



Mestrado em Controlo de Gestão

# **Plano de Negócio: Implementação de Salinas em Namibe**

**Projeto de Investimento**

José Pedro Rodrigues Costa

Aluno n.º 2202560

Leiria, setembro 2022



Mestrado em Controlo de Gestão

# **Plano de Negócio: Implementação de Salinas em Namibe**

José Pedro Rodrigues Costa

Aluno n.º 2202560

Orientador | Professor Doutor Jaime Ramos Guerra

Leiria, setembro 2022

## **Agradecimentos**

Reservo este espaço para agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a consolidação deste projeto.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Jaime Guerra, pela sua disponibilidade, conselhos e total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo na elaboração deste trabalho.

À Dr.<sup>a</sup> Fátima Gomes pelo incentivo e motivação na realização deste projeto e por toda a informação e ajuda prestada.

À minha namorada Inês Hipólito por toda a paciência, compreensão e apoio nos momentos mais difíceis.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, Lurdes Rodrigues e José Costa, por todo o apoio económico, pela força e pelo carinho que sempre me prestaram ao longo de toda a minha vida académica, bem como, à elaboração do presente trabalho a qual sem o seu apoio teria sido impossível.

A todos, um muito obrigado!

## Resumo

A organização e estrutura da produção salineira tem vindo a alterar-se consoante o evoluir dos tempos, não só a nível tecnológico como a nível económico. A competição entre mercados, os custos energéticos, os custos de mão-de-obra e as importações cada vez mais baratas têm contribuído para a redução do número de empresas produtoras.

A indústria do sal continua a ser um fator importante na economia dos países no que diz respeito ao aumento de produção, consumo e trocas entre mercados mundiais. Apesar do encerramento e da fraca expansão de algumas fábricas e dos problemas económicos atuais, as restantes instalações industriais enfrentam uma menor capacidade para as taxas de utilização, e assim sendo, reduzem produção e o consumo de sal marinho.

O sal tem proporcionado, ao longo dos séculos, um enorme desenvolvimento económico e tecnológico relativamente à sua extração a nível mundial, uma vez que é utilizado para fins tão diversos como a indústria de plásticos, de sabões, de conservas e mesmo na agricultura ou alimentação de animais.

Com o aumento da procura de sal para fins industriais, a produção de sal tem vindo a aumentar à escala global, sendo que em alguns países, como a China, a produção de sal registou um aumento de quase 100% na última década. Este desenvolvimento da produção é de grande importância para a ascensão económica do país, uma vez que impulsiona tecnologias que tornam essa produção mais económica e mais rentável.

Pretende-se com este trabalho, conceber, analisar e avaliar um projeto de investimento que consiste na implementação de salinas em Namibe, cidade de Angola, de forma a contribuir para aumentar a produção nacional de bens de consumo.

Para alcançar o objetivo proposto e perceber se o projeto é viável, elaborou-se um plano de negócio, que foi estruturado a partir dos métodos propostos por vários autores, tendo posteriormente sido adaptados às circunstâncias do caso de estudo.

**Palavras-Chave:** Sal; Angola; Investimento; Plano de Negócios; Estratégia

## Abstract

The organization and structure of salt production has been changing over time, not only technologically but also economically. Competition between markets, energy costs, labor costs, cheaper imports and current export rates have contributed to the reduction in the number of producing companies.

The salt industry continues to be an important factor in the economies of countries in terms of increased production, consumption and trade between world markets. Despite the closure and poor expansion of some factories and the current economic problems, the remaining industrial plants are facing lower capacity for utilization rates, and thus reducing production and consumption of sea salt.

Over the centuries salt has provided an enormous economic and technological development for its extraction worldwide, since it is used for such diverse purposes as plastics, soap, canning and even agriculture or animal feed.

With the increasing demand for salt for industrial purposes, salt production has been increasing on a global scale, and in some countries, such as China, salt production has increased by almost 100% in the last decade. This development of production is of great importance for the economic development of the country, because it drives technologies that make this production more economical and more profitable.

The purpose of this essay is to design, analyze and evaluate an investment project that consists in the implementation of salt works in Namibe, a city in Angola, in order to contribute to increase the national production of consumer goods.

In order to achieve the proposed objective and understand whether the project is feasible, a business plan was developed, which was structured from the methods proposed by several authors, having later been adapted to the circumstances of the case study.

**Keywords:** Salt; Angola; Investment; Business Plan; Strategy

# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	iii
<b>Resumo</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Índice de figuras</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	x
<b>Índice de tabelas</b> .....	xi
<b>Lista de abreviaturas e siglas</b> .....	xii
<b>1 Introdução</b> .....	13
1.1 Objetivos gerais .....	15
1.1.1 Objetivos específicos .....	16
1.2 Metodologia e estrutura do trabalho .....	16
<b>2 Investimento em países em desenvolvimento</b> .....	18
2.1 Fatores que influenciam o fluxo de investimento .....	18
2.2 O capital estrangeiro e seus possíveis efeitos nocivos aos países recetores .....	19
<b>3 Enquadramento teórico</b> .....	21
3.1 Breve introdução à estratégia .....	21
3.2 Do empreendedorismo ao plano de negócios .....	24
3.3 Definições e objetivos de um plano de negócios .....	27
3.4 A necessidade de planos de negócio e seus benefícios .....	29
3.5 Vantagens e desvantagens da realização de um plano de negócios .....	32
3.6 Análise económica e financeira .....	34
3.6.1 Valor atual líquido (VAL) .....	34
3.6.2 Taxa interna de rentabilidade (TIR) .....	36
3.6.3 Payback .....	36
<b>4 Metodologia do trabalho</b> .....	37
4.1 Metodologia para elaboração do plano de negócio .....	37
4.1.1 Sumario executivo .....	37
4.1.2 Apresentação da empresa, dos promotores e descrição do negócio .....	38
4.1.3 Diagnóstico estratégico .....	38
4.1.4 Análise do mercado .....	39
4.1.5 Plano estratégico .....	39
4.1.6 Consumidores e clientes .....	39
4.1.7 Plano operação e de produção .....	40
4.1.8 Plano de marketing .....	40

4.1.9	Estudo de viabilidade económico-financeira.....	40
<b>5</b>	<b>Plano de Negócio.....</b>	<b>41</b>
5.1	Investir na indústria de Angola .....	41
5.2	Ideias chave.....	42
5.3	Definição da estratégia utilizando plano de negócio.....	43
5.3.1	Sumário executivo.....	43
5.3.2	Apresentação da empresa, dos promotores e descrição do negócio.....	44
5.3.3	Diagnóstico estratégico .....	44
5.3.4	Análise PEST .....	45
5.3.5	Análise do mercado.....	48
5.4	Plano estratégico .....	54
5.4.1	Análise da concorrência .....	54
5.4.2	Análise SWOT .....	56
5.4.3	Consumidores e clientes.....	58
5.4.4	Definição da estratégia utilizando o BSC.....	58
5.5	Plano de operação e de produção .....	63
5.5.1	Localização.....	63
5.5.2	Processo produtivo .....	65
5.5.3	Processo industrial/fábrica.....	67
5.5.4	Expedição.....	69
5.5.5	Distribuição e comercialização da produção.....	70
5.5.6	Instalações auxiliares anexas.....	70
5.5.7	Equipamentos .....	71
5.5.8	Cálculo de produção e cronograma de implementação.....	71
5.5.9	Organização do trabalho.....	72
5.5.10	Sistemas de esgotos.....	72
5.5.11	Sistema de Iluminação .....	72
5.5.12	Fontes de energia e abastecimento de água.....	73
5.5.13	Produtos a comercializar .....	73
5.5.14	Qualidade do produto .....	73
<b>6</b>	<b>Caracterização do Investimento.....</b>	<b>75</b>
6.1	Composição do investimento .....	75
6.2	Financiamento .....	76
<b>7</b>	<b>Análise da viabilidade económica e financeira .....</b>	<b>77</b>
7.1	Pressupostos gerais das projecções económicas e financeiras .....	77
7.2	Pressupostos para previsão da demonstração de resultados .....	78

7.2.1	Vendas de produtos e de mercadorias .....	78
7.2.2	A produção .....	78
7.2.3	Custo da mercadorias e custo das matérias-primas .....	78
7.2.4	Fornecimento e serviços externos .....	78
7.2.5	Custos com o pessoal .....	79
7.2.6	Custos financeiros de financiamento.....	79
7.3	Evolução económico-financeira.....	79
<b>8</b>	<b>Apreciação do impacto do projecto na empresa.....</b>	<b>83</b>
8.1	Conclusão.....	83
8.2	Dificuldades e limitações do estudo.....	87
8.3	Futuras linhas de investigação.....	88
<b>9</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>89</b>
<b>10</b>	<b>Apêndices .....</b>	<b>93</b>
10.1	Apêndice A – Composição de investimento .....	93
10.2	Apêndice B - Vendas estimadas para os primeiros 6 anos de vida da salina .....	94
10.3	Apêndice C - Produção estimada .....	94
10.4	Apêndice D - Equipamentos na salina e seus consumos.....	95
10.5	Apêndice E - Outros Custos .....	96
10.6	Apêndice F – Encargos com o pessoal.....	97
10.7	Apêndice G – Financiamento do projeto.....	98
10.8	Apêndice H - Evolução económico-financeiro .....	99
10.9	Apêndice I - Ponto crítico das vendas.....	100
10.10	Apêndice J - Rendibilidade dos capitais próprios .....	100
10.11	Apêndice K - Produtividade .....	101

## Índice de figuras

Figura 1 - Os Planos de Negócio como instrumento de conciliação da estratégia com a realidade .....	21
Figura 2 - As Cinco Forças de Porter .....	22
Figura 3 - O ciclo virtuoso do Planejamento Estratégico .....	31
Figura 4 - Mapa da Estratégia .....	60
Figura 5 - Planta de localização da área de implantação do projeto .....	63
Figura 6 - Área do projeto .....	65
Figura 7 - Layout da Unidade Industrial .....	67
Figura 8 - Moinho de sal .....	68
Figura 9 - Pontos de distribuição.....	70
Figura 10 - Liquidez Geral.....	80
Figura 11 - Autonomia Financeira .....	80
Figura 12 - Solvabilidade .....	81

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da Produção de sal por província de 2018-2020 .....	53
Gráfico 2 - Produção de sal (em %) por província nos últimos três anos .....	53
Gráfico 3 - Cumprimento da produção salineira em função da meta.....	53
Gráfico 4 - Estrutura do Investimento.....	76
Gráfico 5 - Estrutura do Financiamento .....	76

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens na Realização de um plano de negócios .....	33
Tabela 2 - Regra de decisão do valor atual líquido .....	35
Tabela 3 - Regra de decisão do valor da taxa interna de rentabilidade .....	36
Tabela 4 - Salinas mais produtoras .....	51
Tabela 5 - Produção de Sal nos últimos 11 anos (Unidade: Tonelada).....	51
Tabela 6 - Produção de sal em Angola (Unidade: tonelada).....	52
Tabela 7 - Produção salineira por província em toneladas no período de 2018-2020.....	52
Tabela 8 - Importação de sal entre 2018 e 2020.....	54
Tabela 9 - Análise SWOT .....	56
Tabela 10 - Definição da estratégia aplicando o balanced scorecard.....	59
Tabela 11 - Atividades e Programas que Influenciarão os Objetivos Estratégicos .....	61
Tabela 12 - Mapa de Resumo dos Indicadores e sua Influência nos Objetivos .....	62
Tabela 13 - Equipamentos de desmonte, carga e transporte .....	71
Tabela 14 - Cálculo de reservas da salina .....	71
Tabela 15 - Discriminação dos funcionários previstos para a exploração da salina .....	72
Tabela 16 - Volume de produtos e tipos de embalagens a comercializar .....	73
Tabela 17 - Taxa de inflação .....	77
Tabela 18 - Cash Flow .....	85
Tabela 19 - Cash Flow com redução nas quantidades vendidas de 25% .....	86

## Lista de abreviaturas e siglas

AF	Autonomia Financeira
AOA	Kwanza Angolano
APROSAL	Associação dos Produtores e Transportadores de Sal de Angola
BSC	Balanced Scorecard
CA	Capitais Alheios
Cf	Cash flow
CF	Custos Fixos
EDEL	Empresa de Distribuição de Electricidade
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
ha	Hectare
HACCP	Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISO	International Organization for Standardization
KG	Quilograma
KVA	Kilovoltampere
MLB	Meios Libertos Brutos
PAC	Programa Alargado de Crédito
PCC	Pontos Críticos de Controlo
PEST	Acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PDN	Plano de Desenvolvimento Nacional
PRODESI	Programa de Apoio à Produção, Diversificação das Exportações e Substituição das Importações
RA	Rotação do Ativo
RCP	Rendibilidade dos Capitais Próprios
RL	Resultado Líquido
RV	Rendibilidade das Vendas
SGQ	Sistemas de Gestão da Qualidade
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TON	Toneladas
USD	Dólar Americano
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VAL	Valor Atual Líquido

## 1 Introdução

Angola encontra-se atualmente no vértice de uma nova era, pois, o setor petrolífero tende a gerar contributos incrementais para o crescimento à medida que se aproxima o limiar máximo da capacidade extrativa.

Neste contexto, o comportamento e respetivo contributo dos restantes setores de atividade são determinantes. Nesta fase os desafios são substanciais pois, para além de um esforço continuado de investimento em infraestruturas, impõe-se consolidar as instituições, promover uma distribuição de rendimento mais equitativa, fomentar o emprego e aumentar a qualidade de vida da população.

O desenvolvimento de Angola deve deixar de depender, exclusivamente, do setor petrolífero. Assim, uma das principais perspectivas e metas previstas no PDN (Plano de Desenvolvimento Nacional) 2018/2022, com vista à eliminação da fome e da pobreza, da diminuição das assimetrias regionais e da melhoria da qualidade de vida dos angolanos, assenta na diversificação da economia angolana.

- No ano de 2002, o setor petrolífero representava, na estrutura do PIB (Produto Interno Bruto), cerca de 46%, correspondente a 60% das receitas fiscais e ultrapassava cerca de 90% das exportações angolanas.
- Entre 2002 e 2008, a subida significativa registada pela relevância do setor petrolífero na estrutura do PIB, em cerca de 58%, deveu-se, entre outros fatores, por um lado, ao aumento da produção petrolífera (entrada de novos campos) e, por outro, ao aumento significativo do preço de petróleo. Angola tornou-se numa das economias mundiais com maior crescimento.
- A partir de 2008, face ao drástico decréscimo da economia angolana, devido à crise financeira global e à dependência da economia angolana do setor petrolífero, foram formuladas e implementadas, com base na transferência do excedente do petróleo para outros setores, medidas que permitiram ao processo de diversificação da economia iniciar uma trajetória positiva.
- Entre 2008 e 2012, estas medidas para o desenvolvimento sustentável fizeram-se sentir, particularmente nas áreas da construção, de infra-estruturas nacionais e do setor financeiro.

- Entre 2012 e 2014, a dependência da economia angolana do setor petrolífero decresceu substancialmente, ocupando, na estrutura do PIB, cerca de 35%. Ou seja: os setores da pesca, da construção, dos serviços mercantis, da agricultura e da indústria transformadora cresceram substancialmente e representam, actualmente na estrutura do PIB, um peso económico maior que o setor petrolífero.

O Eco mediático tem vindo a expandir os acontecimentos derivados da crise petrolífera desde Junho de 2014:

- 95% das exportações de Angola dependem do petróleo. Há uma diminuição das divisas do país e, por conseguinte, há também uma pressão sobre as reservas cambiais;
- O quadro dos preços baixos do barril do petróleo provocou, na economia angolana, uma redefinição das despesas públicas para que fosse possível assegurar a sustentabilidade da agenda do desenvolvimento;
- O setor não petrolífero, apesar de ocupar o lugar cimeiro na estrutura do PIB, não substituiu, ainda, o petrolífero, como principal fonte de divisas do país. O setor petrolífero mantém-se ainda no país como a principal fonte das suas exportações.

A médio prazo, o potencial de crescimento continua muito elevado, quer devido à dimensão geográfica, às potencialidades minerais, hídricas e exploração agrícola, bem como à densidade populacional. Por outro lado, considerando a pirâmide etária actual (cerca de 60% da população tem menos de 25 anos) e o ritmo de crescimento demográfico, associados ao esforço de educação, conclui-se que o potencial de crescimento do capital humano é possivelmente o maior ativo, mas também o maior desafio para as autoridades governativas.

Neste contexto, é urgente acelerar o processo de diversificação da economia, não só para reduzir o peso do setor petrolífero na estrutura produtiva do país, nas receitas orçamentais e nas exportações e desta forma reduzir a exposição a choques externos, mas também tendo como objectivo a criação de emprego.

De forma a ir de encontro ao objectivo da diversificação, foi definido como estratégia no PDN 2018/2022, bem como no Programa do Executivo, a aceleração da diversificação da economia.

Neste enquadramento, a Namimar, Lda. irá apostar na industrialização do setor primário. Considerando a importância deste setor para a economia do país, mais concretamente do setor das pescas, e dentro deste o subsector das salinas, a Namimar, Lda. irá responder ao desafio do crescimento da economia e contribuir para o desenvolvimento da produção do sal, criando na

cidade de Namibe uma salina e respectivo processo industrial com capacidade produtiva industrial instalada para 30 mil toneladas/ano.

Inicialmente, o sal que vinha do deserto do Saara era uma das principais mercadorias da antiga África Ocidental onde sua ocorrência em depósitos naturais era rara. Este era posteriormente transportado para sul, onde era trocado por ouro ou outras valiosas mercadorias, devido ao seu valor, escassez e consequente elevada procura. Grande parte de toda esta importância estava relacionada com o benefício essencial que proporciona: a conservação de alimentos, especialmente carnes e peixes (Cartwright, 2019).

Não obstante a perda de notoriedade deste bem, a partir dos finais do séc. XIX, a nível mundial, em parte devido ao aparecimento de diversos meios alternativos de conservação dos alimentos dentro da indústria alimentar moderna, bem como a melhoria técnica dos métodos de extração do sal, o sal continua a ser um bem escasso em Angola. Este país, embora possua elevado potencial de produção, encontra-se muito dependente da importação deste produto (Lusa, 2017).

Posto isto, a opção pelo produto a produzir teve por base:

- Integrar-se na cadeia de valor para o setor prioritário;
- Grande necessidade de sal do país, onde se verifica fracos índices de produção e importação significativa, não satisfazendo, no entanto, as necessidades da população;
- Em África é necessário sal com iodo, devido ao elevado número de população afetada por doenças causadas por deficiência deste mineral.

A opção por Namibe deveu-se ao fato de ser uma das zonas do país que reúne as melhores condições para a produção de sal, apresentando um elevado potencial de produção. A província de Namibe situa-se no sul de Angola, norte da Namíbia, seguindo o traçado da costa marítima em paralelo ao Oceano Atlântico. Os estudos apontam para que, no Namibe, o potencial de produção de sal é de 110,74 a 117,66 toneladas por hectare utilizando o método tradicional e de 137,04 introduzindo uma colheita totalmente mecanizada.

## 1.1 Objetivos gerais

Pretende-se, com este trabalho, conceber, analisar e avaliar um projeto de investimento que consiste na implementação de salinas em Namibe, Angola. A finalidade do mesmo é a de contribuir para aumentar a produção nacional de bens de consumo, uma vez que a produção atual das salinas não satisfaz as necessidades do mercado interno. No entanto, com as condições climatéricas e terras disponíveis para a produção de sal em Angola, facilmente se alcançaria a autossuficiência e até mesmo excedente de produção para o mercado internacional.

### 1.1.1 Objetivos específicos

De forma a alcançar o objetivo geral do projeto, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o método mais adequado de produção de sal;
- Avaliar e identificar novas formas de comercialização e produção de sal;
- Estruturar a ideia de negócio num modelo de negócio coerente;
- Desenvolver o plano de negócio;
- Avaliar a viabilidade económica e/ou financeira do projeto.

## 1.2 Metodologia e estrutura do trabalho

Tendo por base o caso de estudo da implementação de salinas em Namibe, a metodologia utilizada baseia-se no desenvolvimento de um plano de negócio.

Um plano de negócio é um documento descritivo que explica todas as vertentes do negócio de forma clara, objetiva e perceptível. No plano de negócios deve ser possível esquematizar qual a ideia do negócio, informação pormenorizada de vendas, estratégia de marketing, viabilidade económica e projeções de custos e lucros do negócio (Vendus, S/Data).

Portanto, o plano de negócio é o guião da implementação e funcionamento do novo negócio, que permite fazer uma gestão mais eficaz e ter uma tomada de decisão mais fundamentada.

Existem vários tipos ou formas de organização de planos de negócios e todas apresentam vantagens e desvantagens. Neste caso, tendo como referência as metodologias de plano de negócio propostas por Ernst & Young (2007), IAPMEI (2016), Graham Friend & Stefan Zehle (2004) e McKeever (2005), pretende-se apresentar um plano de negócio adaptado às circunstâncias do caso de estudo e que reflita, de forma clara e imediata, os aspetos únicos e diferenciadores do modelo de negócio e dos resultados conducentes à sua viabilidade económico-financeira e sucesso em termos de proposição de valor e satisfação de cliente.

O presente trabalho está dividido em oito capítulos.

No primeiro capítulo encontra-se a introdução do trabalho, a contextualização da escolha do tema, a formulação do problema e a definição dos objetivos gerais e específicos a serem alcançados.

No segundo capítulo é feito o enquadramento do investimento nos países desenvolvidos, começando pela competitividade entre países e pelos fatores que influenciam esse investimento, para depois abordar os efeitos nocivos para os países recetores de investimento.

No terceiro, existe um enquadramento teórico sobre a estratégia, o empreendedorismo, que aborda o processo empreendedor, e o de plano de negócio, onde se expõe os seus objetivos, as suas necessidades e as suas vantagens e desvantagens.

No quarto capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para aquisição e tratamento da informação.

No quinto capítulo, procede-se à elaboração do plano de negócios de acordo com a metodologia de plano de negócio definida no terceiro e quarto capítulo.

No sexto, é feita a caracterização do investimento necessário para a realização do projeto, bem como do seu financiamento.

O sétimo capítulo aborda o estudo da viabilidade económica e financeira, que permite analisar se o investimento é seguro ou recomendável, comparando os retornos que serão obtidos para saber se é viável ou se será contraproducente.

E, por fim, no oitavo capítulo são apresentadas as considerações finais e as conclusões.

## 2 Investimento em países em desenvolvimento

Em tempos de globalização, os investimentos estrangeiros têm-se tornado o principal fator de desenvolvimento económico de vários países, sobretudo daqueles que compõem o chamado “terceiro mundo”.

Já se fala, aliás, de “globalização financeira”, que seria a denominação do processo que desencadeia o forte aumento de investimentos estrangeiros provocado principalmente em razão das novas tecnologias que permitem, entre outras coisas, enorme facilidade na movimentação de capital e, em consequência, maior segurança para os investidores internacionais.

O aumento do capital estrangeiro verificado nos países também se justifica pela forte concorrência interna diagnosticada nos países investidores. Tal competitividade obriga os países, por meio de empresas nacionais, a procurarem novas alternativas a fim de escapar a essa concorrência interna. E o principal meio para tal é, justamente, ampliar os seus horizontes, investindo em países de todas as partes do mundo, beneficiando-se das facilidades tecnológicas de um mundo globalizado.

Os países recetores, não obstante alguns malefícios que adiante se examinará, encontram no capital estrangeiro, atualmente, o principal suporte para o seu desenvolvimento económico. Ressalte-se, portanto, que os efeitos do investimento estrangeiro na economia interna das nações poderão ser positivos ou negativos, a partir de uma série de fatores e condições oportunamente considerados (Santos M. , 2007).

### 2.1 Fatores que influenciam o fluxo de investimento

Existem cada vez mais investimentos estrangeiros nos países hospedeiros, sobretudo naqueles ainda em estágio de desenvolvimento. Nesse aspeto, merece destaque a lição de Mello (Mello, 2000), que enumera como principais fatores que justificam o investimento estrangeiro:

- partida para o exterior à procura de mão-de-obra mais barata;
- procura em controlar mercados, a fim de facilitar as exportações;
- controle das fontes de fornecimento de matérias-primas;
- evitar a concorrência das empresas locais;
- eliminação das barreiras alfandegárias com a criação de mercados comuns;
- aumento de lucro ao superfaturar o que é importado da matriz, bem como subfaturar o que é vendido à matriz;
- ausência de adequada regulamentação do capital estrangeiro em diversos países.

## 2.2 O capital estrangeiro e seus possíveis efeitos nocivos aos países recetores

Diz-se que o investimento estrangeiro é sempre vantajoso para uma economia recetora, mas, infelizmente, não é bem assim. Existem desvantagens no nível económico, capital humano, caracterização do mercado e ao nível da relação com o exterior.

Para Ozturk (2007), uma problemática económica passa pela manipulação dos lucros sobre os preços de transferência e a saída de fundos do país para pagar lucros e royalties. Ainda que esses valores sejam mais ou menos elevados, a longo prazo o valor que sai do país pode ser maior do que o valor do investimento das multinacionais. No caso da compra de matérias-primas através das importações, além de afetar negativamente a balança comercial e de pagamentos, também leva a que o país recetor do investimento fique com um elevado grau de dependência face ao exterior.

Ao nível do mercado interno, as multinacionais por vezes provocam o encerramento de empresas locais, principalmente as empresas menos fortes, levando facilmente a um mercado sem concorrência e acabam por captar com mais facilidade a mão de obra mais qualificada das empresas locais, levando à conseqüente falta de inovação e desenvolvimento das pequenas empresas e, mais uma vez, ao seu encerramento. Outra questão que também facilita o monopólio das empresas multinacionais é o fato de os governos retirarem apoios e incentivos às economias locais para darem às multinacionais como forma de atração de investimento (Carkovic & Levine, 2002).

Por vezes, a tecnologia utilizada não é adequada aos recursos locais e levam a que a economia nacional fique dependente das tecnologias trazidas por multinacionais, desincentivando, assim, a necessidade de criar mais inovação, pois além de ser um investimento financeiro, as multinacionais continuarão com a vantagem da exclusividade da tecnologia. As multinacionais, ao trazerem a tecnologia, ao invés de criarem postos de trabalho, estão a contribuir para a deslocação da mão-de-obra qualificada para outros países, a fim de aí desenvolverem tecnologias de inovação. (Moreira & Dias, 2008).

Regra geral, o pagamento de juros de financiamento e royalties são muito elevados nos países não desenvolvidos, mas caso as multinacionais invistam na mão de obra qualificada através da formação e ou do conhecimento adquirido, pode levar a que os governos baixem o nível de apoio à educação, já que esperam que as empresas multinacionais o façam.

