

NELSON AIRES JOHANE

**Plano de Negócio para Criação e implementação de uma Empresa de
Recolha Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no Bairro de Magoanine
“A” - Cidade de Maputo**



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS
CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

Maputo, Novembro de 2009

NELSON AIRES JOHANE

**Plano de Negócio para Criação e implementação de uma Empresa de Recolha
Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no Bairro de Magoanine “A” - Cidade
de Maputo**

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS

CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

Maputo, Novembro de 2009

AUTOR: NELSON AIRES JOHANE

TÍTULO: PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE RECOLHA PRIMARIA DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO BAIRRO MAGOANINE “A” – CIDADE DE MAPUTO

TUTOR: AMÉRICO GASPAR NHADUCO

PARECER DO TUTOR

Após a tutoria e revisão do trabalho de licenciatura do estudante Nelson Aires Johane, oferece-me referir o seguinte:

O tema que é objecto de abordagem no presente trabalho constitui uma das áreas da estratégia empresarial.

O estudante identificou uma oportunidade de negócio e desenhou um plano de negócios para a sua implementação, tendo alcançado assim o principal objectivo de um Trabalho de Fim de Curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas – **aplicação prática de uma área de gestão a um caso real.**

A metodologia utilizada, a definição do problema, os objectivos definidos e as conclusões alcançadas permitem concluir que o trabalho reúne qualidade para ser apresentado e defendido publicamente perante um júri constituído para o efeito.

Maputo, 02 de Novembro de 2009

Américo Gaspar Nhaduco

Trabalho de Projecto apresentado a Universidade Politécnica, como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

RESUMO

Este trabalho temo como título “Plano de Negócios para a criação e implementação de uma empresa de Recolha Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no bairro de Magoanine “A” – Cidade de Maputo”. O trabalho tem os seguintes objectivos específicos: A) Conhecer o negócio, com vista à definição da sua estratégia e avaliação dos recursos necessários para a sua implementação e B) Verificar a viabilidade económico-financeira da empresa.

Do ponto de vista de metodologia, utilizou-s as seguintes técnicas de pesquisa:

- ✓ Pesquisa Bibliográfica
- ✓ Análise Documental
- ✓ Entrevistas de exploração
- ✓ Observação Sistemática Directa

O resultado da pesquisa conduziu aos seguintes principais resultados:

A envolvente contextual e transicional são favoráveis a criação da empresa e implementação do negócio;

O projecto é economicamente, pelo que é de se implementar.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, **Nelson Aires Johane**, estudante n.º 115959 do Curso de Administração e Gestão de Empresas, declaro por minha honra que o Trabalho de Fim de Curso com o título “Plano de Negócios para criação e implementação de uma Empresa para Recolha Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no Bairro Magoanine “A” – Cidade de Maputo” é um trabalho original, de minha autoria, elaborado com base na pesquisa bibliográfica e recolha de dados por mim realizada.

1 DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de Fim do Curso, a minha esposa Catarina Jorge Munguambe Johane por ter sabido encorajar-me nos momentos mais críticos da frequência do curso.

Aos meus filhos Lindiwe Cacilda Johane e Aires Mykelson Johane por representarem uma grande fonte de inspiração e para que sigam o exemplo.

A todos familiares e amigos que direta ou indirectamente me ajudaram nesta dura batalha até a data.

2 AGRADecIMENTOS

Ao Dr. Américo Nhaduco, pela orientação, sugestões e correcções efectuadas que tornaram este trabalho num produto possível de ser apresentado e defendido publicamente.

A todos os meus docentes do curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas por terem compartilhado comigo o seu saber.

Aos funcionários do Departamento de Planificação e Monitoria da Direcção de Salubridade e Cemitérios do Conselho Municipal da Cidade e Maputo por todo apoio que me prestaram para a concretização do presente trabalho.

A todas individualidades que de alguma forma contribuíram para a concretização do presente trabalho.

***“Quem define um
problema já o resolveu
pela metade”***

JULIAN HUXLEY

LISTAS DE FIGURAS E TABELAS

FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico	13
Figura 2 - Organigrama da Empresa	30
Figura 3 – Cadeia de Valor da Empresa.....	32
Figura 4 - Cronograma Previsional da Implementação do Negócio.....	36

TABELAS

Tabela 1 - Indicadores Demográficos do Bairro Magoanine “A”	25
Tabela 2 - Política de Pessoal	34
Tabela 3 – Pressupostos Gerais.....	37
Tabela 4 – Pressupostos Financeiros.....	38
Tabela 5 – Pressupostos Fiscais	38
Tabela 6 - Investimentos em Imobilizado	38
Tabela 7 - Custos Operacionais Mensais	39
Tabela 8 - Evolução dos Custos Operacionais Anuais.....	39
Tabela 9 - Evolução do N.º de habitantes e da Taxa de Cobertura da Recolha.....	40
Tabela 10 - Evolução Anual da Receita.....	40
Tabela 11 - Cálculo do “Cash - Flow” Livre	41
Tabela 12 - Cálculo do VAL	41
Tabela 13 - Cálculo do Payback Descontado.....	42
Tabela 14 - Plano de Gestão do Risco	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AM	- Assembleia Municipal
CMCM	- Conselho Municipal da Cidade de Maputo
EDM	- Electricidade de Moçambique
INE	- Instituto Nacional de Estatística
INSS	- Instituto Nacional de Segurança Social
IRPC	- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas
IRPS	- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
MCI	- Mercado Cambial Interbancário
PMEs	- Pequenas e Médias Empresas
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	- Parceria Público Privada
RSU	- Resíduos Sólidos Urbanos
TIR	- Taxa Interna de Rendibilidade
VAL	- Valor Actual Líquido
USD	- Dólar Norte Americano
ZAR	- Rand Sul Africano

ÍNDICE

1. Sumário Executivo	1
2. Introdução.....	2
3. Definição da Oportunidade de Negócio a ser Estudada.....	3
4. Problema a Estudar.....	5
5. Objectivos:.....	6
5.1 Objectivo Geral:.....	6
5.2 Objectivos Específicos:	6
5.3 Resultados Esperados:	6
6. Metodologia.....	7
6.1 Pesquisa Bibliográfica	7
6.2 Análise Documental	7
6.3 Entrevista de Exploração (Recolha de Dados).....	8
6.4 Observação sistemática directa	8
7. Revisão Bibliográfica.....	9
7.1 Conceito de Plano de Negócios.....	9
7.2 Tipos de Planos de Negócio	10
7.3 Importância de Planos de Negócios	11
7.4 Conceito de Resíduos Sólidos (Urbanos).....	12
8. Processo de elaboração do plano de negócios.....	13
8.1 Modelo teórico.....	13
8.2 Explicação do Modelo Teórico	14
8.2.1 Definição Primária do Negócio.....	14
8.2.2 Análise da envolvente contextual	14
8.2.3 Análise da envolvente transaccional.....	14
8.2.4 Formulação da Estratégia	15
8.2.5 Estrutura Legal e Organizacional.....	15
8.2.6 Cadeia de valor	16
8.2.7 Políticas de Gestão	16
8.2.8 Análise Económico-Financeira e Análise de Risco	16

9. Análise de Dados e Desenvolvimento da Informação	18
9.1 Definição Primária do Negócio.....	18
9.2 Análise da envolvente contextual	18
9.2.1 Contexto económico	18
9.2.1.1 Inflação.....	19
9.2.1.2 Taxa de Câmbio.....	20
9.2.1.3 Ambiente de Negócios em Moçambique	20
9.2.2 Contexto político-legal.....	22
9.2.2.1 A Reforma Tributária.....	22
9.2.2.2 Postura da Limpeza dos Resíduos Sólidos Urbanos do Município de Maputo	22
9.2.2.3 Regulamento Sobre as Componentes de Limpeza do Município de Maputo	23
9.2.2.4 Modelos de Projectos.....	23
9.2.2.5 Modelo de parcerias para a Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos	24
9.2.3 Contexto Demográfico	25
9.2.4 Contexto Tecnológico	26
9.3 Análise da envolvente transaccional.....	27
9.3.1 Clientes	27
9.3.2 Concorrentes.....	27
9.3.3 Fornecedores	27
9.3.3.1 Fornecedores de materiais de trabalho	27
9.3.3.2 Fornecedores de Serviços de Suporte	27
9.4. Formulação da Estratégia	29
9.4.1 Visão.....	29
9.4.2 Missão	29
9.4.3 Objectivos estratégicos	xi
9.5. Estrutura Legal e Organizacional.....	-
9.5.1 Estrutura Legal	29
9.5.2 Estrutura Organizacional.....	29
9.5.2.1 Organigrama da empresa	30
9.5.2.2 Descrição das Funções.....	30
9.6 Cadeia de valor	32
9.7 Políticas de Gestão	33
9.7.1 Política de Pessoal.....	33

9.7.2 Política de Operações.....	34
9.7.3 Política de Finanças.....	34
9.7.4 Política de Sistemas de Informação	34
9.8 Cronograma Previsional da Implementação do Negócio	36
9.9. Análise Econômico-Financeira.....	37
9.9.1. Definição de Pressupostos	37
9.9.2. Quantificação do investimento em imobilizado.....	38
9.9.3 Definição e quantificação dos custos operacionais	39
9.9.4 Estimativa da Receita	40
9.9.5 Indicadores de Avaliação da Viabilidade	41
10. Plano de Gestão de Risco	43
11. Conclusões.....	44
12. Referências Bibliográficas.....	46
13. Bibliografia.....	48

1. Sumário Executivo

O presente documento constitui um Plano de Negócios para a criação e implementação de uma empresa de Recolha Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no bairro de Magoanine “A” – Cidade de Maputo. Este documento é da autoria de **Nelson Aires Johane**, estudante do curso de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas da Universidade Politécnica e o mesmo constitui o seu Relatório do Trabalho de Fim de Curso.

