceito do negócio pode ser tão novo e revolucionário que cria um novo mercado, capaz de revolucionar a sociedade. Já Dolabella (1999) afirma que uma oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço e que este deve agregar valor ao seu consumidor, seja através de uma inovação ou diferenciação no produto ou serviço.

Assim sendo, aquando a modelagem de um negócio é necessário analisar detalhadamente diversos fatores onde dentre os quais se destacam os ambientais, o mercado a ser inserido, público alvo, bem como aplicação relacionada ao produto ou ao serviço que será oferecido.

2.2 EMPRESA

Uma empresa é uma entidade económico-social, integrada por pessoas, bens materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços.

Com base nas ideias de Bernardi (2007, pg. 161) e de Degen (1989, pg. 21), pode-se dizer que a concepção de uma empresa surge de um modelo de negócio. Este modelo de negócio inicia-se pela identificação de oportunidades, por observação de necessidades de mercado não atendidas, por deficiências observadas na oferta, por inovação, enfim, pela observação de expectativas do mercado.

Segundo Kinlaw (1998), a empresa é a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

Para Crepaldi (1998), uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Cassarro (1999) coloca que uma empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

De acordo com Franco (1991), empresa é toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade económica, seja mercantil, industrial, agrícola ou de prestação de serviços. Segundo Rocha (1995), o processo de organização de uma empresa dá-se em diversas etapas que se iniciam nas pesquisas dos problemas existentes na empresa, até a implementação das possíveis soluções encontradas.

Harrington (1997) corrobora essa ideia, comentando que as organizações entraram em uma era de grandes desafios e incertezas sem precedentes, pois cada vez mais os empresários estão buscando alternativas, visto que os modelos funcionais e tradicionais não parecem ser eficazes.

Para Cossentino (2005), as características que geram dificuldades para as micro e pequenas empresas são:

- Pessoal mal qualificado para padrões mais elevados de tecnologia e gestão;
- Fragilidade financeira, derivada do autofinanciamento e recursos de curto prazo;
- Fracas conexões de P&D;
- Falta de suporte para a internacionalização.

Em função das características descritas pelos autores acima citados, em Angola, o tratamento diferenciado das microempresas e empresas de pequeno e médio porte está previsto desde 2011, aprovado pelo então Presidente da República, José Eduardo dos Santos, criando as condições para que os agentes econômicos nacionais utilizem os instrumentos nela previstos, a Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas (LMPME). A presente lei estabelece as normas relativas ao tratamento diferenciado que devem merecer as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), bem como as condições de acesso aos respectivos incentivos e facilidades.

A LMPME surge para fomento do empresariado privado nacional, mas também para outros fins, como a promoção do emprego, estabelecendo as bases da política angolana de apoio às micro, pequenas e médias empresas, incluindo a desburocratização de procedimentos e a preferência na contratação pública.

O referido diploma estabelece os critérios identificativos das MPME: o número de trabalhadores efetivos e o volume de faturação bruta anual, sendo que este último é o critério determinante e prevacente.

Nos termos da LMPME são consideradas:

- a) **Microempresas** as entidades com um máximo de 10 trabalhadores e/ ou uma faturação bruta anual não superior a 250 mil Dólares americanos (USD);
- b) **Pequenas empresas** as entidades que empreguem entre 10 e 100 trabalhadores e/ou com faturação anual entre USD 250 mil e USD 3 milhões;
- c) **Médias empresas** as entidades que empreguem entre 100 e 200 trabalhadores e/ou com faturação anual entre USD 3 milhões e USD 10 milhões.

Com base na mesma, o Executivo compromete-se a criar condições para facilitação e simplificação de todas as formalidades de constituição e de licenciamento destas MPME prevendo-se a criação de um guichê único responsável pela constituição, registo e licenciamento das MPME. Os aumentos de capital social estarão isentos de emolumentos e outros encargos legais.

Apenas poderão beneficiar deste novo estatuto legal as MPME que se encontrem com as suas obrigações fiscais totalmente regularizadas, comprovadas através das respectivas certidões de inexistência de dívidas fiscais emitidas pela Administração Geral Tributária (AGT).

São previstas linhas de crédito bonificadas, com a criação do que a lei designa por “políticas de leasing”, bem como outros mecanismos financeiros.

Entre os incentivos previstos inclui-se ainda a preferência a favor de MPME nos concursos públicos, em face das empresas não detentoras desse estatuto, quer em caso de empate, quer quando as primeiras apresentem propostas que excedam até 10% o valor de propostas apresentadas por empresas não consideradas MPME.

A LMPME prevê uma redução de Imposto Industrial e que variará entre a aplicação da taxa de 2% sobre o valor das vendas brutas a 50% de redução da respectiva taxa de Imposto Industrial.

Ficam expressamente afastadas da possibilidade legal de reconhecimento como MPME:

- i. as sociedades em cujo capital social participe o Estado ou demais entidades públicas, independentemente da percentagem de participação (com exceção de universidades e centros de investigação, com o limite máximo de participação de 25% do capital social);
- ii. as sociedades em cujo capital participe outra sociedade não reconhecida como MPME, independentemente do tipo societário;
- iii. as sociedades que participem no capital social de outras sociedades não consideradas MPME, independentemente do tipo societário;
- iv. as sociedades constituídas em Angola como filiais ou sucursais de qualquer sociedade com sede no exterior do país;
- v. as sociedades que exerçam atividade no sector financeiro bancário e não bancário;
- vi. as sociedades cujo sócio maioritário detenha participações noutras sociedades, sempre que a faturação anual bruta exceda os 10 milhões de USD.

Para obtenção de reconhecimento do estatuto de MPME será necessário um ato formal de certificação, o qual será realizado pelo Estado mediante apresentação de variada documentação da sociedade.

As MPME já existentes e que pretendam beneficiar dos incentivos previstos neste novo diploma deverão, no prazo de 1 ano após o início do próximo ano fiscal, obter a respectiva certificação. É importante realçar que muitas das medidas aprovadas por este novo diploma estão ainda dependentes de regulamentação.

2.3 SERVIÇO

Conceituar serviço é algo complexo, pois é vasto o campo de atuação, permeando diversas áreas. Fruto da vasta diversidade e complexidade do conceito, existem várias definições sobre serviços. Comumente um serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa no mercado de consumo, mediante remuneração para responder às expectativas e necessidades do cliente. Por esta razão, o serviço é definido como sendo um bem não material. Como tal, os fornecedores e/ou prestadores de serviços não costumam propriamente manipular grandes matérias-primas e beneficiam de reduzidas restrições físicas. Por outro lado, o seu principal valor é a experiência. Convém lembrar que os fornecedores e/ou de serviços constituem aquele que se conhece como o sector terciário da indústria.

Assim, para Johnston e Clark (2009), serviço é a combinação dos resultados e experiências que são propiciadas ao cliente e recebidos por ele.

Segundo o parágrafo 2º do artigo 3º do Código de Defesa do consumidor brasileiro: Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de carácter trabalhista.

Serviços são definidos de diversas formas na literatura, entretanto é notável a dificuldade de distinção entre bens e serviços, uma vez que são encontrados problemas para exemplificá-los em suas formas puras, pois sugeriria que um bem puro não contivesse elementos fornecidos por serviços da mesma forma que um serviço puro não conteria bens tangíveis.

Os serviços são intangíveis, isto significa que os mesmos não podem ser vistos, tocados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. “Os compradores tiram suas conclusões a respeito da qualidade com base nas instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos e na comunicação, que é o que podem ver [...]” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 224 e 225), desta maneira os clientes buscam sinais que lhes lembrem qualidade. Os compradores de serviços possuem características que são consideradas específicas, cada um é efetuado de maneira diferenciada, nunca igual.

“Ao desenvolver os serviços, deve-se pensar não somente naquilo que o cliente quer, mas naquilo que ele espera” (LAS CASAS, 2000, p.160). A variabilidade dos serviços depende basicamente de quem os fornecem, quando e onde são fornecidos. Também deve ser considerado que o nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, podendo refletir diretamente na heterogeneidade dos serviços. O bom relacionamento entre o prestador de serviço e o consumidor é a peça chave para um bom desenvolvimento do trabalho e resultados satisfatórios.

Os serviços não podem ser armazenados para serem utilizados posteriormente. A perfectibilidade, ou seja, “[...] o processo de prestação de serviços e o de consumo ocorrem ao mesmo tempo” (LAS CASAS, 2000, p.162).

Segundo Caio Mário da Silva Pereira, a locação ou prestação de serviços é o contrato em que uma das partes (prestador) se obriga para com a outra (tomador) a fornecer-lhe a prestação de uma atividade, mediante remuneração.

A prestação de serviços é compreendida como a execução de um trabalho contratado por terceiros (empresa/comunidade), que pode ser estendida para consultorias e assessorias. Caracterizada por um processo de produção e uso simultâneo que pode não consistir necessariamente na posse de um bem.

A prestação de serviços não inclui apenas pessoas que trabalham em empresas de serviços tais como hotéis, companhias aéreas, bancos, operadoras de telefonia, internet e televisão, e outros, abrangem também pessoas que prestam serviços dentro das indústrias, como advogados, equipes médicas e instrutores de vendas. Os serviços devem ser tratados diferentes dos produtos, pois são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

2.3.1 EMPREENDEDOR

O termo empreendedorismo surgiu há mais de dois séculos e evoluiu muito desde então. Embora haja muitas definições, o empreendedorismo é comumente definido como a capacidade em “desenvolver, organizar e gerenciar um negócio (uma empresa) e os seus riscos associados, com o objetivo de produzir lucros” (Business Dictionary, 2017).

Assim, dentre as tantas características do empreendedorismo, podemos destacar aspectos como criatividade, inovação e a capacidade de assumir riscos e de aprendizado contínuo (Dornelas, 2008). Embora a definição de Schumpeter seja amplamente aceita, há um grande debate sobre o papel da inovação dentro do empreendedorismo. Está claro que ambos os conceitos são próximos. Ocorre que vários autores entendem que um empreendedor é simplesmente quem cria o próprio negócio, independente desse novo empreendimento ser inovador ou não.

Para Kirzner (2005), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Enfatiza a afirmação que o empreendedor é um exímio identificador de

oportunidades, curioso e atento às informações, e quanto mais adquire conhecimento aumentos as suas chances de sucesso.