Além destas contrapartidas negativas, cada país recebe o investimento que merece, ou seja, os países que fazem promoção assente em subsídios a fundo perdido e reduções de carga tributárias acabam por apenas chamar a atenção dos investidores oportunistas, que ora agora se localizam num determinado país como amanhã seguem para outro, que lhes ofereça mais vantagens de deslocalização. Deste modo, os países que atraem este tipo de investidores acabam

por perder mais do que ganhar, e passam uma imagem de país desorganizado sem planeamento e sem estrutura de crescimento sustentável e duradoura (Lehmann & Teixeira, 2007).

Outros fatores que podem ser considerados como limitadores da atração de investimento estrangeiro são, por exemplo, a taxa de imposto, o funcionamento lento da justiça, as leis laborais duras, a elevada burocracia e corrupção (Hanson, 2001).

Em suma, o investimento estrangeiro pode ser benéfico ou prejudicial para os países hospedeiros. A regra geral é a de que os benefícios auferidos pelos países recetores superam em muito os eventuais danos do mercado interno.

A abertura das fronteiras de determinado país ao capital estrangeiro é, nos dias atuais, a única maneira de tal país se desenvolver economicamente, propiciando, em consequência, melhores condições de vida a seus nacionais.

Considerando que a busca pelo investimento internacional é uma estrada sem volta, a abertura do mercado interno ao capital estrangeiro, em determinadas situações, pode gerar efeitos nocivos às empresas e sobretudo às pessoas do país recetor. Sendo assim, deve o Estado criar condições para conciliar os interesses envolvidos, constituindo, a sua ação, o aspeto mais importante para minimizar esta ambiguidade.

Obviamente que essa regulamentação não pode ser tal que impossibilite o acesso das empresas multinacionais ao mercado interno do país recetor, sob pena de condená-lo ao atraso económico. Assim, as regras devem ser transparentes e claras, preocupando-se com o interesse do investidor estrangeiro, que necessita de segurança jurídica para investir no país hospedeiro, e ao mesmo tempo com o mercado interno, zelando pelas regras de livre concorrência, de proteção de direitos trabalhistas mínimos e com a adequada transferência de tecnologia (Santos M. , 2007).

### 3 Enquadramento teórico

Neste capítulo faz-se a análise estratégica às potencialidades de um negócio em concreto, que se torna essencial à realização do plano de negócio. Nesse contexto, em primeiro lugar, torna-se pertinente enquadrarmos teoricamente os termos mais atuais, o conceito e a importância da estratégia.

Em seguida, aborda-se o processo do empreendedorismo desde a identificação de oportunidades até à sua exploração e faz-se um enquadramento relativamente às necessidades de elaboração de planos de negócio que servirá de ajuda ao empreendedor para planear, definir metas, gerenciar riscos e direccionar as suas ideias, a fim de tomar as decisões mais acertadas e definir mecanismos para criar, entregar e capturar valor.

Por último, aborda-se a necessidade do uso do plano de negócio nas empresas, bem como as suas vantagens e desvantagens.

#### 3.1 Breve introdução à estratégia

É no âmbito da utilização do planeamento estratégico, como instrumento recorrente da gestão moderna, que se tem, cada vez mais, falado de planos de negócios, como a ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial.

Figura 1 - Os Planos de Negócio como instrumento de conciliação da estratégia com a realidade



Fonte: Elaborado com base na tese de Miguel Cruz, “Desenvolvimento de um plano de negócio compacto para uma PME de serviços de engenharia”

Existem, porém, outras ferramentas que assumiram, nos últimos tempos, um papel preponderante na implementação de gestão estratégica, nomeadamente o BSC, as 5 forças de Porter, a análise SWOT, etc.

Dos autores do conhecido e muito utilizado instrumento de gestão e de avaliação e desempenho das organizações, denominado por Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1997, p. 44), mestres e estudiosos por excelência da estratégia organizacional, seleccionou-se a seguinte citação que, não sendo uma definição de “Estratégia”, dá-nos uma ideia do que estes autores caracterizam como sendo esse instrumento estratégico que desenvolveram: “O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira,

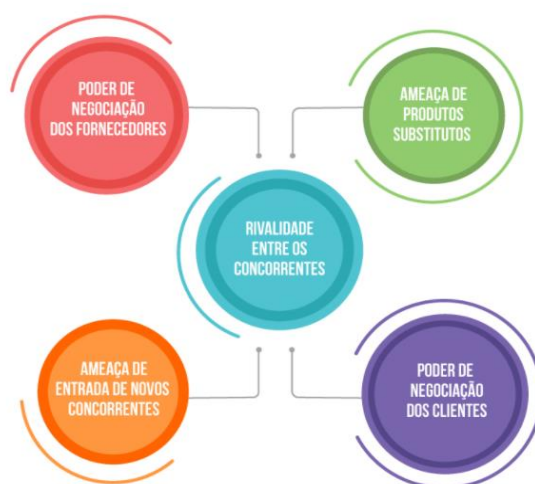
clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.”

No entanto, abordando o termo “Estratégia”, Porter afirma que a mesma é como um método de defesa das organizações diante do mercado competitivo, sendo que o grande diferencial da organização está na sua habilidade de lidar com as forças externas que afetam toda a organização (Porter, 2004). Por isso, no presente trabalho, será também realizada uma análise às forças concorrenciais com as quais a organização terá de lidar, pelo que utilizaremos a Teoria das Cinco Forças de Porter, que as identificou da seguinte forma:

- a ameaça dos novos entrantes no mercado;
- a ameaça de novos produtos;
- o poder negocial dos fornecedores;
- o poder negocial dos clientes;
- rivalidade entre os atuais concorrentes.

Porter considera ainda que nenhuma estratégia organizacional deve ser definida sem que na fronteira entre ambiente interno e ambiente externo seja efetuada uma análise rigorosa. Na figura seguinte, apresenta-se um esquema ilustrativo do modelo de Porter.

Figura 2 - As Cinco Forças de Porter



Fonte: <https://www.siteware.com.br/>

Segundo a Teoria das Cinco Forças de Porter, a rivalidade entre concorrentes é ainda influenciada por quatro outros fatores:

- Forças;

- Fraquezas;
- Oportunidades;
- Ameaças.

Conhecer as oportunidades e as ameaças, identificando-as com rigor, e reconhecer as forças e fraquezas internas, para tentar minimizar ou anular as negativas, valorizando e aproveitando as positivas. Esta análise é denominada de análise SWOT e é essencial ao estudo prévio que conduzirá à definição da estratégia, sendo esta ferramenta de análise habitualmente dividida em dois ambientes: o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Os primeiros refletem as preocupações com o interior da organização e tudo aquilo que, a partir de dentro, pode afetar positiva e negativamente o desempenho da sua atividade; ao passo que os segundos sintetizam o que podemos esperar de fora da organização, nomeadamente dos concorrentes, dos fatores legais, políticos, económicos e sociais, assim como os fatores tecnológicos e ambientais e as relações com os outros protagonistas mais importantes, nomeadamente os fornecedores, os clientes, a banca, o Estado, entre outros parceiros.

A definição de uma estratégia permite que uma empresa consiga, de certa forma, controlar o futuro, uma vez que planear pode ajudar a decidir. Mintzberg define a Estratégia como “*o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização num todo coerente*”. Diz ainda que “*uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências e deficiências internas relativas às antecipadas mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes*”. Para além de permitir um certo controlo sobre o futuro, ou pelo menos assegurar que este seja tido em consideração, a estratégia permite que uma empresa coordene as suas atividades de forma mais “racional”, pois a elaboração da estratégia forçou uma reflexão profunda dos objetivos a prosseguir (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2007, p. 29).

Uma das citações mais conhecidas de Drucker (1985), mas também mais enigmáticas e provocadoras (em relação aos gestores/empreendedores), diz que “planeamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes”. Porém, é essencial planear e acompanhar o caminho que o plano percorre, endireitando o percurso, sempre que for necessário.

A adoção de uma estratégia revela-se essencial, pela análise das suas características principais:

- trata-se de um plano, que vai definir uma direção, uma trajetória;

- mostra uma coerência de comportamentos que se irão manter ao longo de determinado tempo;
- dá uma perspetiva da forma de organização e do modo de atuar da empresa;
- define claramente a posição da empresa quanto aos produtos / serviços que disponibiliza e quais os seus mercados;
- é comparável à estratégia de um plano de batalha, ou seja, é igualmente uma manobra para combater um opositor ou concorrente e conquistar o mercado.

Ao mesmo tempo que se elabora uma estratégia, devem ser tomadas em consideração as potenciais dificuldades que podem surgir na sua implementação. De entre as que já foram identificadas, destacam-se nomeadamente:

- o estado de inércia dos executivos ou empresários reticentes quanto à ocorrência de mudanças;
- a falta de disciplina que poderá conduzir a um desvio na direção a tomar;
- a perceção de que algo está a andar para a frente, mas sem se saber quem lidera esses passos (pode levar a resultados confusos ou mesmo contraditórios);
- comunicação insuficiente entre as diferentes unidades da empresa;
- a falta de uma avaliação contínua dos avanços quantitativos e qualitativos decorrentes do seguimento da estratégia;
- os estados de impaciência que revelam uma vontade de obter resultados imediatamente;
- o não reconhecer e recompensar o progresso alcançado (pode fazer esmorecer o interesse pela obtenção do resultado final).

### 3.2 Do empreendedorismo ao plano de negócios

Howard, O'Connor, & Donald afirmam que desde o Século XVIII, quando o banqueiro e investidor irlandês-francês Richard Cantilão associou empreendedores a atividades de "risco" na economia, que os empreendedores são reconhecidos como uma classe. A partir deste período começou-se a procurar uma definição, ou uma melhor descrição para o empreendedorismo. (Howard, O'Connor, & Donald, 2016)

Segundo os autores, naquele período, várias propostas foram feitas para descrever o empreendedorismo. Assim, de acordo com Howard, O'Connor, & Donald (2016) o empreendedorismo consiste em fazer coisas que geralmente não são feitas no curso normal da rotina comercial. Trata-se de um fenómeno que se enquadra no aspeto mais amplo da liderança. Os autores relatam ainda que, pelo menos nas sociedades não autoritárias, o empreendedorismo constitui uma ponte entre a sociedade como um todo, principalmente os aspetos não económicos

dessa sociedade, e as instituições com fins lucrativos criadas para tirar proveito das suas atribuições económicas e satisfazer, da melhor maneira possível, os seus desejos económicos.

Ao reconhecer a importância da evolução do empreendedorismo no século XXI, Howard, O'Connor, & Donald desenvolveram uma definição integrada que reconhece os fatores críticos necessários para esse fenómeno. Sendo assim, os autores propõem que o empreendedorismo deve ser entendido como *“um processo dinâmico de visão, mudança e criação. Requer aplicação de energia e paixão para a criação e implementação de novas ideias de agregação de valor e soluções criativas. Ingredientes essenciais incluem a disposição de assumir riscos calculados em termos de tempo, património ou carreira, a capacidade de formular uma equipa de empreendimento eficaz, a habilidade criativa de reunir recursos necessários, e visão de reconhecer oportunidades onde os outros veem caos, contradição e confusão”* (Howard, O'Connor, & Donald, 2016, p. 14).

Porto (2013) realça que é importante diferenciar o empreendedorismo por necessidade do empreendedorismo por oportunidade. A autora entende que o empreendedorismo por necessidade acontece quando o empreendedor não tem uma melhor opção, e geralmente está relacionado com a perda de emprego, enquanto o empreendedorismo por oportunidade surge quando há uma chance de começar um novo empreendimento, ou seja, quando se percebe que existe uma oportunidade de negócio pouco ou não explorada.

Geralmente, o empreendedor que identifica oportunidades sabe onde quer chegar. Por isso, cria a sua empresa com base num planeamento prévio que envolve um plano de negócio ou a construção de um modelo de negócios. Quando se trata de empreendedorismo por necessidade, geralmente, o empreendedor não traça planos adequadamente e tende a falhar (Porto, 2013).

Vários fatores podem constituir motivação para empreender ou para que surjam empreendedores. O desejo de ser independente, a vontade de ser autónomo, a indisponibilidade de trabalhar em projetos de outras pessoas, contribuindo para o aumento do seu património, a vontade de criar riqueza, satisfação no trabalho, a realização, oportunidades e o dinheiro, constituem os principais motivos para que as pessoas decidam criar o seu próprio empreendimento (Howard, O'Connor, & Donald, 2016).

Para Porto, entender o fenómeno do empreendedorismo possibilita identificar oportunidades para a geração de ganhos económicos mediante a criação de novas organizações ou de novos produtos. A autora considera que *“ser empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, motivação para pensar conceitualmente, e a capacidade de ver, perceber a mudança como uma oportunidade, ou seja, um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”* (Porto, 2013, p. 1).

Howard, O'Connor, & Donald (2016) definem empreendedores de negócios como pessoas que procuram o crescimento e lucro no mundo dos negócios. Estão constantemente a inovar e tratam sempre de obter quotas de mercado maiores num mercado competitivo. São pessoas que criam, de forma pioneira, um empreendimento após o outro e uma inovação após a outra. Por outro lado, o empreendedor social, embora tenha muitas características semelhantes aos empreendedores de negócios, tratam de encontrar maneiras inovadoras de resolução de problemas que não estão a ser ou não podem ser abordados pelo mercado ou pelo setor público.

Geralmente, os empreendedores têm habilidades para fazer o controlo interno, planear, estabelecer metas, assumir riscos, têm a perceção da realidade e capacidade de tomada de decisão. O empreendedor deve reunir uma série de atributos, como: determinação, persistência na resolução de problemas, procura pelo feedback, autocontrolo, capacidade de persuasão, capacidade para determinar os riscos e assumi-los, criatividade, visão, paixão, entre outros. Os empreendedores sociais usam oportunidades baseadas no mercado para resolver um problema social e expandem a utilidade do mercado para incluir uma função social além da função comercial. Portanto, Howard, O'Connor, & Donald entendem que o empreendedor reconhece uma oportunidade baseada na competição, inovação e/ou atenção, que permite que a economia baseada no mercado se concentre na solução de um problema social (Howard, O'Connor, & Donald, 2016).

Empreendedores sociais são pessoas com visão inovadora de mudanças sociais com fracas disponibilidades de recursos. São agentes de mudanças para questões sociais, encaram a missão com uma visão de realizar mudanças sustentáveis que criam valor social, aplicam ideias criativas na procura incessante de soluções, assumem os riscos, mas são cautelosos na abordagem financeira. São determinados em fazer diferença no setor social por meio de uma série de práticas institucionais (Kabir, 2019).

Os modelos de negócio, para os empreendedores sociais, devem incorporar princípios comerciais como: valores de mercado, estratégias comerciais e operacionais comuns para empresas com fins lucrativos, aprender a colaborar com institutos públicos e agências governamentais e manter o foco nas suas missões principais.

Segundo Kabir, “*o truque é estar ciente e manter-se acima dos dois resultados: o impacto social quantificável e o lucro*” (Kabir, 2019, p. 16).

O projeto em causa, de construção de uma unidade de produção de sal, trata-se de um empreendimento que visa contribuir de alguma forma para minimizar a carência que existe em Angola na oferta de sal à população e melhorar a sustentabilidade alimentar do país. Dado a complexidade que existe no processo de criação de sal e a falta de cultura, por parte da população angolana, o empreendedor deve adquirir, para além dos atributos acima mencionados,

conhecimentos e competências para a construção e manuseamento da estrutura produtiva para garantir um crescimento saudável, assim como implementar estratégias para conquistar o mercado.

### 3.3 Definições e objetivos de um plano de negócios

Apesar da realização de um plano de negócios ser tida como necessária e fulcral para o estudo de viabilidade económica e financeira de qualquer organização, assim como a definição de uma estratégia vencedora, verifica-se que os autores que abordam o assunto não diferem muito nas suas abordagens sobre o que é um plano de negócios, demonstrando a exigência da sua formalização baseada em documentos escritos, acompanhados ou não pelo desenho de esquemas que ajudem à perceção desses planos de negócios por parte dos seus interessados.

A concretização do plano de negócios requer etapas e sugere subtemas cuja concretização é efetuada cronologicamente, obedecendo a um esquema inicial e eventuais ajustamentos com o decorrer da implementação do mesmo. O plano de negócios é composto pelos seguintes elementos: (1) uma descrição da visão e da missão da empresa ou do projeto; (2) uma descrição da estratégia e dos objetivos gerais e específicos (ou, dito de outro modo, objetivos principais e secundários); (3) uma descrição dos planos com base numa análise do contexto e das tendências identificadas; (4) uma descrição dos resultados esperados; (5) um plano financeiro com identificação de várias hipóteses e (6) um número limitado de anexos, alguns requeridos por bancos ou outras entidades que exigem informação específicas. Nos anexos, é conveniente dar explicações detalhadas sobre as hipóteses escolhidas e as fontes de informação, e de dados utilizados para o plano em si e para a parte do plano financeiro. É vantajoso ser um documento autónomo, suficientemente claro e detalhado para que qualquer stakeholder ou decisor possa ter uma ideia do que está em causa (McKeever, 2005) (IAPMEI, 2016).

No que toca à definição de plano de negócios, surgem algumas abordagens apresentadas por diversos autores.

Graham friend e Stefan Zehle informam que um plano de negócios descreve a visão e os objetivos do negócio, bem como a estratégia e táticas que serão empregues para alcançá-los. Um plano também fornece a base para orçamentos operacionais, metas, procedimentos e controlos de gestão (Friend & Zehle, 2004).

Segundo Chiavenato, o plano de negócios é como uma longa viagem que alguém quer realizar: é necessário um roteiro, um mapa detalhado, um projeto e um calendário para cumprir. Se o negócio for adiante, então a viagem será mais longa, os problemas a enfrentar maiores e as decisões a tomar serão em maior número e de maior importância. Sendo assim, o plano de negócios não resolve tudo, mas ajuda na minimização dos riscos, já que, pela sua antecipação, ajuda a enfrentá-los e a solucioná-los (Chiavenato, 2007).

Ford, Bornstein & Pruitt afirmam que “*A business plan is a document designed to map out the course of a company over a specific period of time*” (Um Plano de Negócio é um documento concebido para traçar o percurso de uma empresa durante um período específico de tempo). Elaborar um plano de negócios oferece uma excelente oportunidade de analisar todas as vertentes de um negócio ou projeto, testando a sua viabilidade e dando grande confiança na tomada de decisão (Ford, Bornstein, & Pruitt, 2007).

McKeever refere que o plano de negócios é “*uma declaração escrita que descreve e analisa o seu negócio e fornece projeções detalhadas sobre o seu futuro*” e deve ter dois propósitos: detalhar todas as variáveis subjacentes ao negócio e constituir uma ferramenta de suporte aquando dos pedidos de financiamento. (McKeever, 2005, p. 19)

Dornelas (2016) menciona que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam de saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal função do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planeamento e desenvolvimento inicial de uma empresa. Dornelas ainda diz que todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas não estáticas, que permitem ao empreendedor utilizar a sua criatividade ou bom senso, enfatizando os aspetos de maior interesse do público-alvo do plano de negócios em questão. No caso das empresas que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas onde a empresa pretende chegar, mas também o ponto de situação em que se encontra, apresentando os valores dos atuais indicadores de desempenho.

Assim, podemos dizer que a elaboração de um plano de negócios é um processo que visa a formalização de toda a análise que é necessário realizar, tanto interna como externa à organização para a qual diz respeito, não só para apuramento da sua viabilidade económico-financeira e definição dos vários planos de funcionamento, mas também como instrumento de futura comunicação na empresa. Desta forma, um plano de negócios é realizado com o intuito de auxiliar os empreendedores e a sua equipa a seguirem determinado caminho para que a ideia adjacente ao negócio chegue a um porto seguro. Como em qualquer plano, também um plano de negócios tem que conter a assunção de um conjunto de objetivos, de modo a traçar um percurso conducente aos mesmos.

Bernardi (2014, p. 12) afirmou que “*ao imaginar uma empresa sem qualquer planeamento, encontra-se um empreendimento sem direção, sem rumo e, o pior, sem saber o que espera atingir, assim, as hipóteses de sucesso são reduzidas*”. Assim sendo, embora não garanta o sucesso da empresa, o processo de planeamento torna-se indispensável, sendo através dele que o empreendimento terá um rumo, objetivos definidos, recursos e esforços direcionados, o que possibilitará que a empresa alcance todos os seus objetivos.

Por outro lado, e não muito divergente, Oliveira (2007, p. 5) defendia que *“O propósito do planeamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”*

Dependendo do tipo de negócio em questão, dos principais destinatários, do tempo disponível para a apresentação e do nível de detalhe exigido, um plano de negócios pode ser descrito de diversas formas: ou optando-se por um modelo mais esquemático do tipo “CANVAS”, ou por um modelo mais descritivo. Porém, os autores em geral e o bom senso aconselham a utilização de esquemas, diagramas, gráficos, tabelas e quadros, no sentido de estimular a construção dos “mapas mentais” dos ouvintes interessados.

De uma forma um pouco mais descritiva, segundo Kuhn & Dama (2009) os planos de negócios têm como objetivos:

- Pensar no futuro: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer pelo caminho e que formas optar para reduzir os riscos;
- Descrever o negócio: a motivação da oportunidade, como agarrá-la, como serão captados os recursos necessários e como aproveitar a oportunidade;
- O plano não é o negócio: o plano é apenas a descrição de intenções - na prática, existirão mais problemas e obstáculos não previstos, mais dificuldades a ultrapassar e mais riscos não previstos ou calculados previamente;
- O plano é um instrumento de negociação: serve para mostrar e demonstrar aos stakeholders o conjunto de ideias e intenções, assim como de estudos e conclusões para defender a implementação do negócio;
- O plano é um instrumento de motivação: para obtenção de financiamento, persuasão de sócios, obtenção de capital e participação e envolvimento da equipe de gestão e restantes recursos humanos.

### 3.4 A necessidade de planos de negócio e seus benefícios

Planear é essencial para o sucesso de qualquer tarefa. Planear significa formular metas, objetivos, e estabelecer orientações para o futuro de uma empresa ou oportunidade de negócio. Deste modo há um determinado número de fatores críticos que deverão ser levados em consideração, para um processo de planeamento com sucesso:

Metas - Estabelecer metas realistas a atingir. Estas deverão ser específicas, mensuráveis e estabelecidas com limites temporais.

Compromisso - A tarefa a empreender deverá ser assumida por todos os envolvidos.

Prazos - Deverão ser estabelecidas datas chave, subdividindo a meta final e permitindo uma monitorização contínua e uma medição da evolução no tempo.

Contingências - Eventuais obstáculos deverão ser antecipados e estratégias alternativas deverão ser formuladas.

Um Plano de Negócio não deve apenas enfatizar as forças de uma empresa, mas também ser realista sobre os seus problemas, riscos e obstáculos, propondo simultaneamente soluções para estas questões (Cruz, 2003). Sendo uma ferramenta de planeamento estratégico de uma empresa, um Plano de Negócio, para atingir os seus objetivos, deve incluir os seguintes parâmetros:

- Discutir os objetivos da empresa a curto e longo prazo;
- Propor formas / estratégias para atingir tais objetivos;
- Demonstrar de que forma a realização do plano satisfará os requisitos dos destinatários.

Para além destes, é conveniente que se acrescentem dois que, não sendo componentes de planeamento estratégico, são concorrentes para o seu sucesso:

- O diagnóstico, caracterizador da situação atual da empresa e do mercado;
- Um sistema de controlo e monitorização de resultados

A necessidade de um diagnóstico prende-se com a necessidade de conhecimento do estado atual, permitindo verificar o estado da empresa em termos internos e externos, sem o qual não é possível definir o ponto de partida para qualquer ação futura. Por outro lado, a caracterização do mercado é o primeiro passo para identificar os eventuais pontos de chegada ou o destino que se pretende atingir.

O sistema de controlo e monitorização, não sendo igualmente uma ferramenta de planeamento estratégico, deverá providenciar a informação necessária à medição do grau de cumprimento do Plano de Negócio, podendo igualmente conceder a informação necessária à manutenção de um diagnóstico atualizado.

No seu conjunto, estas duas peças de planeamento estratégico, estando em extremos opostos do processo, tocam-se e assumem um papel preponderante para o sucesso do Plano de Negócio.

Figura 3 - O ciclo virtuoso do Planeamento Estratégico



Fonte: Elaborado com base na tese de Miguel Cruz, “Desenvolvimento de um plano de negócio compacto para uma PME de serviços de engenharia”

O planeamento de negócio é bastante relevante para as organizações e, através dele, podem tirar benefícios, uma vez que as organizações necessitam de saber lidar com recursos limitados. Um planeamento estratégico acertado, que passaria pela implementação de um Plano de Negócio eficiente, pode igualmente ajudar a ultrapassar os problemas geralmente comuns às empresas. São eles: a dificuldade em arranjar clientes nos primeiros anos (problema de instalação); a dificuldade de obtenção de uma boa equipa e controlo do negócio no período seguinte (problema de consolidação); problemas ligados ao financiamento e competição com empresas mais fortes numa fase mais avançada do negócio (problemas de expansão). Daí que um bom Plano de Negócio possa constituir uma ferramenta essencial para ajudar o empresário a refletir sobre os obstáculos que possa, eventualmente, contornar (Cruz, 2003).

Uma organização apresenta, por vezes, uma equipa diretiva constituída pelos seus sócios. Nestes casos, e com alguma frequência, verifica-se a resolução dos problemas à medida que eles vão surgindo, o que impossibilita o desenvolvimento de uma estratégia a longo prazo. Ora, tendo em conta que o planeamento estratégico é importante para tentar chegar a uma situação favorável no futuro, importa implementar uma ferramenta que oriente o staff de uma empresa a trabalhar para um objetivo que vá para além dos problemas a resolver no dia-a-dia. Atualmente, o Plano de Negócio tem-se revelado uma solução para esse enquadramento. A sua aplicação pode contribuir eficazmente para atenuar as fragilidades atrás referidas e conduzir a empresa a um caminho mais seguro e promissor.

Quando uma empresa é criada, a incerteza pode gerar um leque muito alargado de problemas. A administração ou os corpos diretivos podem ser competentes em algumas áreas e não o ser noutras, tornando-se necessário prever possíveis falhas. Daí que planear seja essencial.

Na gestão de uma empresa, como em qualquer outra atividade, a elaboração de planos é indispensável para garantir que exista uma definição clara dos objetivos, das responsabilidades, das tarefas a realizar e uma melhor gestão de recursos e do tempo. Um Plano de Negócio revelar-

se-á deveras importante para uma organização, pois auxiliará na solução de alguns problemas complexos, próprios de uma empresa em crescimento, e com recursos financeiros limitados. Um plano fará projeções para o futuro, não se focando apenas na resolução de questões concretas. Também aqui é fundamental que, o plano seja igualmente útil para prever as dificuldades da empresa, a médio ou longo prazo. Assim, em vez de mostrar como reagir às dificuldades, o Plano de Negócio vai tentar antecipá-las, facilitando, simultaneamente, a tarefa de comunicação dos objetivos e estratégia da organização, funcionando como catalisador de toda a equipa de trabalho em torno de objetivos comuns (Cruz, 2003).