Este projecto foi desenvolvido para responder a oportunidade de negócio identificada com a aprovação da **estratégia de gestão de resíduos sólidos urbanos** pela Resolução 16/AM/2004, de 24 de Setembro, do Conselho Municipal da Cidade de Maputo.

No desenvolvimento deste projecto foi elaborado um modelo teórico, o qual resume a estrutura do presente Plano de Negócios.

Das análises realizadas chegou-se as seguintes conclusões:

- O ambiente transicional é favorável a criação da empresa e implementação do negócio;
- O Projecto tem um VAL positivo de **54.963,34MT** e uma TIR de **36,97%** que se mostra bastante atractiva tendo em conta a taxa do custo de capital que é de 15%. Em termos económico-financeiros o projecto é viável.

Em suma, os resultados da pesquisa conduzem a conclusão de que deve-se implementar o projecto.

2. Introdução

A produção em massa de resíduos sólidos urbanos na Cidade de Maputo afecta em geral todas as pessoas, industrias, comércio, serviços e os restantes sectores da sociedade, convertendo-se num problema de saúde pública não só pelo que representa em termos de recursos abandonados, como também pela crescente incapacidade para os recolher.

Ao nível da Cidade de Maputo, o Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM) é a entidade que tem a responsabilidade de fazer a recolha dos resíduos sólidos urbanos (RSU).

Entretanto, reconhecendo a sua incapacidade para proceder a recolha dos resíduos sólidos, sobretudo nas zonas suburbanas, o CMCM aprovou a estratégia de gestão de resíduos sólidos urbanos pela Resolução 16/AM/2004, de 24 de Setembro, do Conselho Municipal da Cidade de Maputo.

A estratégia aprovada prevê que nas zonas sem acesso ao sistema de transporte dos Serviços Municipais a recolha e transporte dos RSU poderá ser feita por empresas para o efeito licenciadas pelo Conselho Municipal, de acordo com o regulamento da Participação do Sector Privado na Limpeza do Município de Maputo.

O presente trabalho é um plano de negócios para criação de uma empresa para recolha primária de resíduos sólidos urbanos no Bairro de Magoanine “A” e o mesmo está estruturado da seguinte forma:

- Aspectos introdutórios
- Um modelo teórico e a sua descrição;
- Análise do ambiente contextual e transaccional;
- Análise estratégica;
- Estrutura Legal e Organizacional;
- Análise económico-financeira do projecto;
- Análise do Risco;
- Conclusões.

3. Definição da Oportunidade de Negócio a ser Estudada

O crescimento urbano não planeado ao longo do tempo trouxe diversas consequências negativas, dentre as quais a incapacidade dos Serviços Municipais para proceder a recolha dos resíduos sólidos urbanos.

Segundo Àreuo (1997), nos últimos anos as nações do mundo inteiro quadruplicaram a sua produção de desejos domésticos, incrementando esta cifra em 2 ou 3% por ano. O volume dessa tendência é inversamente proporcional ao nível de desenvolvimento do país, na maior parte das situações.

Segundo a Agência Lusa (2006), a cidade de Maputo com um universo de cerca de 2 milhões de habitantes, produz diariamente 660 toneladas de resíduos sólidos e necessita de 240 mil euros por mês para os remover. Aliando esta realidade, a DINAPO (2006) refere que o crescimento não planificado das áreas precárias e periurbanas foi sendo agravado pela ausência de instrumentos de planeamento do uso do solo, sua execução e controlo. A mesma fonte salienta que a crise económica e social que afectou o país na década de 80 teve seus reflexos sobre o meio urbano. Como resultado, a maior parte da população urbana passou a residir em áreas sem acesso adequado a infra-estruturas básicas e equipamento social e em unidades habitacionais precárias. Esse processo foi crescendo de forma exponencial e sem acompanhar um plano de urbanização e consequentemente, vive-se um cenário ausência de recolha dos resíduos sólidos nestas áreas.

O CMCM vem tentando contornar esta situação, contudo dificuldades de ordem económica, geográfica, demográfica e social não têm possibilitado dar uma resposta eficaz ao problema.

Reconhecendo a sua incapacidade para recolher os resíduos sólidos nos bairros suburbanos, o CMCM iniciou um processo firmação de parcerias público privadas para recolha de resíduos nesses bairros à luz da sua estratégia de gestão de resíduos sólidos urbanos, que preconiza, dentre várias questões, a contratação de serviços de recolha primária de resíduos sólidos urbanos naqueles bairros.

O Bairro de Magoanine “A” é um bairro da Cidade de Maputo que está administrativamente inserido no Distrito Urbano nº 5. Este bairro situa-se na zona

norte da cidade, tendo como bairros vizinhos o de Malhazine, Mahotas, Albazine e Matendene.

Atendendo que este bairro não beneficia dos Serviços Municipais de recolha de RSU, considera-se identificada uma clara oportunidade de negócio para criação de uma empresa de recolha primária de resíduos sólidos no Bairro de Magoanine “A”.

4. Problema a Estudar

O Bairro de Magoanine “A” situa-se na periferia da Cidade de Maputo uma distância de cerca de 15 km do centro da Cidade de Maputo. Este bairro tem uma população de cerca de 28.194 habitantes.

Grande parte dos residentes deste bairro é consumidora de energia eléctrica fornecida através da rede da Electricidade de Moçambique (EDM) e por via disso paga a taxa de lixo, entretanto não se beneficia do serviço de recolha do lixo.

O modelo adoptado pela maioria dos residentes deste bairro é o aterro do lixo nos seus quintais¹. Este modelo levanta constrangimentos de gestão do espaço, que genericamente é considerado escasso uma vez que a maior parte dos talhões parcelados tem em média uma dimensão de 15mx30m e o mesmo pode, a longo prazo, resultar na poluição dos solos.

Uma das possíveis conseqüências do aterro do lixo poderá ser a poluição da água, pois o abastecimento de água no bairro de Magoanine “A” é feito através de pequenos sistemas de captação da água no subsolo. Assim, urge encontrar uma alternativa para gestão dos resíduos sólidos.

Perante este cenário e dado o carácter pertinente na resolução deste constrangimento, importa saber:

Qual é a viabilidade económico-financeira para a criação e implementação de uma empresa de recolha primária de resíduos sólidos urbanos no Bairro de Magoanine “A”?

¹ Há que salientar que outros depositam os resíduos nas vias públicas, criando pequenas lixeiras informais

5. Objectivos:

5.1. Objectivo Geral:

O presente trabalho tem como objectivo geral a elaboração de um Plano de Negócio para criação e implementação de uma Empresa de Recolha Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no bairro de Magoanine “A”, na Cidade de Maputo.

5.2 Objectivos Específicos:

- Conhecer o negócio, com vista à definição da sua estratégia e avaliação dos recursos necessários para a sua implementação.
- Verificar a viabilidade económico-financeira da empresa.

5.3. Resultados Esperados:

Com o presente trabalho espera-se alcançar o seguinte resultado:

- Obter um documento orientador para a criação da empresa e implementação do negócio, o qual incluirá a estratégia, a estrutura organizacional, as políticas funcionais e o estudo de viabilidade económico-financeira.

6. Metodologia

O presente capítulo tem como objectivo descrever as técnicas e os métodos de pesquisa usados na realização do presente trabalho.

Marconi & Lakatos (1999), citando Calderón, definem método como o conjunto de regras úteis para a investigação visando provocar respostas na natureza e na sociedade e descobrir sua lógica e leis. Os mesmos autores consideram técnicas, um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência e a respectiva habilidade de usar estes na colecta de dados.

No presente trabalho foram usados os seguintes métodos de pesquisa:

- ✓ Pesquisa Bibliográfica
- ✓ Análise Documental
- ✓ Entrevistas de exploração
- ✓ Observação Sistemática Directa

6.1. Pesquisa Bibliográfica

Este método visa obter informação sobre as investigações realizadas sobre a nossa área de estudo, bem como como rever outras obras que possam ter alguma relevância sobre a matéria em estudo.

No caso em apreço, foram consultados planos de negócios, livros sobre estratégia, análise de investimentos, marketing e metodologias de investigação, bem como páginas da internet. Estas informações serviram como fundamentação teórica do trabalho.