Segundo a ABC Negócios (2017) empreender é criar, manter e expandir um mecanismo repetitivo e lucrativo de geração de valor a um determinado público-alvo.

Segundo Gerber (2004), a maior parte dos novos empreendedores fracassa porque não consegue construir uma relação produtiva e harmônica entre três papéis fundamentais para o sucesso de qualquer negócio, que são:

1. **Empreendedor:** O empreendedor sonha, tem novas ideias e abre novos caminhos. Ele é conhecido por “pensar fora da caixa” e tender à inovação;
2. **Executor:** É ele que materializa as ideias empreendedoras. Em resumo, ele é que faz. O executor produz e entrega os produtos e serviços que justificam a existência do negócio e produzem a sua receita.
3. **Gerente:** O gerente planeja, organiza e controla. Ele é quem desenha os fluxos e as rotinas do negócio, analisa e aprova orçamentos, e executa uma série de outras atividades que objetivam ‘manter o barco do negócio no rumo certo’.

Assim sendo, e pelo senso comum, se pode dizer que o empreendedor tem uma empresa ou negócio, ao passo que o assalariado tem um emprego pois o mesmo trabalha para a empresa ou negócio o qual tem um acordo ou contrato. O empreendedor ganha pelo o que tem, ele recebe um retorno sobre o seu investimento realizado; o funcionário ganha pelo o que faz, ou seja, recolhe um salário pelo número de horas que ele trabalha e/ou pelo resultado que ele produz (Crabtree & Harzog, 2013). Isso não significa em absoluto que o empreendedor não trabalhe. Pelo contrário: é evidente que o empreendedor é um dos indivíduos que mais trabalha na sua organização, especialmente nas suas fases iniciais. Inclusive, é altamente recomendável que ele ganhe um salário pelo trabalho executado (Crabtree & Harzog, 2013).

2.4 INOVAÇÃO

O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e para que se possa manter o negócio urge a necessidade de adaptação aos tempos modernos e demanda dos clientes atuais e potenciais. Essa adaptação está muitas vezes associada ao investimento tecnológico ou

simplesmente a adaptações ou alteração de estratégias previamente definidas. Inovar, mais do que captar novos clientes, tem como objetivo fidelizar os existentes.

Considerado como sendo o “pai da inovação”, o economista austríaco Joseph Schumpeter foi o primeiro a dizer que a inovação leva ao desenvolvimento econômico. Seus estudos nos ajudam a entender a importância da inovação e o cenário de profundas transformações que vivemos atualmente.

Schumpeter (1942) consolidou o conceito de inovação, associando-o a figura do empreendedor. Seus estudos sobre os ciclos longos de desenvolvimento e a “destruição criativa” mostram que a inovação é o elemento fundamental para o desenvolvimento econômico e seus agentes, os empreendedores. Segundo ele, o desenvolvimento é decorrente de mudanças. Profundas que ocorrem no ambiente econômico em razão das inovações, que são geradas principalmente pela iniciativa dos empreendedores, apoiados nas descobertas de cientistas e inventores.

Sendo hoje um dos principais termos da moda, o uso desenfreado e desapropriado de inovação pode ter vindo a banalizar o seu conceito. Assim sendo, é importante realçar que nem toda nova ideia é uma inovação, porém, a partir do desenvolvimento dela se pode criar inovação. Por sua vez, uma invenção só se caracteriza como sendo uma inovação a partir do momento que a mesma for levada em prática.

Ou seja, a inovação pode ser o resultado de uma invenção ou rearranjo de elementos já existentes em uma organização, porém, estes devem agregar valor de modos a que produzam resultados para a empresa. Deste modo, a inovação pode acontecer de diversas formas numa organização.

O Manual Oslo (2005) define quatro tipos de inovação: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing e inovação organizacional.

Quanto ao impacto, grau de novidade ou extensão das mudanças ocorridas em relação o previamente existente, elas podem ser classificadas em incremental e radical.

2.5 PLANO DE NEGÓCIO

Para Mintzberg (1995), a micro e pequena empresa se caracteriza por possuir uma estrutura simples e pouquíssimo planejamento. Neste contexto, esse comportamento pode ser

fatal para a empresa. Ferramentas como o plano de negócios podem ajudar e até tornar possível a sobrevivência da organização, tornando o sonho do empreendedor de iniciar um novo negócio em realidade. De modos a que se possa fazer uma maior interpretação sobre as várias definições, a bibliografia analisada apresenta aponta à vários autores.

Para Dolabela (1999) o Plano de Negócios é um roteiro para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Esta descrição contém:

- A forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e risco;
- Descrição de um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la. Não deve ser confundido com a empresa e nem é o negócio e sim sua descrição;
- A descrição de um processo e não de um produto. Sendo dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;
- A indicação de que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência das empresas ou do novo negócio. Podendo até sugerir que o empreendimento seja adiado;
- Informações que o tornam instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com os sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc.;
- Informações que o tornam instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Casarotto Filho (2002) destaca que têm sido comum a edição de manuais de como elaborar esses projetos apontando para seu uso nos diversos tipos de empreendimentos, mas ressalta que é necessário que os manuais sejam adaptados a cada ramo específico de atividade.

DORNELAS (2003) define o plano de negócios como um documento que serve de planejamento. O seu objetivo é estruturar as principais ideias e objetivos que se deseja atingir para um negócio. Ele define os passos necessários para que os objetivos sejam alcançados e diminui os riscos e incertezas. É também utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições bancárias. Com o plano de negócios o empreendedor poderá

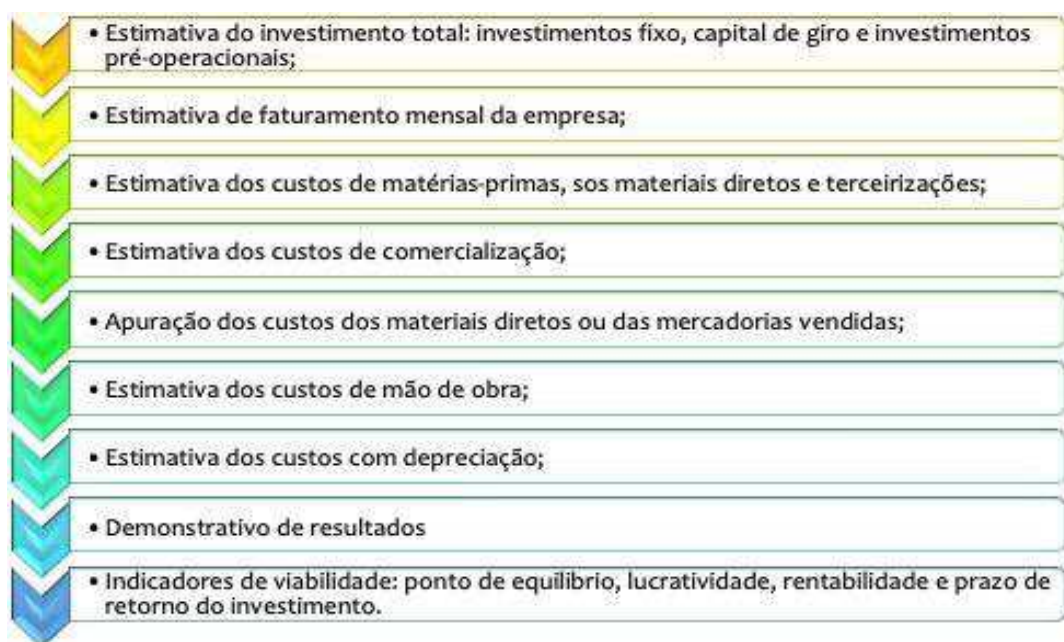
analisar o mercado comparar os negócios já existentes, quais produtos serão oferecidos, quais os gastos e investimentos que deverão ser feitos a curto, médio e longo prazo, qual a expectativa de retorno do investimento e outras variáveis envolvidas em um empreendimento.

Para Dolabela (2006) as seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, como planejamento estratégico, seus produtos e serviços, seu mercado, seus clientes, os concorrentes, ameaças e oportunidades, entre outros. Desta forma, para explicitar melhor as fases que contém um plano de negócio, Rosa (2007) apresenta o passo a passo da estrutura abaixo:

1. Sumário executivo;
2. Análise de mercado;
3. Plano de marketing;
4. Plano operacional;
5. Plano financeiro;
6. Construção de cenários;
7. Avaliação estratégica;
8. Avaliação do plano de negócio.

A abaixo contém o detalhamento do plano financeiro, conforme metodologia recomendada pelo SEBRAE, apresentada por Rosa (2007).

Figura 1: Detalhamento do Plano financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Conforme CHIAVENATO (2007) “O plano de negócios (Business Plano), também chamado de “plano empresarial”, é uma descrição detalhada de todos os aspectos de um novo empreendimento, e projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios”. Ainda segundo Chiavenato, “O Plano de Negócios” movimentada todos os aspectos do novo empreendimento. “Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, seja interno - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto – seja externo – para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc.”.

Dolabela (2008) define plano de negócios como uma linguagem completa utilizada para descrever o que é ou a pretensão do que deve ser uma empresa, sendo que sua utilização reduz a taxa de risco do negócio e sustenta a tomada de decisões, que também pode sinalizar que não se deve abrir a empresa ou lançar o produto.

Na contemporaneidade, Deutscher (2010, p. 12) defende que “o plano de negócios é a ferramenta que suporta a gestão da inovação”, sendo responsável pelo planejamento e pela comunicação da empresa com os públicos interno e externo.

Dentre os vários motivos que instigam a criação de plano de negócios destaca-se a garantia de maior segurança ao próprio empreendedor e público interessado, de maneira concreta os objetivos e metas organizacionais e os métodos para alcançá-los. Assim sendo, quando bem elaborado e detalhado, pode-se verificar a viabilidade ou não do empreendimento, minimizando assim possíveis riscos.

Ao redigir um plano de negócio é fundamental lembrar que: “deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (evitar sempre que possível termo técnico, siglas, entre outros)”. DOLABELA (1999).

2.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE

O estudo de viabilidade de um projeto é apresentado no sentido de fornecer informações, vantagens e desvantagens, para o empreendedor escolher se irá ou não aceitar os riscos e as possibilidades associadas à abertura de um novo empreendimento.