A necessidade de um Plano de Negócio pode ser observada ao nível dos benefícios que estes traduzem e ao nível dos usos que se lhe dá. Ao nível dos benefícios, o processo de planeamento completo força o empresário a analisar todos os aspetos da estratégia, para lidar com a incerteza que o envolve, podendo evitar alguns insucessos que poderão ser identificados e antecipados com a elaboração de um Plano de Negócio efetivo. Ao nível do seu uso, podem dividir-se em dois níveis de utilização: externa, para a obtenção de fundos de investimento, financiamento bancário, alianças estratégicas, fusões e aquisições, relação entre cliente e distribuidor ou fornecedor, etc; e interna, uma vez que, um Plano de Negócio escrito pode ser um importante documento interno para empresas com múltiplos polos e tipos de negócio, ou seja, os empresários de topo devem monitorizar os planos de negócio não só para se certificarem que o plano formal está a ser cumprido mas também para determinarem se os planos finais estão de acordo com os objetivos financeiros e de mercado, de longo prazo.

### 3.5 Vantagens e desvantagens da realização de um plano de negócios

A tabela 1, apresentada na página seguinte, resulta de um resumo e cruzamento de tópicos deixados pelos autores pesquisados e citados nos pontos anteriores, acrescidos de alguma reflexão e conhecimentos próprios. Esta tabela visa destacar o quão importante é a planificação para a realização dos mais diversos projetos, quer eles sejam simples ou complexos, assim como o sucesso de um projeto pode ser influenciado por uma planificação elaborada com a devida exigência. Na realização de um plano de negócios, dificilmente se conseguem vislumbrar desvantagens, no entanto, quando comparado um plano de negócios com modelos mais simples, poderemos enumerar alguns inconvenientes.

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens na Realização de um plano de negócios

REALIZAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação da ideia;</li> <li>• Visualização dos possíveis caminhos a percorrer;</li> <li>• Caracterização do produto / serviço a oferecer;</li> <li>• Caracterização do trinómio cliente / segmento /mercado;</li> <li>• Detecção e caracterização mais eficaz da concorrência;</li> <li>• Maior precisão na orçamentação de investimento e gastos;</li> <li>• Medição atempada de riscos;</li> <li>• Elaboração possível de simulações;</li> <li>• Previsão de resultados;</li> <li>• Motiva a atração de investidores;</li> <li>• Proporciona a obtenção de financiamento;</li> <li>• Bancário e / ou financiamento por meio de projetos de forma mais célere, estruturada e credível;</li> <li>• Maior facilidade na elaboração e definição da estratégia do negócio;</li> <li>• Ferramenta detalhada sobre a empresa;</li> <li>• Projeções realistas quando se possui histórico financeiro;</li> <li>• Pode facilitar quando é necessário investimento de capital de risco;</li> <li>• Pode ajudar a definir as hipóteses do negócio (de forma menos rápida);</li> <li>• Ponto de partida para operações, marketing e planos financeiros;</li> <li>• Tem a possibilidade de uma projeção financeira detalhada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema demasiado rígido;</li> <li>• Não é possível uma “navegação à vista”;</li> <li>• Partir de pressupostos erróneos;</li> <li>• Proporcionar à (potencial) concorrência importantes dados sigilosos (“O segredo é a alma do negócio”, provérbio popular);</li> <li>• Exposição da ideia de forma prematura;</li> <li>• É demorado e requer dedicação e pesquisa;</li> <li>• Empresas novas não conhecem muitas variáveis e acabam por fazer um plano falso ou fantasioso;</li> <li>• No processo podem surgir variáveis inesperadas e incontroláveis;</li> <li>• É difícil para fazer a atualização.</li> </ul>

Fonte: <http://catarinadesign.com.br/business-model-canvas-um-atalho-antes-do-seu-plano-de-negocio/>

Salienta-se que, se o plano de negócios for elaborado em conformidade com as melhores práticas e intenções defendidas pelos autores já referidos, as desvantagens enumeradas poderão ser rebatidas praticamente na totalidade, pelo que se conclui que as inúmeras vantagens defendidas são suficientes para considerar o ato de planejar a ideia de negócio altamente aconselhável.

### 3.6 Análise económica e financeira

A análise económica e financeira é uma das partes mais importantes num plano de negócio, uma vez que projeções financeiras realistas e a sua avaliação através de métodos de cálculo financeiro para medir a rentabilidade e analisar a viabilidade económica e financeira, permitirá perceber se o negócio é viável ou se terá o retorno esperado num determinado período de tempo.

De acordo com Covello & Hazelgren (2006), transformar uma ideia numa realidade lucrativa requer uma pesquisa minuciosa, sobretudo no que diz respeito à determinação dos potenciais mercados, preço de venda realista para os produtos e serviços, custos associados à sua produção e entrega, dinheiro para publicidade e promoção necessária para obter participação de mercado, custos gerais e administrativos fixos necessários para apoiar as referidas atividades, incluindo o número de funcionários necessário para apoiar e operar a empresa.

Segundo Samanez (2007), entre os métodos mais utilizados e aceites para fazer a avaliação económica e financeira, estão: o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) e o payback.

Covello & Hazelgren (2006) consideram que o break-even-point (ponto de equilíbrio), é, igualmente, um método muito importante porque permite saber, do ponto de vista da geração do fluxo de caixa, se está a haver ganhos ou perdas de dinheiro.

De acordo com o autor, é o ponto em que as vendas equilibram as despesas, de modo que, subtraindo todos os custos às vendas, o valor seja igual a zero. Portanto, para calcular o ponto de equilíbrio, deve-se saber primeiramente quais são as receitas e os custos fixos (custos comerciais que não variam quando o volume de vendas muda) e os custos variáveis previstos (custos que variam diretamente com as vendas, incluindo custos de matérias-primas, certos custos de serviços públicos, mão-de-obra e comissões de vendas) (Covello & Hazelgren, 2006).

#### 3.6.1 Valor atual líquido (VAL)

O método de valor atual líquido mede o valor atual dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo da sua vida útil.

De acordo com Samanez (2007), utiliza-se o VAL quando se pretende encontrar alternativas de investimento que valham mais do que custam. O seu cálculo dá-nos a noção das preferências entre o consumo atual e futuro e a incerteza associada aos Cash Flows (fluxos de

caixa futuros). Desta forma, o autor considera que o Cf (cash flow) é a principal grandeza para estimar o valor da empresa visto que resume as entradas e saídas efetivas de dinheiro ao longo do tempo.

Segundo Peterson & Fabozzi (2003), um determinado investimento comporta dois tipos de Cf:

- Cf relacionados com aquisição e alienação dos ativos, conhecido como Cf de investimentos e;
- Cf relacionados com operações do dia-a-dia da empresa, Cf operacional.

De acordo com os autores é necessário considerar os dois tipos de Cf para avaliar qualquer projeto de investimento. Assim, a soma dos dois Cf resulta no Cf líquido que é calculado para cada período da vida do projeto (Fabozzi & Peterson, 2003).

O VAL é o valor atual de todos os Cf esperados e pode ser determinado mediante a seguinte expressão:

$$VAL = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

O VAL é o somatório dos fluxos de caixa descontados ao período inicial, onde o  $CF_t$  representa o fluxo de caixa no final do período  $t$ ,  $N$  representa o tempo de vida do projeto e  $i$  representa a taxa atualização que reflete o custo ou a remuneração mínima do capital investido (Samanez, 2007).

A seguinte tabela ilustra a regra de decisão do valor atual líquido.

Tabela 2 - Regra de decisão do valor atual líquido

Se	Significa que	Conclui-se que
$VAL > 0$	O investimento deverá aumentar a riqueza dos acionistas.	O projeto é economicamente viável e deve ser aceite.
$VAL < 0$	O investimento deverá reduzir a riqueza dos acionistas	O projeto é economicamente inviável e deve ser rejeitado.
$VAL = 0$	O investimento não alterará a riqueza dos acionistas.	A aceitação ou não do projeto é indiferente.

Fonte: Peterson & Fabozzi, 2002

### 3.6.2 Taxa interna de rentabilidade (TIR)

Segundo Peterson & Fabozzi (2003), a taxa interna de rentabilidade de um investimento é a taxa de desconto que torna o valor atual de todos os Cf futuros esperados igual a zero, ou seja, a TIR é a taxa de desconto que faz com que o VAL seja igual zero.

De acordo com Samanez, (2007) não se pretende, com este método, avaliar a rentabilidade absoluta a determinado custo de capital mediante o processo de atualização, mas sim encontrar uma taxa intrínseca de rendimento.

Samanez propõe a seguinte equação para determinar o TIR, considerando que a TIR é uma taxa hipotética que anula o VAL:

$$VAL = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

O critério de decisão baseia-se na comparação entre a TIR e o custo de capital, ou seja, a taxa de atualização, como ilustra a seguinte tabela.

Tabela 3 - Regra de decisão do valor da taxa interna de rentabilidade

Se	Significa que	Conclui-se que
TIR > Custo de Capital	O investimento irá retornar mais do que o necessário.	O projeto deve ser aceite.
TIR < Custo de Capital	O investimento irá retornar menos do que o necessário.	O projeto deve ser rejeitado.
TIR = Custo de Capital	O investimento não alterará a riqueza dos acionistas.	O projeto deve retornar o que é necessário.

Fonte: Peterson & Fabozzi, 2002

### 3.6.3 Payback

O período de payback é o tempo necessário para recuperar o investimento em termos de Cfs futuros descontados. Portanto, cada Cf é descontado de volta ao início do investimento a uma taxa que reflete tanto o valor temporal do dinheiro quanto a incerteza dos futuros Cf's, isto é, à taxa de atualização (Fabozzi & Peterson, 2003).

Samanez (2007) afirma que para descobrir o tempo de recuperação do investimento, o método de payback descontado consiste em determinar o valor de **T** na seguinte equação:

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + i)^t}$$

Onde o **I** representa o investimento inicial, **CF<sub>t</sub>** representa o Cf no período **t**, e **i** representa a taxa de atualização, ou seja, o custo do capital.

## 4 Metodologia do trabalho

Os planos de negócio distinguem-se fundamentalmente pela forma como estão organizados. Neste capítulo explica-se a metodologia utilizada para a elaboração de um plano de negócio e para a recolha de dados e tratamento de informação.

### 4.1 Metodologia para elaboração do plano de negócio

Como já foi referido anteriormente, com este trabalho pretende-se conceber, analisar e avaliar um projeto de investimento de implementação de salinas em Namibe. No âmbito do processo empreendedor, o desenvolvimento do plano de negócio é fundamental para se passar da fase de identificação da oportunidade para a fase de desenvolvimento da mesma.

Assim, propôs-se uma combinação entre as estruturas de Ernst & Young, IAPMEI e Graham Friend & Stefan Zehle para a construção daquela que se julga ser a que melhor se adapta para o presente plano de negócio:

1. Sumário executivo;
2. Apresentação da empresa, dos promotores e descrição do negócio;
3. Diagnóstico estratégico;
4. Análise do mercado;
5. Plano estratégico;
6. Consumidores e clientes;
7. Plano de operação e de produção;
8. Plano de Marketing;
9. Estudo de viabilidade económico-financeira;

#### 4.1.1 Sumário executivo

O plano de negócio deve começar sempre por um sumário executivo, que segundo IAPMEI (2016), é a primeira coisa que os financiadores leem. Por isso, deve ser claro, de forma a não desencorajar os analistas de analisarem o plano completo.

Tal como o IAPMEI, propõem-se os seguintes pontos como sendo essenciais no sumário executivo.

- ✓ Nome do negócio e a sua área de atividade;
- ✓ A missão da empresa;
- ✓ Âmbito do negócio e o potencial mercado para os seus produtos;

- ✓ Os recursos humanos e financeiros necessários;
- ✓ Prazo previsto para que o negócio comece a gerar lucros;
- ✓ Pontos fortes e fracos do projeto;
- ✓ Referências e experiências relevantes para o projeto.

#### 4.1.2 Apresentação da empresa, dos promotores e descrição do negócio

Segundo Graham Friend & Stefan Zehle (2004), na descrição do negócio deve-se identificar o nome do empreendimento, o histórico do setor em termos de status atual e tendências futuras, as potenciais vantagens do novo empreendimento em relação à concorrência, o dono da empresa e antiguidade na mesma, explicar o que realmente vende, descrever as principais características de cada produto ou serviço e explicar como o produto satisfaz as necessidades dos clientes.

No histórico da companhia e dos seus promotores é importante perceber como surgiu o projeto, a experiência passada dos empresários (sobretudo na área de negócio e de gestão) assim como os pontos fortes e fracos na ótica dos seus promotores (IAPMEI, 2016). A declaração sobre a sustentabilidade deve descrever o impacto que o empreendimento tem nos principais grupos de stakeholders, como os clientes, fornecedores, trabalhadores, financiadores e o setor público (Friend & Zehle, 2004).

De acordo com Ernst & Young (2007) é necessário demonstrar que a equipa de gestão é capaz de fazer crescer o negócio. Portanto, é importante identificar os membros-chaves da equipa de gestão e demonstrar que têm experiência, que são competentes e que estão comprometidos com o empreendimento.

IAPMEI (2016) realça os aspetos relacionados com a gestão e controlo, visto que se trata de uma componente essencial de valor da empresa ou do projeto, reconhecido em todos os mercados avançados. Consideram que os gestores da nova empresa devem estar em condições de assegurar o sucesso de atuação em cada setor da mesma.

#### 4.1.3 Diagnóstico estratégico

Geciane Porto (2013) entende que o principal objetivo do diagnóstico ou da análise estratégica é conhecer o ambiente de negócios em que a empresa atuará, através da análise dos fatores ambientais que podem impactar, positiva ou negativamente, no negócio da empresa. Por exemplo, podemos destacar fatores legais (medidas sanitárias, certificação de produtos, etc), económicos e naturais (taxas de juro e de câmbios, catástrofes naturais e níveis de poluição), socioculturais (crescimento populacional, nível de educação), tecnológicos (novas tecnologias de

produção, tecnologias de informação). Portanto, a autora considera que uma análise PEST permitiria perceber esses fatores.

#### 4.1.4 Análise do mercado

De acordo com Ernst & Young (2007), na análise de mercado deve ficar claro o conhecimento que se tem e a posição ocupada no mesmo, porque é preciso convencer o potencial investidor que existe uma real oportunidade para negócio. Assim, é preciso explicar como é que a empresa se encaixa no mercado, devendo ser identificados e explicados os fatores de decisão de potenciais clientes.

O tamanho do mercado pode ser definido mediante o nível de consumo do produto, seja numa cidade, país, grupo de países ou mesmo no mundo inteiro, ou em segmentos de clientes com determinadas características. Para o IAPMEI, a análise do mercado é essencial para fundamentar a viabilidade da ideia ou produto e traduzir o conhecimento dos promotores sobre o mercado (IAPMEI, 2016).

#### 4.1.5 Plano estratégico

O plano estratégico analisa o ajuste ideal entre os recursos e oportunidades da empresa, tendo em consideração como poderá a mesma adaptar-se para se desenvolver num ambiente competitivo e em constante mudança. O plano estratégico é uma descrição do que a empresa está a desenvolver e a razão por detrás disso.

Existem vários tipos de estratégia e todos os negócios têm uma. O IAPMEI sugere que numa estratégia comercial se deva estabelecer um preço para o produto. Entretanto, se o produto for completamente novo, como forma de evitar problemas, deve-se determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer ao consumidor. Assim, para criar o valor mínimo para o produto, deve agregar-se todos os custos associados à produção, marketing e distribuição do produto. A partir deste valor deve estabelecer-se o valor final, com base em margens próprias do mercado ou análises de valor acrescentado percebido pelo cliente.

O plano deve contemplar as ações a desenvolver, as forças de vendas a envolver, os distribuidores, os agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados (IAPMEI, 2016).

#### 4.1.6 Consumidores e clientes

Ernst & Young (2007) consideram que, por um lado, os potenciais clientes devem ser identificados e, por outro, fatores como as necessidades dos clientes e os elementos de decisão devem ser muito bem explicados.

#### 4.1.7 Plano operação e de produção

Nesta secção devem ser fornecidas as informações que se relacionam com a operacionalização do empreendimento, a disponibilidade de mão-de-obra, proximidade com fornecedores e clientes, equipamentos necessários para produção, armazenamento, entre outros.

O IAPMEI (2016) sugere que, em situações de produtos que requerem um processo produtivo físico, este processo esteja detalhado em todas as componentes essenciais para o arranque e lançamento do projeto.

#### 4.1.8 Plano de marketing

Marketing é o processo onde se identificam e quantificam as necessidades dos clientes e se define uma estratégia para os satisfazer (IAPMEI, 2016).

De acordo com Graham Friend & Stefan Zehle (2004) é necessário, explicar o posicionamento do produto em relação aos concorrentes; os segmentos de mercado-alvo devem ser identificados e dimensionados; as especificações do produto devem ser incluídas e os recursos devem ser descritos em termos das necessidades e benefícios do cliente; atendimento ao cliente, garantias, atendimento de pedidos e serviço pós-venda devem ser adotados.

Ernst & Young (2007) sugerem que se deve, por um lado, explicar as vendas e as estratégias de venda e, por outro, deve-se demonstrar um modelo de negócio viável, ressaltando a forma como a empresa vai gerar receita.

#### 4.1.9 Estudo de viabilidade económico-financeira

De acordo com IAPMEI (2016), as projeções financeiras devem incluir projeções de vendas, de Cf (para o horizonte temporal do plano de negócio) e de rentabilidade. A projeção de vendas deve ser feita com base na dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação de clientes, forças e fraquezas dos concorrentes, entre outras. As projeções de Cf devem ser feitas, após as projeções de vendas. Estas projeções possibilitam o cruzamento entre receitas (provenientes das vendas) e as despesas (custos fixos e custos variáveis).

## 5 Plano de Negócio

Neste ponto, dedicado à análise de contexto interno e externo do projeto, serão desenvolvidos os seguintes temas: investimento em Angola; ideias chave para a empresa; definição da estratégia plano de negócio; definição do tipo de empresa a adotar; análise ao meio envolvente externo através de uma análise PEST; análise à concorrência baseada na Teoria das Cinco Forças de Porter; análise SWOT; e, finalmente, a definição da estratégia, baseada nos pressupostos do modelo de avaliação e desempenho organizacional proposto pelo BSC.

### 5.1 Investir na indústria de Angola

O desenvolvimento de Angola em diversos setores tem sido uma prioridade nos últimos tempos, no âmbito da diversificação da economia e do combate à crise económica que o país enfrenta, causado pela diminuição do preço do barril de petróleo no mercado internacional. Esta crise económica e financeira traduziu-se em pobreza, fome, desemprego, fuga de investimentos estrangeiros e tantos outros prejuízos.

Mas, diante de tudo isto, o país mantém-se focado em alcançar níveis de desenvolvimento consideráveis. Uma forma de o conseguir é através da atração de investidores estrangeiros (e nacionais) para o país. Com mais investimentos, mais receitas serão arrecadadas pelo estado, além da possibilidade de gerar mais empregos para as populações e vários outros benefícios.

Não obstante a estes dados, existem ainda boas razões para investir no país. Começando nas suas riquezas naturais, Angola é atualmente o 4º maior produtor de diamantes do mundo e, além disso, existe ainda o petróleo, que significa muito para a economia deste país nos dias de hoje.

Em termos de dimensão, Angola ocupa 1.246.700 quilómetros quadrados habitados por mais de 32 milhões de pessoas. Apesar de uma grande parte da população viver abaixo do limiar da pobreza, o número de habitantes e de possíveis consumidores é considerável.

Acresce o grande potencial de desenvolvimento que o país apresenta, face ao que se tem feito para a melhoria das condições de vida das populações e do ambiente de negócios, tendo apresentado um elevado ritmo em termos de desenvolvimento económico. Ao investir no país existe a possibilidade de expansão, uma vez, que Angola oferece a possibilidade de facilmente expandir a sua visão para outros mercados de países vizinhos. Isto explica-se, pois, Angola possui fronteiras abertas com quatro países, nomeadamente: República Democrática do Congo, Congo, Zâmbia e a Namíbia (Canal K, S/Data).

Angola é um país sedento de inovação, o que se traduz outra razão para que se realizem mais investimentos. Este país é constituído maioritariamente por uma população jovem que será

atraída por criações inovadoras. Qualquer inovação trazida por investidores, estrangeiros e não só, é bem recebida no mercado angolano.

Atrair investidores para Angola é uma prioridade do governo. O país deu início a um processo de implementação de reformas com a finalidade de promover o investimento e aumentar a competitividade, de forma a melhorar o ambiente negocial para que mais investidores manifestem o interesse no país (Canal K, S/Data).

## 5.2 Ideias chave

A missão deste projeto está fundamentada num conjunto de possibilidades de desenvolvimento e crescimento sustentado do negócio, que são o fundamento do sucesso da empresa e que se podem resumir em algumas ideias chave:

- Criar instalações (salinas e unidade fabril) e um processo produtivo simplificado e eficiente. Instalação de uma linha de exploração que permite uma produção de 30.000 toneladas ano, podendo a mesma ser otimizada para o dobro, bastando, para o efeito, introduzir um regime de trabalho de dois turnos;
- Garantir aos clientes um elevado nível de satisfação, apostando na produção de sal de qualidade, bastante superior ao produzido em Angola e obedecendo aos níveis de exigência internacionais;
- Compreender as necessidades do mercado e antecipar-se às suas expectativas, acompanhando as evoluções e tendências do mesmo;
- Apostar nas novas tecnologias de informação e na sua aplicação aos equipamentos produtivos e não produtivos da empresa,
- Respeitar o ambiente, tanto externo como interno, apostando na reciclagem e na criação de condições de trabalho inovadoras em termos de higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Racionalizar, mecanizar e automatizar todas as fases produtivas, bem como as atividades complementares da produção e de gestão, minimizando os custos e permitindo um melhor controlo do negócio;
- Construção de uma unidade industrial com capacidade significativa de produção de sal, face às existentes no mercado, posicionando o produto num nível de qualidade elevada que permitirá a médio prazo a expansão para mercados internacionais;
- Formação e capacitação do pessoal, de modo que adquiram competências que permitam atingir os objetivos estabelecidos;

No cumprimento desta sua missão a empresa vai realizar investimentos importantes, sempre com uma estratégia bem definida por base. Assim, e por ordem cronológica, serão de salientar os passos evolutivos na vida do projeto, que constam no cronograma de implementação.

Podemos distinguir no cronograma três grandes fases: 1º Construção das salinas; 2º Construção da Unidade Industrial; 3ª Automatização da linha de ensacamento.

### 5.3 Definição da estratégia utilizando plano de negócio

#### 5.3.1 Sumário executivo

Pretende-se criar uma unidade de produção de sal à qual se atribui o nome de Namimar, Lda. A empresa tem como missão produzir sal de alta qualidade de forma a atender aos clientes com excelência, garantindo sustentabilidade e relações duradouras.

A população de Angola é superior a 32 milhões de habitantes e estima-se um mercado com necessidade de cerca de 250 mil toneladas de sal/ano. No âmbito deste projeto, espera-se contribuir com 12% da produção, uma produção de 30 000 toneladas.

Dada a dimensão do empreendimento, composto por 3 tanques de produção de milhares de litros cada, prevê-se a contratação de 45 funcionários que trabalharão no período diurno, durante 8 horas/dia. A fábrica trabalhará por sua vez em dois turnos, de 8 horas cada, cinco dias por semana.

Espera-se investir, no primeiro ano do projeto cerca de 3 400 000,00 USD na construção do empreendimento, e no segundo ano, cerca de 2 000 000,00 USD para dar início à produção e 1 400 000,00 USD para suportar os custos de exploração.

Do ponto de vista do ambiente interno da empresa destacam-se, como pontos fortes, a capacidade de gestão dos promotores e a localização do empreendimento, uma vez que o fator climatérico é excelente para a produção de sal. Contudo, deve-se realçar que a falta de mão de obra qualificada e dos recursos financeiros constituem alguma fraqueza para o sucesso do negócio.

É espetável que o projeto comece a gerar lucro, na perspetiva do projeto, a partir do quarto ano.

### 5.3.2 Apresentação da empresa, dos promotores e descrição do negócio

#### 5.3.2.1 Apresentação da empresa

A Namimar Lda. será uma empresa dedicada ao mercado das pescas e à produção do sal, para o consumo humano e para a indústria.

O objetivo principal da Namimar, Lda. será o de desenvolver um projeto que contemple a produção de sal como resposta às necessidades do mercado nacional. Assim, pretende construir salinas para a produção de sal, bem como uma unidade industrial associada que irá permitir a produção e ensacamento de sal para a indústria alimentar, química e colmatar outras necessidades do mercado.

#### 5.3.2.2 Apresentação dos promotores

Ricardo Guerreiro, Paulo Silva e Jorge Faria são os promotores do projeto. Ricardo Guerreiro, de 51 anos, licenciou-se em engenharia informática na Suíça, país onde iniciou a sua atividade laboral nesta área, em 2005. No ano de 2014, regressou a Angola, onde é atualmente CEO de várias empresas. Paulo Silva tem 48 anos, licenciou-se em gestão e é atualmente gerente de diversas empresas. Por fim, Jorge Faria, de 50 anos, realizou várias formações, em Inglaterra, na área de gestão. Presentemente, é gestor de algumas empresas em Angola e sócio-gerente de uma outra em Portugal.

### 5.3.3 Diagnóstico estratégico

A população de Angola é superior a 32 milhões de habitantes, onde a maioria da população vive com menos de dois dólares por dia e o cenário não tem previsão de melhoria. Contudo, em termos de desenvolvimento humano, o país tem melhorado progressivamente a sua posição, passando da categoria de baixo, para médio desenvolvimento humano (Welborn, Cilliers, & kwasi, 2020).

De acordo com as informações fornecidas pelo Ministério da Agricultura e Pescas, em Namibe, no ano de 2018, foram produzidas cerca de 9 944 toneladas de sal. No ano seguinte houve um aumento de produção na ordem dos 19%, ou seja, produziu-se 12 317 toneladas de sal. Em 2020 a situação piorou, pois verificou-se uma descida de 34% em que se produziu apenas 8 115 toneladas de sal.

O elevado investimento na construção de salinas da Namimar, que permitirá a produção de milhares de toneladas de sal por ano, irá diminuir a importação no país ou mesmo fazer com que esta se extinga, o que será bastante vantajoso para o país.

Atendendo à dimensão da população, estima-se um mercado com necessidade de cerca de 250 mil toneladas de sal por ano.