6.2. Análise Documental

Foram consultados alguns documentos oficiais e relatórios de organismos não governamentais, nomeadamente estatísticas produzidas pelo Instituto Nacional de Estatística – INE (obtenção de dados macroeconomicos e demográficos), Banco de

Moçambique - BM (dados sobre o mercado financeiro nacional), legislação autárquica sobre gestão de RSU, relatório da KPMG e do PNUD.

6.3 Entrevista de Exploração (Recolha de Dados)

Segundo Dencker (2002), esta técnica tem como base uma conversa efectuada de maneira metódica e permite maior liberdade do pesquisador de obter informações adicionais.

Para realização deste trabalho foram feitas entrevistas de exploração com 3 funcionários do Departamento de Planificação e Monitoria da Direcção de Salubridade e Cemitérios do CMCM. Também foram feitas entrevistas de exploração com o Gestor da empresa MAFALA. A MAFALA é uma empresa de recolha de RSU já estabelecida e em operação.

6.4. Observação sistemática directa

Para Lakatos & Marconi (2001), esta técnica consiste em observar sistematicamente durante determinado período de tempo os fenómenos de seu interesse no grupo onde escolheu para a pesquisa.

No presente projecto, este método serviu para observar o modo como a população do bairro Magoanine “A” faz o tratamento dos seus resíduos sólidos.

A observação directa tem as seguintes vantagens:

- ✓ Espontaneidade, na medida em que é recolhida informação não solicitada pelo pesquisador;
- ✓ Apreensão dos comportamentos no momento em que eles ocorrem;
- ✓ Permite comparar as respostas dos entrevistados com as suas práticas.

7. Revisão Bibliográfica

Para o presente trabalho mostra-se importante passar em revista os conceitos de Plano de Negócios (tipos e sua importância) e Resíduos Sólidos.

7.1. Conceito de Plano de Negócios

Oliveira (2001) define **Plano de Negócios** como “um documento formal que se constitui na consolidação das informações e actividades desenvolvidas no processo de planeamento; o limite da formalização do planeamento; uma visão estática do planeamento; uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada”.

Campos (2007) define **Plano de negócio** como sendo “o documento com o objectivo de estruturar as principais ideias e operações que o empreendedor avaliará para decidir quanto à sua viabilidade da empresa a ser criada. O autor ressalva a diversidade de conceitos de Planos de Negócios, cada um em seu próprio contexto e conclui considerando o Plano de Negócios, um documento que agrega e sistematiza informação prática e actualizada para a sua concretização de um projecto e para a previsão de seus problemas”.

Por sua vez, Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo de Portugal (2000), define **Plano de Negócio** como “um instrumento que permite analisar a viabilidade de um projecto empresarial. Assim, elaborar um Plano de Negócio força o promotor a reflectir, sistematizar, planear e orçamentar sobre a oportunidade de negócio detectada”.

Bolson (2003), define **Plano de Negócio** como “uma obra de planeamento dinâmico que descreve um empreendimento, projecta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros”.

7.2. Tipos de Planos de Negócio

Para Prado (2002), em cada uma das diferentes variedades de Planos de Negócios, o Plano retrata a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes. O autor identifica os tipos mais comuns de Planos de Negócios:

Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”), que irá definir as linhas de uma nova ideia de negócio. Contemplará tópicos como da empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégias de implementação, a equipa de gestão e análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projecção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projecções de cash-flow e, provalvemente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente.

O Plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que o proponente considere necessária para sustentar o seu projecto.

Dado que se trata de um Plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, o autor identifica algumas componentes importantes:

A fundamentação da ideia/projecto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso, a fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos; a credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

O segundo Plano identificado pelo autor é **Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (“Later Stage Plan”)**, este focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes Planos podem ou não ser Planos de internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos. Um plano interno deverá conter, no mínimo, o conjunto de demonstrações financeiras que seviram para o Start-up Plan, orientados à nova ideia/produto.

Para estes casos, Prado (2002) recomenda que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja, explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo; assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do

lançamento do novo produto. A fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial, para a demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projecto.

Um Plano de Reestruturação (ou “Turnaround-Plan”) é também um Plano de Negócio que inclui um sumário, o seu produto, deverá incluir todos os fundamentos de um Plano global. No entanto, um Plano de Viabilização de uma empresa-embora possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos-deverá estar mais focado em outras componentes desse mesmo exercício: os constrangimentos concretos da empresa na sua fase actual; uma visão clara das razões que originam os problemas existentes-internas ou externas; um plano de implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar activamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida; as competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e os processos de viabilização anteriores; uma ideia clara quanto à forma de reformular o Plano de Financiamento de Empresa.

7.3. Importância de Planos de Negócios

Preparar um Plano de Negócio é uma forma organizada e lógica de olhar para todos os aspectos importantes do negócio.

Bolson (2003), considera o Plano de Negócio importante nos seguintes moldes:

- Permite testar a viabilidade do negócio;
- Orienta o desenvolvimento da estratégia e das operações;
- Facilita a mobilização de recursos financeiros;
- Transmite credibilidade;
- Desenvolve a equipa de Gestão.

Campos (2007) identifica as seguintes funções dum Plano de Negócio:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócios, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;

- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir com os investimentos iniciais.

7.4. Conceito de Resíduos Sólidos (Urbanos)

Para o Conselho Nacional do Meio Ambiente do Brasil, 2004 “Resíduos sólidos são os restos das actividades humanas, consideradas pelos geradores como inúteis, indesejáveis ou descartáveis. Apresentam-se geralmente sob o estado sólido, semi-sólido ou semi-líquido”.

A Wikipedia, 2008 diz que “**Resíduos Sólidos Urbanos** (RSU's), vulgarmente denominados por **lixo urbano**, são resultantes da atividade doméstica e comercial das povoações. A sua composição varia de população para população, dependendo da situação sócio-económica e das condições e hábitos de vida de cada um”.

8. Processo de elaboração do plano de negócios

8.1. Modelo teórico

O presente modelo teórico foi elaborado com base nas obras de Freire (2000) e Abecassis e Cabral (2000).

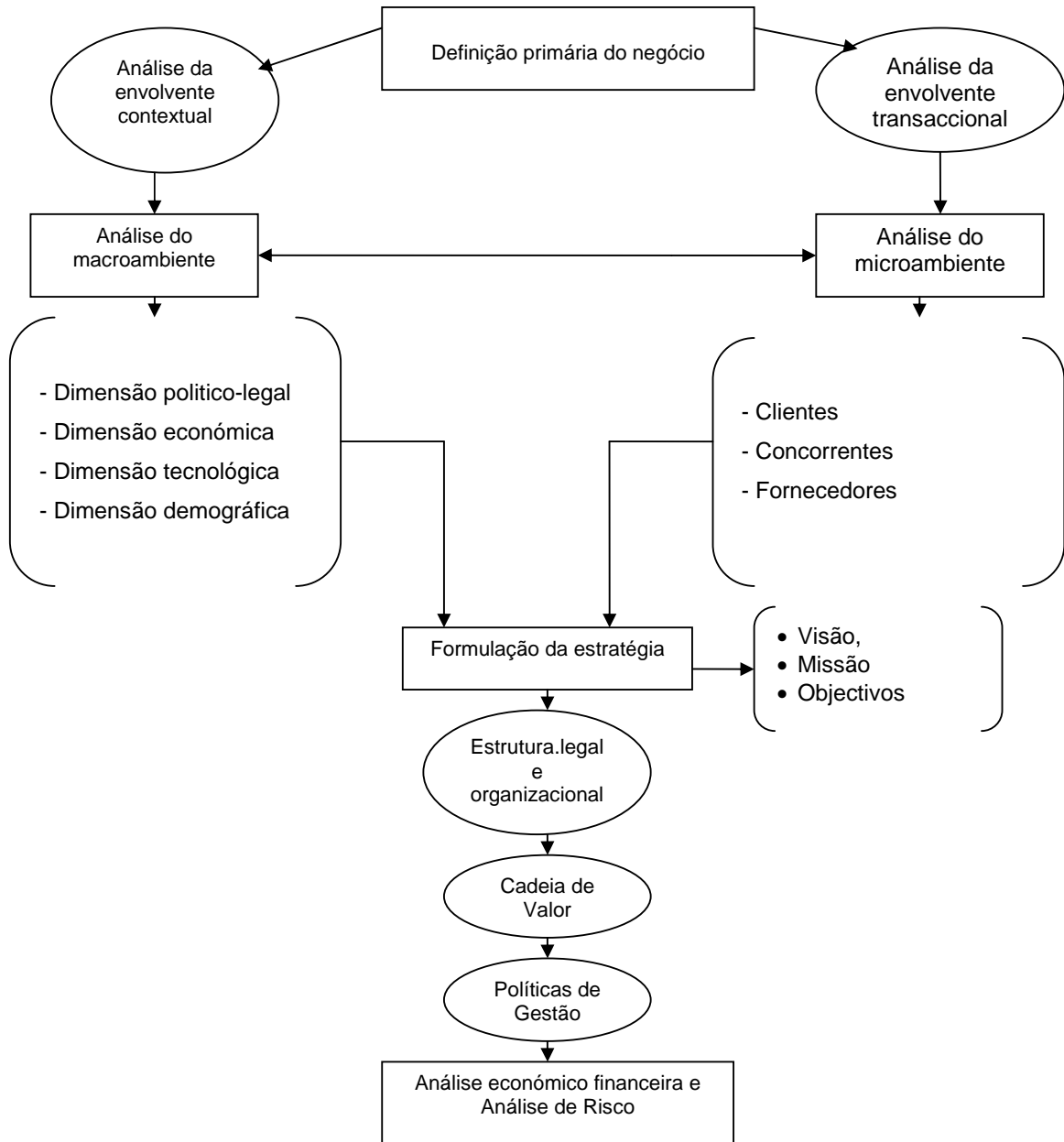


Figura 1 - Modelo Teórico

8.2. Explicação do Modelo Teórico

8.2.1. Definição Primária do Negócio

É a fase do planeamento onde é definida a natureza e o ramo do negócio que se pretende analisar. Esta fase é de capital importância na medida em que permite a contextualização e compreensão de todas as fases seguintes do Plano de Negócios.