Segundo Dolabela (1999), um bom negócio é fruto da identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade, a fim de tomar uma decisão satisfatória que proporcione avanços na empresa.

Brom (2007) afirma que uma decisão satisfatória é aquela considerada viável, realista e que aperfeiçoa os processos empresariais, proporcionando avanços a empresa. Assim, quando se realiza uma escolha, esta deve ser baseada na lógica e numa análise criteriosa das opções.

Com este propósito, a análise de investimento é desempenhada para verificar se há viabilidade no novo empreendimento. De acordo com Fassima et al (2006), os métodos mais citados em sua pesquisa foram: Payback (Tempo de Retorno), TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido) e o IL (Índice de Lucratividade), que também é citado pelo autor como sendo um método matemático de análise com uma grande frequência de uso.

Neste estudo, serão abordados quatro métodos de avaliação, que serão estudados de forma isolada, a fim de promover a análise de viabilidade do negócio a partir da projeção futura, das previsões de entradas e saídas. Assim será constituído o fluxo de caixa que proporciona a base das análises necessárias para o estudo de viabilidade que orientará o empreendedor para uma decisão mais assertiva para este projeto. (DEGEN, 1989).

É importante ressaltar que nenhum índice deve ser analisado isoladamente, pois, para haver viabilidade do negócio é necessário que todos indiquem que o empreendimento é rentável.

Segundo Ferreira (2008), os métodos mais usados para realizar a avaliação de viabilidade econômico-financeira de um investimento são a TIR e o VPL. Tanto o payback quanto o índice de lucratividade são métodos complementares, servindo como auxiliares na tomada de decisão.

2.6.1 PAYBACK

Segundo Degen (1989), o payback é o tempo necessário para que a empresa tenha o retorno do investimento inicial aplicado no empreendimento. Trata-se de uma técnica simples, que pode ser analisada em qualquer periodicidade e que tem a viabilidade de um projeto definida como positiva, quando o período do payback está dentro do previsto pelo empreendedor e seja menor que o prazo total analisado.

De acordo com Penedo (2005), o payback time ou tempo de recuperação do capital, na sua forma mais simples, é o período de tempo mínimo despendido para o investidor acumular um saldo líquido simples de caixa, igual ao investimento inicial. No entanto, esse método não

considera o valor no tempo, sendo calculado com base no saldo acumulado do fluxo de caixa projetado.

Assim, se o *Payback* for menor que o tempo analisado, deve-se considerar o projeto como sendo viável, porém, vale lembrar que na análise realizada pelo método do *payback* não é considerado o valor do dinheiro no tempo.

2.6.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

Para trazer os investimentos e rendimentos para uma mesma data, com intuito levar em consideração o valor do dinheiro no tempo, utiliza-se o valor presente líquido (VPL), trazendo todos os valores para uma mesma data e confrontando os rendimentos e os investimentos adquiridos em um determinado período.

Conforme Andrade *et al* (2009), o Valor Presente Líquido (VPL) é conceituado como o retorno monetário do investimento descontado a uma taxa exógena, também definida como taxa de desconto.

Assim, o investimento deverá ser considerado viável somente se seu VPL for positivo, indicando que suas entradas são maiores que suas saídas de caixa numa data zero, ou seja, que o retorno supere os investimentos realizados no negócio.

2.6.3 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

A taxa interna de retorno de um investimento, segundo Brom e Balian (2007) é a taxa exigida de retorno que, garante a reposição exata de um investimento realizado, e quando utilizada como taxa de desconto, resulta em um VPL igual a zero. Logo, por informar quanto a empresa irá render em determinado momento, pode ser comparada com as taxas oferecidas no mercado financeiro.

Fassima *et al* (2006) ressalta que esse indicador ilustra qual a taxa de juros que anula a diferença entre os valores atuais dos retornos de seu fluxo de caixa e o investimento inicial.

Deste modo, se a taxa requerida for maior que a TIR, o valor presente líquido do empreendimento será negativo, não devendo ser aceito o projeto. Por sua vez quando a taxa de

desconto aplicada for menor que a TIR, o valor presente líquido será positivo e ele pode ser viável.

2.6.4 ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE (IL)

Também conhecido como relação benefício-custo, o índice de rentabilidade, informa se a empresa rendeu o suficiente para cobrir os recursos aplicados inicialmente na realização do novo empreendimento. Matematicamente, o IL é calculado através do valor do VPL do período analisado, sem considerar o investimento inicial, sobre o investimento Inicial (PENEDO, 2005).

Desta forma, se esse coeficiente de lucratividade for maior ou igual a 1, significa dizer que a organização possui solvência, pois seus proveitos igualaram-se ou ultrapassaram as primeiras aplicações financeiras e físicas realizadas no negócio.

2.6.5 RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

O termo O índice de retorno sobre o investimento, segundo Gitman (1997), representa o tamanho da rentabilidade que um empreendedor terá, caso opte por investir no projeto analisado. Ele indica o percentual de rendimento financeiro a ser obtido com o projeto diante do capital inicial investido.

Esta ferramenta de análise, tem uma vasta utilização em estudos de viabilidade econômico-financeira, visto que sua aplicação pode ser dada em situações passadas ou potenciais futuros. Com a apresentação destas teorias, finaliza-se a revisão bibliográfica, que apoiará as situações e cálculos apresentados no decorrer deste estudo.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A validação técnica da proposta deste trabalho orientou-se com base num estudo de caso realizado em uma empresa real, que vive uma fase crítica da sua vida na qual deve decidir se encerra ou da continuidade às suas atividades no mercado angolano. De acordo com o objetivo geral e específicos, este trabalho e caracteriza como descritivo, pois de modo sucinto sua pesquisa bibliográfica aborda e descreve conceitos básicos de empresa, serviços, empreendimento, inovação, negócio e oportunidade, assim como tópicos referentes às melhores práticas a serem usadas em estudos de viabilidade para implementação ou continuidade de um empreendimento. Para a validação da técnica proposta em uma organização real, utilizou-se o método do estudo de caso.

4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O foco deste trabalho está no estudo de viabilidade para a decisão de continuação de um empreendimento na melhoria de seus processos e serviços. Aspectos como a redução de custos, melhoria da qualidade contínua do planejamento capacidade de oferta e demanda também serão analisados, porém, com menos enfoque.

Dado o objetivo específico deste trabalho, foram considerados majoritariamente aspectos que envolvem a participação direta do investidor, porém, é evidente os processos referentes aos clientes e fornecedores, assim como a cadeia envolvida em todo processo, são responsáveis por garantir a qualidade em serviços e dos produtos. Uma vez que a análise se debruça sobre o reinício da atividade de uma organização na qual o ponto de partida para a melhoria da qualidade está no cliente, optou-se por restringir o objeto de estudo desse trabalho nos processos em que o cliente participa diretamente.

Um outro fator limitante é o contexto no qual se aplica a técnica, ou seja, os resultados dizem respeito a uma realidade específica e pontual, e por isso as conclusões são suficientemente válidas dentro desse contexto.

Além dos fatores mencionados, os outros fatores que delimitam esse trabalho são apresentados no desenvolvimento do texto, à medida que são abordados os assuntos teóricos no decorrer dos capítulos.

5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

5.1.1 Apresentação

Aliando a tradição à modernização, a *Sport Society (SU), Lda.* nasce da vontade de inovar e acompanhar o mercado. A aposta vai na produção de equipamentos desportivos aliando o saber tradicional têxtil às mais modernas tecnologias.

A personalização total dos equipamentos mantendo preços competitivos e apetecíveis deve-se em boa parte à impressão por sublimação, o que permite o design gráfico idealizado no computador, sair diretamente para o tecido com a máxima qualidade e vivacidade de cores.

As tintas e tecidos são garantidos o que permite todas as lavagens que precisa mantendo sempre o brilho original das cores. O resultado é um produto totalmente personalizável e de alta qualidade.

A *Sport Society (SU), Lda.* é uma empresa jovem e dinâmica dedicada ao fornecimento de equipamentos desportivos, bolas e material de apoio a desportos coletivos e individuais fornecendo também, troféus, medalhas e todo o tipo de complementos bem como uma vasta gama de equipamentos sublimados.

O crescimento da administração desportiva em Angola, principalmente nas últimas décadas, tem sido fruto da evolução económica, cultural, social e política dos país.

Um importante motivador deste crescimento entende-se que está relacionado à mudança de comportamento das pessoas que recentemente passaram a preocupar-se mais com a saúde, bem-estar e aparência física. Do mesmo modo é sabido que o incentivo pela prática de esportes tira muitos jovens do ócio e até mesmo de caminhos obscuros com a prática de crimes, reduzindo assim o índice de violência e criminalidade na sociedade.

Assim sendo, estas mudanças de comportamento são vistas pelo empreendedor como sendo oportunidades dentro deste mercado. O avanço e desenvolvimento tecnológico neste setor, geram cada vez mais diversidade de produtos, o que força o empreendedor a estar atento as mudanças de modos a atender não só a demanda como também as necessidades dos clientes.

Assim sendo, a criação de um diferencial face a concorrência é crucial. Este diferencial será determinante na hora de atrair e fidelizar os seus clientes, estabelecer parcerias e posteriormente estabelecer-se no mercado.

Se pretende implantar este empreendimento no primeiro e maior Shopping de Angola, localizado na capital, cidade de Luanda, sendo que apesar de já existirem lojas com foco em vendas de material desportivo as mesmas não oferecem os mesmos serviços propostos por esta empresa, ou seja, ela surge com um ônus inovador. De realçar que nos arredores do Shopping existem muitas escolas, universidades, empresas públicas e privadas e academias.

O projeto de investimento contempla também a criação de uma loja on-line com um site moderno e atrativo.

5.1.2 Nome do empreendimento

O empreendimento se nomeará *Sport Society (SU), Lda*. Este atuará na prestação de serviços e comercialização de produtos e equipamentos esportivos em geral.

5.1.3 Missão

Criar vestuário profissional, de qualidade, mais acessível a todo o esportista de equipa, clubes, associações e federações.

Pautar pelo rigor, seriedade e Know-How. A paixão pelo nosso trabalho é o elo de ligação que nos faz criar cada vez melhores equipamentos esportivos.

Promover a cultura desportiva e a uniformização de todos os clubes e entidades que consigamos alcançar e ainda participar em vários eventos de carácter esportivo com o objetivo de os apoiar e dinamizar.