A salicultura, em Angola, é uma atividade muito importante para o desenvolvimento do país. Em Namibe, esta atividade está a gerar riqueza e a satisfazer as necessidades da população,

evitando, desta maneira, o êxodo dos cidadãos para os grandes centros urbanos. A organização e estrutura da produção salineira tem vindo a alterar-se consoante o evoluir dos tempos, tanto quanto aos métodos de extração como a níveis económicos. Não obstante, devem ser implementados outros instrumentos que venham a promover a eficácia nos serviços públicos na região (Santos I. , 2016).

Os empresários têm vindo a apostar na melhoria da produção e tratamento, tais como os métodos de processamento e embalamento, fatores que são determinantes no preço de venda. No que toca ao sal marinho, este é o tipo de sal cuja produção e venda são mais baratas pois os custos de recolha e processamento são menores (Jornal de Angola, 2016).

O resultado das reformas estruturais no setor salineiro permitiu a iniciativa empreendedora de alguns cidadãos nacionais para a criação de novos projetos de unidades produção, tratando-se de um indicador positivo que demonstra o interesse de cidadãos nacionais e estrangeiros em empreender neste segmento empresarial com fortes perspetivas de marketing comercial do produto nacional (Jornal de Angola, 2016).

Estas políticas começaram a dar frutos no quadro do PDN 2013-2017, uma vez que a economia neste segmento de atividade começou a crescer de novo e a criação de postos de trabalho foi retomada, refletindo-se positivamente na região.

Os principais objetivos das reformas no ramo de salinas são o aumento dos ganhos de competitividade, criação de condições para aumentar mais postos de trabalhos, e tornar o sal um dos produtos de exportação no mercado regional de África. O vasto programa que o executivo identificou para o setor das pescas passa pela melhoria das infraestruturas e destina-se a flexibilizar a economia, protegendo-a contra o atual momento de crise que o país atravessa sob os imprevistos em período de escassez do sal. O empreendedorismo e a inovação são objetivos prioritários para o desenvolvimento da atividade de extração do cloreto de sódio (Jornal de Angola, 2016).

#### 5.3.4 Análise PEST

Análise PEST é o acrónimo para Política, Economia, Social e Tecnologia. Utiliza-se a análise PEST quando é necessário perceber as mudanças políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas no ambiente de negócio, de forma a detetar oportunidades e/ou ameaças para a implementação de um empreendimento. Esta análise ajuda também a desenvolver uma visão mais objetiva do ambiente de negócio onde a empresa estará inserida (Oliveira M. , 2020).

#### 5.3.4.1 Fatores políticos

Atualmente, o mercado angolano tem capacidade estimada de 80 % de produção do produto, processo suportado, essencialmente, pelos operadores inscritos na Associação dos Produtores e Transportadores de Sal de Angola (Aprosal). A meta das autoridades é atingir 160 mil toneladas de sal, dez toneladas acima do necessário para a cobertura nacional, no que se refere ao consumo humano, e 90 abaixo do projetado para alimentar as indústrias locais.

Para o efeito, o país tem mais de 20 salinas em funcionamento, distribuídas pelas províncias de Benguela (7 unidades), Namibe (6) e outras operacionais em Luanda, Zaire, Bengo, Cuanza Sul e Cabinda, todas comprometidas com os objetivos do executivo refletidos no PDN 2018-2022 (Zangui, 2021).

Considerando este produto essencial para o consumo humano, o Governo angolano afirmou que, através da PRODESI, está empenhado em criar políticas que permitam o acesso de empresas privadas ao crédito. Este fato permitirá a compra de equipamentos quer para o aumento da produção, quer postos de trabalho, em especial para jovens.

Segundo o secretário de Estado para o planeamento de Angola, o país não deve só receber de fora, é necessário criar condições para que os empresários nacionais melhorem as suas atividades. Existirão vários programas que vão contribuir para o desenvolvimento do país e, por isso, o secretário de Estado aconselha os empresários a estarem filiados em associações ou cooperativas (Tomás, 2022).

#### 5.3.4.2 Fatores económicos

O sal é um elemento que tende a passar despercebido, no entanto, sempre foi um produto com muito futuro. Angola possui, nas suas zonas costeiras, condições climáticas e morfológicas ótimas para a produção de sal marinho, que potenciam a atividade das salinas e de atividades complementares e de suporte. Atualmente, o processo produtivo é o tradicional, sendo a água capturada diretamente junto à praia, ao que se segue a sua deposição no viveiro, que não é mais que um reservatório escavado no solo argiloso. Este processo tradicional de mão-de-obra intensivo, situação que, na atual, conjuntura é muito importante para a economia do país, empregando muitos milhares de trabalhadores, com especial relevo para as mulheres (CESO, 2015).

A produção de sal é manifestamente uma das principais, e mais rentáveis, atividades de algumas províncias de Angola, com um potencial enorme de crescimento. No entanto, Angola regista um défice na produção de sal, de milhares de toneladas, fato que leva o país a importar este produto. A falta de qualidade, o fraco apoio aos produtores e o alto preço, são apontados como alguns dos muitos problemas que a indústria do sal enfrenta. As altas taxas de juros cobradas pelos bancos continuam a refrear o crescimento da produção de sal, pelo fato de os empréstimos

absorverem parte significativa dos rendimentos das empresas e tornarem os negócios mais precários.

A produção de sal marinho é a que tem menos custos por tonelada produzida, de onde decorre que a produtividade da indústria de sal angolana consegue facilmente colocar o seu produto no mercado internacional, a começar pelos países vizinhos onde o mesmo escasseia. É neste contexto que é necessário alavancar a produção de sal com projetos estruturantes, para que mais rapidamente este se possa afirmar no mercado internacional e, através do aumento da produtividade e da inovação, constituir-se como um fator fundamental do desenvolvimento das províncias de Angola (CESO, 2015).

#### 5.3.4.3 Fatores socioculturais

De acordo com os dados divulgados pelo INE, Angola é um dos países de África com médias de desemprego mais elevadas no ano de 2020. Em 2019 a taxa de desemprego situou-se em 29%. Em Angola, 66% do total da população possui menos de 25 anos, tratando-se, portanto, de uma população bastante jovem, que constitui uma percentagem de mão-de-obra importante e a taxa anual de crescimento populacional está estimada em 3,49%.

O poder de compra das famílias angolanas, vê-se comprometido devido à subida constante dos preços dos produtos alimentares, decorrente da ausência de políticas de regulação dos preços nos mercados e da tendência crescente no número de vendedores informais devido ao desemprego, entre outras. Assim, a fraca capacidade financeira da maioria das famílias angolanas tem originado mudanças de comportamento relativamente ao consumo daqueles produtos (Kapapelo, 2021).

O fato de a população ser maioritariamente jovem traz muitas vantagens quando se pretende implementar um novo negócio, pois, para além da disponibilidade de mão-de-obra, os jovens adaptam-se mais facilmente a novas tecnologias e a novos produtos alimentares.

#### 5.3.4.4 Fatores tecnológicos

O desenvolvimento da produção de sal requer conhecimentos em várias matérias, como a extração, os sistemas de produção, gestão de sistemas, entre outras. Em Namibe, não existem escolas ou centros de formação de extração de sal, o que pode condicionar o aparecimento de empreendimentos desta natureza ou pode ser a causa de insucesso neste tipo de negócio (CESO, 2015).

### 5.3.5 Análise do mercado

De acordo com Porter (2004), para desenvolver a análise do mercado é necessário refletir sobre contextos, chamados de forças, em que a empresa está inserida. Portanto, ele considera que existe uma força central (rivalidade entre concorrentes) que é impactada por outras quatro de forma diferente: a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes e a ameaça de produtos substitutos. O autor considera que, para entender a competitividade e a lucratividade das diferentes indústrias, é necessário analisar a estrutura subjacente das indústrias em termos destas cinco forças competitivas.

#### 5.3.5.1 Ameaça de novas entradas

Porter (2004) considera que a ameaça de entrada numa indústria depende do nível das barreiras de entrada existentes, assim como da reação que os participantes devem esperar dos operadores históricos. O autor entende que estas barreiras são, portanto, as vantagens que os operadores históricos têm em relação aos novos.

A ameaça de novas entradas no mercado de sal em Angola é muito reduzida devido às dificuldades que existem atualmente, em termos de mão-de obra qualificada para manuseio de uma unidade de salicultura, aprovisionamento de matéria-prima, alto investimento inicial, falta de incentivo por parte do estado e dificuldades no acesso aos recursos financeiros.

#### 5.3.5.2 Poder negocial dos fornecedores

Para o presente projeto, a eletricidade e água são consideradas as matérias subsidiárias mais relevantes. Numa unidade de produção de sal, o fornecimento regular de água e energia elétrica é fundamental para garantir a recirculação da água.

A deficiente distribuição da energia elétrica e o difícil acesso à água potável são problemas básicos que enfermam a sociedade angolana e que prejudicam muitas empresas. Com sérias dificuldades no fornecimento desses recursos, sobretudo a energia elétrica, deve-se procurar alternativas para minimizar o problema, como por exemplo identificar e adotar outras fontes de energia para manter os equipamentos em funcionamento quando ocorrem cortes de eletricidade (Tchalyongo, 2019).

Muitas empresas recorrem aos geradores, tratando-se, contudo, de equipamentos muito caros. Em Angola, os governantes são os detentores de tudo: das empresas, armazéns, importações dos equipamentos e produtos, etc. Isto constitui um entrave pois é necessário que falte luz elétrica para poderem vender os seus equipamentos geradores, porque, se esta existir, os aparelhos não serão vendidos. Face a essa situação, haverá pouco poder negocial com os fornecedores de matérias e de serviços.

#### 5.3.5.3 A ameaça de produtos substitutos

Para Porter (2004), o produto substituto é aquele que desempenha a mesma função que o produto de uma indústria de maneira diferente. A título de exemplo, o autor considera que a videoconferência é um substituto para viagens e o plástico é um substituto de alumínio. Neste caso, no que diz respeito à alimentação, existem várias opções para substitutos de sal, tais como: as ervas aromáticas, especiarias, gengibre, algas marinhas, entre outras.

Contudo, verifica-se através do simples estudo de mercado realizado à concorrência mais próxima que, no raio geográfico estudado, não existe empresas de produção de sal com as características, potencialidades e oferta de serviços que este pretende oferecer. Sendo que esta é uma fase ainda de estudo, será importante que, ao nível da decoração e do conceito, sejam definidos padrões que se afastem de certa forma dos já vistos na região. Neste contexto, percebe-se que o fator diferenciação será muito importante para tornar o conceito único e inovador na região. Quanto ao fator preço, será importante que o mesmo seja definido também numa ótica comparativa com os concorrentes tendo em conta a qualidade e serviços oferecidos. Relativamente a ameaças de outros produtos que possam aparecer à posteriori, apenas se pode garantir uma atenção à sua capacidade de inovação, no sentido de não correr o risco de vir a ser ultrapassado pela introdução de mais inovação no setor.

#### 5.3.5.4 Poder negocial dos clientes

Apesar dos hábitos e costumes da população relativamente ao consumo de sal, é importante e necessário identificar os potenciais clientes de forma a tomar decisões relativamente ao produto ou serviços, preços e mecanismos de distribuição e divulgação do produto.

Para o presente projeto, entende-se que todas as pessoas ou entidades que interagirem com a empresa para efetuar a compra e o respetivo pagamento, assim como os que efetivamente consumirem o produto, serão considerados clientes da empresa. Neste caso, o cliente não possui um poder negocial muito grande, uma vez que tem sempre a oportunidade de escolher entre outro operador, usando como argumento o “fator preço”. Há que estar preparado para essa argumentação e a melhor forma é conhecer bem as características das empresas concorrentes, para conseguir justificar o preço através de outra argumentação mais favorável à escolha do nosso empreendimento. Existe ainda a oportunidade para negociar preços especiais com organizações, como Associações ou Grupos empresariais.

#### 5.3.5.5 Rivalidade entre os concorrentes

É a quinta força, traduzida, resumidamente, na capacidade de resposta da própria organização, perante as quatro “ameaças” anteriores. A organização deve, por isso, munir-se das ferramentas e recursos necessários para não só prever os acontecimentos, tentando assumir um papel proativo na sua atuação no mercado, como também conseguir responder às iniciativas dos seus concorrentes e interlocutores negociais. A concorrência está no cerne do sucesso ou fracasso

das empresas, determinando a adaptação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho (Porter, 2004).

Embora haja, como já referido, várias salinas em Angola, as mesmas não são suficientes para se verificar um mercado de elevada concorrência, ficando sempre a produção de sal aquém das necessidades do país. São vários os fatores que contribuem para esta deficiência no setor, os quais irão ser colmatados com a construção das salinas em vista neste projeto.

Em primeiro lugar, através do investimento em equipamentos com tecnologia moderna, nos quais este projeto visa apostar, o país poderá vir a beneficiar de uma autossuficiência na produção do sal, acrescendo ao facto de as condições climáticas o permitirem, estando apenas a ser mal aproveitadas pelos concorrentes.

Para além do sal marinho também existe em Angola minas de Sal Gema, que não são exploradas em grande dimensão, mas tem sido utilizado para o consumo humano por algumas populações. Para as futuras salinas da Namimar esta exploração mineira não será equacionada numa fase inicial, podendo no futuro e caso haja abertura do mercado para tal (aumento da procura interna) ser uma situação a estudar e a desenvolver, sendo este um dos principais fatores para fazer face aos seus concorrentes.

Outra causa que influencia a rivalidade entre os concorrentes é o fator preço. Este é um fator determinante para o comprador, pelo que irá influenciar toda a estratégia das empresas. Quando uma empresa rival diminui significativamente os preços, as restantes veem-se obrigadas a fazê-lo de igual forma. Esta pressão exercida sobre os preços pode levar à extinção da margem de lucro e, eventualmente, à extinção das empresas.

A análise dos cinco fatores desenvolvida por Michael Porter (2004), permite às empresas uma melhor visão para preparar as suas estratégias, de acordo com o macro ambiente, permitindo-lhes adquirir capacidade lucrativa e melhor capacidade de servir os seus clientes.

#### 5.3.5.6 Situação atual

A produção do sal é efetuada nas províncias do litoral, nomeadamente em Namibe, Benguela, Kuanza Sul, Zaire, Luanda e Bengo, destacando-se as províncias de Benguela e Namibe como as maiores produtoras.

Em termos de empresas, as salinas mais produtivas no ano de 2020 encontram-se sintetizadas na tabela abaixo indicada:

Tabela 4 - Salinas mais produtoras

N.º	Salina	Província
1	Calombolo	Benguela
2	Chamume	Benguela
3	Angosal	Namibe
4	Sal do Sol	Namibe

Fonte: Elaboração Própria

A salina Calombolo, detentora de uma área de 2500 ha de terreno (Angop, 2020), é a maior produtora do país, cujo proprietário previa produzir 100 000 toneladas em 2020, para fazer face às 80 000 produzidas no ano de 2019. As salinas Chamume, Sal do Sol e Angosal produziram em 2020, respetivamente, cerca de 10 mil, 8 mil e 5 mil toneladas de sal (Angop, 2021) (PRODESI, 2021).

Na tabela seguinte, analisamos a produção do sal nos últimos 11 anos:

Tabela 5 - Produção de Sal nos últimos 11 anos (Unidade: Tonelada)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produção do sal</b>	57.199,00	60.957,00	50.000,00	46.677,00	46.437,00	42.845,50	93.099,0	106.214,00	103.437,00	109.436,00	164 431,00
<b>Evolução da produção do sal</b>		6,57%	-17,97%	-6,65%	-0,51%	-8,60%	117,29%	14,09%	-2,61%	5,79%	50,25%

Fonte: Elaboração própria

Após ter registado um pequeno crescimento no ano 2011 de aproximadamente 6.57%, desde então, e até ao ano de 2015, a produção de sal tem vindo a decrescer. O maior decréscimo foram nos anos 2012 e 2015, de -17,97% e - 8.60%, respetivamente. Esta situação revela-se preocupante, se atendermos que as necessidades internas de sal para o consumo humano, animal, e industrial andam à volta das 200.000 toneladas. Registando-se, em 2015, uma produção de apenas 42.845,50 toneladas, assiste-se a um défice na ordem das 157.154,50 toneladas.

Comparando o valor produzido nos anos em análise com as metas estabelecidas no PDN 2013-2017, que ronda as 90.000 toneladas para o ano 2014, apenas se atingiu 51.60% do objetivo.

No entanto, no ano de 2016 tudo mudou. Neste ano, houve um aumento surpreendente da produção de sal, com um valor de evolução de produção de 117,29%. A partir deste mesmo ano, a produção de sal manteve-se sempre acima das 100 toneladas, registando um aumento significativo no ano de 2020, com um valor de 50,25%.

Analisando estes dados, a produção anual de sal de Angola ultrapassou a meta de 159 mil toneladas previstas no PDN 2018-2022, fixando-se, no final de 2020, em 164,4 mil toneladas.

Tabela 6 - Produção de sal em Angola (Unidade: tonelada)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produção do sal em Angola</b>	46.677,00	46.437,00	42.845,50	90.099,00	106.214,00	103.437,00	109.431,00	164.304,00
<b>Evolução da produção do sal</b>	-6,65%	-0,51%	-7,73%	117,29%	14,09%	-2,61%	5,79%	50,25%
<b>Produção do sal iodado Angola</b>	42.135,00	42.292,30	41.315,30	-	-	-	-	-
<b>Peso relativo do Sal Iodado</b>	90,27%	91,07%	96,43%	-	-	-	-	-
<b>Importação de sal</b>	51.290,00	69.000,00	50.288,40	37.248,00	60.573,00	32.858,00	41.974,70	25.969,00
<b>Necessidades de Sal Iodado no País</b>	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
<b>Metas do Programa PDN 2013-2017/2018-2020</b>	90.000,00	90.000,00	90.000,00	100.000,00	115.000,00	115.000,00	124.000,00	159.000,00
<b>Meta atingida</b>	51,86%	51,60%	47,61%	90,09%	92,36%	89,94%	89,25%	103,41%
<b>Défice de produção</b>	153.323,00	153.563,00	157.154,50	106.901,00	93.786,00	146.563,00	140.564,00	85.569,00

Fonte: Elaboração própria

A tabela 6, informa sobre evolução da produção salineira, por província, nos anos de 2018 a 2020. Esta revela que foram produzidas, nos três anos, 377.304,00 toneladas de sal, tendo a província de Benguela contribuído com 88% da produção total, seguido a província do Namibe com 8% (confere gráfico 2) (Ministério da Agricultura e Pescas, 2021). Assiste-se, portanto, à diminuição, em termos relativos, do peso das restantes províncias na produção de sal. As províncias de Cuanza Sul, Bengo e Luanda, praticamente não produziram devido às chuvas que se verificaram nestas localidades.

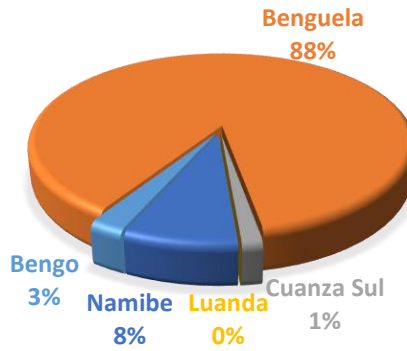
Tabela 7 - Produção salineira por província em toneladas no período de 2018-2020

Província	2018	2019	2020	Total
<b>Bengo</b>	2 546	322	6 504	9 372
<b>Benguela</b>	90 175	96 034	145 779	331 988
<b>Cuanza Sul</b>	767	763	4 033	5 563
<b>Luanda</b>	5	0	0	5
<b>Namibe</b>	9 944	12 317	8 115	30 376
<b>Total</b>	103 437	109 436	164 431	377 304

Fonte: Elaboração própria

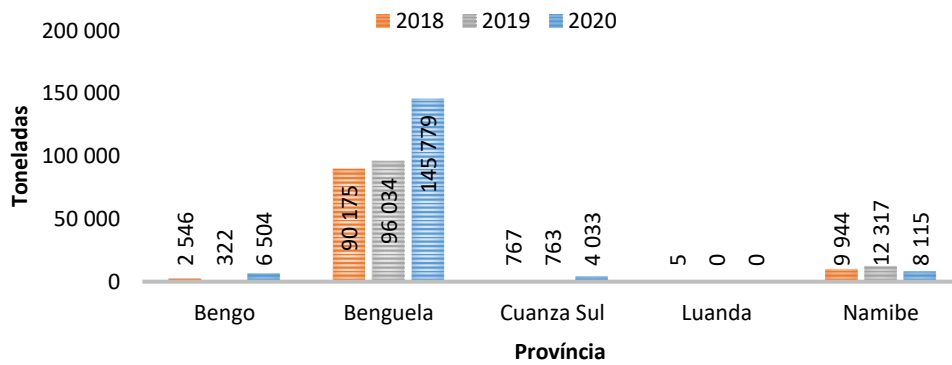
PLANO DE NEGÓCIO: IMPLEMENTAÇÃO DE SALINAS EM NAMIBE

Gráfico 1 - Distribuição da Produção de sal por província de 2018-2020



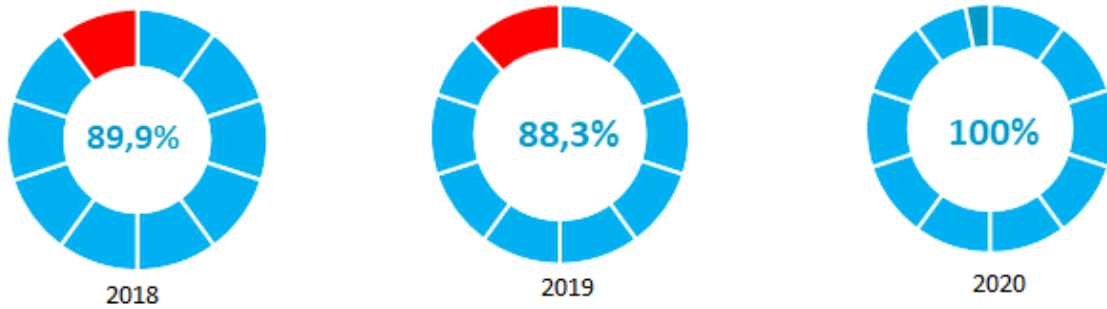
Fonte: Anuário estatístico das pescas em angola 2018/2019 e 2020

Gráfico 2 - Produção de sal (em %) por província nos últimos três anos



Fonte: Anuário estatístico das pescas em angola 2018/2019 e 2020

Gráfico 3 - Cumprimento da produção salineira em função da meta



Fonte: Anuário estatístico das pescas em angola 2018/2019 e 2020

Como se pode ver no gráfico 3, as metas para os anos 2018, 2019 e 2020, foram de 115.000 toneladas, 124.000 toneladas e 159.000 toneladas, respetivamente, destacando-se assim a produção no ano de 2020, onde a meta foi cumprida em 3,4% com uma produção de 164.431 toneladas (Ministério da Agricultura e Pescas, 2021).

#### 5.3.5.6.1 Importação de sal

Segundo informação fornecida pelo Conselho Nacional de Carregadores, durante o ano 2016 foram importadas 51.290 toneladas de sal por várias empresas. Destacam-se como maiores importadoras a ANGOALISAR - Comércio e Indústria Lda. com 14.952 toneladas e a FAMIHAO Lda., com 12.254 toneladas para o consumo humano.

Grande parte do sal importado é proveniente de Portugal e da Namíbia, sendo que a maior parte é sal de mesa e embalado em sacos de 1 quilograma, com bom aspeto comercial, para uso em redes hoteleiras, doméstico e indústria.

De acordo com os dados recolhidos na Direção Nacional de Pecuária do Ministério da Agricultura, tem sido importado sal para o consumo animal e algum sal gema não iodado.

Tabela 8 - Importação de sal entre 2018 e 2020

	2018	2019	2020
<b>Importação de sal</b>	32.858,00	41.974,70	25.969,00

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se um total de 128 empresas que tradicionalmente têm importado e, em 2015 apenas 10 daquelas solicitaram a sua quota de importação para esse ano, de um total de 90 mil toneladas autorizadas a importar.

Segundo o Conselho Nacional de Carregadores, das 90.000 toneladas foram importadas apenas 25.017,4, restando ainda 64.982,6 toneladas até ao final do ano de 2015, objetivo que ficou muito aquém (Angop/Expansão, 2015).

## 5.4 Plano estratégico

### 5.4.1 Análise da concorrência

No ano 2014 existiam 24 salinas das quais 5 em estado de abandono. São várias as causas que limitam a procura do sal nacional, sendo a qualidade do produto e a forma de embalagem duas destas (Kapapelo, 2021). É grande a procura de sal, principalmente o embalado em sacos de 1Kg e de 25 Kg, com índice de pureza superior a 95% para a indústria alimentar.

Alguns produtores têm grandes dificuldades no escoamento do seu produto, por falta de meios de transporte para o colocar à disposição do cliente. Vários fatores contribuem para esta situação, sendo o principal o preço elevado cobrado pelo aluguer de transporte para a distribuição, por ser um produto bastante corrosivo, podendo danificar as viaturas em pouco tempo (Governo de Angola, 2018).

A maior parte do sal iodado é comercializada em sacos de 25 Kg e adquirido com maior frequência para ser comercializado no mercado informal a retalho.

Com base na monitorização realizada pela Comissão Nacional Técnica de Iodização do sal, foi possível identificar que, em algumas províncias endémicas, nomeadamente Moxico, Cuando Cubango, Uíge, Lunda Norte, Lunda Sul, Huíla, o acesso ao sal iodado é ainda deficiente.

A totalidade das salinas apresenta debilidades e necessitam de ser reabilitadas, quer com a ampliação das mesmas, quer seja através da aquisição de equipamentos com tecnologia moderna para a extração e tratamento do sal.

Numa análise aos concorrentes, verifica-se que:

- As salinas de Calombolo e Macaca foram ampliadas e nas salinas de Chamume ampliaram as instalações mas aguardavam financiamento para a aquisição de equipamentos e conclusão da ampliação;
- Algumas salinas de Benguela, encontravam-se em funcionamento, mas foram desativadas devido à localização;
- As salinas de Bom sucesso têm uma produção bastante reduzida.

#### **Namibe**

- A salina Sal do Sol, Lda., está em funcionamento, mas necessita de apoio para o escoamento do produto e precisa de aquisição de máquinas para o tratamento do sal;
- A Salina Rocha Magalhães, da empresa Ango-Sal, Lda., foi ampliada, está em funcionamento, mas tem falta de materiais e equipamentos;

#### **Zaire**

- A Salina de Nzeto demonstram uma fraca produção, devido à falta de equipamento para manutenção;

#### **Bengo**

- A Salframar pouco produz por falta de equipamentos para manutenção da salina;
- Naterça e filhos, encontra-se em funcionamento, no entanto, com fraca produção;
- A Capulo está inoperável;

#### **Luanda**

- A Salina do Wengy apresenta pouca produção;

## **Kwanza Sul**

- A Salina Rui Teixeira necessita de financiamento para aquisição de materiais e equipamentos para a manutenção da mesma;
- A N'Gola kiluange demonstra pouca produção (em desativação) devido à localização em área populacional;

Analisando, a Namimar, Lda. facilmente penetrará no mercado, sendo as empresas existentes concorrentes apenas no que concerne ao produto. Como visto, nos restantes aspetos distancia-se das existentes, nomeadamente na capacidade instalada e no processo, pois pretende instalar-se na cadeia de valor a montante e a jusante.