8.2.2. Análise da envolvente contextual

Para Freire (2000), o meio envolvente contextual condiciona, a longo prazo, as actividades da empresa e pode ser desagregado em quatro contextos distintos:

Contexto económico: determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.

Contexto político-legal: condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.

Contexto tecnológico: traduz o progresso técnico da sociedade.

Kotler (1998) inclui mais um contexto: o **Contexto demográfico**.

Contexto demográfico: para o autor, as empresas estão muito interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população em diferentes sociedades, regiões e nações; distribuição etária e composto étnico; níveis educacionais; padrões de moradia; características e movimentos regionais.²

8.2.3. Análise da envolvente transaccional

Freire (2000) identifica quatro elementos que integram o meio ambiente transaccional:

Clientes: consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria, em conjunto, constituem o mercado ou a procura.

Concorrentes: competidores actuais ou potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades de mercado; em conjunto, constituem a indústria ou a oferta.

Fornecedores: agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria.

² Dada a natureza do presente projecto, considera-se pertinente também incluir esta abordagem.

8.2.4. Formulação da Estratégia

Para Freire (2000), da conjugação das análises do meio envolvente e da organização nasce a estratégia empresarial. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa.

Desta forma, a **visão** tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e atingirem níveis mais elevados de excelência profissional;

A **missão** é uma explicitação da visão que se traduz na formulação de uma declaração escrita que, de uma maneira concisa e objectiva, apresenta a estratégia e os valores da empresa;

Os **objectivos** são as medidas de eficiência do processo de conversão de recursos operados numa empresa;

A **estratégia** é a compatibilização das actividades de uma organização com o ambiente em que ela opera e com as capacidades de seus próprios recursos.

8.2.5. Estrutura Legal e Organizacional

Segundo Freire (2000), após a formulação da estratégia, é necessário proceder à criação da estrutura que irá servir de suporte à implementação das opções delineadas.

A estrutura organizacional é basicamente a forma pela qual os membros de uma organização estão agrupados e se relacionam no desempenho das suas tarefas.

A estrutura organizacional de qualquer organização pode ser analisada em função de três factores:

Formalização: importância relativa das regras e procedimentos explícitos numa empresa;

Centralização: nível a que são tomadas as decisões numa empresa;

Complexidade: característica da dispersão espacial, diferenciação vertical e horizontal da empresa.

8.2.6. Cadeia de valor

Para Freire (2000), a integração estratégica e operacional de todas as actividades da organização é assegurada no seio de uma cadeia de valor. Esta pode ser dividida em dois subgrupos de actividades:

As actividades primárias: relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços;

Actividades de suporte: que apoiam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias.

8.2.7. Políticas de Gestão

Freire (2000) salienta que depois das fases de planeamento e organização tem início o processo de implementação efectiva das orientações estratégicas deliencadas. Em última instância, o nível de desempenho da empresa no mercado depende da sua capacidade de executar um vasto conjunto de políticas de gestão que visam proporcionar valor aos clientes e bater a concorrência. De acordo com a organização interna das actividades desempenhadas, a empresa pode enveredar pela definição de políticas funcionais de:

Pessoal: inclui actividades de contratação, formação, avaliação, remuneração e promoção dos recursos humanos;

Operações: inclui as actividades de gestão do *layout* e equipamento, planeamento da produção, controlo da qualidade e entrega.

Finanças: inclui actividades de gestão dos fluxos financeiros da organização e de relacionamento com os mercados financeiros;

Sistemas de informação: inclui as actividades de recolha, processamento e distribuição da informação.

8.2.8. Análise Económico-Financeira e Análise de Risco

Um dos objectivos do presente trabalho é estudar a viabilidade económico-financeira para a criação e implementação de uma empresa de recolha de RSU no Bairro de Magoanine “A”. Por isso, esta análise é bastante pertinente.

Os autores consultados para a elaboração trabalho são unânimes quanto a importância do plano de negócio, bem como a importância da análise economico-financeira e de risco do mesmo.

Iremos concentrar-nos particularmente em Abecassis e Cabral (2000), por sua abordagem enquadrar-se melhor com a natureza do presente trabalho. O autor destaca três planos necessários para a avaliação da rentabilidade do ponto de vista da empresa:

Plano de Investimentos: comporta a descrição e escalolamento temporal dos investimentos previstos, por forma a elaborar-se o Mapa Síntese dos Investimentos em activos fixos, circulantes e incorpóreos;

Plano de Exploração: comporta a descrição e escalolamento temporal de proveitos e custos anuais previstos, por forma a estabelecer-se e calcular-se a conta de exploração anual e o “*cash-flow*” de exploração anual;

Plano de financiamentos: comporta a descrição e escalolamento temporal dos financiamentos previstos, por forma a estabelecer-se e calcular-se o orçamento de tesouraria, o fundo de maneo, o programa de financiamentos, a médio e longo prazos e o balanço previsional.

9. Análise de Dados e Desenvolvimento da Informação

9.1. Definição Primária do Negócio

O negócio que se pretende implantar consiste numa empresa de prestação de recolha primária de resíduos sólidos, a qual actuará no bairro Magoanine “A”, Cidade de Maputo.

A empresa terá o denominação comercial de **AZEMUTI, Lda** e irá prestar serviços à luz de um contrato a ser firmado com o Conselho Municipal da Cidade de Maputo, no âmbito das parecerias público privadas que vem sendo implementadas.

A empresa fará recolha ao domicílio duas vezes por semana e o intervalo entre os dias de recolha em cada domicílio nunca será superior a 3 dias.

9.2. Análise da envolvente contextual

9.2.1. Contexto económico

Moçambique tem registado nos últimos tempos um ritmo de crescimento económico assinalável. Nos últimos cinco anos, a taxa média anual de crescimento do Produto Interno Bruto situou-se em 7%. Este crescimento satisfatório, deriva do aumento de actividades em diferentes sectores da economia, com particular destaque para a indústria de construção, que cresceu, segundo KPMG (2007), a uma taxa média de 25% entre 2005 e 2007.

Contudo, de acordo com o PNUD (2008)³, o país ainda possui cerca de 74% da população que vive com menos de dois dólares por dia. Os outros indicadores macroeconómicos que têm tido um desempenho razoável, são a inflação, que nos últimos anos tem estado controlada e a taxa de câmbio que estabilizou, restaurando assim a confiança na moeda nacional.

Quanto às taxas de juros, apesar de terem estabilizado, considera-se que continuam em níveis bastante altos para dinamizar a economia com vista a vencer os desafios que o país enfrenta, principalmente no sector agrícola, que é o ramo de actividade económica que alberga a maior parte da população Moçambicana. Ainda, apesar dos inúmeros avanços, o país continua vulnerável aos choques externos, com

³ Disponível em www.unpd.org.mz

especial destaque para as oscilações do preço do petróleo nos mercados internacionais. Para agravar esta situação, a balança comercial do país continua ainda deficitária assim como o Orçamento do Estado, o qual é financiado em quase 50% pelos parceiros de ajuda programática.

Neste momento, o país está a embarcar no processo de integração regional com os países vizinhos da SADC, acreditando-se que este processo trará desafios, mas também, oportunidades para o país nos diversos sectores.

9.2.1.1. Inflação

O Banco de Moçambique (2009) indica que a estabilidade dos principais indicadores macroeconómicos foi uma característica dominante no panorama financeiro interno na primeira quinzena de Agosto de 2009. No mesmo período, o Índice de Preços no Consumidor em Moçambique registou uma queda de 0,29%, segundo reporta o INE⁴.

Ainda de acordo com a mesma fonte, o sector de alimentação e bebidas não alcoólicas foi o que mais influenciou o comportamento do nível geral de preços, ao contribuir no total da inflação mensal com cerca de 0,34 pontos percentuais negativos.