5.1.4 Visão

Garantir a excelência no fornecimento de todo o material que disponibilizamos no âmbito dos esportes.

Ganhar reconhecimento por seu modelo inovador, proporcionando uma experiência diferenciada e única na vida de seus clientes e parceiros por meio da oferta de serviços e produtos de alta qualidade com preço justo.

Consolidar no mercado Angolano, com a venda online em alternativa comercializar produtos para o mercado externo.

5.1.5 Público alvo

O público-alvo do empreendimento em questão são as pessoas de todas idades, sexo, raça, cor, gênero e classe social sem discriminação.

5.1.6 Estrutura administrativa e organizacional

A estrutura administrativa e organizacional prevista para uma fase inicial para dar início às atividades da empresa em questão, além do 1 sócio que também desempenha funções na empresa, faz-se necessário buscar no mercado mais 4 profissionais, sendo 1 para gestão e 2 para execução dos serviços que serão ofertados pela empresa. De realçar que para a prestação de médios e grandes serviços a mão de obra será terceirizada.

5.2 PLANO DE MARKETING

A estratégia de marketing terá como objetivo conquistar espaço no mercado em 3 fases, ou seja, a curto prazo, focando na cidade em que se encontra, a médio prazo, buscando conquistar o país, e a longo prazo, ganhando visibilidade a nível continental e intercontinental.

Os principais fundamentos de marketing (produto, serviço, preço, praça, promoção e propaganda) foram considerados no plano de negócios e visam atingir cada vez mais clientes e parcerias.

5.2.1 Produtos e serviços

De forma transparente, segura e com profissionalismo, a empresa propõe uma vasta gama de serviços e produtos aos seus clientes. Oferece uma ampla gama de serviços aos seus clientes, e todos executados com transparência, segurança e profissionalismo.

A *Sport Society, Lda.* comercializa sob sua marca própria, e através de uma rede de representantes e distribuidores, rigorosamente selecionados ao exemplo da Nike, Adidas, Reebok, Puma, Mikasa, Aronick, Strike entre outros. Seu produto é distribuído e está presente na maioria das petrolíferas em Angola, Empresas e telecomunicações, ministérios, bancos,

empresas publicas e privadas, escolas desportivas e clubes nacionais e incluindo algumas seleções olímpicas.

Cada peça é feita para o conforto e bem-estar do atleta, o compromisso de criar roupas com design original e uma vasta gama de cores para dar a diferença às marcas do sector em geral.

Por acreditar na qualidade, honestidade e serviço, busca acompanhar o desenvolvimento neste mercado, através das tendências e atualizações de matérias-primas, visando a qualidade, conforto e preço justo, de modos a se tornar-se líder no mercado, recebendo a satisfação dos seus clientes.

5.2.2 Preço

Prezando pelo preço justo, isto é, aquele que possibilita ganho para empresa e satisfação para o cliente, a empresa buscará constantemente estar à par dos preços praticados pela concorrência de modos a poder oferecer um preço competitivo através da análise de seus processos internos, ciclos financeiro e operacional, assim como a definição de melhores estratégias e fornecedores.

De realçar que associados ao preço justo estão a qualidade e o tempo de resposta, de modos a que se possa atrair mais clientes e parcerias, no intuito de proporcionar uma maior margem de lucro face as vendas e prestações de serviço.

5.2.3 Praça

O presente plano de negócios avalia a implementação de uma loja física no maior e mais visitado shopping de Luanda. Do mesmo modo se prevê a implementação de uma loja online de modos a ultrapassar as dificuldades diárias com um serviço inovador e cómodo, com um site atrativo e apresentável onde o cliente interno e externo poderá realizar comodamente as suas compras com meios de pagamento online através de preços de venda competitivos.

5.2.4 O microambiente

O microambiente é formado por fatores endógenos da empresa, ou seja, variáveis possíveis de serem controladas por ela tais como a competência da gestão e o estudo do

mercado. Estas forças estão próximas à organização e inter-relacionadas formam o ambiente interno que por regra é realizada através de várias ferramentas. Neste estudo considerou-se a ferramenta Matriz SWOT.

Conceitualmente falando, a análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou em português: *Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças*), é a técnica que permite revelar os pontos fortes e fracos da instituição, e as oportunidades e ameaças do mercado.

Os pontos fortes e fracos são internos à organização, enquanto as oportunidades e ameaças se referem à relação da empresa com o ambiente externo.

As conclusões da análise SWOT são normalmente retratadas na forma de uma matriz com quatro quadrantes, representando as quatro categorias de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para o trabalho em questão, a matriz SWOT que resultou de uma análise a curto e médio prazo e atendendo o posicionamento do empreendedor foi a seguinte:

Figura 2: Matriz SWAT

INFORMAÇÕES INTERNAS	Strengths (Pontos Fortes/ Forças)	<ul style="list-style-type: none"> • Loja física no maior shopping de Luanda e online. • Recursos Humanos (competência técnica; espírito de equipa; empenho dos recursos humanos). • Equipamentos actuais e modernos. • Negócio com elevado consumo no mercado. • Enorme rentabilidade
	Weaknesses (Pontos Fracos/ Fraquezas)	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade da marca numa fase inicial. • Confiança inicial do mercado.
INFORMAÇÕES EXTERNAS	Opportunities (Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades macro-económicas • Conhecimento do mercado • Localização a explorar bem definida
	Threats (Ameaças)	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de aparecimento de concorrência futura similar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tendo em conta a matriz acima é evidente que a empresa pauta pela diferenciação especialmente devido ao estabelecimento buscar se estabelecer em um local até então não explorado por este ramo de atividade. Outro aspecto ligado a diferenciação é o fato de que ao contrário da sua concorrência a empresa atende pequenos pedidos. O seu horário de funcionamento acompanhará o funcionamento do shopping e a possibilidade que este ambiente cria de aplicar um preço um pouco superior ao mercado comum. Outro elemento de diferenciação trata-se da condução do negócio, uma vez que o estabelecimento terá uma equipa jovem, dinâmica e capacitada para tais efeitos. Como bônus, o negócio tem a vantagem de seu atual proprietário possuir especialização em Gestão e Negócios, o que certamente trará uma vantagem competitiva perante aos concorrentes indiretos, uma vez que seus concorrentes diretos são multinacionais.

Como pontos fracos, verifica-se a baixa visibilidade e provável dificuldade de aceitação da sua marca. Porém, sendo que é algo que está sobre a alçada da gestão, a busca pela confiança do mercado deverá fazer parte da lista de prioridades, buscando impactar positivamente o negócio.

A nível externo percebe-se que as oportunidades e ameaças são relevantes, assim sendo, é necessário estar sempre atento as constantes mudanças e atualizações no mercado, assim como a busca pela satisfação do cliente, não esquecendo da qualidade e conforto.

Existe a possibilidade de surgirem novos investidores nesse ramo, pese embora o mercado atual não seja favorável, porém, o conhecimento do mercado aliado a localização a selecionada para alavancar o negócio podem ser o escudo para travar tais ameaças.

O estudo e da concorrência e o mapeamento de ações de melhoria e tomadas de decisões de modos a resistir os sobressaltos que possam surgir no mercado devem ser tidos como ferramentas para combater as ameaças que podem surgir, assim como a busca pela garantia e melhoria da qualidade dos processos internos e externos a fim de atender às novas demandas do mercado ou até mesmo criar uma nova necessidade para o cliente, podem ser a melhor arma para atacar a concorrência, ou seja, geração oportunidades.

5.2.5 O macroambiente

O macroambiente é composto por fatores exógenos, ou seja, variáveis que não são controladas pelo empreendedor, no caso específico, decisões do governo e flutuações cambiais, variáveis externas que afetam gravemente a atividade empresarial, causando um grande

transtorno ao ambiente econômico como um todo, gerando impacto em todo ciclo financeiro e operacional.

A cidade de Luanda, capital da República de Angola, local a ser implementado o investimento, destaca-se por ser a principal geradoras de emprego e renda do país. Luanda, esta também entre as cidades mais caras do mundo para se viver.

No que tange ao aspecto tecnológico a empresa se propõe a fazer o uso de softwares de caráter obrigatório pela AGT, relativamente as áreas afeto a contabilidade, e do mesmo modo prevê a implementação de uma moderna loja virtual online que poderá fazer vendas sem restrições de horários e dias, ou seja, 24 horas por dia, buscando assim alavancar o número de vendas e um público mais distante.

Nos termos da LMPME a empresa enquadra-se na categoria de microempresas, isto é, entidades com um máximo de 10 trabalhadores e/ou uma faturação bruta anual não superior a \$ 250 mil Dólares americanos (+/- AOA 125.000.000,00).

Com relação à concorrência a cidade de Luanda dispõe de muitos estabelecimentos que oferecem os serviços de forma parcial, porém, somente dois concorrentes oferecem um produto similar. De realçar que estes dois concorrentes se enquadram no regime de grandes empresas, e têm seu foco no mercado retalhista. A Sport Zone e a Lacatoni, concorrência, são duas multinacionais portuguesas, com mais anos de experiência e mercado, porém, para o material sublimado os mesmos não atendem pequenas quantidades, sendo este aspecto visto como uma vantagem competitiva.

5.2.6 Comunicação

Para o empreendimento em questão serão utilizadas as seguintes estratégias de comunicação:

- a) Distribuição de panfletos físicos e através das redes sociais e canais de comunicação (rádio e tv);
- b) Propaganda nos produtos comercializados e confeccionados;
- c) Propaganda nos eventos realizados e campanha de promoções (saldos);
- d) Outdoors em pontos chaves na cidade;
- e) Fidelização de clientes;
- f) Campanhas promocionais em feriados nacionais, causas ambientais e patológicas (câncer, entre outros).

5.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

5.3.1 Localização

A empresa em estudo pretende abrir uma loja física dentro do Shopping Belas da cidade de Luanda e no mesmo ambiente terá a disponibilidade de produtos e serviços. A loja terá seu funcionamento de acordo com o horário de funcionamento das demais lojas do Shopping e também atenderá aos clientes através do seu site onde os clientes poderão entrar em contato direto com a loja para tirar dúvidas, agendar horários e comprar produtos ou solicitar serviços.