Assim, após estudo do mercado e havendo necessidade urgente de melhorar a qualidade do sal produzido e aumentar a produção do sal para satisfazer as necessidades do mercado, será objetivo da Namimar, Lda., desenvolver um projeto que contempla a produção de sal como resposta às necessidades do mercado.

Deste modo, pretende-se construir salinas para a produção de sal, bem como uma unidade industrial associada, que irá permitir a produção e ensacamento de sal para a indústria alimentar, química e colmatar outras necessidades do mercado.

### **5.4.2 Análise SWOT**

Na tabela 9, apresenta-se uma análise SWOT da produção de sal, detalhando-se os aspetos considerados mais relevantes. A análise SWOT é um instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica que, a partir de uma síntese de informações recolhidas no diagnóstico, permite avaliar os efeitos conjugados dos fatores externos (ameaças e oportunidades) e internos (pontos fortes e pontos fracos) que contribuem para o desenvolvimento de um negócio (Lendrevie, Lévy, Rodrigues, & Dionísio, 1992). A partir do cruzamento das ameaças e oportunidades mais relevantes com os pontos fortes e fracos de maior importância é possível estabelecer as principais diretrizes estratégicas que devem orientar o plano estratégico e operacional da empresa.

Tabela 9 - Análise SWOT

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Condições climáticas e geográficas favoráveis para a produção do sal, destacando-se as províncias de Benguela e Namibe;</li> <li>● Zona costeira longa;</li> <li>● Grande potencial do mercado de consumo nacional e dos países vizinhos;</li> <li>● Mais de 60% do potencial existente não explorado;</li> <li>● Existência de um mercado regional e internacional para exportação;</li> <li>● Aplicação do sal em várias indústrias (alimentar, petrolífera, agricultura etc.);</li> <li>● Exploração de minas de Sal Gema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baixa produção e fraca qualidade do sal a nível nacional;</li> <li>● Escassez de mão de obra qualificada;</li> <li>● Falta de energia elétrica e de água potável nas zonas de produção de sal;</li> <li>● Preço do sal importado inferior ao preço do sal nacional, devido aos elevados custos de produção (combustíveis, mão de obra, água potável, transporte);</li> <li>● Falta de definição das áreas fundiárias específicas para a construção de salinas;</li> <li>● Acessos às salinas em mau estado em algumas zonas de produção;</li> <li>● Reduzida concessão de créditos com juros bonificados ao empresariado nacional.</li> </ul>
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promotores com experiência na gestão de empresas;</li> <li>● Garantir boas condições de trabalho graças a relações de confiança e respeito entre as pessoas;</li> <li>● Valoriza as questões de higiene e segurança de clientes, colaboradores e visitantes;</li> <li>● Respeitará os compromissos assumidos com os clientes observando as obrigações técnicas e administrativas, credibilizando a marca;</li> <li>● Assumirá forte identidade em termos da Responsabilidade Social e Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estar dependente, para efeitos de investimento, de capitais alheios;</li> <li>● Não ter um plano de marketing para desenvolvimento do produto;</li> <li>● Ausência de notoriedade nos mercados onde aportará os seus produtos;</li> <li>● Não ter plataforma web para comunicar com clientes intermédio e finais;</li> <li>● A empresa apenas no terceiro ano terá ensacagem automática.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Para o efeito, constituiu uma equipa multidisciplinar, contando com técnicos qualificados que possuem uma vasta experiência nos processos envolvidos na produção de sal cujo objetivo é a capacitação de recursos humanos nacionais nas tecnologias de produção, extração e tratamento do sal e gestão de empresas.

Pretende-se, igualmente, desenvolver os mecanismos para a comercialização do sal, de forma a ter acesso ao mercado regional e internacional.

#### 5.4.3 Consumidores e clientes

Os clientes da empresa serão os indivíduos, que irão usufruir do produto (consumidores finais), e os revendedores (supermercados, peixarias, etc).

Segundo os dados oficiais do governo angolano (s.d.) o país recebeu, no ano de 2019, cerca de 218 mil de turistas. Trata-se de um indicador que encoraja o negócio da venda de sal, uma vez que os supermercados e os armazéns no país são frequentados, sobretudo, pelos turistas que, provavelmente, terão uma apreciação diferente relativamente ao sal criado nas salinas de Namibe. Por esse motivo, entendemos que os supermercados e os armazéns são potenciais compradores.

As entidades governamentais, como hospitais, escolas, lares de idosos, comando da polícia, os bombeiros e quartel-general são considerados, também, potenciais compradores.

#### 5.4.4 Definição da estratégia utilizando o BSC

Antes de descrever como se deseja que a organização venha a funcionar, é fundamental definir a Estratégia a seguir: qual a Missão, a Visão, os Valores e a Cultura que se pretende implementar no desenrolar da atividade da organização. Tendo por base estes pressupostos, há que definir objetivos gerais e específicos da estratégia. Para este processo, iremos utilizar o método construído por Kaplan & Norton (1997), o já referido Balanced Scorecard, na certeza de que, porém, a estratégia e o BSC nunca são definições concluídas nem finais, porque a estratégia, segundo os mesmos autores, deve ser dinâmica e indo adaptando-se às circunstâncias de cada período económico, social e financeiro que atravessamos. Importa identificar os principais processos do negócio, indicar as ações a realizar para a concretização dos mesmos com sucesso e escolher os indicadores que deverão ser analisados periodicamente com vista à avaliação e desempenho da gestão.

Tabela 10 - Definição da estratégia aplicando o balanced scorecard

<b>A missão</b>
Produzir sal de alta qualidade e atender os clientes com excelência, garantindo sustentabilidade e relações duradouras.
<b>A visão</b>
Ser a empresa produtora de sal de referência no país de Angola, pela qualidade e serviços proporcionados aos seus clientes.
<b>Os valores</b>
<p>Atuar com integridade e honestidade no cumprimento das obrigações inerentes à sua função;</p> <p>Garantir um clima positivo de trabalho por meio de relações de confiança e respeito entre as pessoas;</p> <p>Primar pela higiene e segurança de todas as pessoas: clientes, colaboradores e visitantes;</p> <p>Atuar com dedicação para que os compromissos assumidos junto aos clientes sejam cumpridos conforme as obrigações técnicas e administrativas, assegurando a imagem e a credibilidade de sua marca;</p> <p>Responsabilidade social e ambiental;</p>

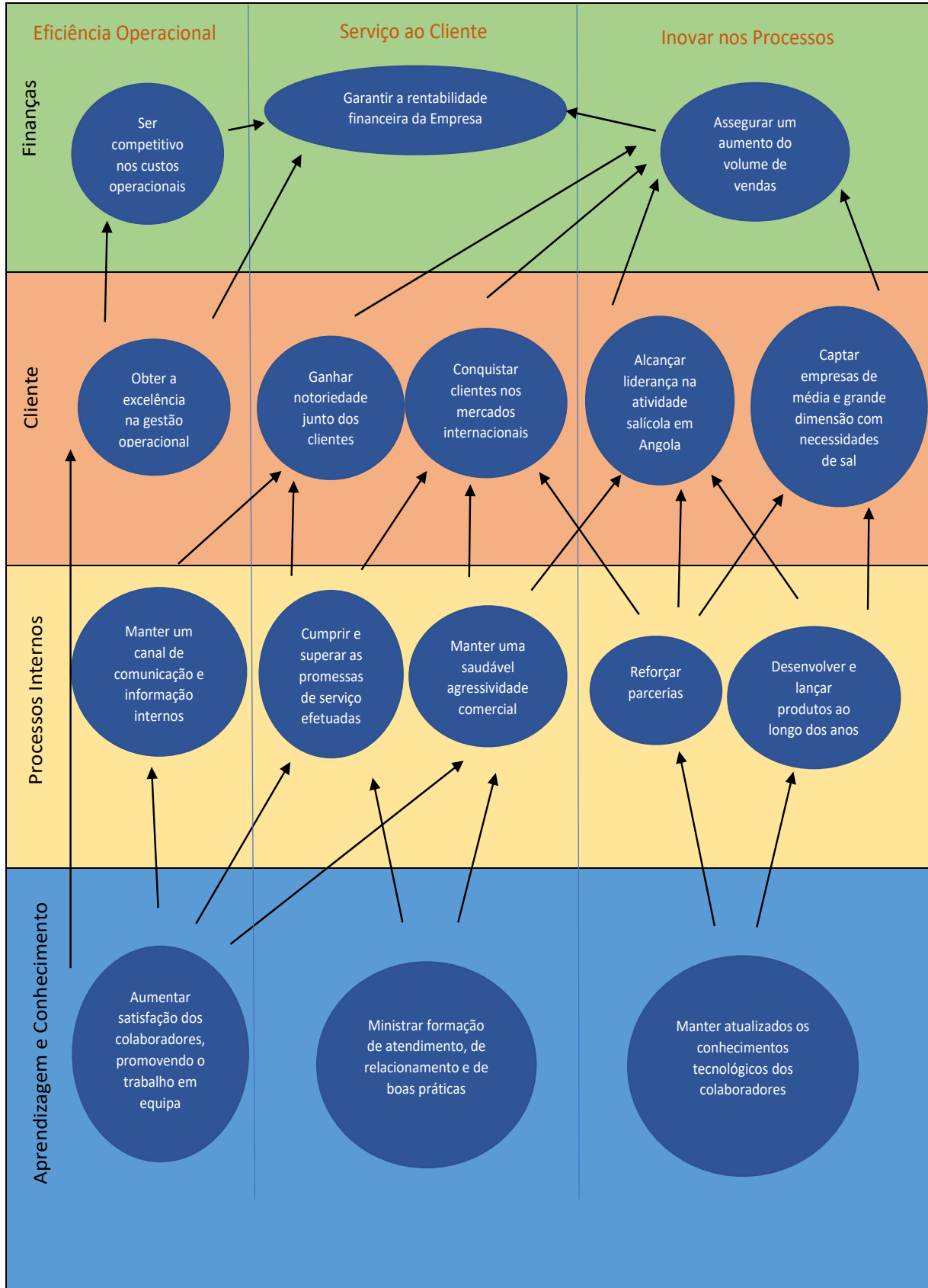
Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.4.1 Objetivos específicos

A análise estratégica irá desenvolver-se a partir da construção do mapa da estratégia, conforme é sugerido por Kaplan & Norton (1997). Nesse contexto, serão definidos objetivos específicos para a organização, a serem enquadrados nas quatro perspetivas: financeira, de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Os objetivos definidos estarão ainda alinhados com os temas que forem considerados pertinentes no âmbito da atividade salícola a desenvolver.

Os temas julgados como importantes a desenvolver no início da organização, são os seguintes: eficiência operacional, serviço ao cliente e inovação nos processos. O esquema seguinte dá-nos uma visão global acerca das escolhas realizadas: os objetivos (círculos a azul) a realizar nas determinadas perspetivas e consoante o tema no qual cada um se insere. O esquema mostra-nos ainda como uns objetivos influenciam os outros, demonstrando assim algum movimento de interdependência e de precedência de uns em relação a outros. Habitualmente, os peritos, estudiosos de estratégia, “leem” o esquema de baixo para cima, no sentido de “o que influencia o quê”, ou seja: Aprendizagem e Crescimento (Pessoas) > Processos > Clientes > Finanças, sendo que as razões financeiras representam sempre a principal finalidade de uma organização, tenha ela o objetivo do lucro ou tão somente o da sustentabilidade.

Figura 4 - Mapa da Estratégia



Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.4.2 Ações/Atividades a realizar

Com o objetivo de realizar o mapa da estratégia é necessário a implementação de ações, atividades, normalmente enunciadas como planos. Não se trata dos planos “macro”, como serão apresentados nos próximos pontos, mas planos dedicados e específicos, não estratégicos, mas planos de ação.

Cada objetivo estratégico poderá ser influenciado por diversas ações/planos com vista à sua concretização. Por outro lado, e segundo os autores e estudiosos do mapa da estratégia, é nas perspectivas de aprendizagem e crescimento e de processos que as ações devem ter lugar. A realização dessas ações, se forem bem implementadas irão influenciar os objetivos estratégicos das perspectivas de clientes e financeira. Neste contexto, apresenta-se, seguidamente, uma tabela na qual se apresentam essas ações/planos e a influência que as mesmas terão sobre cada objetivo estratégico<sup>1</sup>.

Tabela 11 - Atividades e Programas que Influenciarão os Objetivos Estratégicos

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Atividades e programas	Identificar parcerias de mercado nacionais	Desenvolver aptidões comerciais	Preparar e implementar plano de comunicação	Implementar PDNP*	Implementar SAD*	Plano de formação e atualização	Identificar parceiros Internacionais	Plano de FDC*
Finanças	Garantir a rentabilidade e a sustentabilidade									
	Ser competitivo nos custos operacionais									
	Assegurar o aumento do volume de vendas									
Clientes	Obter excelência na gestão operacional									
	Ganhar notoriedade juntos dos clientes									
	Conquistar clientes nos mercados internacionais									
	Alcançar liderança na atividade salícola em Angola									
	Captar empresas de média e grande dimensão com necessidades de sal									
Processos	Manter um canal de comunicação e informação internos				X		X	X		X
	Cumprir e superar as promessas de serviço efetuadas			X	X			X		X
	Manter uma saudável agressividade comercial		X	X	X			X	X	
	Reforçar parcerias		X			X			X	
	Desenvolver e lançar produtos ao longo dos anos				X	X				
Aprendizagem e conhecimento	Aumentar satisfação dos colaboradores, promovendo o trabalho em equipa				X		X			X
	Ministrar formação de atendimento, de relacionamento e de boas práticas				X		X	X		X
	Manter atualizados os conhecimentos tecnológicos dos colaboradores			X				X		X

\*PNDN: Plano de desenvolvimento de Novos Produtos

\*SAD: Sistema de Avaliação e Desempenho

\*FDC: Formação e Desenvolvimento Comportamental

Fonte: Elaboração própria

<sup>1</sup> As perspetivas financeira e de clientes não possuem qualquer cruz, uma vez que, no BSC, as ações e atividades a realizar apenas influenciam diretamente as perspetivas de processos e aprendizagem e crescimento. Por inerência, as primeiras perspetivas sofrerão a respetiva influência.

### 5.4.4.3 Indicadores de gestão

Como dizia Peter Drucker (1985), não há nada que se tenha de avaliar que não possa ser medido, ou então, dito de outra forma, só podemos avaliar o que pode ser medido. Mediante esta dedução, e tomando por princípio que o BSC é um instrumento por excelência para avaliar o desempenho de uma organização partindo da sua estratégia, mas não sendo possível, para já, realizar essa avaliação, uma vez que a empresa ainda não se encontra em atividade, então torna-se necessário encontrar indicadores que sirvam de medição para os objetivos estratégicos que, no futuro, se pretendem avaliar, assim como a sua periodicidade, a responsabilidade pela execução, o seu grau de confiabilidade, entre outras vertentes de análise.

Para esse efeito, recorre-se à tabela seguinte, que nos fornece uma ideia global sobre o assunto.

Tabela 12 - Mapa de Resumo dos Indicadores e sua Influência nos Objetivos

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores de Gestão	Atributo				
			Frequência da atualização	Grau de confiança	Utilidade do objetivo	Possibilidade de Benchmark	Quem é responsável
Finanças	Garantir a rentabilidade e a sustentabilidade	ROI	T	M	A	A	G
	Ser competitivo nos custos operacionais	Margem de Contribuição	T	Me	A	A	G
	Assegurar o aumento do volume de vendas	Faturação	M	M	A	A	G
Clientes	Obter excelência na gestão operacional	Nº de apreciações Negativas Totais registadas	T	B	A	B	G
	Ganhar notoriedade juntos dos clientes	Grau de satisfação dos clientes	T	M	M	A	G
	Conquistar clientes nos mercados internacionais	Nº novos clientes em mercados alvo	M	Me	M	M	G
	Alcançar liderança na atividade salícola em Angola	Quota de mercado em Angola	A	M	A	A	G
	Captar empresas de média e grande dimensão com necessidades de sal	Taxa de crescimento de reservas empresariais	M	M	M	M	G
Processos	Manter um canal de comunicação e informação internos	Nº de acontecimentos anómalos ocorridos	T	B	B	M	C
	Cumprir e superar as promessas de serviço efetuadas	Nº de reclamações	M	B	M	M	C
	Manter uma saudável agressividade comercial	Taxa de novos clientes	T	Me	B	M	G
	Reforçar parcerias	Taxa de crescimento de parcerias	M	M	M	M	G
	Desenvolver e lançar produtos ao longo dos anos	Novos produtos lançados por ano	A	B	M	A	G
Aprendizagem e conhecimento	Aumentar satisfação dos colaboradores, promovendo o trabalho em equipa	Índice de satisfação dos colaboradores	T	M	A	M	C
	Ministrar formação de atendimento, de relacionamento e de boas práticas	Nº de eventos de conflito registados (interna/externa/mete)	M	M	B	B	C
	Manter atualizados os conhecimentos tecnológicos dos colaboradores	Índice de atualização de competências técnicas	A	Me	M	M	C

**Legenda:**

- Frequência da atualização: M para mês, T para trimestre, A para anual
- Grau de confiança: M para muito confiável, Me para medianamente confiável, B para baixa confiança
- Utilidade do objetivo: grau de utilidade ao estabelecer o objetivo - Alto, Médio, Baixo
- Possibilidade de Benchmark: A para Alta, M para média, B para Baixa
- Quem é o responsável: G para gestor, C para chefe de secção, E para empregado

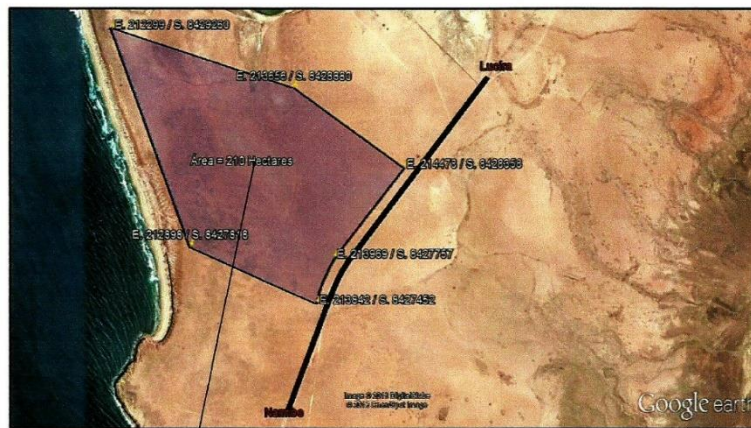
Fonte: Elaboração própria

## 5.5 Plano de operação e de produção

### 5.5.1 Localização

A futura exploração de sal e respetiva fábrica serão implantadas na província de Namibe, na cidade do Bentiaba. A escolha recaiu para esta província pois, apesar de já existir uma salina em funcionamento num raio de 3 km, o fator climático é excelente para a produção de sal, uma vez que a época das chuvas é reduzida e a existência de vento é moderada, o que ajuda a evaporação da água para a produção do sal.

Figura 5 - Planta de localização da área de implantação do projeto



LOCALIZAÇÃO

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na figura 5, a área de implantação do projeto encontra-se localizada na orla marítima, dando a vantagem da obtenção da matéria-prima, água do mar para a produção do sal marinho, diretamente do oceano atlântico, evitando-se assim, a possível contaminação que possa existir no transporte. Este fator também contribuiu para a escolha do local para a implantação do projeto.

O projeto a implementar baseia-se numa produção industrial, pois a maioria da mão de obra é substituída por maquinaria permitindo uma exploração mais rápida e funcional.

A organização / implementação dos locais do projeto, apresentada na figura 6, foi feita tendo em consideração os seguintes pontos:

- O local onde os tanques primários e de concentração estão projetados foi escolhido com base na proximidade ao mar, permitindo assim uma economia financeira para a estação de bombagem, pois quanto mais longe os tanques se encontrarem da bombagem maior será o custo associado;
- A localização dos tanques de cristalização foi escolhida para permitir uma maior exposição ao vento e ao sol, para aumentar a velocidade do processo de evaporação e

evitar a contaminação com poeiras que possam ser levantadas com a passagem de camiões;

- A área de armazenamento (13 000 m<sup>2</sup>), a unidade industrial (2550 m<sup>2</sup>) e os armazéns de manutenção (800 m<sup>2</sup>) foram colocadas entre os tanques de concentração e os tanques de cristalização, de modo a permitir um stock de sal bruto perto da unidade industrial e assim reduzir custos de movimentação de produto, uma vez que a unidade industrial na parte da lavagem do sal é feita com água salgada, e para proteger o stock de sal bruto de possíveis furtos;
- A unidade industrial estará implantada dentro de uma estrutura metálica, com um piso cimentado e tratado para evitar o seu desgaste devido a presença de sal. Esta estrutura irá permitir uma proteção da produção e do produto produzido;
- Os caminhos foram definidos para contornar os tanques, permitindo assim verificar todos os tanques e fazer diariamente um controlo sobre os mesmos, de modo a verificar a possibilidade de alguma reparação ou manutenção a realizar;
- O armazém de produto acabado encontra-se localizado perto dos escritórios, para evitar que os camiões de transporte tenham acesso, numa fase posterior, à unidade industrial e ao stock de sal bruto, de forma a evitar possíveis contaminações que possam trazer vindo do exterior. Assim, existe um maior controlo das entradas e saídas de viaturas e camiões pesados;
- À entrada da propriedade, irão ficar as instalações sociais, balneários, refeitório e a área administrativa, assim como uma balança para permitir a pesagem dos camiões que venham buscar sal;
- Ainda na entrada da propriedade, estará localizada uma zona para a instalação do posto de transformação de energia, o depósito de combustível para abastecer os equipamentos e um gerador;
- O furo de captação de água será feito perto da unidade industrial, pois a mesma necessita de água doce para o filtro de captação de poeiras, para o laboratório, para as instalações sanitárias e para os armazéns onde se irão desenvolver os trabalhos de manutenção e lavagem de equipamentos;
- Em torno da propriedade será feita uma vedação em rede e postos de madeira para evitar a circulação de pessoas estranhas à empresa e entradas de animais de grande porte que possam defecar nas áreas perto dos tanques;
- Instalação de vídeo vigilância, uma vez que a empresa irá trabalhar das 8h00 às 17h00, em dias úteis, e sábado das 8h00 às 12h00. Será necessário vigiar as instalações, pois a propriedade encontra-se isolada da população.

Desta forma a componente industrial divide-se em duas partes: o processo produtivo (tanques de produção) e o processo industrial (lavagem do sal, iodização do sal, produção dos diversos produtos e ainda o processo de ensacamento).

O processo produtivo encontra-se associado ao processo de fabrico do sal grosso sem qualquer tratamento. O processo industrial encontra-se associado ao processo de lavagem, secagem, iodização do sal, moagem e ensacamento (embalagem) do mesmo, consoante as tipologias de produto a produzir.

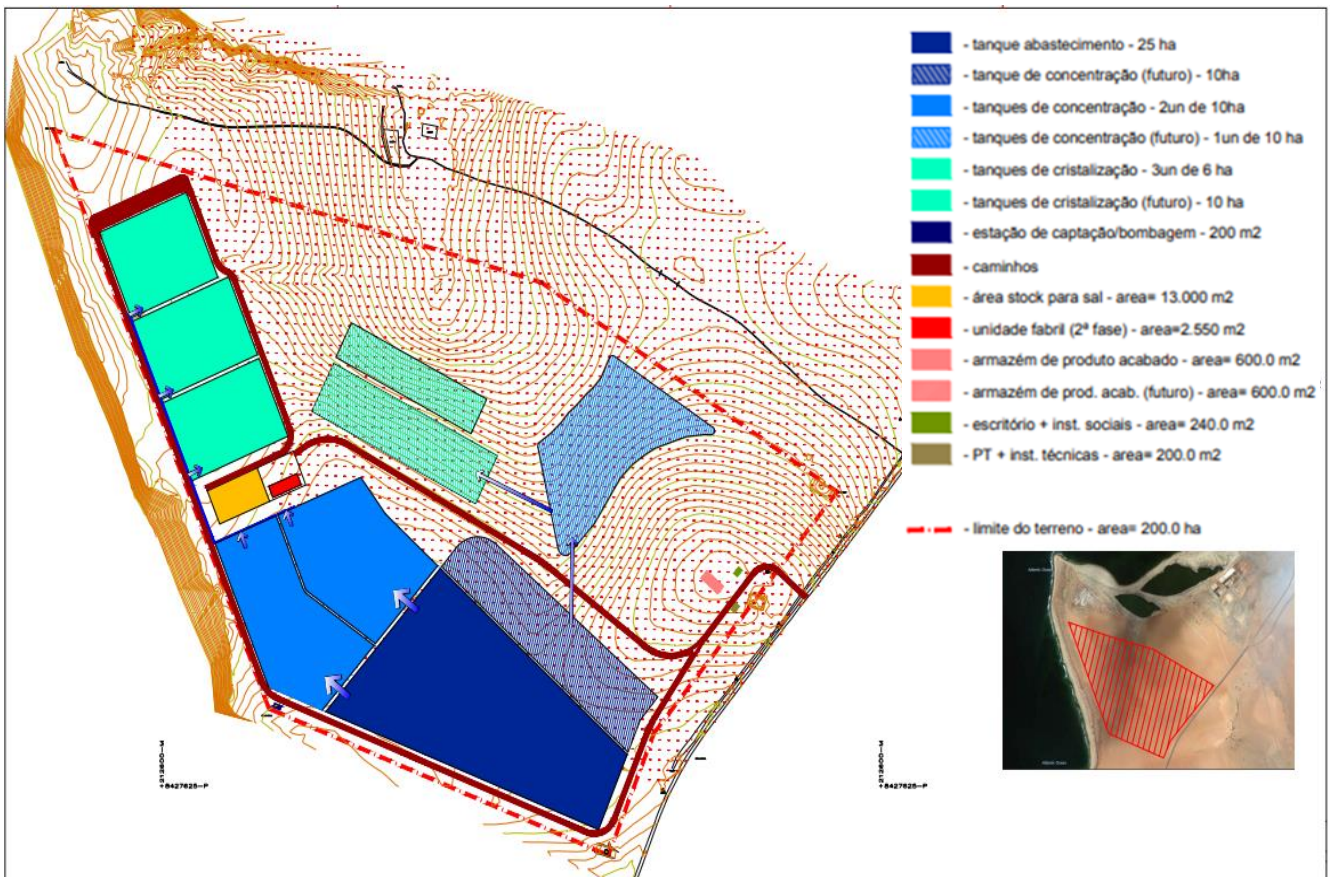
### 5.5.2 Processo produtivo

O sal é a única rocha comestível do mundo, e sabe-se que a produção de sal para consumo humano começou há milhares de anos atrás, o que faz com que seja natural ao ser humano a sua produção.