A queda dos preços do Tomate (13,6%), da Mandioca fresca (8,2%), da Batata-doce (5,4%), da Laranja (15,7%), da Couve (2,7%), da Cebola (1,6%) e da Banana (5,0%) teve uma contribuição no total da inflação mensal de 0,61 pontos percentuais negativos.

De Janeiro a Agosto do ano em curso, houve uma queda no nível geral de preços na ordem dos 2,10%. As divisões de Alimentação e Bebidas não alcoólicas e da Habitação, Água, Electricidade, Gás e Outros combustíveis ditaram a tendência registada ao contribuir no total da inflação acumulada com cerca de 1,52 e 0,77 pontos percentuais negativos respectivamente.

A queda dos preços do Tomate, do Petróleo para iluminação, da Mandioca fresca, da Gasolina, do Milho em grão, do Peixe seco e do Amendoim, teve um impacto no total da inflação acumulada de cerca de 3,56 pontos percentuais negativos.

⁴ Disponível em : [http://www.ine.gov.mz/indicadores macro-economicos](http://www.ine.gov.mz/indicadores%20macro-economicos)

Relativamente a igual período do ano anterior, os preços do mês em análise registaram um aumento na ordem dos 1,47%. A Divisão da Alimentação e Bebidas não alcoólicas contribuiu no total da inflação homóloga com 2,27 pontos percentuais positivos.

9.2.1.2. Taxa de Câmbio

O Comunicado n.º 15/2009 do Banco de Moçambique refere que no fecho da primeira quinzena de Agosto de 2009, a cotação do Dólar norte-americano no Mercado Cambial Interbancário (MCI) foi de 26.72 MT, o que corresponde a uma depreciação nominal do Metical de 0.11%, relativamente à taxa de câmbio que vigorou no dia 31 de Julho de 2009. Até o dia 15 de Agosto, o Metical registou uma depreciação acumulada e anual de 6.5% e 11.2%, respectivamente.

Do cruzamento da cotação do USD na praça de Londres com o câmbio desta moeda no mercado doméstico, resultam para o mesmo período, cotações de 38.12 MT/EUR e 3.32 MT/ZAR, níveis que relativamente à segunda quinzena de Julho de 2009, representam uma depreciação nominal do Metical de 1.17% face ao Euro e uma apreciação do Metical face ao Rand de 2.64%.

Comparativamente ao Euro, o Metical registou no fecho da primeira quinzena de Agosto corrente, uma depreciação acumulada e anual de 8.0% e 7.6%, mais 1.5pp e 9.9pp, respectivamente, relativamente ao nível observado na primeira quinzena de Julho corrente. Face ao Rand, a moeda nacional registou, em termos de variação acumulada, uma depreciação de 23.9% mais 1.1pp face a primeira quinzena do mês anterior e, em termos anuais uma apreciação de 8.8%, menos 12.9pp face a primeira quinzena de Julho.

9.2.1.3. Ambiente de Negócios em Moçambique

A pesquisa da KPMG sobre o Índice de Ambiente de Negócios⁵, mostra que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs)⁶ são as que representam uma maior contribuição para o crescimento económico do país.

⁵ Disponível em : http://www.kpmg.co.mz/corporate/destaques/ndice_do_ambiente_de_neg_cios

⁶ Segundo o critério de número de trabalhadores definido pelo INE (0 a 9 trabalhadores-pequenas empresas: 10 a 99 trabalhadores-médias empresas e acima de 100 trabalhadores-grandes empresas).

De acordo com a pesquisa, o nível de optimismo melhorou em 2009, situando-se em 68.9% comparativamente aos 66.3%, de 2008, das empresas participantes⁷. O maior optimismo provém das províncias da Zambézia (93.9%) e de Tete (92.3%). No entanto, o pessimismo é notório na província de Nampula onde 64% dos agentes económicos participantes indicaram que não acreditam na melhoria dos seus negócios em 2009.

O nível de optimismo dos actores económicos para 2009 é justificado fortemente pela influência dos seguintes factores:

- Melhoria no fornecimento de água e energia;
- Melhoria no fornecimento dos serviços de comunicação;
- Melhoria das vias de acesso (estradas e pontes);
- Melhoria no cumprimento de contratos e no acesso a terra.

Em contrapartida, o pessimismo dos agentes económicos da província de Nampula, no que respeita a melhoria do ambiente de negócios para o ano 2009, foi afectado pelo:

- Comportamento do Metical;
- Nível de impostos e de inflação;
- Importações ilegais;
- Barreiras às exportações;
- Nível de burocracia.

⁷ As PME's representam 95% das empresas participantes na pesquisa

9.2.2. Contexto político-legal

9.2.2.1. A Reforma Tributária

Em Janeiro de 2003, entraram em vigor os novos códigos de Impostos, elaborados a partir da nova Lei de Bases do Sistema Tributário, que apresenta os seguintes objectivos:

- Alargamento da base tributária;
- A redução da carga fiscal no conjunto da tributação directa;
- O aumento do nível de receitas fiscais;
- A simplificação de procedimentos;
- A modernização do sistema tributário;
- A progressividade das taxas das Pessoas Singulares;
- A tributação dos rendimentos dos funcionários públicos;
- A criação dos tribunais fiscais para maior garantia dos direitos do contribuinte.

Um outro factor positivo importante foi a introdução do código de benefícios fiscais, que abre as seguintes perspectivas para os investidores em Moçambique:

- Isenção de direitos de importação sobre os bens de equipamento, desde que não existam bens similares de produção nacional com a mesma qualidade e especificações;
- Os investimentos vão beneficiar, durante 5 anos, de um Crédito Fiscal por investimento (CFI) de 5% do total investido;
- Amortização acelerada dos imóveis novos utilizados na prossecução do empreendimento;
- Dedução da matéria colectável para efeitos de cálculo do IRPC até ao limite máximo de 5%.

9.2.2.2. Postura da Limpeza dos Resíduos Sólidos Urbanos do Município de Maputo

A Postura da Limpeza dos Resíduos Sólidos Urbanos do Município de Maputo, aprovada através da Resolução nº 86/AM/2008, de 22 de Maio, no que concerne a recolha e transporte dos RSU o n.º 1 do artigo 14 refere que “a recolha e o transporte dos RSU serão efectuados pelos Serviços Municipais ou por entidades privadas devidamente licenciadas, bem como por comunidades organizadas, nos

termos e condições definidos no Regulamento sobre as Componentes de Limpeza do Município de Maputo”

9.2.2.3. Regulamento Sobre as Componentes de Limpeza do Município de Maputo

Nos termos do n.º 1 e 2 do artigo 22 do Regulamento sobre as Componentes de Limpeza do Município de Maputo, aprovado pela Resolução N.º 89/AM/2008, de 22 de Maio, refere que “nas zonas sem acesso de transportes dos serviços municipais, a remoção e o transporte do lixo (...), poderá ser realizada pela comunidade devidamente organizada ou por privados para o efeito licenciados pelo CMCM, de acordo com o Regulamento de Participação do Sector Privado na Limpeza do Município de Maputo⁸”.

9.2.2.4 Modelos de Projectos

O sector privado pode ser envolvido de diversas formas na prestação de projectos de infra-estruturas ou prestação de serviços públicos. As opções podem ser organizadas por ordem crescente de transferência de riscos e responsabilidade para o sector privado.

Nos projectos de investimento onde um *procurement* tradicional é efectuado, o sector privado pode estar envolvido de várias formas (tipicamente nas fases subsequentes de operação, gestão e manutenção da infra-estrutura ou prestação do serviço) de acordo com **Contratos de Prestação de Serviços e Contratos de Operação e Gestão**:

Contratos de Prestação de Serviços - onde uma instituição pública estabelece um contrato para a conclusão de tarefas específicas. Este tipo de contratos é o mais adequado para projectos onde apenas é necessária a operação. Pode incluir a cobrança de portagens, instalação e leitura de contadores ou recolha de resíduos sólidos. Estes contratos são em geral de curta duração, podendo ser estabelecidos para períodos de três a cinco anos.

Contratos de Operação e Gestão - são estabelecidos quando instituições públicas transferem a responsabilidade de operação e gestão de um determinado bem público para o sector privado. Tais arranjos incluem tanto os aspectos do serviço

⁸ O Regulamento foi aprovado em 2008 pela Resolução 88/AM/2008, de 22 de Maio

como da gestão e são particularmente úteis no alcance de melhorias na eficiência e na tecnologia; muitas vezes pode ser o primeiro passo para uma PPP mais ampla. Os contratos de gestão têm normalmente uma duração de três a cinco anos. O sector privado poderá receber uma taxa anual fixa, muitas vezes combinada com um mecanismo de incentivos onde os pagamentos dependem do desempenho obtido em relação a alvos pré determinados.

Saliente-se que para o CMCM, uma PPP é um contrato de parceria entre uma instituição do sector público e um operador do sector privado, onde o parceiro privado assume riscos financeiros, técnicos e operacionais substanciais no desenho, financiamento, construção e operação do projecto por período de tempo determinado e findo o qual o objecto do contrato da parceria retorna para a instituição do sector público.