5.3.2 Estrutura

A Loja física no shopping Avenida em Luanda, encontra-se pré-contratualizada e terá uma área de cerca de 50 m². Não existe atualmente qualquer concorrência interna ao negócio entre os lojistas. Trata-se do shopping com maior número de visitantes no país.

Até a data ainda não estava definido um layout para a loja, porém os aspetos como a segurança, higiene, qualidade e conforto são aspetos a se levar em conta para os estudos.

5.3.3 Capacidade produtiva

Prevê-se a contratação de 4 Recursos Humanos com a qualidade que se requer, de modos a atender a missão, a visão, e os objetivos da empresa.

A prestação de serviços, caso necessário, será terceirizada em função da dimensão do projeto.

5.3.4 Processos operacionais

Os autores Ritzman e Krajewski (2004, p. 29) explicam que “o gerenciamento de processo é a seleção dos insumos, das operações, dos fluxos de trabalho e dos métodos que transformam insumos em resultado”. Os autores citam três formas eficazes para documentar e avaliar processos: fluxogramas, mapas de processo e simulação.

A seguir um breve descritivo dos processos de prestação de serviço e comercialização de produtos:

- a) Agendamento de serviços: Estes poderão ser feitos presencialmente ou preferencialmente através de contato telefônico, email ou redes sociais;
- b) Atendimento de clientes em loja: a empresa acredita que a fidelização ocorre a partir do primeiro contato e por isso pretende capacitar o seu pessoal e atualizar de modo contínuo através do feedback dos clientes e da própria equipa de vendas;
- c) Vendas de produtos online: está ocorrerá de modo normal, sendo que o comprador poderá retirar o produto e/ou efetuar a troca em loja física. Aspetos ligados ao custo de envio da compra estão em estudo, mas ao que tudo indica haverá um raio de quilômetros a volta da loja que terá entrega grátis.

5.3.5 Pessoal

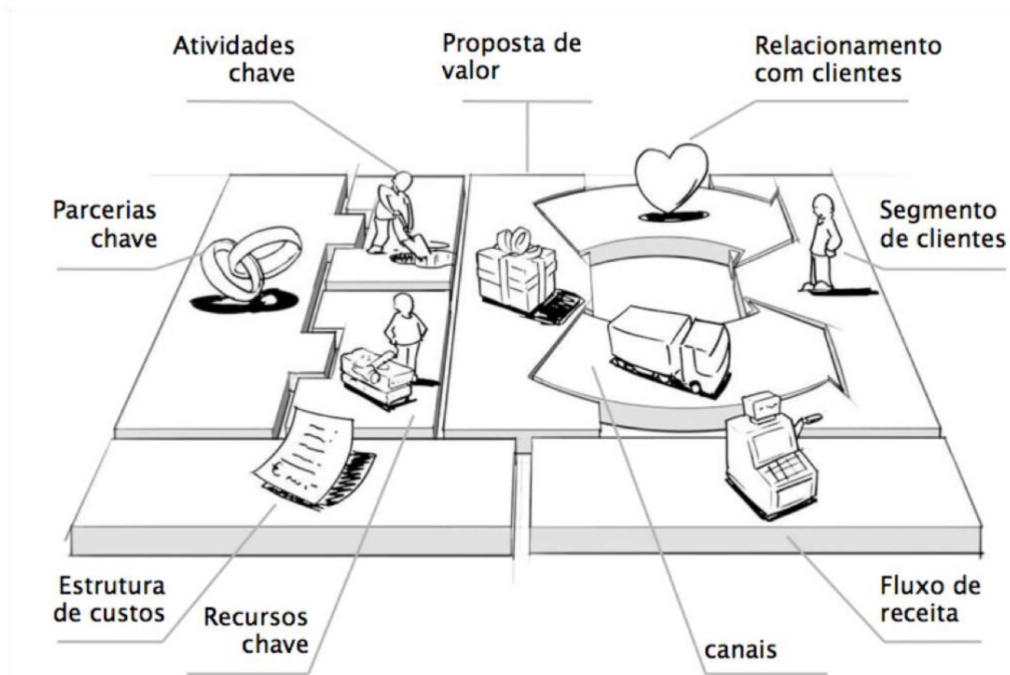
O proprietário da empresa, sendo também quadro do pessoal, com base no seu espírito inovador e acreditando no sucesso do projeto através da constituição de uma equipa dinâmica e qualificada, perspectiva a atualização contínua e capacitação profissional dos seus colaboradores e do mesmo modo buscará colocar ao dispor dos mesmos as ferramentas adequadas para o exercício das suas atividades e funções.

Numa primeira fase se prevê a contratação de 4 funcionários, sendo 1 gerente responsável pela atividade corrente de gestão e 3 atendentes da loja e para prestação de serviços.

5.4 MODELO DE NEGÓCIO

Sendo a elaboração deste documento fundamental para quem pretende obter financiamento ou investimento de terceiro, e acima de tudo, de modos a que se possa focar nas metas e objetivos, visando amenizar os riscos e prever o panejamento do negócio, através da ferramenta CANVAS, elaborou-se o plano de negócios.

Figura 3: Modelo CANVAS



Fonte: internet (2019)

O inovador modelo *CANVAS* é uma ferramenta muito prática e versátil, de fácil elaboração e interpretação que auxilia empreendedores, visionários e “*game changers*”, na criação de soluções para resolver problemas existentes ou desatualizados, permitindo traçar planos de ação de acordo com a realidade da empresa, preparando-a constantemente para o futuro.

Quadro 1: Avaliação do modelo de negócio atual (parte 1)

Bloco do Canvas	Diagnostico Estratégico
1. Segmento de Clientes	Foco no público em geral Redefinir melhor o público alvo face a atual situação do país
2. Proposta de Valor	Personalização, Exclusividade, Comodidade Reduzir o tempo de resposta, Trabalhar com produtos pronta entrega (não carecem personalização)
3. Canais de Distribuição	Facebook, Instagram, Whatsapp, Apresentações Contratar alguém totalmente dedicado ao monitoramento, atualização e gestão das redes sociais; Criação de um website; Apresentação em eventos e exposições
4. Relacionamento com os Clientes	Mídias sociais, publicidades nos nossos produtos, pós venda Anúncios e patrocínios, veículos comunicação social, empresa transportadora
5. Fontes de Receita	Vendas de produtos e prestação serviços, Terceirização de serviços por meio de parcerias e/ou coparticipação; Consignação de produtos; Organização de palestras e capacitações

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 2: Avaliação do modelo de negócio atual (parte 2)

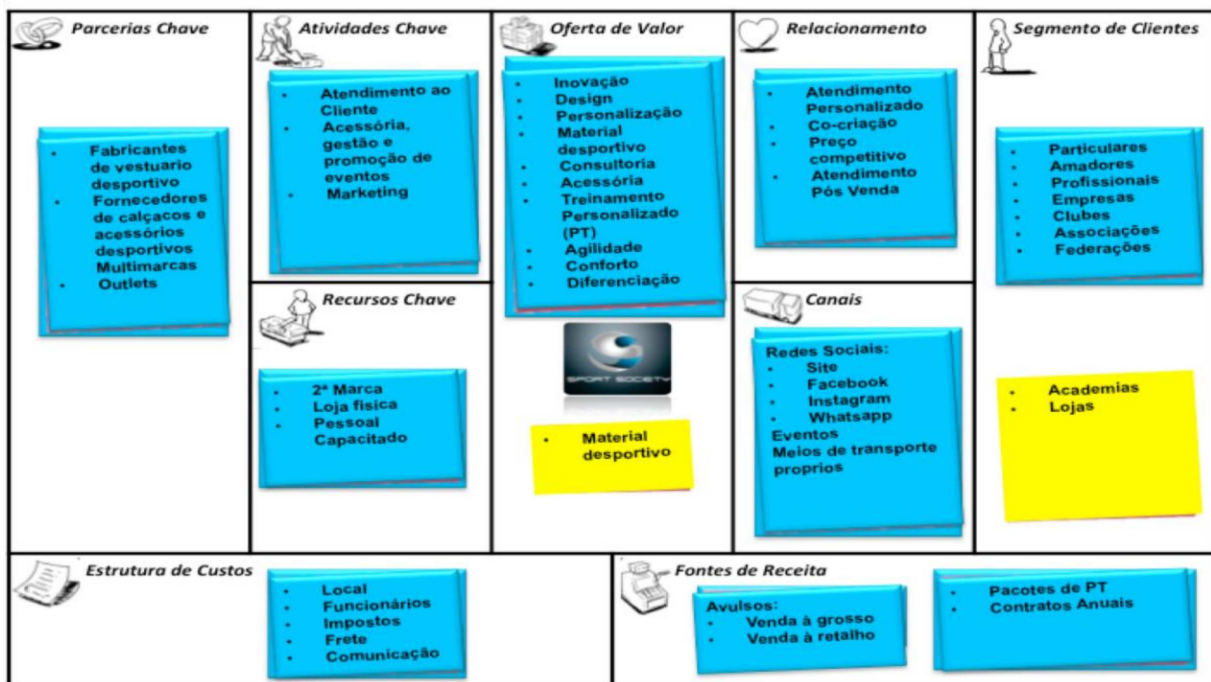
Bloco do Canvas	Diagnostico Estratégico
6. Atividades Chave	Criação e confecção de produtos personalizados, Assessoria e Marketing de eventos desportivos Criação e venda de ideias, projetos e Treinamento de alta performance
7. Recursos Chave	Marca própria Criação de segunda marca, Novas Instalações, Recrutamento e capacitação de equipa técnica
8. Parceiros Estratégicos	Aronick, Strike, Outlets Novas fabricas têxteis, Fornecedores multimarcas (vestuário e calçados)
9. Estrutura de Custos	Terceirização da entrega, Pacotes de Voz e Dados Reestruturação da equipa e local funcional; Contratar contabilista <i>freelancer</i>
10. Comentários e Conclusões sobre o Modelo de Negócio Atual	A empresa passará de Limitada para Sociedade Unipessoal Limitada com a saída do sócios Renato e Mauro. Não haverá novos sócios Sua estrutura atual é funcional porém carece de uma revisão no escopo face a atual situação do mercado financeiro em virtude da crise do petróleo. Uma equipa reduzida e multifunções será contratada e capacitada de modos a dar resposta e a fazer parte do novo escopo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Tem como objetivo alinhar o conhecimento de todos os envolvidos em relação ao modelo de negócio, gerando uma imagem clara do mesmo, promovendo discussões para a sua melhoria.