O processo de exploração do sal tem por base um conceito muito simples, a evaporação da água deixando para trás o sal existente. Este processo é que tem vindo a ser “refinado” para permitir uma melhoria da qualidade do sal e um aumento da quantidade produzida.

O processo de produção que se irá implantar na área do projeto será definido da seguinte forma:

Figura 6 - Área do projeto



Fonte: Namimar, Lda.

A água do mar é, através de uma estação de bombagem, bombeada para um reservatório (feito em aço inoxidável) que irá abastecer, através de canalização, o tanque primário ou tanque de abastecimento. Esse tanque terá uma área de 25 ha com uma capacidade de armazenamento de água salgada de 125 000 m<sup>3</sup>.

Posteriormente, a água desse tanque será encaminhada para os tanques de concentração, através de canais que terão comportas de abertura e fecho para permitir regular a entrada de água. Cada tanque terá uma área de 10 ha, com uma capacidade de retenção de 50 000 m<sup>3</sup>, e assim que os tanques se encontrem nos níveis definidos, as comportas são fechadas para evitar a entrada excessiva de água nos mesmos. A água salgada será mantida dentro desses tanques até atingir uma determinada concentração, designado por salmoura, concentração essa que tem de ser monitorizada diariamente para se poder prever quando é que se deve passar a salmoura para os tanques de cristalização. As concentrações da salmoura serão controladas através de analisadores de concentração e, assim que a concentração atingir o valor de definido, o trabalhador informa o encarregado da salina e este dá ordem para a transposição da salmoura para os tanques de cristalização.

A passagem para os tanques de cristalização, 3 tanques com uma área de 6 ha cada um, é feita através de um canal de abastecimento, com comportas de abertura e fecho, que permitirá a alimentação dos tanques. O canal de abastecimento será tapado em determinadas zonas, para permitir a passagem de equipamentos pesados sem que haja um colapso do canal de abastecimento.

Os tanques de cristalização terão uma capacidade de tratamento de 18000 m<sup>3</sup> de salmoura cada. Todo o processo de passagem das águas e salmoura é feito recorrendo aos canais, não havendo necessidade da utilização de equipamentos, mas apenas de algumas pessoas, para controlar os caudais de entrada e fechar as comportas. Os tanques de cristalização irão servir para finalizar o processo de evaporação da água, para permitir a produção de sal e que este seja recolhido através de uma escavadora de rasto, que irá carregar o camião que se encontra nos acessos laterais dos tanques de cristalização com a finalidade de transportar o sal bruto para a zona de stock.

Será sempre necessário a presença humana para ajudar a escavadora utilizada na recolha do sal dos tanques de cristalização, pois nas zonas perto das paredes dos tanques deverá haver um especial cuidado para não danificar as mesmas.

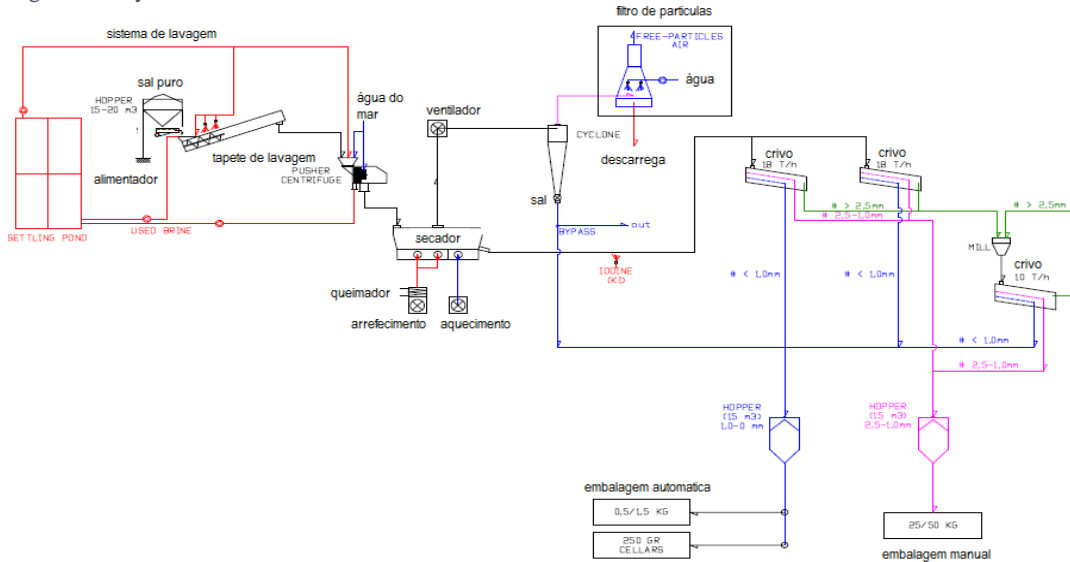
Assim que o tanque esteja “limpo” de sal, é novamente carregado com salmoura, para permitir uma nova produção de sal. Este processo será aplicável nos três tanques, pois a metodologia de trabalho será a mesma para todos.

A área de stock, que será ao ar livre, servirá para alimentar a unidade fabril que é composta pela unidade de lavagem do sal, secagem, iodização e empacotamento.

### 5.5.3 Processo industrial/fabril

O processo industrial está associado à produção de sal para o consumo da população.

Figura 7 - Layout da Unidade Industrial



Fonte: Namimar, Lda.

O sal recolhido nos tanques de cristalização é encaminhado para a zona de stock. Esse stock irá para a zona de lavagem e, através de uma pá carregadora, é encaminhado para uma tulla/depósito de alimentação, seguindo para o equipamento designado por “sem-fim”, que serve para a lavagem da matéria-prima e que despeja o material lavado para uma tela transportadora. O “sem-fim” de lavagem possui aspersores com água salgada e é sustentado por um tanque de alimentação que está a funcionar em circuito fechado, ou seja, a água é reciclada. O sistema de lavagem permite retirar possíveis resíduos provenientes das operações de recolha do sal.

A tela transportadora leva o sal lavado para o secador, onde, através de queimadores, se eleva a temperatura, permitindo que a água da lavagem evapore e seque o sal de forma a reduzir o teor de humidade. O vapor de água é recuperado através de um ventilador que reencaminha o ar proveniente do secador para um ciclone, onde é feita a separação das partículas de sal de dimensão entre 0 e 1 mm, as quais serão diretamente encaminhadas para a linha de ensacagem do produto fino. O ar que é separado é encaminhado para o filtro de partículas, onde, através da humidificação do ar das restantes partículas, altera a densidade das mesmas e permite a sua deposição do tanque de rejeitados de sal.

O sal que sai do secador é transportado através de telas transportadoras sendo iodado por nebulização durante o percurso (processo associado a um tanque de 50 litros de capacidade onde está depositado o iodo para proceder a iodização), permitindo desta forma que seja comercializado

para a indústria alimentar. As telas transportadoras encaminham o sal iodado para dois crivos com uma capacidade de crivagem de 38 m<sup>3</sup>/h. (38 m<sup>3</sup>/h equivalem a 38.000 litros por hora).

Os crivos são compostos por duas malhas, infra e supra crivo, sendo que uma malha que faz um corte a 1 mm e outra que o faz a 2,5 mm, respetivamente. O material do infra crivo é encaminhado, através de uma tela transportadora, para a ensacagem do sal fino e o material que fica entre o infra crivo e o supra crivo (entre 1 e 2.5mm) segue, através de uma tela transportadora, para a ensacagem de sal grosso, que pode ser em sacos de 1,5 kg ou sacos de 25 kg. No supra crivo, o material com uma granulometria igual ou superior a 2.5 mm, é encaminhado da mesma forma para um moinho, para reduzir a granulometria.

Figura 8 - Moinho de sal



Fonte: Namimar, Lda.

Este material é novamente transportado para o crivo, onde é separado consoante a granulometria e enviado para cada linha de ensacamento. Essa operação funciona em circuito fechado que permite uma maior rentabilização de todo o produto.

A ensacagem é toda automatizada e, após estar concluída, as embalagens são acondicionadas em paletes e transportadas por um camião para o armazém de produtos acabados, que se encontra perto dos escritórios.

No interior da unidade industrial existirão instalações sanitárias para os trabalhadores da produção e da unidade industrial. Associada a estas instalações industriais, será instalada uma fossa séptica em estanque de 15 000 litros, para recolher os resíduos domésticos, sendo que a mesma estará inserida numa bacia de retenção para evitar possíveis problemas de rutura da fossa, ou seja, os resíduos ficarão contidos até serem recolhidos aquando da resolução do problema.

Existe no interior da unidade industrial um laboratório que deverá ter um técnico, licenciado em engenharia química, para realizar a monitorização da qualidade dos produtos e se os mesmos respeitam os limites legais estabelecidos na legislação:

- Cor do sal: límpida e sem color;
- Teor de humidade: entre 3 e 7 % do peso do sal;
- Forma do sal: não deve conter impurezas (argilas, cascalho, outros);

- Tamanho das partículas: as partículas devem ter um tamanho que permita a passagem de 95% numa malha de 4 mm
- Composição do sal: cálcio na proporção de 0.2%, magnésio na proporção de 0.1% e sulfato na proporção de 0.5%

Desta forma o laboratório deverá ter uma balança e uma estufa, para se avaliar o teor de humidade do sal. Para o controlo do tamanho das partículas, deverá possuir uma bateria de crivo de peneiros 1 mm, 2,5 mm e 4 mm, para garantir o tamanho das partículas. Para a avaliação da composição química é necessário um equipamento que analise a composição do sal. O controlo da forma é feito visualmente, pois a existência de partículas estranhas é de fácil perceção, sendo possível identificá-los durante a crivagem laboratorial.

Sempre que há um produto que não respeita as características definidas, o técnico deve imediatamente solicitar ao diretor da fábrica que suspenda temporariamente a produção e identifique a origem do problema, para permitir implementar soluções e medidas corretivas de modo a resolver a situação. Neste sentido, a empresa deve ter um plano de implementação de gestão de qualidade e HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos), de acordo com critérios internacionais.

Na área da instalação industrial, existirá um armazém com 400 m<sup>2</sup> para permitir que sejam guardados os equipamentos pesados, assim como uma pequena oficina, que servirá de apoio à manutenção dos equipamentos.

#### 5.5.4 Expedição

Os produtos ensacados serão acondicionados sobre paletes que devem ter uma distância do solo de pelo menos 4 cm, para evitar um contacto direto com este, de forma a evitar causar danos às embalagens e ao respetivo sal. Depois do produto estar colocado sobre as paletes, as mesmas são colocadas num camião, e transportadas para o armazém de expedição, que possui uma área de 1200 m<sup>2</sup> (dois armazéns de 600m<sup>2</sup> cada), onde serão descarregadas com recurso a um empilhador. A expedição dos produtos acabados é feita a partir do armazém de produto acabado e vendido para grossistas, sendo da responsabilidade destes a distribuição para o consumidor final.

Esta exploração de sal também irá fornecer, sempre que solicitado, os mercados que não necessitam de sal iodado e indústrias que utilizam sal bruto sem qualquer tipo de tratamento. Esse sal será diretamente carregado para camiões de caixa aberta e serão devidamente tapadas assim que estiverem cheias.

### 5.5.5 Distribuição e comercialização da produção

Nesta perspetiva de aproveitar as condições climáticas do país, numa antevisão estratégica, surgem os pontos de distribuição da produção em locais previa e estrategicamente idealizados, focados no acesso aos mercados interno, regional e internacional, que se antevem potencialmente bastante atrativos, no ponto de vista dos mecanismos logísticos de transportação, distribuição e comercialização.

Figura 9 - Pontos de distribuição



Fonte: Namimar, Lda.

Os pontos de distribuição visam criar e consolidar os mecanismos de ligação, aproximando a empresa da clientela, razão pela qual as localidades do Namibe, Benguela, Luanda e Malange terem sido escolhidas para atender este propósito, tal como demonstra a figura.

### 5.5.6 Instalações auxiliares anexas

A área total ocupada pelos anexos é de cerca de 440 m<sup>2</sup>, contemplando a zona de escritórios, sanitários, balneários, refeitório e a unidade associada ao posto de transformação, depósito de combustível e gerador. Os anexos situam-se dentro da área concessionada para a indústria salineira (a sua implementação obedece às normas internacionais de segurança para evitar futuras contaminações, conforme se pode verificar na figura 6).

Os escritórios irão ter secretárias, cadeiras, computadores e impressoras para permitir a correta laboração dos administrativos. No exterior será instalada uma balança para pesagem dos camiões vazios e posteriormente carregados, sabendo-se sempre a quantidade exata de sal carregado.

### 5.5.7 Equipamentos

Para assegurar a exploração da salina, a Namimar, Lda. irá alocar os seguintes equipamentos:

Tabela 13 - Equipamentos de desmonte, carga e transporte

QUANTIDADE	EQUIPAMENTO	UNIDADE INDUSTRIAL	UNIDADE PRODUTIVA	CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS
2	Pás carregadoras	X		Balde com capacidade para 3 m <sup>3</sup>
2	Empilhadores	X*		Permitir carregar paletes com pesos máximos de 600 kg
1	Balança			Tem de pesar até 120 ton

(\*) -1 empilhador na unidade industrial e outro no armazém do produto acabado para permitir o carregamento dos camiões

Fonte: Elaboração Própria

Com o decorrer desta atividade prevê-se a substituição dos equipamentos conforme que atinjam o tempo de vida útil (10 e os 15 anos). Este procedimento é benéfico a nível ambiental, pois a substituição é sempre feita tendo em conta a aquisição de Melhores Técnicas Disponíveis (MTD's), para diminuir as emissões gasosas e ruído.

### 5.5.8 Cálculo de produção e cronograma de implementação

Para assegurar a produção desejada é necessário controlar a construção dos tanques e da própria unidade fabril. A produção da salina irá aumentar à medida que os métodos de recolha e a formação dos trabalhadores no processo produtivo e fabril forem melhorando. Só a partir do ano 5 é que a produção irá entrar em velocidade cruzeiro e irá começar a manter os níveis de produção, apesar de poder variar, pois a cristalização do sal irá depender do clima que se verificar no local diariamente. Meses mais chuvosos poderão influenciar negativamente a produção de sal, assim como meses mais quentes e ventosos poderão influenciar positivamente a produção do sal.

Tabela 14 - Cálculo de reservas da salina

Designação	Ano 1												Ano 2												Ano 3												Ano 4												Ano 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
construção da salina	█																																																											
construção da fabrica e infraestruturas	█												█																																															
produção													█												█												█												█											
ensacagem manual																									█												█												█											
ensacagem automatica																																					█												█											
produção	X												8000 ton /ano												12 000 ton /ano												20 000 ton/ano												30 000ton /ano											
produção anual / tanque (ton)													2666,67												4000,00												6666,67												10000,00											
produção mensal /tanque (ton)													222,25												333,33												555,56												833,33											
produção diaria /tanque (ton)													10,10												15,15												25,25												37,88											
produção horaria /tanque (ton)													1,26												1,89												3,16												4,73											
Produção anual bruta - saída da salina (3 tanques)													8002,8												12000												20000												30000											
Produção com menos 5% de residuos													7602,66												11400												19000												28500											
Produção sem humidade (retirou-se 10% de humidade em unidade fabril)													6842,394												10260												17100												25650											

Fonte: Namimar, Lda.

### 5.5.9 Organização do trabalho

Como já referido, a atividade será desenvolvida por dois turnos. Os trabalhos serão desenvolvidos por uma equipa constituída por 45 funcionários distribuídos pelas seguintes tarefas:

Tabela 15 - Discriminação dos funcionários previstos para a exploração da salina

	DESIGNAÇÃO/FUNÇÃO	N.º DE FUNCIONÁRIOS	QUALIFICAÇÕES
Salinas – processo produtivo	Diretor da salina	1	Eng. de processo
	Encarregado da salina	1	Ensino secundário/ profissional
	Trabalhadores na salina	8	Saber ler e escrever
	Operadores de máquinas	5	Ensino secundário
Fabrica - Unidade industrial	Diretor da fábrica	1	Eng. De Processo
	Técnico de laboratório	1	Eng. Químico
	Encarregado da fábrica	1	Eng. Mecânico
	Operadores fabris	14	Curso médio
	Manutenção	1	Técnico de manutenção
	Eletricista	1	Técnico
	Operador de expedição	2	Ensino secundário
Escritório – departamento administrativo	Diretor Comercial (comercial)	1	Marketing
	Diretor administrativo	1	Licenciado gestão e/ou contabilidade
	Administrativos	2	Curso profissional na área de contabilidade e administrativo
	Empregado de serviços gerais	2	Ter carta de condução
Departamento da Qualidade	Responsável da qualidade	1	Formação em qualidade e gestão de sistemas
-	Diretor executivo	1	Engenheiro
-	Diretor da Logística	1	
	<b>Total</b>	<b>45</b>	

Fonte: Elaboração própria

### 5.5.10 Sistemas de esgotos

Em relação à unidade industrial, será implementado apenas um sistema de esgoto para as águas domésticas. Estas são conduzidas para uma fossa séptica em estanque, com uma capacidade de 15000 litros, que será limpa mediante a sua utilização. O processo de lavagem do sal funciona em circuito fechado, desta forma a água utilizada provém sempre dos tanques de água salgada.

### 5.5.11 Sistema de Iluminação

Não haverá construção de nenhum sistema de iluminação, uma vez que não serão realizados trabalhos noturnos.

### 5.5.12 Fontes de energia e abastecimento de água

O abastecimento de água será feito através de um furo de captação e a água proveniente desse furo será analisada conforme os parâmetros necessários ao seu licenciamento para uso industrial e uso humano.

A água retirada pelos ciclones é reencaminhada novamente para o sistema de lavagem e as perdas de água salgada, serão renovadas pelo tanque associado à estação de bombagem da água do mar.

Após o licenciamento da instalação, a empresa solicitará à EDEL (Empresa de Distribuição de Eletricidade) a licença para a colocação de um posto de transformação com uma potência instalada de 630 kVA. A eletricidade consumida destina-se às atividades industriais e domésticas da exploração.

### 5.5.13 Produtos a comercializar

Tabela 16 - Volume de produtos e tipos de embalagens a comercializar

Tipo	Aplicação	Volume (kg)	Embalagens
Sal fino em sacos grandes	Alimentação de animais, curtumes e salga	25 kg	sacos grandes
Sal grosso/médio/fino	Indústria química, petrolífera	25 kg 1500 kg	Sacos Big Bag
Sal grosso/fino iodado	Indústria alimentar, química, curtumes	1 kg / 25 kg	Sacos
	Sal de mesa	1 kg	Sacos de papel e/ou sacos de plásticos
	Sal de mesa	0.250 kg	Saleiro de plástico

Fonte: Elaboração própria

### 5.5.14 Qualidade do produto

Para se promover um produto de qualidade será implementado um sistema de gestão de qualidade (SGQ) baseado na norma internacional ISO 9001, e nas normas que regulam as regras para a qualidade e segurança alimentar (designada por HACCP).

Os SGQ têm o objetivo de verificar todos os processos da empresa e o modo como podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços na ótica dos clientes.

Várias empresas no utilizam o SGQ para implantar novos processos, gerenciar e avaliar a sua qualidade e tomar decisões de forma segura. Uma das razões para a utilização desse sistema é fazer com que um maior número de clientes fique satisfeito com a qualidade dos produtos e, por consequência, que a empresa seja reconhecida no mercado como sendo uma empresa com uma produção de qualidade.

Esta implementação implica o controlo dos processos empresariais e registos das atividades de produção salineira e produção fabril, surgindo um clima satisfatório e uma melhoria na comunicação entre os funcionários.

O capital humano deficitário a nível escolar constitui um entrave ao desenvolvimento económico, pelo que se torna crucial adotar uma política educativa mais eficiente. Tornar-se-á necessário dar formação aos trabalhadores relativamente aos equipamentos com os quais irão operar, a qual será ministrada na própria empresa pelos fornecedores dos equipamentos. A par disto, haverá formação geral na área da informática, para que os trabalhadores da área administrativa/financeira possam utilizar todo o potencial dos equipamentos informáticos introduzidos, assim como formação nas áreas de segurança e higiene.

A empresa poderá apenas implementar o sistema e melhorar os processos, mas para que o resultado seja reconhecido será necessário que outra empresa especializada em auditoria de gestão da qualidade faça esse serviço. Assim, obtém-se um certificado da qualidade dependendo da área onde a empresa atua e das normas que regem nessa área. Para a certificação, a empresa irá basear-se na norma NBR ISO 9001.

Desta forma, realizar-se-á a implementação do sistema de garantia de qualidade, para posterior certificação pelo Instituto Português de Qualidade, através da implementação do SGQ que irá definir todos os processos de trabalho e todos os dados a monitorizar, quer a nível da produção quer a nível industrial. Paralelamente, todo o investimento a realizar será programado tendo como ponto de orientação as exigências deste tipo de processo de certificação.

Para além da implementação do SGQ, deve ser política da empresa garantir que a produção respeite todas as regras internacionais para os produtos alimentares. Deste modo, a Namimar, Lda. irá implementar, em simultâneo com a implementação do SGQ, a certificação HACCP.

O HACCP é uma sigla internacionalmente reconhecida para Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

O sistema HACCP tem na sua base uma metodologia preventiva e, através da eliminação ou redução de perigos, pretende garantir que não sejam colocados à disposição do consumidor alimentos não seguros.

## 6 Caracterização do Investimento

Nesta rúbrica são apresentados os valores de investimento que se consideram pertinentes para a criação da empresa.

Antes de proceder à caracterização do investimento, cumpre perceber quais são as fases do processo de extração de sal:

- Concentração da água do mar
- Cristalização do cloreto de sódio
- Colheita e lavagem
- Moagem

Nesta fase do processo industrial podem ser escolhidos diferentes métodos consoante o destino final do sal e o local onde é produzido:

- a) Evaporação sob vácuo múltiplo-efeito: consiste numa série de evaporadores em que, no interior, a pressão desce progressivamente do primeiro ao último, sendo o vapor produzido no primeiro utilizado como meio de aquecimento do evaporador seguinte. A principal vantagem desse sistema é reduzir custos energéticos no tratamento de grandes caudais;
- b) Moagem hidromecânica com lavagem de sal grosso: trata-se de um processo totalmente isento de adição de produtos químicos. Neste, o sal grosso é inicialmente filtrado, moído e lavado com salmoura saturada para a purificação dos cristais. Em seguida, estes são separados e secos. O sal seco é moído para que possa ser classificado de acordo com o tamanho dos cristais. Finalmente, é banhado com iodo e enviado para o consumo.

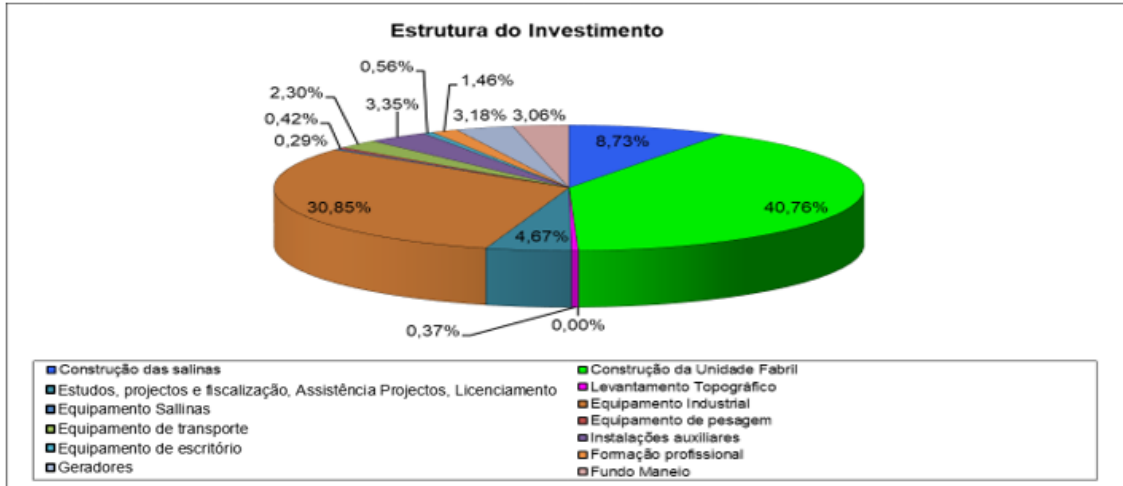
- Ensacamento

O ensacamento do sal beneficiado é totalmente automatizado e os equipamentos utilizados são construídos em aço inoxidável e instalados em refinarias com capacidade variável de produção.

### 6.1 Composição do investimento

O futuro projeto da Namimar, Lda. estima um investimento total de 6 100 000,00 USD equivalente, aproximadamente, a 2.605.000.000,00 AOA, sendo o investimento em ativo fixo de 5.765.000,00 USD equivalente, aproximadamente, a 2.460.000.000,00 AOA (Câmbio de 10-06-2022 = 430,66 AOA). O investimento em necessidades de fundo de maneio para os seis primeiros meses do primeiro ano de atividade será de 340.000,00 USD equivalente a 149.000.000,00 AOA, e tem a seguinte composição:

Gráfico 4 - Estrutura do Investimento



Fonte: Elaboração própria

O investimento com maior peso relativo é o investimento em equipamento para a indústria, seguindo-se o investimento em obras.

O investimento a realizar será efetuado de forma gradual e faseado e, a médio prazo, prevê-se a instalação de equipamentos sociais.

É possível constatar estes dados através da análise do Apêndice A – composição do investimento.

## 6.2 Financiamento

Para financiar o investimento a empresa pretende recorrer aos programas de incentivos para a diversificação da economia angolana, nomeadamente aos apoios do PAC – Programa Alargado de Crédito, estimando-se uma comparticipação de 100% para o Investimento em Ativo Fixo.

Gráfico 5 - Estrutura do Financiamento



Fonte: Elaboração própria

## 7 Análise da viabilidade económica e financeira

Nesta rubrica irá ser analisado o que será necessário a nível de investimentos, fornecendo uma visão mais clara para o empreendedor e possibilitando a análise do retorno financeiro que esse empreendimento irá gerar, facilitando também a obtenção de recursos de terceiros.

### 7.1 Pressupostos gerais das projeções económicas e financeiras

O estudo apresentado foi elaborado na moeda USD, devido às grandes flutuações do Kwanza. No entanto, faz parte integrante do dossier de candidatura os mapas económicos e financeiros na moeda kwanza, tendo como referência a taxa de câmbio do dia 10-06-2022 (1 USD = 430,66 AOA).