9.2.2.5 Modelo de parcerias para a Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos

De acordo com a pesquisa feita junto da Direcção de Salubridade de Cidade de Maputo foi possível constatar que existem 4 modelos de recolha de resíduos sólidos urbanos em parceria com privados a saber:

Recolha Primária – neste modelo a recolha é feita porta a porta e com recurso a carrinhos de mão (“TXOVAS”). Os resíduos recolhidos são transportados até aos contentores de lixo para o efeito depositados pelo Conselho Municipal que por sua vez os recolhe para esvaziar-los na lixeira.

Este modelo é mais aplicado em bairros rurais e bairros suburbanos sem arruamentos planificados e de difícil acesso.

O operador é remunerado numa modalidade de contrato global⁹. Esta modalidade consiste em estabelecer um valor fixo anual o qual é pago em parcelas mensais iguais.

Recolha Secundária – uso de camiões basculantes apropriados para remoção de contentores de lixo e depósito na lixeira.

Este modelo é aplicável a cidade de cimento. O Conselho Municipal atribui cotas para recolha.

⁹ Para efeitos deste trabalho, serão assumidos pressupostos que permitam aplicar as ferramentas de análise de rentabilidade.

O operador é remunerado em função das toneladas que o Conselho Municipal tiver apurado ao fim de 30 dias de recolha.

Recolha de Resíduos Próprios - neste modelo a empresa licencia-se para recolher os seus próprios resíduos e deposita-los na lixeira, mediante pagamento de uma taxa exigível na lixeira.

Provedor para fins lucrativos – neste modelo o provedor negocia directamente com as empresas ou instituições públicas o contrato de provimento de serviços de recolha dos resíduos sólidos.

O operador tem a obrigação de fornecer ao Conselho Municipal a lista dos seus clientes e este por sua vez fiscaliza a actuação do provedor junto dos clientes.

9.2.3 Contexto Demográfico

Os resultados do III Censo Geral de População e Habitação realizado entre 01 a 15 de Agosto/2007 indicam que a população da Cidade de Maputo é de 1.094.315 habitantes, sendo 532.429 homens e 561.886 mulheres. Os resultados do mesmo sendo indicam que o Bairro Magoanine “A” tem 28.194 habitantes, sendo 13.360 homens e 14.834 mulheres.

Na tabela abaixo estão apresentados alguns indicadores demográficos do Bairro de Magoanine “A”.

Indicadores Sociais	Bairro de Magoanine “A”
Taxa de analfabetismo (%)	9,8
Incidência da Pobreza (%)	58
Esperança de vida à nascença (em anos)	55
Nº de Agregados Familiares	6001
Taxa de crescimento da população (%)	1,2
Nº médio de pessoas por agregado familiar	5

Tabela 1 - Indicadores Demográficos do Bairro Magoanine “A”

Fonte: INE- Resultados do III Censo Geral da População e Habitação - 2009

9.2.4 Contexto Tecnológico

Todos os equipamentos e materiais necessários às operações da empresa existem em abundância no mercado local, tal como carrinhos de mão, pás, ancinhos que pode encontrar em várias serralharias e ferragens, pelo que não haverá necessidade de realizar importações.

Do ponto de vista tecnológico, as actividades da empresa não tem nenhum tipo de ameaça de interrupção, porquanto a produção e a manutenção de equipamento é feita localmente.

9.3 Análise da envolvente transaccional

9.3.1 Clientes

Tratando-se de um projecto para servir uma parceria público privada, o cliente é o Conselho Municipal da Cidade de Maputo. Neste caso o cliente tem um poder negocial bastante alto, dado que há um cliente e vários potenciais fornecedores.

9.3.2 Concorrentes

Tratando de projecto no âmbito duma PPP, não há concorrência explícita, pois o Conselho Municipal delimita as zonas de actuação de cada empresa.

Embora não haja uma concorrência explícita, a empresa irá pautar pela prestação de serviços de qualidade, que respondem os padrões de qualidade definidos pelo cliente.

9.3.3 Fornecedores

A empresa terá dois tipos de fornecedores:

9.3.3.1 Fornecedores de materiais de trabalho

Fornecedor de materiais de trabalho – refere-se aos fornecedores de materiais ligados ao processo de “produção” da empresa, como é o caso de fardamento, luvas, capacetes, botas, máscaras nasais, óculos de protecção.

A cidade de Maputo tem vários fornecedores destes materiais e quase todos dispõem de produtos da mesma qualidade e preços. Esta característica é benéfica para a empresa pois coloca estes fornecedores com poder negocial baixo.

9.3.3.2 Fornecedores de Serviços de Suporte

Fornecedor de Serviços de Suporte – refere-se aos fornecedores de serviços que tem uma relação indirecta com o processo de “produção” da empresa, como é o caso de:

Serviços de Saúde – tratando-se de uma actividade de recolha de resíduos sólidos, os trabalhadores devem ser submetidos a observação clínica e á inspecções médicas 2 vezes ao ano. Estes serviços serão fornecidos pelos Centros de Saúde locais e pelo Cento de Profilaxia e Exames Médicos.

Electricidade – a energia eléctrica será fornecida pela Electricidade de Moçambique. Tratando-se de fornecedor exclusivo este tem um poder negocial alto.

Água – o abastecimento de água no Bairro de Magoanine “A” é feito através de pequenos sistemas locais pertencentes a privados. Dado que existem apenas cerca de 7 fornecedores para uma população de 28.194 habitantes (6001 agregados familiares) estes têm um poder negocial alto.

Sistema de Comunicações – o sistema de comunicação será através de linha fixa e móvel, em ambos casos serão pacotes pré-pagos. Dado que existe apenas 1 fornecedor de telefonia fixa e 2 fornecedores de telefonia móvel, estes têm um poder negocial alto.

9.4. Formulação da Estratégia

9.4.1 Visão

Ser líder e referência nacional na recolha de resíduos sólidos urbanos.

9.4.2 Missão

Assegurar de forma eficiente e eficaz a recolha dos resíduos sólidos no Bairro de Magoanine “A”.

9.4.3 Objectivos estratégicos

A empresa tem como objectivos os seguintes:

- Garantir a recolha de resíduos sólidos no bairro de Magoanine A, com serviço de qualidade.
- Garantir a satisfação dos beneficiários do serviço
- Alargar o serviço para outros bairros circunvizinhos.

9.5. Estrutura Legal e Organizacional

9.5.1 Estrutura Legal – a empresa será uma sociedade por quotas constituída pelos seguintes sócios:

Fernando Cossa – 50%

Adérito Mabunda – 50%

Nas sociedades por quotas a responsabilidade dos sócios é limitada ao montante do seu contributo. Só o património social responde perante as dívidas dos credores da sociedade.

As principais vantagens deste tipo de sociedade são:

- ✓ Fácil organização e constituição;
- ✓ Responsabilidade limitada dos sócios;
- ✓ Risco financeiro reduzido.

9.5.2 Estrutura Organizacional

Dado tratar-se de uma empresa que actua num negócio de serviços com mão-de-obra intensiva a empresa terá a seguinte estrutura organizacional:

9.5.2.1. Organigrama da empresa

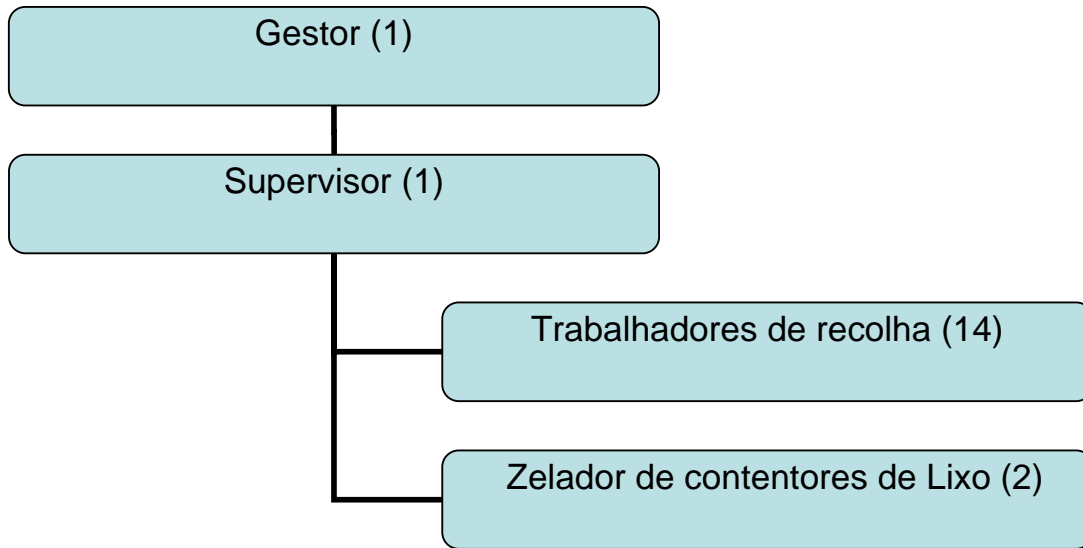


Figura 2 - Organigrama da Empresa

Fonte: Autor

9.5.2.2. Descrição das Funções

Gestor

Cabem ao Gestor as seguintes funções:

- Assegurar o alcance dos objectivos estratégicos da empresa;
- Responsabilizar-se pelo processo de contratação dos trabalhadores;
- Assegurar o cumprimento de todas obrigações fiscais e legais;
- Assegurar a correcta gestão dos fundos da empresa;
- Ser fiel conselheiro dos Sócios;

Requisitos:

- 12ª Classe do SNE ou equivalente
- Idade entre 25 e 35 anos
- Ser residente do bairro Magoanine “A”

Supervisor

Cabem ao Supervisor as seguintes funções:

- Desenhar planos de trabalho e assegurar a sua implementação;
- Realizar acções de monitoria da recolha dos resíduos;

- Desenvolver actividades de sensibilização da população sobre questões relativas à gestão dos RSU;
- Prestar relatórios semanais ao Gestor da Empresa.