No caso do objeto de estudo, o CANVAS foi de vital importância e utilidade sendo que foi a primeira vez que a empresa teve contato. A saída de 2 dos 3 sócios foi consequência de uma análise interna na qual o resultado não foi favorável para os mesmos e por sua vez para a companhia.

Figura 4: Proposta de melhoria e inovações no modelo de negócio



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Assim sendo e tal como a prática nos mostra, a partir do modelo CANVAS a nova estrutura da empresa irá definir no novo Plano de Negócio que não deve ser confundido ou substituir o CANVAS.

6 PLANO FINANCEIRO

Os recursos utilizados na fase inicial do empreendimento, correspondem ao capital que a empresa pretende adquirir através de capital de terceiros para operar no mercado.

As demonstrações utilizadas para a análise de viabilidade foram projetadas para um período de 5 anos. Com base nestes resultados que podem ser obtidos através da simulação fazendo-se uso de ferramentas apropriadas, no caso o Excel, o empreendedor poderá então ter uma melhor e mais ampla visão sobre os riscos associados a implementação do projeto.

6.1 FONTES DE RECURSO

O estudo de viabilidade económico-financeira foi desenvolvido para cinco anos. A análise de viabilidade é realizada sobre o fluxo de caixa estimado para o empreendimento, que consiste na determinação do valor do investimento necessário e das entradas e saídas de caixa durante a vida útil do projeto.

O valor do investimento, situa-se nos AOA 18.000.000,00 com um financiamento em capital alheio na sua totalidade. Esse investimento essencialmente incidirá na aquisição de equipamentos necessários para a exploração e fundo de maneio contemplado.

Os investimentos fixos empregados na aquisição de equipamentos, no valor de total de AOA 2.150.000,00 formam o património da empresa tal como descritos na Tabela 01 abaixo.

Quadro 3: Investimentos fixos

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Imobilizado Corpóreo						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	500 000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	1 000 000					
Outros Imobilizados Corpóreos						
Total Imobilizado Corpóreo	1 500 000					
Imobilizado Incorpóreo						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	150 000					
Programas de computador	500 000					
Propriedade industrial						
Total Imobilizado Incorpóreo						
Total Imobilizado Incorpóreo	650 000					
Total Investimento	2 150 000					

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A depreciação considerada para os equipamentos básicos foi de 20% ao ano devido à vida útil dos mesmos serem de cinco anos. Para os outros itens, tais como equipamento administrativo, projetos de desenvolvimento e programas de computador, as taxas de amortização foram de 25%, 33,33% e 33,33% respectivamente, tal como se pode ver nas tabelas 02 e 03. Atendendo as normas atualmente impostas pela AGT o estabelecimento tem a obrigatoriedade de emitir notas fiscais com os com todos os impostos detalhados e a mesma deve ser elaborada através de softwares licenciados pela AGT para os devidos efeitos.

Quadro 4: Taxas de depreciação e amortizações

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Imobilizados Corpóreos	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros Imobilizados Corpóreos	25,00%
Imobilizados Incorpóreos	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros Imobilizados Incorpóreos	33,333%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 5: Taxas de depreciação e amortizações acumuladas

Depreciações e amortizações	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL						
Activos fixos tangíveis						
TOTAL	216 666	216 666	216 666	50 000		
Total Depreciações & Amortizações	566 666	566 666	566 666	400 000	100 000	

Depreciações & Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Imobilizados Corpóreos	350 000	700 000	1 050 000	1 400 000	1 500 000	1 500 000
Imobilizados Incorpóreos	216 666	433 332	649 999	699 998	699 998	699 998
TOTAL	566 666	1 133 332	1 699 999	2 099 998	2 199 998	2 199 998

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

6.2 CUSTOS COM O PESSOAL

Tal como mencionado anteriormente, a empresa terá inicialmente 4 funcionários a serem remunerados de forma direta com salários fixos ajustados ao mercado em que se enquadra. Outros subsídios como alimentação, transporte e saúde fazem parte de um estudo que está a ser desenvolvido para implementação num futuro próximo.

No quadro 06, estão ilustrados os custos anuais com o pessoal desde o primeiro ano, AOA 6.500.000,00 ao quinto ano, AOA 7.391.677,00, estimando-se um incremento anual na ordem dos 2%. De realçar que este percentual poderá ser incrementado de acordo com a margem de lucro da empresa.

Quadro 6: Custos com o pessoal

QUADRO RESUMO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal	6 500 000	7 084 000	7 169 680	7 213 377	7 301 644	7 391 677
Encargos sobre remunerações	520 000	566 720	573 574	577 070	584 132	591 334
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais						
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	7 020 000	7 650 720	7 743 254	7 790 447	7 885 776	7 983 011

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os encargos sobre as remunerações vão de AOA 520.000,00 no primeiro, a AOA 591.334,00 no último ano. Desta feita estima-se custos com o pessoal na ordem de AOA 46.073.209,00 para os cinco anos do investimento, sendo que no primeiro ano serão tidos em conta 13 salários, AOA 7.020.000,00 e 14 meses nos anos seguintes, sendo que o custo para o ano de 2025 estaria na ordem dos AOA 7.983.011,00.

Por fim, serão também deduzidos um total de 3% sobre os salários dos colaboradores para a contribuição da segurança social.

6.3 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Os custos fixos operacionais da empresa, ou seja, o valor monetário que a empresa deverá desembolsar em determinado período de tempo independente do seu volume de produção, foram estimados com base no seu plano de investimento, isto é, abertura de uma loja em um shopping em Luanda e os seus respetivos encargos. primeiro ano foi estimado com base na necessidade de recursos para operação da empresa e nos seus respetivos valores de mercado.

Assim sendo, para o cálculo destes custos considerou-se um total de 12 meses por ano a uma taxa fixa de crescimento de 2% ao ano.

Os fornecimento e serviços foram divididos em 5 grupos:

1. Serviços especializados: sem previsão até então;
2. Materiais: sem previsão até então;
3. Energia e fluidos: dos quais fizeram parte o consumo de água, energia elétrica e combustíveis;
4. Deslocações, estadas e transportes: sem previsão até então;
5. Serviços diversos: sem previsão até então;
6. Outros serviços: custos sem descrição previamente detalhada tais como eventuais despesas diárias;

Quadro 7: Fornecimentos e Serviços Externos

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos		100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados		100%								
Publicidade e propaganda		100%								
Vigilância e segurança		100%								
Honorários		100%								
Comissões		100%								
Conservação e reparação		100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		100%								
Livros e documentação técnica		100%								
Material de escritório		100%								
Artigos para oferta		100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	14%	100%		10 000,00	120 000,00	122 400,00	124 848,00	127 344,96	129 891,86	132 489,70
Combustíveis	14%	100%		90 000,00	1 080 000,00	1 101 600,00	1 123 632,00	1 146 104,64	1 169 026,73	1 192 407,27
Água	14%	100%		9 000,00	108 000,00	110 160,00	112 363,20	114 610,46	116 902,67	119 240,73
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas		100%								
Transportes de pessoal		100%								
Transportes de mercadorias		100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres		100%		1 200 000,00	14 400 000,00	14 688 000,00	14 981 760,00	15 281 395,20	15 587 023,10	15 898 763,57
Comunicação	14%	100%		30 000,00	360 000,00	367 200,00	374 544,00	382 034,88	389 675,58	397 469,09
Seguros		100%								
Royalties		100%								
Contencioso e notariado		100%								
Despesas de representação		100%								
Limpeza, higiene e conforto		100%								
Outros serviços	14%	100%		200 000,00	2 400 000,00	2 448 000,00	2 496 960,00	2 546 899,20	2 597 837,18	2 649 793,93
TOTAL FSE					18 468 000,00	18 837 360,00	19 214 107,20	19 598 389,34	19 990 357,13	20 390 164,27
FSE - Custos Fixos					18 468 000,00	18 837 360,00	19 214 107,20	19 598 389,34	19 990 357,13	20 390 164,27
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					18 468 000,00	18 837 360,00	19 214 107,20	19 598 389,34	19 990 357,13	20 390 164,27
IVA					82 320,00	83 966,40	85 645,73	87 358,64	89 105,82	90 887,93
FSE + IVA					18 550 320,00	18 921 326,40	19 299 752,93	19 685 747,99	20 079 462,95	20 481 052,21

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os custos fixos anuais vão de AOA 18.468.000,00 no primeiro, a AOA 20.390.164,27 no último ano. Desta feita estima-se custos fixos mínimos na ordem dos AOA 116.498.377,95 para os cinco anos do investimento, sendo que a partir do segundo ano estima-se uma taxa de crescimento na ordem de 2% e o imposto sobre o valor acrescentado (IVA) de 14%.

6.4 VOLUME DE NEGÓCIOS PREVISTO

Para elaborar a estimativa da previsão do volume de negócio levou-se em consideração os principais produtos comercializados empresa e do mesmo modo os mais procurados. Para tal, dividiu-se os mesmos em 4 produtos:

1. Produto A: Calçados esportivos e uniformes sublimados – tênis para corrida, chuteiras de futebol e tênis para as demais modalidades, assim como o carro chefe da empresa que são os uniformes totalmente personalizados;
2. Produto B: Fato de treino (conjunto calça + moletom) – material maioritariamente usando em dias mais frios por possuir uma malha mais quente;
3. Produto C: Camisetas, Calções e Calças – este grupo incorpora uma vasta gama de produtos para todas as idades e sexo;
4. Produto D: Vestuário feminino – este grupo engloba produtos totalmente feminino, de vários estilos e propósitos, assim com a comercialização da moda praia.