Para a construção dos principais quadros contabilísticos da empresa após este projeto, foram definidos alguns pressupostos gerais. Essa definição teve por base:

- a análise do mercado e a perceção deste tida pelos promotores;
- o enquadramento da atividade da empresa no setor industrial e da extração do sal;
- O enquadramento da atividade da empresa na economia global do país e do mercado;
- Uma ótica o mais realista possível, em termos de evolução das vendas e dos custos;

Assim, temos os seguintes pressupostos gerais como base para a análise previsional:

⇒ A taxa de inflação anual não atingirá valores superiores aos registados no 1º semestre de 2019, que foi de 27.66% (fonte: Trading Economics), com tendência a decrescer, voltando a atingir valores mais baixos a partir do ano 3;

Tabela 17 - Taxa de inflação

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Taxa de Inflação	27,66%	22,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Fonte: Elaboração própria

⇒ Taxa câmbio do dólar face ao kwanza no dia 10-06-2022, onde 1 USD = 430,66 AOA

⇒ Luibor (Taxa que os bancos cobram quando emprestam dinheiro entre si, além de servir de referência para o crédito a clientes) de 12 meses, medida em 03-01-2022, que era de 24.51%;

⇒ O investimento em imobilizado será pago no decurso do ano em que for realizado;

⇒ Os custos com pessoal serão totalmente pagos no ano a que dizem respeito;

⇒ Recebimento / Pagamento no próprio exercício a que respeitam:

- Proveitos financeiros (de exploração e de financiamento)
- FSE
- Custos com o pessoal
- Outros custos operacionais
- Custos financeiros (de exploração e de financiamento)

⇒ Os resultados líquidos da empresa não serão distribuídos nos 3 anos posteriores ao projeto, ficando retidos na empresa.

## 7.2 Pressupostos para previsão da demonstração de resultados

### 7.2.1 Vendas de produtos e de mercadorias

Nos anos em análise os produtos serão escoados no mercado interno. Estima-se que, após a construção das salinas, se inicie no ano 2 a extração de sal durante 12 meses, e que a transformação tenha início em maio do mesmo ano. Estima-se que toda a produção seja comercializada e que nos anos 2 e 3 a produção seja comercializada apenas em sacos de 25 kg. A partir do ano 4 estima-se que 70% da produção seja vendida em sacos de 25 kg e 30% em sacos de 1 kg.

Para o ano 2 considerou-se o preço unitário praticado no mercado à data da elaboração do presente estudo, atualizando o seu valor de acordo com a taxa de inflação previsível para esse ano. Nos anos seguintes, atualizou-se o preço de venda de acordo com a taxa de inflação.

Presume-se que toda a produção seja vendida, e desta forma, o mapa das vendas apresenta a evolução que podemos observar na tabela disponível no Apêndice B.

### 7.2.2 A produção

Observar tabelas disponíveis no Apêndice C – Produção estimada.

### 7.2.3 Custo da mercadorias e custo das matérias-primas

Os valores das compras respeitam principalmente a sacos e iodo. Tendo como ponto de partida que 1kg de iodo dá para 10 toneladas, e sendo o custo do iodo por kg de 54,25 USD, calculou-se o custo de iodo para a produção estimada.

Relativamente aos sacos, pediu-se cotação para um potencial fornecedor, onde 10000 sacos de 25 kg custam 1.500 USD, fazendo, desta forma, uma estimativa do custo unitário do mesmo, atualizando-o de acordo com a taxa de inflação estimada para o ano de projeção.

### 7.2.4 Fornecimento e serviços externos

O custo com o combustível foi objeto de uma análise minuciosa. Considerou-se o custo do preço do gásóleo de venda ao público (ver apêndice D - Equipamentos na salina e seus consumos), que na primeira semana de junho de 2022 era de 160 AOA por litro, ou seja, 0,371 USD. No entanto, este custo está sobrevalorizado, dado que o combustível será adquirido junto dos

fabricantes, conseqüentemente a um preço mais baixo. No entanto, para efeitos do estudo, considerou-se o preço de venda ao público.

Para os restantes custos, foram tidos em consideração, no ano 2, alguns custos mensais (Apêndice E - Outros Custos).

Nos anos seguintes os valores foram atualizados de acordo com a taxa de inflação estimada e estima-se, a partir do ano 3, um custo com conservação e reparação de 1.000 USD/mês. Também o custo com a conservação e reparação nos anos posteriores foi atualizado de acordo com a taxa de inflação.

### 7.2.5 Custos com o pessoal

Para o cálculo dos custos com o pessoal (Apêndice F) teve-se em consideração a função a desempenhar, bem como os custos com a segurança social da empresa, 8%.

No ano 3 os salários foram atualizados em 5% e nos anos seguintes em 10%.

Estima-se que o custo relativo ao seguro de acidentes de trabalho seja de 3% do custo com os vencimentos.

### 7.2.6 Custos financeiros de financiamento

A rubrica de juros engloba o pagamento de encargos financeiros relativamente ao financiamento a contrair ao abrigo dos programas de incentivos para a diversificação da economia angolana.

Estando em curso o PRODESI (Programa de Apoio à Produção, Diversificação das Exportações e Substituição das Importações), materializado no PAC- Programa Alargado de Crédito, consideramos os dados deste programa de financiamento, a saber:

Taxa de juro.....	8,00%
Período de carência de capital e juros.....	3 anos
Período para amortização da dívida .....	7 anos (84meses)
Duração do empréstimo .....	10 anos (120 meses)

Observar tabelas disponíveis no Apêndice G – Estrutura de financiamento.

## 7.3 Evolução económico-financeira

Com base nas Demonstrações de Resultados e Balanços previsionais da empresa, é possível construir uma série de rácios e indicadores económicos e financeiros, que nos permitem avaliar a sua evolução económico-financeira.

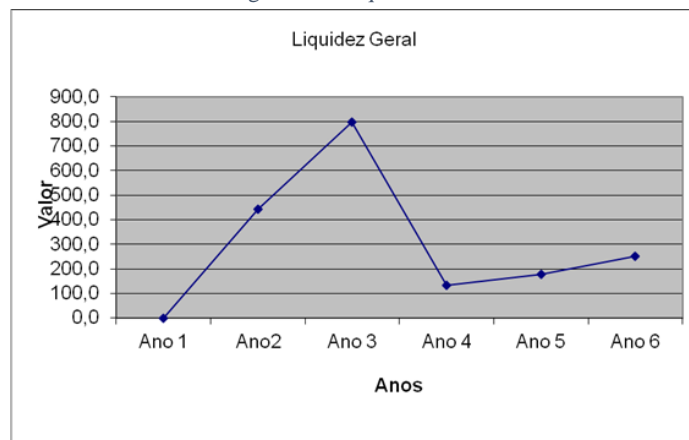
De entre estes indicadores, deverão ser destacados e analisados com maior cuidado aqueles que se afiguram como os mais importantes, pela perceção mais ou menos clara e imediata que

nos dão da saúde económica e financeira da empresa (Apêndice H - Evolução económico-financeiro).

Segundo o Apêndice H, o fator trabalho, no valor bruto da atividade, continua a sua fase crescente, o que revela um aumento da produtividade da mão-de-obra ao serviço da empresa. Os custos com o pessoal crescem, mas o valor da sua produção cresceu a um ritmo mais acelerado, havendo importantes ganhos de produtividade na empresa.

Em termos de liquidez, isto é, equilíbrio financeiro, e pelo rácio de liquidez geral que nos indica a capacidade da empresa em solver os seus compromissos financeiros de curto prazo, a empresa tem capacidade para o fazer.

Figura 10 - Liquidez Geral

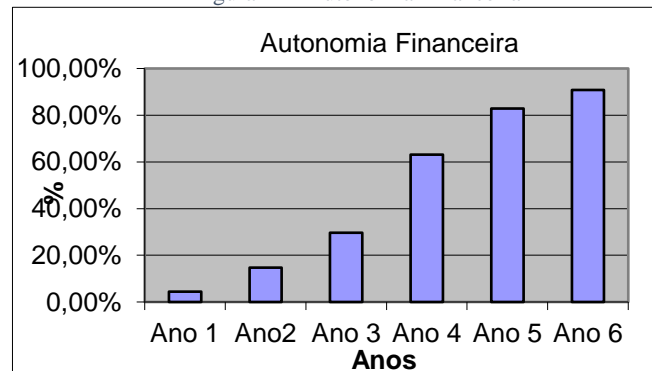


Fonte: Elaboração própria

O aumento da rentabilidade da empresa, com o evoluir da respetiva atividade irá ter repercussões a nível da autonomia financeira, que atinge valores bastante significativos logo a partir do ano 3.

A Autonomia Financeira virá com valores bastante elevados, fruto do aumento de capital e ao acumular dos resultados líquidos positivos ao longo destes anos previsionais.

Figura 11 - Autonomia Financeira

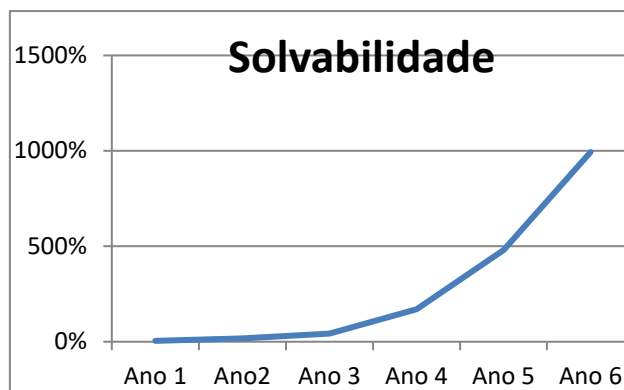


Fonte: Elaboração própria

A Solvabilidade vem confirmar esta análise da estrutura financeira da empresa, estando os capitais próprios a financiar grande parte das aplicações da empresa, situação que irá aumentar de intensidade à medida que os empréstimos de terceiros vão sendo amortizados.

Pelo rácio de solvabilidade, analisa-se a capacidade da empresa em solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Este indicador vem reforçar a viabilidade económica e financeira do negócio.

Figura 12 - Solvabilidade



Fonte: Elaboração própria

A Remuneração dos Capitais Alheios ao comparar os juros pagos com o valor de CA em Balanço, revela que as condições de crédito da empresa tenderão a manter-se no futuro (cerca de 9%).

Relativamente ao ponto crítico das vendas, também designado por ponto crítico, limiar da rentabilidade e, ainda, por “break even point”, fornece-nos muitas informações importantes, na medida em que o ponto crítico das vendas mostra o volume de vendas para o qual os proveitos igualam os custos totais conduzindo a um resultado nulo, e o volume de vendas permite a obtenção de uma margem de contribuição suficiente para a cobertura de custos fixos (Apêndice I - Ponto crítico das vendas).

Verifica-se que, a partir do ano 2, a empresa gera um volume de vendas que lhe permite fazer face aos custos fixos e, a partir deste mesmo ano, a margem de segurança revela que a atividade teria que decrescer mais de 80% a partir do ano 4 para que a empresa tenha um resultado nulo.

A Remuneração do Volume de Negócios compara os Meios Libertos Brutos (RL + Amortizações e Provisões do exercício + Juros) com as vendas, o que permite analisar a parcela das vendas que corresponde aos excedentes financeiros brutos gerados pela empresa. Este indicador tem tendência a crescer, não pela diminuição dos MLB, mas sim porque o acréscimo das vendas é superior ao acréscimo dos MLB. O mesmo acontece com a Remuneração Líquida dos Capitais Próprios, dado o aumento significativo do capital da empresa. O acréscimo

significativo das imobilizações, fruto do investimento previsto, contribui também para que o indicador da Remuneração do Ativo apresente valores francamente positivos. Qualquer um dos outros indicadores de remuneração irá ter em atenção os RL, positivos e crescentes, para os anos pós-projeto.

No que diz respeito à rendibilidade dos capitais próprios, esta depende da rendibilidade da empresa e da sua solvabilidade. Por sua vez, a rendibilidade líquida das vendas e a rotação do ativo influenciam diretamente a rendibilidade da empresa.

A rendibilidade dos capitais próprios reflete, quando decomposta, duas realidades diversas na empresa: a política de investimento e a política de financiamento (Apêndice J - Rendibilidade dos capitais próprios).

A política de investimento reflete-se no indicador de Rendibilidade do Ativo, o qual nos indica qual a rendibilidade obtida pela empresa com a utilização de todos os seus capitais, independentemente da sua origem (próprios ou alheios).

Este indicador resulta, por sua vez, da interligação entre os rácios de Rendibilidade das Vendas e da Rotação do Ativo. O primeiro evidencia qual a margem das vendas obtida pela empresa após a cobertura de todos os custos de exploração, financeiros e fiscais. O segundo mede o grau de utilização dos ativos no desenvolvimento do exercício anual. Assim, podemos afirmar que a empresa tem registado níveis de rendibilidade elevados.

A política de financiamento vem aqui espelhada pela Autonomia financeira, ou seja, pela estrutura dos capitais utilizados. Verificamos que quanto maior o grau de AF, menor a Rendibilidade dos Capitais Próprios. Uma variação neste indicador provoca variações de sentido inverso no RCP. Nesta empresa, a RCP reflete as variações da Rendibilidade das Vendas e as variações da AF previstas.

Todos os anos em análise registam resultados líquidos positivos, pelo que os valores da rendibilidade das vendas, da rendibilidade da empresa e da rendibilidade dos capitais próprios se apresentam a níveis estáveis e francamente positivos, atendendo à estabilidade da Autonomia financeira (Apêndice K - Produtividade).

O VAB apresentou valores positivos e crescentes, bem como o VAB per capita. A empresa não só está a produzir mais valor acrescentado, como os seus trabalhadores estarão capacitados e formados para serem eficazes e eficientes, aumentando a sua capacidade e potencial produtivo.

## 8 Apreciação do impacto do projecto na empresa

Neste capítulo aborda-se as considerações finais do estudo, começando com as conclusões que vão ao encontro dos resultados esperados e definidos previamente através dos objetivos. De seguida, apresentam-se algumas dificuldades ou limitações que surgiram durante a pesquisa, e por fim, futuras linhas de investigação.

### 8.1 Conclusão

O presente projeto teve como objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma empresa do setor da Salicultura, a qual se dedica à produção de sal. Com a elaboração do plano de negócios pretendeu-se aferir qual seria a viabilidade do projeto, tendo em consideração todos os fatores financeiros e económicos.

Dado a conjuntura económica atual do país não ser de todo a mais favorável para a realização de investimentos, nem sempre se pode aplicar esta lógica, pois, por vezes, é em alturas de crise que surgem as melhores oportunidades de negócio que podem levar à criação de empresas de sucesso.

No caso deste plano de negócios, a ideia principal é a de produzir mais, ou seja, a empresa deseja ter a maior capacidade de produção, mas para isso é necessário modernizar a empresa com equipamentos mais eficazes. A elaboração do plano de negócios serve como base para avaliar a viabilidade do projeto, mas esta avaliação deve ter em conta tanto os elementos financeiros como os não financeiros, pois as condições do meio ambiente envolvente são sempre elementos cruciais na tomada da decisão final do negócio.

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

Numa primeira fase, foi elaborada uma revisão de literatura acerca do tema “plano de negócios”, detalhando quais as possíveis formas de elaboração e também quais os benefícios que traz a quem o utiliza.

De seguida, foi feita uma pesquisa da indústria do país, abordando quais as principais razões para investir no mesmo.

Após recolhida toda a informação mais relutante para a implementação Namimar, Lda., foi elaborada uma análise SWOT, dando a conhecer qual o melhor ponto de partida para a criação de mais valor para a empresa e, neste caso, concluiu-se que o melhor seria a expansão do negócio de produção de sal, pois é um produto que tem uma grande procura tanto por parte dos clientes, como também pela parte de novos possíveis intermediários e de novas alianças estratégicas.

Em seguida, foi elaborada uma proposta de um modelo do Balanced Scorecard adaptado à futura empresa, Namimar, Lda., que serviu de estudo de caso, de forma a materializar a visão, missão, valores e a estratégia da empresa, através de um sistema de suporte à decisão. Adaptou-se a estrutura de BSC, proposta por Kaplan & Norton (1997), de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), tendo sido estabelecidos, para cada uma delas, objetivos, indicadores e planos de ação.

É possível concluir que, com as devidas adaptações, é exequível a utilização do modelo BSC, com a virtude dos seus responsáveis despertarem para a necessidade de relacionar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo. Para tal, é fundamental serem alertados para a necessidade de olhar não apenas para os indicadores financeiros, mas completá-los com indicadores não financeiros (sobre a satisfação dos clientes, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria organizacional)

Através da realidade observada, da informação consultada foi possível constatar que a Namimar, Lda. terá a sua estratégia, missão, visão e valores bem esclarecidos, embora nem sempre estejam formalmente definidos, nem sejam comunicados aos seus futuros colaboradores.

O modelo de BSC concebido ajudará a Namimar, Lda. a implementar, operacionalizar e monitorizar a sua estratégia, na medida em que o modelo deverá envolver todos os seus colaboradores, para que cada um conheça a sua importância e a sua responsabilidade na concretização da missão e visão da empresa, compreendendo a relação entre os indicadores e a estratégia previamente definida. Simultaneamente, a análise de desempenho da empresa passará a ser efetuada com base em indicadores financeiros e indicadores não-financeiros.

O mapa estratégico desenvolvido para a empresa será fundamental para esta visualizar o caminho que tem de percorrer para obter o sucesso, isto é, o que a empresa deverá fazer, atendendo à sua estratégia, que lhe permitirá alcançar os seus objetivos.

Definindo metas para cada um dos seus objetivos, a empresa tem a capacidade de poder comparar os resultados esperados com os resultados reais, o que permitirá à equipa de gestão tomar medidas corretivas para assegurar que o desempenho vá ao encontro do pretendido pela empresa. O acompanhamento da aplicação do BSC é indispensável, pois só assim se poderá analisar o grau de execução da estratégia.

O modelo Balanced Scorecard apresenta muitas vantagens e possibilita que a empresa se foque no futuro, abandonando métodos tradicionais, baseados em dados passados que não permitem uma visão a longo prazo. Mas, para isso, é necessário que ocorra uma mudança cultural na empresa, de modo que todos os colaboradores se sintam importantes e responsáveis pela implementação da estratégia. Este envolvimento de todos é muitas vezes o fator chave do sucesso

deste modelo, porque há muita resistência à mudança. A aplicação do BSC deve ser vista como um contributo de modificação da empresa, de modo que esta consiga atingir os seus objetivos de médio e longo prazo de forma consistente.

O BSC é uma ferramenta de gestão que alinha a organização com a estratégia, e tem de ser adaptado continuamente à estratégia da empresa. Assim sendo, há que periodicamente adaptar a ferramenta de gestão, os colaboradores e os recursos utilizados em função do plano estratégico.

Numa segunda fase, foi necessário recolher informações quantificáveis, para ser possível a realização da análise de viabilidade do projeto.

A concretização do projeto de investimento que se tem vindo a expor terá um impacto bastante positivo. Ao contribuir para uma maior eficiência e qualidade do produto e, consequentemente, para uma maior satisfação da clientela, a realização do projeto irá criar vantagens comparativas importantes para fazer face à concorrência, conquistando uma quota de mercado significativa.

Estas vantagens competitivas refletem-se na rentabilidade da empresa e na sua performance económico-financeira, que se afiguram bastante positivas, como podemos concluir pela análise dos indicadores de rentabilidade do projeto: VAL, TIR e Pay-back do investimento.

Tabela 18 - Cash Flow

Moeda:USD

	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Cash Flow líquido</b>	<b>-3 337 851,89</b>	<b>-818 788,74</b>	<b>1 823 153,12</b>	<b>7 208 101,11</b>	<b>13 903 688,41</b>	<b>20 197 064,71</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>0,00</b>	<b>1 134 576,24</b>	<b>2 008 852,27</b>	<b>7 494 775,84</b>	<b>13 903 688,41</b>	<b>16 682 315,20</b>
= Resultados Líquidos	-27 323,63	756 635,37	1 574 823,55	6 553 162,14	13 016 705,17	15 877 261,84
+ Gastos e perdas Financeiras	0,00	0,00	0,00	461 087,26	409 412,10	353 602,93
+ Gastos de depreciação e de amortização	27 323,63	377 940,87	434 028,72	480 526,44	477 571,14	451 450,43
+ Provisões						
- Investimento	<b>3 337 851,89</b>	<b>1 953 364,99</b>	<b>185 699,14</b>	<b>286 674,73</b>		
+ Subsídios						
<b>Cash Flow investimento</b>	<b>-3 337 851,89</b>	<b>-818 788,74</b>	<b>1 823 153,12</b>	<b>7 208 101,11</b>	<b>13 903 688,41</b>	<b>16 682 315,20</b>
<b>Valor residual</b>						<b>3 514 749,51</b>
<b>Acumulado</b>	<b>-3 337 851,89</b>	<b>-4 156 640,63</b>	<b>-2 333 487,51</b>	<b>4 874 613,60</b>	<b>18 778 302,01</b>	<b>38 975 366,72</b>

Fonte: Elaboração própria

<b>Pay-back</b>	3 anos<Pay-Back<4 anos
<b>VAL</b>	14 595 804,34
<b>Taxa de Atualização</b>	18,50%
<b>TIR</b>	<b>85%</b>

De facto, o VAL apresenta um valor positivo, a TIR apresenta um valor superior ao custo de oportunidade do capital e o Pay-back será atingido entre o 3º e o 4º ano do investimento.

Conforme se verificou pela informação dada anteriormente, com base na escassez do produto, nas restrições à importação por parte do governo angolano, assim como a importância do sal na economia a nível macro, micro económico e familiar, o projeto da Namimar, Lda. irá contribuir para fazer face às necessidades do mercado, contribuindo não só através do aumento da produção, como também pela introdução de um processo de produção tecnológico que permite ganhos na melhoria da qualidade e quantidade, bem como aumentar e contribuir para a uma maior e melhor competitividade do setor. Para isso, a Namimar, Lda., irá apresentar-se com uma equipa multidisciplinar e possui um projeto estruturado para fazer face à prossecução dos objetivos a que se propõe.

Reforçando a ideia da viabilidade do projeto, foi efetuada uma análise de sensibilidade onde se introduziu uma variação nas quantidades vendidas de menos 25%, mantendo-se a estrutura de custos fixos.

Conforme sintetizado no quadro abaixo, o investimento continua a ser viável:

- O investimento é recuperado entre o terceiro e o quarto ano de atividade;
- O VAL (valor atualizado líquido) regista valores francamente positivos;
- A taxa interna de rentabilidade é francamente positiva.

Tabela 19 - Cash Flow com redução nas quantidades vendidas de 25%

Moeda: USD

	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Cash Flow líquido</b>	<b>-3 337 851,89</b>	<b>-1 273 193,88</b>	<b>1 086 287,29</b>	<b>4 765 945,22</b>	<b>9 507 807,81</b>	<b>14 922 008,00</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>0,00</b>	<b>680 171,10</b>	<b>1 271 986,43</b>	<b>5 052 619,95</b>	<b>9 507 807,81</b>	<b>11 407 258,48</b>
= Resultados Líquidos	-27 323,63	302 230,23	837 957,72	4 111 006,25	8 620 824,57	10 602 205,12
+ Gastos e perdas Financeiras	0,00	0,00	0,00	461 087,26	409 412,10	353 602,93
+ Gastos de depreciação e de amortização	27 323,63	377 940,87	434 028,72	480 526,44	477 571,14	451 450,43
+ Provisões						
- Investimento	<b>3 337 851,89</b>	<b>1 953 364,99</b>	<b>185 699,14</b>	<b>286 674,73</b>		
+ Subsídios						
<b>Cash Flow investimento</b>	<b>-3 337 851,89</b>	<b>-1 273 193,88</b>	<b>1 086 287,29</b>	<b>4 765 945,22</b>	<b>9 507 807,81</b>	<b>11 407 258,48</b>
<b>Valor residual</b>						<b>3 514 749,51</b>
<b>Acumulado</b>	<b>-3 337 851,89</b>	<b>-4 611 045,77</b>	<b>-3 524 758,48</b>	<b>1 241 186,74</b>	<b>10 748 994,55</b>	<b>25 671 002,55</b>

Fonte: Elaboração própria

**Pay-Back** 3 anos<Pay-Back<4 anos

**VAL** 8 804 488,48

**Taxa de Atualização** 18,50%

Luibor a 12 meses à data de 10/06/2022

**TIR** 63%

Verifica-se na tabela que o Cash Flow acumulado se mantém negativo até ao terceiro ano de exercício sendo, portanto, a partir do quarto ano que a empresa começa a ter, efetivamente, lucros.

Partindo da estimativa de todos os gastos e rendimentos inerentes ao projeto de investimento, é possível então determinar a viabilidade do projeto, sendo que, neste caso, o projeto é viável, pois faz com que a empresa gere lucro.

## 8.2 Dificuldades e limitações do estudo

Durante a fase de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho, surgiram algumas dificuldades e/ou limitações.

A primeira dificuldade relaciona-se com o acesso às informações no âmbito da salicultura, negócios no setor da pesca e estudos prévios relacionados com produção de sal em Angola, dada a escassez das mesmas.

Por sua vez, a orçamentação do projeto traduz-se numa limitação, no que diz respeito aos custos de aquisição dos equipamentos básicos para fazer funcionar a estrutura de criação, assim como das matérias-primas necessárias para o mesmo efeito. Portanto, estas limitações resultam da falta de mercado, em Angola, dos produtos e acessórios que as unidades de produção de sal requerem.

O facto de o plano de negócio proposto ter sido aplicado apenas à empresa em questão, fazendo com que esta não seja uma proposta generalizada, constitui outra das limitações deste projeto. De igual forma, o facto de se tratar de um modelo não testado e aplicado apenas à ideia inerente ao mesmo, isto é, não ser consolidado numa oportunidade real de negócio, por não ter sido aplicado numa vertente prática com dados reais, poderá resultar também num limite.

Em termos de análise financeira, alguns dos valores apresentados foram baseados em estimativas ou resultados probatórios, podendo existir algumas discrepâncias face aos valores reais. Tentou-se, neste contexto, trabalhar sempre com estimativas o mais aproximadamente possível do que seria a realidade, a fim de testar a viabilidade financeira e económica do projeto, com um nível de risco ínfimo face a possíveis discrepâncias.

### 8.3 Futuras linhas de investigação

A elaboração de um projeto antes da realização de um investimento é crucial, pois é necessário verificar os prós e contras do próprio investimento, de forma a evitar perdas irreversíveis e gastos desnecessários, que por vezes podem ter consequências devastadoras.

Em relação à implementação de um plano de negócios, propõe-se um estudo comparativo entre o que é proposto no plano e o que realmente aconteceu. Isto é, propõe-se o estudo dos desvios, com a intenção de perceber as causas dos possíveis desvios, apesar da consciência de que se deverá tratar de uma ferramenta dinâmica e flexível com capacidade para se adaptar às mudanças no mercado, independentemente da sua origem.

Por outro lado, para uma boa implementação do BSC, é útil perceber o que não correu bem na sua implementação em outras organizações, de forma a não se incorrer nos mesmos erros.