Requisitos:

- 10ª Classe do SNE ou equivalente
- Idade entre 20 e 35 anos
- Ser residente do bairro Magoanine “A”

Trabalhadores de Recolha

Cabem ao Trabalhador de Recolha as seguintes funções:

- Recolher os resíduos em cada domicílio;
- Transportar os resíduos sólidos através do “txova” e depositá-los nos contentores de lixo;
- Assegurar a correcta utilização e conservação dos equipamentos.

Requisitos:

- 5ª Classe do SNE ou equivalente
- Idade mínima 18 anos
- Ser residente do bairro Magoanine “A”

Zelador dos Contentores de Lixo

Cabem ao Zelador dos Contentores as seguintes funções:

- Zelar pela limpeza em redor do contentor de lixo;
- Proceder a triagem dos resíduos que pela sua natureza não devem ser depositados no contentor de lixo;
- Evitar a ocorrência de incêndios nos contentores de lixo.

Requisitos:

- 5ª Classe do SNE ou equivalente
- Idade mínima 18 anos
- Ser residente do bairro Magoanine “A”

9.6. Cadeia de valor

A cadeia de valor proposta para a empresa AZEMUT, Lda é a que se apresenta na figura seguinte:



Figura 3 – Cadeia de Valor da Empresa

Fonte: Autor

9.7. Políticas de Gestão

9.7.1. Política de Pessoal

A política de pessoal da empresa AZEMUT, Lda está resumida na tabela abaixo.

Área Funcional		Políticas de Gestão
PESSOAL	Contratação	Atendendo a natureza da actividade que a empresa irá desenvolver, contratar-se-á jovens com robustez física.
	Formação	Os trabalhadores serão regularmente treinados, de forma a manter os padrões desejáveis de ética e deontologia profissional. Os programas de formação irão privilegiar as questões ambientais, bem como as medidas profiláticas contra doenças infecciosas.
	Avaliação	Será implementado um sistema de avaliação de desempenho trimestral, o qual estará baseado em indicadores tais como: pontualidade; assiduidade; grau de cumprimento de tarefas e prazos, disciplina e a conservação dos equipamentos e materiais.

Area Funcional		Políticas de Gestão
PESSOAL	Remuneração	Os salários dos trabalhadores serão fixados em obediência aos ditames da legislação salarial e observará revisões anuais. De forma a estimular os colaboradores com maior desempenho será fixado um bônus anual de rentabilidade a ser pago no ano seguinte ao que corresponder a distinção.
	Promoção de Recursos Humanos	O processo de promoção vai ocorrer de 3 em 3 anos e dentro da própria categoria, isto é, cada categoria terá quatro classes (D, C, B e A). Para além do requisito tempo de serviço, a classificação da avaliação de desempenho será determinante no processo de promoção.

Tabela 2 - Política de Pessoal

Fonte: adaptado de SACOOR, Abdul (2005)

9.7.2. Política de Operações

Os processos operacionais serão implementados de acordo com as directrizes emanadas pelo Sector de Planificação e Monitoria da Direcção de Salubridade e Cemitérios do Conselho Municipal da Cidade de Maputo.

9.7.3. Política de Finanças

Em função da baixa complexidade da sua estrutura organizacional será estabelecido um manual de procedimentos administrativos financeiros simplificado.

O investimento inicial e o capital de giro operacional serão integralmente realizados com recursos aos fundos próprios dos sócios.

9.7.4. Política de Sistemas de Informação

Será ser implementado um mecanismo que permitirá a monitoria e avaliação do cumprimento dos planos de trabalho. O outro sistema que será implantado será a auscultação da percepção que os beneficiários do serviço têm sobre o desempenho

da empresa, obtendo-se assim o “feed back” destes sobre o serviço que a empresa oferece. Esta auscultação será feita semestralmente através de um inquérito anônimo que será distribuído pelos beneficiários do serviço de recolha.

9.8. Cronograma Previsional da Implementação do Negócio

O cronograma da implementação apresenta um conjunto de actividades que irão preceder o início de actividade. Trata-se com efeito das actividades de preparação da implementação do negócio, nomeadamente:

- Legalização da empresa, através do seu registo no Balcão Único (BAU) da cidade de Maputo. Estima-se que esta actividade dure 10 dias;
- Celebração do contrato da PPP com o CMCM. Esta é a actividade mais crítica e a sua duração é de 30 dias;
- Selecção das instalações para o funcionamento da empresa. A estratégia dos sócios em relação as instalações é de que as mesmas sejam arrendadas. Estima-se uma duração de 10 dias para esta actividade;
- Recrutamento e Formação dos Trabalhadores. Estas actividades terão uma duração de 20 dias.

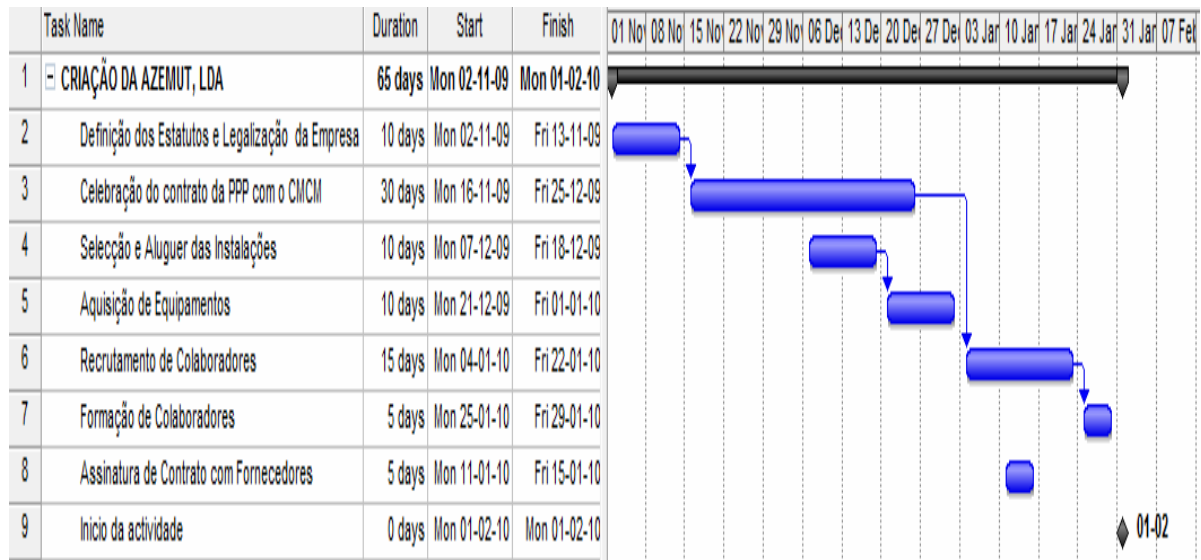


Figura 4 - Cronograma Previsional da Implementação do Negócio

Fonte: Autor

9.9. Análise Económico-Financeira

A análise económico-financeira permite verificar se determinado negócio é económica e financeiramente viável.

Atendendo que o projecto será totalmente financiado por fundos próprios dos sócios, não será feito o plano de financiamento.

No caso em apreço a análise será feita em moeda nacional e terá como base um conjunto de pressupostos definidos adiante.

9.9.1. Definição de Pressupostos

Para efeitos de análise económico-financeira previsional serão foram seleccionados três grupos de pressupostos:

- Gerais;
- Financeiros;
- Fiscais

Os pressupostos gerais, financeiros e fiscais estão descritos nas tabelas 3, 4 e 5 respectivamente.