Quadro 8: Volume de negócios previsto

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produto A - CALÇADO DESPORTIVO + SUBLIMADO	108 192 000	123 598 541	141 198 973	161 305 707	184 275 639	210 516 490
Quantidades vendidas	2 352	2 399	2 447	2 496	2 546	2 597
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	46 000,00	51 520,00	57 702,40	64 626,69	72 381,89	81 067,72
Produto B - FATO TREINO	4 500 000	5 140 800	5 872 850	6 709 144	7 664 526	8 755 954
Quantidades vendidas	100	102	104	106	108	110
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	45 000,00	50 400,00	56 448,00	63 221,76	70 808,37	79 305,38
Produto C - CAMISOLAS+CALÇÕES+CALÇAS	18 000 000	21 168 000	24 893 568	29 274 836	34 427 207	39 329 641
Quantidades vendidas	480	504	529	556	583	595
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	2,00%
Preço Unitário	37 500,00	42 000,00	47 040,00	52 684,80	59 006,98	66 087,81
Produto D - VESTUÁRIO FEMININO	6 000 000	7 056 000	8 297 856	9 758 279	11 475 736	13 495 465
Quantidades vendidas	200	210	221	232	243	255
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	30 000,00	33 600,00	37 632,00	42 147,84	47 205,58	52 870,25
TOTAL	136 692 000	156 963 341	180 263 247	207 047 965	237 843 108	272 097 551

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

6.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS E FLUXO DE CAIXA

Para a elaboração da Demonstração do Resultados estimou-se um total de vendas baseados no histórico de vendas passadas e atendendo a atual procura do mercado.

Assim sendo, determinou-se uma inflação de 12% a partir do segundo ano de vida útil do investimento. A demonstração de resultados encontra-se no quadro 09 abaixo:

Quadro 9: Demonstração de Resultados

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	136 692 000	156 963 341	180 263 247	207 047 965	237 843 108	272 097 551
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	82 015 200	94 178 004	108 157 948	124 228 779	142 705 865	163 258 531
Fornecimento e serviços externos	18 468 000	18 837 360	19 214 107	19 598 389	19 990 357	20 390 164
Custos com o pessoal	7 020 000	7 650 720	7 743 254	7 790 447	7 885 776	7 983 011
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	29 188 800	36 297 256	45 147 937	55 430 350	67 261 110	80 465 845
Gastos/reversões de depreciação e amortização	566 666	566 666	566 666	400 000	100 000	
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	28 622 134	35 730 590	44 581 271	55 030 350	67 161 110	80 465 845
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	2 710 800	2 710 800	2 168 640	1 626 480	1 084 320	542 160
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	25 911 334	33 019 790	42 412 631	53 403 870	66 076 790	79 923 685
Imposto sobre o rendimento do período	7 773 400	9 905 937	12 723 789	16 021 161	19 823 037	23 977 105
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	18 137 934	23 113 853	29 688 842	37 382 709	46 253 753	55 946 579

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Segundo Seleme (2010), o fluxo de caixa é uma ferramenta que apresenta um conjunto de movimentações financeiras, de entradas e saídas, tendo dois principais objetivos:

- i. Prever antecipadamente quando haverá necessidade de obter recursos financeiros fora da empresa;
- ii. Fornecer informações isentas de falhas, portanto, confiáveis, para tomadas de decisões;

Do mesmo modo o autor ainda defende que o fluxo de caixa é um instrumento preciso para acompanhamento das atividades da empresa, pois permite diagnosticar os problemas relacionados à gestão possibilitando corrigi-los ou mesmo preveni-los.

Entende-se então que o fluxo de caixa pode ser uma ferramenta de alarme que antecipa os riscos críticos do negócio, visto que controla todas as movimentações de entradas e saídas de valores em um determinado período de tempo. O quadro 10 ilustra o mapa de fluxos de caixa de cenário base deste estudo para um período de 5 anos.

Quadro 10: Mapa de Fluxos de Caixa - Cenário base

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	20 035 494	25 011 413	31 206 890	38 521 245	47 012 777	56 326 091
Depreciações e amortizações	566 666	566 666	566 666	400 000	100 000	
Provisões do exercício						
	20 602 160	25 578 079	31 773 556	38 921 245	47 112 777	56 326 091
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	6 453 275	818 127	870 698	996 388	1 141 807	1 267 006
CASH FLOW de Exploração	27 055 435	26 396 206	32 644 254	39 917 633	48 254 584	57 593 097
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-2 150 000					
Free cash-flow	24 905 435	26 396 206	32 644 254	39 917 633	48 254 584	57 593 097
CASH FLOW acumulado	24 905 435	51 301 642	83 945 895	123 863 528	172 118 113	229 711 209

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

6.6 INDICADORES DE VIABILIDADE

De modos a obter um melhor entendimento sobre a viabilidade do investimento fez-se necessário calcular os indicadores operacionais financeiros, nomeadamente o Cash Flow (CF), Payback, Valor Atual (ou Presente) Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), Return of investment (ROI) e taxa de desconto.

Perceber esses conceitos torna-se fundamental para uma análise correta do projeto. Assim sendo, é importante se ter em conta que:

- O **cash flow** – é a diferença entre o montante disponível no início de um período e o montante no final desse mesmo período. De uma forma simples, é o resultado da subtração dos recebimentos pelos pagamentos;

- O **payback** é basicamente o momento em que o Cash Flow acumulado passa de negativo para positivo, ou seja, o período em que é recuperado o investimento realizado.
- O **VAL** ou **VPL** é a soma dos valores presentes de todos os Cash Flow do projeto, incluindo o investimento inicial tendo em conta a taxa de desconto da atividade da empresa. Deve aceitar-se se o VAL for maior do que 0 e deverá ser mais elevado para projetos de maior dimensão;
- A **TIR**, e é definida como a taxa de desconto sempre que o VAL é igual a 0. Deve aceitar-se, se a TIR for maior que a taxa esperada pelos investidores e deverá ser mais elevada para projetos de menor dimensão. Quanto à taxa de desconto é o custo médio de capital ponderado, sendo a taxa que se deverá pagar, em média, a todos os financiadores do seu ativo. De forma prática pode considerar-se como o retorno mínimo que uma empresa deve ganhar com base nos ativos existentes, de modo a satisfazer os seus credores, proprietários, e outros fornecedores de capital (é o resultado da subtração do ativo circulante pelo passivo circulante).

Com estes indicadores se calculou a viabilidade do investimento em um cenário realista tal como ilustra o quadro 11, assim como definiu-se os pressupostos do financiamento um período de reembolso do investimento em 5 anos a uma taxa de juros de 15% como mostra o quadro 12.

Quadro 11: Indicadores de viabilidade – Cenário Realista

	CF	CF Acum
Ano 0	24 905 435	24 905 435
Ano 1	23 668 648	48 574 084
Ano 2	26 165 685	74 739 769
Ano 3	28 518 689	103 258 458
Ano 4	30 639 578	133 898 036
Ano 5	32 413 768	166 311 804
VAL		390 423 720
TIR		113%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 12: Pressupostos de financiamento

Capital em dívida (início período)	18 000 000	18 000 000	14 400 000	10 800 000	7 200 000	3 600 000
Taxa de Juro	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Juro Anual	2 700 000	2 700 000	2 160 000	1 620 000	1 080 000	540 000
Reembolso Anual		3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000
Imposto Selo (0,4%)	10 800	10 800	8 640	6 480	4 320	2 160
Serviço da dívida	2 710 800	6 310 800	5 768 640	5 226 480	4 684 320	4 142 160
Valor em dívida	18 000 000	14 400 000	10 800 000	7 200 000	3 600 000	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- O **ROI**, que é o retorno do próprio investimento. É um rácio que relaciona o resultado da empresa com o valor líquido dos seus ativos. Em termos de análise de projetos, é o rácio que informa o valor médio do resultado (depois de impostos) do projeto face ao investimento médio do referido projeto. Devem-se aceitar os projetos onde o ROI é superior ao ROI de referência, que poderá ser o ROI da empresa ou da média do setor. O ROI calcula-se através da divisão do Resultado médio do ano, pelo investimento médio do ano.
- Na avaliação dos projetos são feitas análises de risco, de sensibilidade e de cenários. Na análise de risco deve-se ter em conta o BETA, que mede o risco de um investimento. O índice BETA é uma medida do risco a que um investidor, por exemplo, está exposto ao investir num ativo particular em comparação com o mercado como
- Para obter o melhor entendimento sobre a viabilidade do projeto em estudo, um todo. O BETA pode variar entre 0,5 e 1,5; sendo que 0,5 corresponde a um menor risco e 1,5 a maior risco considerando-se assim 1 como o valor nulo.
- Outro ponto essencialmente na análise de um projeto, são as análises de sensibilidade. Através de pequenas variações dos pressupostos, quer a nível de um aumento dos custos ou diminuição do volume de receitas, verificamos o impacto delas no valor das variáveis atrás identificadas (cash-flow, VAL, TIR e ROI). Esta análise é fundamental para argumentarmos favoravelmente os resultados do projeto.

Finalmente, é necessário realizar diversos cenários que representem a evolução futura do projeto, de diferentes perspectivas, e através de cada cenário faz-se uma análise da

rentabilidade do investimento, conseguindo-se assim uma visão de como o projeto tende a evoluir consoante a evolução de mercado favorável ou desfavorável ao projeto, e perspectivando-se a rentabilidade de cada cenário, normalmente através do VAL.

Para tal, os quadros 13 e 14 que se seguem ilustram os cenários otimista, ou seja, estimando-se um aumento dos encargos com o pessoal em 20%.

Quadro 13: Mapa de Fluxos de Caixa - Cenário Otimista aumento dos encargos com o pessoal em 20%

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	11.215.063	11.877.024	12.523.385	13.173.781	14.231.309	15.537.770
Depreciações e amortizações	1.331.523	1.331.523	1.331.523	1.329.856	862.173	86.576
Provisões do exercício						
	12.546.586	13.208.547	13.854.908	14.503.637	15.093.482	15.624.346
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-264.315	14.890	3.653	6.631	3.965	5.618
CASH FLOW de Exploração	12.282.271	13.223.437	13.858.560	14.510.267	15.097.447	15.629.964
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-10.032.517					
Free cash-flow	2.249.754	13.223.437	13.858.560	14.510.267	15.097.447	15.629.964
CASH FLOW acumulado	2.249.754	15.473.191	29.331.751	43.842.018	58.939.465	74.569.429

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 14: Indicadores de viabilidade – Cenário Otimista

	CF	CF Acum
Ano 0	23 934 552	23 934 552
Ano 1	22 778 850	46 713 402
Ano 2	25 423 159	72 136 561
Ano 3	27 881 966	100 018 527
Ano 4	30 116 658	130 135 185
Ano 5	31 989 416	162 124 601
VAL		383 302 509
TIR		103%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Por fim, simulou-se um cenário menos otimista, ou seja, pessimista, de modos a se avaliar se nos mesmos nestes moldes o investimento ainda seria atrativo. Os quadros 15 e 16

que se seguem ilustram os cenários pessimista, ou seja, estimando-se uma redução da produção na ordem dos 30%.