O BSC é uma ferramenta dinâmica e que requer, não só um acompanhamento constante, como diversas alterações consoante as necessidades e progressos do projeto. Como tal, o modelo teórico aqui desenvolvido e proposto terá que ser acompanhado de perto pelos responsáveis da gestão da Namimar, Lda., para que seja possível envolver todos os colaboradores e aproveitar as potencialidades do BSC. O facto de a introdução do BSC representar uma novidade para a organização e os casos relatados de projetos deste tipo serem escassos ou inexistentes, poderá fazer com que sejam também necessários um empenho e uma atenção extra para o seu sucesso, já que não existe experiência ou boas práticas para apoiar ou suportar a sua aplicação.

Para o efeito, deve ser realizado um estudo sobre a adoção e as possíveis razões da não adoção do modelo de BSC nas organizações situadas em Angola, através de entrevistas e/ou questionários para a recolha de dados que, ao serem submetidos a uma análise estatística, permitiriam comprovar a hipótese de questões científicas levantadas. Será também interessante estudar, em organizações que adotaram o sistema de gestão e avaliação de desempenho baseado em BSC, a diferença entre o que está estabelecido teoricamente como o cronograma de implementação do modelo e as etapas que foram cumpridas na prática para a sua implementação, bem como as razões que determinam estas diferenças.

## 9 Bibliografia

- Angop. (27 de outubro de 2020). *Produção de sal pode atingir 130 mil toneladas em Benguela*. Obtido de Angop: <https://www.angop.ao/noticias/economia/producao-de-sal-pode-atingir-130-mil-toneladas-em-benguela/>
- Angop. (15 de janeiro de 2021). “Sal do Sol” atinge maior produção em 22 anos. *Angop*.
- Angop/Expansão. (2015). Angola tem potencial para produzir sal em grandes quantidades. *Expansão*.
- Augusto, F. (s.d.). O manual plano de negócios. *O plano de negócio*, p. 11.
- Balladelli, P. (20 de Setembro de 2018). Progresso no desenvolvimento humano e desafios das desigualdades.
- Bernardi, L. A. (2014). *Manual de Plano de Negócios*. São Paulo: Atlas S.A.
- Canal K. (S/Data). *Porquê investir em Angola? Conheça as 10 razões para investir em Angola*. Obtido de Canal K: <https://canalk.com/porque-investir-em-angola/>
- Cardoso, B. (22 de Fevereiro de 2022). *As 5 forças de Porter: tudo o que você precisa saber para começar a aplicar*. Obtido de Agências de resultados: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>
- Carkovic, M., & Levine, R. (2002). Does Foreign Direct Investment Accelerate Economic Growth? *Do Foreign Direct Investment and Portfolio Inflows*.
- Cartwright, M. (6 de março de 2019). *O Comércio de Sal na Antiga África Ocidental*. Obtido de World History Encyclopedia: <https://www.worldhistory.org/trans/pt/2-1342/o-comercio-de-sal-na-antiga-africa-ocidental/>
- CESO. (março de 2015). Estudo de mercado sobre as províncias de Angola. *Estudo de Mercado sobre as províncias de Angola 2015 - Benguela, Cabinda, Huambo, Huíla, Luanda e Namibe*.
- CESO Development Consultants . (Março de 2015). Provincias Angola. *Estudo de Mercado sobre Provincias de Angola 2015*.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor*. Saraiva.
- Covello, J., & Hazelgren, B. (2006). *The Complete Book of Business Plans*. Sourcebooks, Inc.
- Cruz, M. F. (2003). Desenvolvimento de um Plano de Negócio Compacto para uma PME de serviços de Engenharia. pp. 15-17.
- Dama, R. A., & Kuhn, I. N. (2009). *Empreendedorismo e Plano de Negócios*. Ijuí: Unijuí.
- de Assis, A. F. (18 de Maio de 2021). Diário da República. *Ministério da Agricultura e Pescas*.
- Dornelas, J. (2016). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Atlas S.A.
- dos Santos, J. E. (29 de Novembro de 2002). Combate de doenças com iodo em Angola. *Plano estratégico do programa nacional de iodização do sal e do combate às doenças por deficiência do iodo*.
- dos Santos, L. (2021). Angola perto da auto-suficiência na produção do sal marinho. *Mercado*.
- Drucker, P. F. (1985). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Livraria Pioneira.

- Dungue, J. (2021). Produção de sal em Angola cresce 13,5% no País. *Mercado*.
- Ernst & Young. (1997). Outline for A Business Plan. *Outline for A Business Plan*.
- Fabozzi, F. J., & Peterson, P. P. (2003). *Financial Management and Analysis*. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. (2007). *Business Plan Guide*. John Wiley & Sons Inc.
- Friend, G., & Zehle, S. (2004). *Guide to Business Planning*. Londres: Profile Books.
- Gomes, D. (27 de Novembro de 2021). *Como fazer um plano de negócios simples, passo a passo*. Obtido de Sambatech: <https://sambatech.com/blog/insights/plano-de-negocios/>
- Governo Angolano. (s.d.). *O Sector em Angola*. Obtido de PRODESI: <https://prodesi.ao/sectores/turismo/o-sector-em-angola#>
- Governo de Angola. (Abril de 2018). *Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022*.
- Hanson, G. (2001). G-24 Discussion Paper Series. *Should Countries Promote Foreign Direct Investment?* New York and Geneva.
- Herculano, F. (14 de Julho de 2021). *Angola busca auto-suficiência na produção de sal*. Obtido de Angop.
- Howard, F., O'Connor, A., & Donald, K. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory/ Process/ Practice*. Cengage Learning.
- IAPMEI. (2016). Como elaborar um Plano de Negócios. *Guia Explicativo para a criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*.
- Instituto Nacional de Estatística, Angola. (s.d.). *Angola - Taxa de Desemprego*. Obtido de Trading Economics: <https://pt.tradingeconomics.com/angola/unemployment-rate>
- Jornal de Angola. (2016). Produção de sal para a exportação. *Jornal de Angola*.
- Kabir, M. N. (2019). *KNOWLEDGE-BASED SOCIAL ENTREPRENEURSHIP*. Washington: Palgrave Macmillan.
- Kapapelo, D. (2021). Subida dos preços muda hábitos das famílias. *Portal de Angola*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação*. Campus.
- Lehmann, A. T., & Teixeira, A. A. (2007). *Investimento Directo Estrangeiro, Capital Humano e Inovação*. Vida Económica.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, V., & Dionísio, P. (1992). *Mercator da Língua Portuguesa* (1º ed.). (M. Ramires, Ed.) Lisboa: Dom Quixote.
- Lusa. (2017). Angola produziu até ao momento 93 mil toneladas de sal mas precisa de 250 mil toneladas. *Diário de Notícias*.
- Lusa. (2017). Portugal entre os países que mais exportam sal para Angola. *Diário de notícias*.
- Manuel, K. (2020). Importação de sal absorveu quase 16 milhões de euros. *Jornal de Angola*.
- McKeever, M. (2005). *How to Write a Business Plan*. San Francisco: Nolo.
- Mello, C. D. (2000). *Curso de Direito Internacionanl Público*. Rio de Janeiro: RENOVAR.

- Mendes, A., Duarte, A., Ambrósio, A., dos Santos, J., Macedo, M., Torres, P., . . . Lopes, S. (Outubro de 2012). Relatório do Projeto FEUP. *Produção de Sal*.
- Mil-Homens, S. (Fevereiro de 2007). *HACCP*. Obtido de Autoridade de segurança alimentar e económica: <https://www.asae.gov.pt/seguranca-alimentar/haccp.aspx>
- Ministério da Agricultura e Pescas. (2021). *Anuário estatístico das pescas*. Governo de Angola.
- Ministério das Pescas e do Mar. (2017). *Anuário Estatístico das Pescas de Angola*.
- Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial. (Dezembro de 2012). *Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017*.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2007). *O processo da estratégia*. Bookman.
- Moreira, A., & Dias, A. (2008). *Economia Global e Gestão*.
- Oliveira, D. (2007). *Planeamento Estratégico*. São Paulo: Atlas S.A.
- Oliveira, M. (7 de abril de 2020). *Análise PESTEL de uma empresa: entenda com exemplos!* Obtido de Gen.Negócios&Gestão: <https://gennegociosegestao.com.br/analise-pest-empresa-entenda-exemplos/>
- Ozturk. (2007). FOREIGN DIRECT INVESTMENT - GROWTH NEXUS: A REVIEW OF THE RECENT LITERATURE. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies* .
- Paulo, A. (2021). Produção de sal ultrapassa metas. *Jornal de Angola*.
- Pinho, L. (1 de Janeiro de 2022). *Conheça seu mercado fazendo a análise das 5 Forças de Porter!* Obtido de Siteware: <https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>
- Poitan, R. (2014). Analisar projetos. *Análise do Projeto de Investimento*, pp. 11-19.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva*. Elsevier.
- Porto, G. S. (2013). *Gestão da Inovação e Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PRODESI. (19 de março de 2021). *A delegação do Ministério da Economia e Planeamento que se encontra na província do Namibe trabalhou no município do Tômbwa*. Obtido de PRODESI: <https://prodesi.ao/media/noticias/a-delegacao-do-ministerio-da-economia-e-planeamento-que-se-encontra-na-provincia-do-namibe-trabalhou-no-municipio-do-tombwa>
- Samanez, C. P. (2007). *Gestão de investimentos e geração de valor*. São Paulo: Pearson.
- Santos, I. (1 de Maio de 2016). *Produção de sal em Angola para a exportação*. Obtido de Observatório da África: <https://observatoriodafrica.wordpress.com/2016/05/01/producao-de-sal-em-angola-para-a-exportacao/>
- Santos, M. (2007). Investimento estrangeiro. *Investimento estrangeiro e desenvolvimento económico: Breve análise dos efeitos benéficos e nocivos do capital estrangeiro*.
- Sebastião, H. (2021). Salinas Calombo produzem 80% do sal consumido no país. *Novo Jornal*.

- Tchalyongo, K. (2019). Falta de energia e água são obstáculos ao desenvolvimento de Angola. *Voa Português*.
- Tomás, J. (2022). Executivo aposta no aumento da produção de sal em Porto-Amboim. *Angop*.
- Vendus. (S/Data). *O que é um Plano de Negócios e como fazer?* Obtido de Vendus: <https://www.vendus.pt/blog/plano-negocios/>
- Welborn, L., Cilliers, J., & kwasi, S. (março de 2020). Instituto de estudos e segurança. *Cenários do Futuro de Angola 2050*.
- Woebcken, C. (2019 de Agosto de 2019). *O que é análise PEST e como aplicá-la no seu negócio?* Obtido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/br/blog/analise-pest/#oque>
- Zago, C., Weise, A., & Hornburg, R. (2009). Estudo da viabilidade económica. *A importância do estudo de viabilidade económica de projetos*.
- Zangui, J. (2021). “Rainha do Sal” contribui com 74% da produção nacional. *Economia e Mercado*.

## 10 Apêndices

### 10.1 Apêndice A – Composição de investimento

CLASSI+A1:D26FICAÇÃO DO S INVESTIMENTOS		430,660	Ano de Realização			
Moeda:USD		BNA - 10-06-2022				
Nº (v)	Designação (v)	Montante de Investimento (v)	Ano 1 (v)	Ano 2 (v)	Ano3 (v)	Ano4 (v)
			0			
1	Construção das salinas	519 007,56	519 007,56			
2	Construção da Unidade Fabril	2 423 550,94	2 423 550,94			
3	Separador de Hidrocarbonetos	5 529,00	5 529,00			
4	Levantamento Topográfico	22 063,48	22 063,48			
5	Projectos de engenharia	17 100,00	17 100,00			
6	Licenciamento	16 713,39		16 713,39		
7	Fiscalização da obra	10 380,15	5 190,08	5 190,08		
8	Foss e cética (1 fabrica)	6 136,62	6 136,62			
9	Gerador - que serve a fabrica e o armazem de manutenção	97 213,10	97 213,10			
10	Gerador- Que serve o escritório e armazém de produtos acabados	91 629,74		91 629,74		
11	Unidade de bombagem	7 887,88	7 887,88			
12	Furo de água Potável	9 120,00	9 120,00			
13	Linha de produção	1 063 050,00		1 063 050,00		
	1) Linha lavagem			0,00		
	Tulha					
	Centim de lavagem					
	Express ores					
	Tela trans portadora					
	Tanque de água					
	Bomba					
	2) Linha de secagem					
	secador					
	tapetes					
	lodização					
14	3) Linha de moagem e classificação	201 374,73				201 374,73
	Moinho					
	Telas transportadoras				0,00	0,00
	3 crivos					
	2 Silos					
	3 Máquinas empacotamento automática					
15	5) Laboratório	96 001,14	96 001,14			
16	Montagem dos equipamentos	250 800,00		250 800,00		
17	Assistência Técnica	217 000,00	0,00	217 000,00		
18	Depósitos para combustível	12 037,48	12 037,48			
19	Pá Carregadora	44 826,24		44 826,24		
20	1 empilhador para a Fábrica	45 911,32		45 911,32		
21	1 Empilhador para o armazém de produto acabado	45 911,32			45 911,32	
22	Semi Reboque	85 300,00				85 300,00
23	Balança para camiões pesados	25 080,00		25 080,00		
24	Estudo de Impacto ambiental	6 014,61	6 014,61			
25	Formação profissional	86 747,64		43 373,82	43 373,82	
26	Implementação da Qualidade e HACCP	90 600,00			90 600,00	
27	Certificação da qualidade e HACCP	5 814,00			5 814,00	
28	Estudo de viabilidade económica e financeira+acompanhamento	55 000,00	24 750,00	30 250,00		
	Equipamento e mobiliário administrativo					
29	Hardware	8 415,79		8 415,79		
30	Impressora	448,35		448,35		
31	Armario s enviador	601,32		601,32		
32	Software	23 824,94		23 824,94		
33	Consultoria Técnica ao projecto	172 500,00	86 250,00	86 250,00		
	<b>TOTAL</b>	<b>5 763 590,75</b>	<b>3 337 851,89</b>	<b>1 953 364,99</b>	<b>185 699,14</b>	<b>286 674,73</b>

### 10.2 Apêndice B - Vendas estimadas para os primeiros 6 anos de vida da salina

Moeda: USD

Vendas/ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Sacos 25 Kg	\$0,00	\$2 596 600,80	\$4 210 661,89	\$6 549 984,00	\$11 789 971,20	\$14 147 965,44
Sacos 1 kg	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7 405 192,50	\$13 329 346,50	\$15 995 215,80
Total	\$0,00	\$2 596 600,80	\$4 210 661,89	\$13 955 176,50	\$25 119 317,70	\$30 143 181,24

Fonte: Elaboração própria

### 10.3 Apêndice C - Produção estimada

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Produção	8000 ton /ano	12 000 ton /ano	20 000 ton/ano	30 000ton /ano	30 000ton /ano
produção anual / tanque (ton)	2666,67	4000,00	6666,67	10000,00	10000,00
produção mensal /tanque (ton)	222,25	333,33	555,56	833,33	833,33
produção diária /tanque (ton)	10,10	15,15	25,25	37,88	37,88
produção horaria/tanque (ton)	1,26	1,89	3,16	4,73	4,73

Fonte: Elaboração própria

Moeda: USD

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Produção anual bruta - saída da salina (3 tanques)	8.000,00	12.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00
Produção com menos 5% de resíduos	7.600,00	11.400,00	19.000,00	28.500,00	28.500,00
Produção sem humidade (retirou-se 10% de humidade em unidade fabril)	6.840,00	10.260,00	17.100,00	25.650,00	25.650,00

Fonte: Elaboração própria

10.4 Apêndice D - Equipamentos na salina e seus consumos

	Quant.	consumo	rendimento	custo litro (AOA)	horas trabalho/dia	dias trabalhados (ano)	custo anual (AOA)	Custo anual (USD)	Custo mensal (USD)
<b>Fabrica (gerador)</b>	1	120L/h	0,85	160	16	252	65.802.240,00	152.793,94	12.732,83
<b>pá carregadora</b>	2	22/L	0,75	160	8	200	8.448.000,00	19.616,40	1.634,70
<b>Camião</b>	1	18/L	0,75	160	6	143	1.853.280,00	4.303,35	358,61
<b>Empilhador</b>	2	4,4 L/h	0,65	160	4	100	366.080,00	850,04	70,84
<b>gerador escritório</b>	1	100 L/h	0,85	160	8	252	27.417.600,00	63.664,14	5.305,35
<b>Total</b>							103.887.200,00	241.227,88	20.102,32

Fonte: Elaboração própria

10.5 Apêndice E - Outros Custos

Moeda: USD

	<b>Ano 2</b>
<b>Ferram. utensílios desgaste rápido</b>	1.000,00
<b>Material de escritório</b>	600,00
<b>Comunicação</b>	1.500,00
<b>Seguros</b>	2.000,00
<b>Deslocações e estadias</b>	2.250,00
<b>Honorários</b>	5.000,00
<b>Publicidade e propaganda</b>	2.000,00
<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	250,00
<b>Vigilância e segurança</b>	2.000,00
<b>Trabalhos especializados</b>	4.000,00
<b>Outros FSE</b>	1% do valor das vendas

Fonte: Elaboração própria

### 10.6 Apêndice F – Encargos com o pessoal

	Nº	Salário mensal	Encargos sociais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Taxa de Inflação					22,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>Postos de trabalho a criar:</b>									
Director Executivo	1	6 000,00			78 000,00	81 900,00	90 090,00	99 099,00	108 017,91
Director Salina	1	4 500,00			58 500,00	61 425,00	67 567,50	74 324,25	81 013,43
Director Fábrica	1	4 500,00			45 000,00	61 425,00	67 567,50	74 324,25	81 013,43
Encarregado de Produção - Salinas	1	1 250,00	100,00		17 550,00	18 427,50	20 270,25	22 297,28	24 304,03
Eng's de Produção - Fabrica	1	2 000,00	160,00		21 600,00	29 484,00	32 432,40	35 675,64	38 886,45
Engº Laboratório	1	1 500,00	120,00		16 200,00	22 113,00	24 324,30	26 756,73	29 164,84
Engº Qualidade	1	3 000,00			0,00	40 950,00	45 045,00	49 549,50	54 008,96
Logístico	1	800,00	64,00		11 232,00	11 793,60	12 972,96	14 270,26	15 554,58
Operador de Máquinas - Salinas	5	800,00	64,00		56 160,00	58 968,00	64 864,80	71 351,28	77 772,90
Pessoal da Produção - Salinas	8	350,00	28,00		39 312,00	41 277,60	45 405,36	49 945,90	54 441,03
Operadores Fabris	14	750,00	60,00		113 400,00	154 791,00	170 270,10	187 297,11	204 153,85
Técnico de Manutenção	1	1 000,00	80,00		14 040,00	14 742,00	16 216,20	17 837,82	19 443,22
Operador de expedição	2	1 000,00	80,00		19 440,00	29 484,00	32 432,40	35 675,64	38 886,45
Electricista	1	1 000,00	80,00		14 040,00	14 742,00	16 216,20	17 837,82	19 443,22
Direcção Administrativa	1	2 000,00	160,00		28 080,00	29 484,00	32 432,40	35 675,64	38 886,45
Director Comercial	1	2 000,00	160,00		28 080,00	29 484,00	32 432,40	35 675,64	38 886,45
Administrativos	2	1 000,00	80,00		28 080,00	29 484,00	32 432,40	35 675,64	38 886,45
Empregado de serviços gerais	2	350,00	28,00		9 828,00	10 319,40	11 351,34	12 486,47	13 610,26
Seguro de acidentes de Trabalho					17 956,26	22 208,82	24 429,71	26 872,68	29 291,22
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33 800,00</b>	<b>1 264,00</b>	<b>0,00</b>	<b>616 498,26</b>	<b>762 502,92</b>	<b>838 753,22</b>	<b>922 628,54</b>	<b>1 005 665,11</b>
<b>Pessoal existente:</b>									
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33 800,00</b>	<b>1 264,00</b>	<b>0,00</b>	<b>616 498,26</b>	<b>762 502,92</b>	<b>838 753,22</b>	<b>922 628,54</b>	<b>1 005 665,11</b>

Fonte: Elaboração própria

### 10.7 Apêndice G – Financiamento do projeto

RUBRICAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
1. Capitais próprios						0,00
Capitais próprios	0,00	332 780,64				332 780,64
Outros						0,00
						0,00
SUBTOTAL 1	0,00	332 780,64	0,00	0,00	0,00	332 780,64
2. Capitais Alheios						0,00
Dívidas a Instituições de Crédito	3 337 851,89	1 953 364,99	185 699,14	286 674,73		5 763 590,75
Dívidas a Sócios / Accionistas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accionistas /Sócios						0,00
Outras dívidas a sócios / accionistas						0,00
Fornecedores Imobilizado						0,00
Locação Financeira						0,00
Incentivos:						0,00
Apoio à Criação Postos Trabalho						0,00
Apoio ao Investimento						0,00
SUBTOTAL 2	3 337 851,89	1 953 364,99	185 699,14	286 674,73	0,00	5 763 590,75
FINANCIAMENTO TOTAL	3 337 851,89	2 286 145,63	185 699,14	286 674,73	0,00	6 096 371,39

Período	Prestação			Capital em dívida	
	Capital financeiros	Juros	Amortização	Renda	
Ano 1	\$3 337 851,89	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3 337 851,89
Ano 2	\$5 291 216,87	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$5 291 216,87
Ano 3	\$5 476 916,02	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$5 476 916,02
Ano 4	\$5 763 590,75	\$461 087,26	\$645 939,46	\$1 107 026,72	\$5 117 651,29
Ano 5	\$5 117 651,29	\$409 412,10	\$697 614,61	\$1 107 026,72	\$4 420 036,68
Ano 6	\$4 420 036,68	\$353 602,93	\$753 423,78	\$1 107 026,72	\$3 666 612,90
Ano 7	\$3 666 612,90	\$293 329,03	\$813 697,68	\$1 107 026,72	\$2 852 915,21
Ano 8	\$2 852 915,21	\$228 233,22	\$878 793,50	\$1 107 026,72	\$1 974 121,71
Ano 9	\$1 974 121,71	\$157 929,74	\$949 096,98	\$1 107 026,72	\$1 025 024,74
Ano 10	\$1 025 024,74	\$82 001,98	\$1 025 024,74	\$1 107 026,72	\$0,00
TOTAL		1 985 596,26	5 763 590,75	7 749 187,01	

10.8 Apêndice H - Evolução económico-financeiro

	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Rendibilidade económica = RL /Ativo	-1%	13%	20%	47%	49%	38%
Rendibilidade Capital Próprio = RL /Capital Próprio	-100%	104%	68%	74%	60%	42%
Solvabilidade = Capital. Próprio /Capitais Alheios	-1%	14%	42%	171%	481%	989%
Autonomia financeira = Capital Próprio /Ativo	-0.83%	12.11%	29,60%	63%	83%	91%
Liquidez Geral = Ativo Corrente/Passivo Corrente	0	576.4	884,6	139.2	179.1	252.8
Liquidez Reduzida= Ativo Corrente-Inventários) /Passivo Corrente	0	575.9	884.1	138.7	178.6	252.3
Liquidez Imediata = Disponibilidades/Passivo Corrente	0	555.0	861.9	134.7	174.5	248.1
Rendibilidade do Ativo = Resultado Operacional /Ativo	1%	25%	25%	29%	23%	17%
Rendibilidade Vendas = Resultado Operacional /Vendas*	0	59%	47%	30%	24%	24%
Rendibilidade Líquida Vendas = RL / Vendas*	0	29%	37%	47%	52%	53%
Rendibilidade financeira = Resultado Financeiro /Ativo	-1%	18%	29%	67%	70%	55%
Grau Dependência (endividamento) = Capitais Alheios/Ativo	101%	88%	70%	37%	17%	9%
Cobertura imobilizado = Capitais Permanentes /Investimentos. Líquido	0	1,1	1,2	2,0	3,5	5,3
Autofinanciamento = RL+ Amortização +Provisões	0,00	1 134 576,24	2 008 852,27	7 033 688,58	13 494 276,31	16 328 712,27
Necessidades Fundo Maneio = Ativo Corrente. - Passivo Corrente	0,00	49 063,03	81 641,86	249 809,10	454 118,68	546 313,45

Fonte: Elaboração própria

### 10.9 Apêndice I - Ponto crítico das vendas

Ponto Crítico das Vendas	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Custos Fixos	27 323,63	1 366 376,76	1 701 647,17	2 414 395,45	2 653 084,20	2 821 147,70
Margem Bruta de Contribuição	0	97%	97%	88%	88%	88%
Ponto Crítico = CF / MBCont.	0	1 411 567,15	1 757 126,48	2 754 409,34	3 023 379,78	3 214 900,20
Margem Contribuição	0,00	2 513 472,33	4 077 714,96	12 232 500,85	22 042 769,93	26 451 323,91
Custos Fixos/ Margem Bruta	0	54,36%	41,73%	19,74%	12,04%	10,67%
Margem de Segurança = 1- CF / Margem Bruta	0	46%	58%	80%	88%	89%

Fonte: Elaboração própria

### 10.10 Apêndice J - Rendibilidade dos capitais próprios

	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Rendibilidade das Vendas = RL / Vendas	0	29%	37%	47%	52%	53%
Rotação do Ativo = Vendas / Ativo	0,0	0,4	0,5	1,0	1,0	0,7
Rendibilidade do Ativo = RL/Ativo	0	12%	20%	47%	49%	38%
1/ Autonomia Financeira = Ativo / CP	-121%	826%	338%	159%	121%	110%
RCP = RV x RA x 1/AF	0	83%	68%	74%	60%	42%

Fonte: Elaboração própria

### 10.11 Apêndice K - Produtividade

		Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
V. A. B. =		0,00	2 094 783,88	3 484 240,22	11 183 783,83	20 450 837,26	24 542 587,39
	Enc. Pessoal	0,00	616 498,26	762 502,92	838 753,22	922 628,54	1 005 665,11
+	Impostos indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+	Amortizações e provisões	27 323,63	377 940,87	434 028,72	480 526,44	477 571,14	451 450,43
+	Enc. Financeiros de financiamento	0,00	0,00	0,00	461 087,26	409 412,10	353 602,93
+	Imposto sobre o rendimento	0,00	321 906,33	686 312,57	2 821 025,07	5 592 367,64	6 819 560,68
+	R. líquidos	-27 323,63	778 438,41	1 601 396,00	6 582 391,84	13 048 857,84	15 912 308,25
Nº Trabalhadores		0	45	45	45	45	45
Produção / Trabalhador		0	57 702,24	93 570,26	310 115,03	558 207,06	669 848,47
Gastos com Pessoal / Trabalhador		0	13 699,96	16 944,51	18 638,96	20 502,86	22 348,11
VAB/Nº Trabalhadores		0	46 550,75	77 427,56	248 528,53	454 463,05	545 390,83

Fonte: Elaboração própria