Quadro 15: Mapa de Fluxos de Caixa - Cenário Pessimista, redução da produção em 30%

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	12 071 734	15 854 343	20 676 151	26 408 960	33 079 306	40 376 105
Depreciações e amortizações	566 666	566 666	566 666	400 000	100 000	
Provisões do exercício						
	12 638 400	16 421 009	21 242 817	26 808 959	33 179 306	40 376 105
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	5 429 363	664 702	694 083	793 047	907 655	1 007 739
CASH FLOW de Exploração	18 067 763	17 085 711	21 936 900	27 602 006	34 086 961	41 383 844
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-2 150 000					
Free cash-flow	15 917 763	17 085 711	21 936 900	27 602 006	34 086 961	41 383 844
CASH FLOW acumulado	15 917 763	33 003 474	54 940 375	82 542 381	116 629 342	158 013 186

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 16: Indicadores de viabilidade – Cenário Pessimista

	CF	CF Acum
Ano 0	15 917 763	15 917 763
Ano 1	15 338 291	31 256 054
Ano 2	17 616 026	48 872 080
Ano 3	19 762 081	68 634 161
Ano 4	21 690 009	90 324 170
Ano 5	23 340 877	113 665 046
VAL		275 046 119
TIR		76%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem propósito de verificar se há viabilidade econômica e financeira para a continuidade de uma micro empresa de comercialização de artigos esportivos e prestação de serviços no ramo, objetivo este alcançado, permitindo-se confirmar que o investimento é economicamente atrativo e viável, gerando aos seus investidores rentabilidade.

A prática esportiva em Angola está em alta e por isso a implementação do investimento seguindo as diretrizes apontadas neste trabalho, missão, visão, valores e objetivos, podem ser sem dúvida a chave de sucesso deste projeto.

O domínio do mercado associado a uma carteira de clientes vasta e de renome na sociedade dão também uma vantagem a esta empresa sobre a concorrência.

A implementação de uma loja virtual visa não só aumentar o número de vendas, mas também trazer mais facilidade, praticidade e comodidade aos atuais e futuros clientes. De realçar que com esta estratégia a empresa venderá não só para fora da capital como também para fora do país.

Existe mercado potencial na localização definida e uma margem de crescimento da loja e divulgação dos seus produtos ainda maior. O Core Business do negócio encontra-se bem definido sem desvios estratégicos, sendo que o negócio irá gerar de 4 postos de trabalho diretos.

Pelo estudo de análise de viabilidade, foi possível observar a importância do planejamento por meio de um Modelo e Plano de Negócio, visando diminuir riscos e situações inesperadas, bem como determinar um norte para organização e alinhamento entre a gestão e colaboradores, para obter sucesso tanto na implementação quanto na continuidade do empreendimento. Não obstante, neste instrumento consta o plano financeiro, que é indubitavelmente crucial para todo esse processo pois através do mesmo foi possível elaborar projeções de receitas e gastos.

Financeiramente é importante salientar que os indicadores financeiros de rentabilidade das vendas são bastante promissores (15%), o retorno do investimento absoluto no 1 ano de vida útil do projeto, o ponto de equilíbrio (Break Even Point) situado em 50% das vendas previstas que é um fator confortável na gestão corrente, os resultados Líquidos Positivos em toda a vida do negócio que comprova a sustentabilidade da empresa, e Valor Activo Líquido do projeto superior em 100% de todo o investimento do projeto com Capital Alheio;

O sucesso do negócio foi comprovado por meios de números no planeamento financeiro, onde se observou que é necessário injetar AOA 18.000.000,00 para implementação do investimento, ou seja, para a continuidade da empresa no mercado, sendo que este valor será totalmente financiado através de empréstimo.

Relativamente ao cenário base, no que respeita à análise económico-financeira, os indicadores são bastante positivos. O projeto é economicamente viável com um VAL positivo de AOA 390.423.720,00, ou seja o valor investido no primeiro ano está totalmente coberto.

O valor de PaybackPeriod, que traduz o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial, para este cenário é de 1 ano.

Relativamente à taxa interna de rentabilidade (TIR) esta atinge o valor de 113.33%, uma vez que esta é superior ao valor da taxa de desconto, torna-o num projeto é viável.

A taxa de desconto foi calculada, segundo o beta do sector de 1,29, atingindo um valor de 16,84%.

A partir do cenário base derivamos para um cenário em que os encargos com o pessoal aumentam 20% . Neste caso o VAL apresentou um valor de AOA 383.302.509,00 e a TIR nos 103%.

Devido a um aumento dos custos os valores do VAL foram residualmente inferiores muito embora continue a ser um projeto economicamente viável.

Uma vez que a produção poderá variar por factores externos considerámos uma diminuição prevista de 30%. Esta análise mostrou-nos uma redução do VAL para AOA 243.792.478,00 face ao valor inicial. O resultado da TIR situa-se nos 75%.

Aqui podemos descobrir uma dificuldade que, num futuro mais ou menos breve, será uma grande oportunidade.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O foco deste trabalho está no estudo de viabilidade para a decisão de continuação de um empreendimento na melhoria de seus processos e serviços.

Dado o objetivo específico deste trabalho, foram considerados majoritariamente aspectos que envolvem a participação direta do investidor, porém, é evidente os processos referentes aos clientes e fornecedores, assim como a cadeia envolvida em todo processo, são responsáveis por garantir a qualidade em serviços e dos produtos.

Uma vez que a análise se debruça sobre o reinício da atividade de uma organização na qual o ponto de partida para a melhoria da qualidade está no cliente, optou-se por restringir o objeto de estudo desse trabalho nos processos em que o cliente participa.

Um outro fator limitante é o contexto no qual se aplica a técnica, ou seja, os resultados dizem respeito a uma realidade específica e pontual, e por isso as conclusões são suficientemente válidas dentro desse contexto.

7.2 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

Como sugestão para futuros desdobramentos sugere-se estudos aprofundados de aspectos ligados a área de gestão de pessoas e liderança, processo decisórios, gestão de processos e serviços, gestão de operação e logística, negociação, gestão estratégica de marketing e vendas, assim como gestão contábil de custos e gestão estratégica de finanças.

Porém, atendendo a especificidade do ambiente em que se enquadra, os estudos sobre os pontos abaixo podem dar muitas respostas e acima de tudo vir melhorar a qualidade dos serviços e processos:

- i. Estudos com enfoque na redução de custos, melhoria da qualidade contínua do planejamento, ciclo financeiro e operacional, capacidade de oferta e demanda;
- ii. Criação de um plano de metas e participação nos resultados para os colaboradores;
- iii. Realização de uma pesquisa com amostra probabilística de seus concorrentes e clientes potenciais.

REFERÊNCIAS

ABC Negócios 2017. Disponível em www.abcnegócios.com.br.

ANDRADE, F. T. et al. **Análise da viabilidade econômico-financeira da cafeicultura: um estudo nas principais regiões produtoras de café do Brasil**. XVI Congresso Brasileiro de Custos: Fortaleza - Ceará, 2009

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1a Ed. 5a Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2011.

BOM ANGELO, E *Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos Técnicos de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

BROM, L. G.; BALIAN, J. E. A. **Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos**

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CORTEZIA, Sandro. **Inovação**. N/D: Unisinos, N/D. PEREIRA, Alexandre; STADTLOBER, Cláudia; SANTOS, Izabel. **Empreendedorismo**. N/D: Unisinos, N/D. _____ *Negociação e Processo Decisório*. IN:- :- MBA Gestão Estratégica de Negócios /Unisinos – EAD. São Leopoldo: UNISINOS, 2012. (conteúdo virtual) _____. *Negociação e Liderança*. IN:- MBA Gestão de Projetos /Unisinos – EAD. São Leopoldo: UNISINOS, 2013. (conteúdo virtual)

Crabtree, G. & Harzog, B. (2013) *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits!: 4 Keys to Unlock Your Business Potential*. Greenleaf Book Group Press. Austin, Texas.

CRESPO, Antônio Arnot. *Matemática Comercial e Financeira Fáci*. 13a ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

DE LUCCA, Newton. Direito do Consumidor. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2008. p. 151.
 DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** Colaboração de Álvaro Araújo Mello. São Paulo: Makron Books, 1989.

DEUSTSHER, José Arnaldo. **Plano de negócios:** um guia prático. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 144 p.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. 30a Ed. São Paulo, SP: Cultura Editores Associados, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luiza. São Paulo: Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.* São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. cap. 2, 3 e 10.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FASSIMA, P. H. et al. **Análise de viabilidade econômica de projetos de investimento: métodos utilizados em empresas fabricantes de balas do Estado do Rio Grande do Sul .** XIII Congresso Brasileiro de Custos: Belo Horizonte - MG, 2006.

FERREIRA, Roberto G. Engenharia Econômica e avaliação de projetos de investimento: critérios de avaliação, financiamentos e benefícios fiscais, análise de sensibilidade e risco. São Paulo: Atlas, 2009.

Gerber, M (2004). The E-Myth Revisited. Harper Business. New York

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Habra, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanço.* 6a ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 42-51 e 86-118.

KIRZNER, I. M. Competition and entrepreneurship. Chicago: Chicago University Press, 2005

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9a ed. São Paulo: Pearson, 2003.

LAS CASAS, A. L. Marketing de Serviços. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3a Ed. OCDE, 1997, traduzido pela FINEP, 2004.

MARCONI, Mariana de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 1980

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2a Ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, Silvério das. *Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras*. 11a Ed. São Paulo: Frase Editora, 2002.

PENEDO, R. da C. **A Taxa interna de retorno na análise de investimentos**. Brasília: Lettera, 2005

Pequenos negócios. 2015. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Pequenos-Neg%C3%B3cios-no-Paran%C3%A1>>. Acesso em: 20 de Junho de 2016.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: SEBRAE, 2007

SANTOS, Rubens da Costa. Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

SELEME, Roberto Bohlen. Diretrizes e práticas da gestão financeira e orientações tributárias. Curitiba: Ibplex, 2010.

SCHUMPETER, Joseph – Rhe Theory of economy developement. Harvard University Press, 2008.