ITEM	UNIDADE DE MEDIDA
Nº de Habitantes do Bairro Magoanine A	28.633
Nº de Agregados Familiares	6.001
Valor médio mensal da taxa de lixo pago por família ao CMCM	30,00MT
Taxa de cobertura de recolha no 1º ano	65%
Produção diária de Resíduos Sólidos por Pessoa	0,4 kg ¹⁰
Produção mensal de resíduos sólidos (em toneladas)	343,6
Preço por Tonelada	235,00MT
Taxa anual de crescimento da cobertura	8%

Tabela 3 – Pressupostos Gerais

Fonte: Autor

¹⁰ Coeficiente calculado e fornecido pela Direcção de Salubridade e Cemitérios do CMCM

ITEM	UNIDADE DE MEDIDA
Taxa de Amortização Anual	20%
Taxa de Inflação	5%
Taxa de Remuneração de Capital	15%
Necessidades em Fundo de Maneio	2% sobre proveitos

Tabela 4 – Pressupostos Financeiros

Fonte: Autor

ITEM	UNIDADE DE MEDIDA
IRPC	32%
IRPS	isento ¹¹
Desconto para INSS	7%

Tabela 5 – Pressupostos Fiscais

Fonte: Autor

9.9.2. Quantificação do investimento em imobilizado

Na tabela abaixo estão ilustrados os investimentos a serem realizados para o início das actividades da empresa. O valor total do investimento ascende aos 90 mil meticais, sendo de destacar que os equipamentos de “produção” irão consumir cerca de 60% do total.

ITEM	VALOR
Computador	25.000,00
Impressora	3.900,00
Mobiliário de Escritório	8.250,00
Equipamentos	52.943,00
Total	90.093,00

Tabela 6 - Investimentos em Imobilizado

Fonte: Autor

¹¹ Nos termos do Diploma Ministerial N.º 109/2008, de 27 de Novembro, do Ministério das Finanças, os salários até 8.000,00MT mensais estão isentos do pagamento do IRPS.

9.9.3. Definição e quantificação dos custos operacionais

Na tabela seguinte são apresentados os custos operacionais mensais.

ITEM	VALOR
Renda das Instalações	5.000,00
Electricidade	500,00
Água	700,00
Comunicações	600,00
Salários do Gestor	5.000,00
Salários do Supervisor	3.000,00
Salários dos Trabalhadores de Recolha	28.000,00
Salários dos Zeladores de Contentor	3.600,00
Exames Médicos	1.500,00
Despesas Miscelâneas	1.500,00
Total	49.400,00

Tabela 7 - Custos Operacionais Mensais

Fonte: Autor

Como se pode observar, os custos operacionais mensais são de cerca de 49 mil meticais, sendo que os salários representam cerca de 80% dos mesmos.

A tabela abaixo mostra a evolução dos custos operacionais anuais

ITEM	Custos Operacionais Anuais			
	2010	2011	2012	2013
Renda das Instalações	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Electricidade	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75
Água	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,05
Comunicações	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90
Salários do Gestor	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00
Salários do Supervisor	36.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00
Salários dos Trabalhadores de Recolha	336.000,00	369.600,00	406.560,00	447.216,00
Salários dos Zeladores de Contentor	43.200,00	47.520,00	52.272,00	57.499,20
Exames Médicos	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Despesas Miscelâneas	18.000,00	18.900,00	19.845,00	20.837,25
Total	592.800,00	642.300,00	696.651,00	756.333,15

Tabela 8 - Evolução dos Custos Operacionais Anuais

Fonte: Autor

À excepção do custo com a renda das instalações e com assistência médica, todos os restantes custos registam uma evolução anual. Os custos com água, electricidade, comunicações e despesas miscelâneas têm crescimento anual de 5% para fazer face ao reajustamento dos preços pelos fornecedores.

Os salários foram projectados com uma evolução anual de 10%, tendo em conta a experiência do reajustamento do salário mínimo ao nível da Comissão Consultiva do Trabalho.

9.9.4 Estimativa da Receita

A tabela abaixo ilustra a evolução do número de habitantes e da taxa de cobertura da recolha dos resíduos, dois itens cruciais para o apuramento previsional da evolução da receita.

ITEM	2010	2011	2012	2013
Nº de Habitantes	28.633	28.667	28.702	28.736
Produção Anual de Resíduos (em Ton)	4.123	4.128	4.133	4.138
Taxa de Cobertura	65%	73%	81%	89%
Toneladas Recolhidas/ano	2.680	3.014	3.348	3.683

Tabela 9 - Evolução do N.º de habitantes e da Taxa de Cobertura da Recolha

Fonte: Autor

A tabela seguinte mostra a evolução anual da receita.

ITEM	2010	2011	2012	2013
Toneladas/ano	2.680	3.014	3.348	3.683
Preço por Tonelada	235,00	235,00	235,00	235,00
Total	629.800,00	708.290,00	786.780,00	865.505,00

Tabela 10 - Evolução Anual da Receita

Fonte: Autor

Importa salientar que embora o preço por tonelada se mantenha fixo ao longo do horizonte temporal, a receita irá registar um incremento dado ao aumento da taxa de cobertura.

9.9.5. Indicadores de Avaliação da Viabilidade

A tabela abaixo ilustra o cálculo dos “cash - flow” livres

Descrição/Ano	2009	2010	2011	2012	2013
Proveitos	629.800,00	708.290,00	786.780,00	865.505,00	
Custos	592.800,00	642.300,00	696.651,00	756.333,15	
EBITDA (Proveitos - custos)	37.000,00	65.990,00	90.129,00	109.171,85	
Amortização do Imobilizado	22.523,25	22.523,25	22.523,25	22.523,25	
EBIT (EBITDA-AMORTIZAÇÕES)	14.476,75	43.466,75	67.605,75	86.648,60	
Imposto sobre EBIT	4.632,56	13.909,36	21.633,84	27.727,55	
EBIT líquido de impostos	9.844,19	29.557,39	45.971,91	58.921,05	
Amortizações do Exercício	22.523,25	22.523,25	22.523,25	22.523,25	
Gross Cash-Flow	32.367,44	52.080,64	68.495,16	81.444,30	
Investimento em Imobilizado (CAPEX)	90.093,00				
Investimento em Fundo de Maneio (WC)		12.596,00	1.569,80	1.569,80	1.574,50
CASH-FLOW LIVRE	-90.093,00	19.771,44	50.510,84	66.925,36	79.869,80

Tabela 11 - Cálculo do “Cash - Flow” Livre

Fonte: Autor

Como se pode observar, já no seu primeiro ano de funcionamento a empresa liberta fluxos financeiros positivos e nos anos seguintes os fluxos são crescentes.

A tabela abaixo ilustra o cálculo do VAL - valor actual líquido

Descrição/Ano	2009	2010	2011	2012	2013
Taxa de Desconto	15%	15%	15%	15%	15%
Factor de Desconto	1	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718
CASH-FLOW					
DESCONTADOS	-90.093,00	17.192,56	38.193,45	44.004,51	45.665,82
VAL	54.963,34				

Tabela 12 - Cálculo do VAL

Fonte: Autor

Com os cash-flows libertos pelo projecto e com uma taxa de desconto de 15%, o projecto tem um **VAL** (valor actual líquido) de **54.963,34MT** e uma **TIR** (taxa interna de rentabilidade) de **36,97%**.

De acordo com a diversa literatura que versa sobre os métodos de avaliação de investimentos, um projecto é viável (rentável) se o seu VAL for superior a zero ($VAL > 0$) e a sua TIR for superior a Taxa do custo do Capital

Para Mithá (2009) o VAL (Valor Actual Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) são os dois indicadores de viabilidade económica e financeira mais adequados para uma decisão de investimento, por estes indicadores tomarem em consideração todos os “cash-flows” do projecto ao contrário do “payback”. Este autor relega o “payback” para um plano secundário.

Entretanto, Abecassis e Cabral (2000) defendem que o Payback (período de recuperação do investimento) é um critério especialmente adequado para projectos sujeitos a níveis de risco elevados por razões de inovação tecnológica, possibilidade de expropriação, nacionalização ou qualquer limitação do período de exploração.

Atendendo que este projecto irá integrar uma parceria público privada, portanto, irá funcionar em regime de contratação para prestação de serviços, este indicador mostra-se especialmente importante.

A tabela abaixo ilustra o cálculo do Payback descontado

ANOS	CASH FLOWS LIVRES	CASH FLOWS DESCONTADOS	CASH FLOWS ACUMULADOS
2009	-90.093,00	-90.093,00	-90.093,00
2010	19.771,44	17.192,56	-72.900,44
2011	50.510,84	38.193,45	-34.706,99
2012	66.925,36	44.004,51	9.297,52
2013	79.869,80	45.665,82	54.963,34

Tabela 13 - Cálculo do Payback Descontado

Fonte: Autor

O período de recuperação do investimento (“payback period) é de 1 ano e 10 meses.

10. Plano de Gestão de Risco

Na tabela abaixo está representado o plano de gestão do risco do negócio, o qual contempla: a descrição do risco, a sua possível implicação, a estratégia para a sua prevenção e/ou mitigação e o seu grau de prioridade.

Descrição do Risco	Implicação	Estratégia de Prevenção e Mitigação	Prioridade
Baixa motivação dos trabalhadores para alcance das metas	Rescisão do contrato por parte do CMCM	Introduzir prémios de desempenho	Alta
		Fazer avaliação permanente do grau de cumprimento de metas e prazos	
Excesso de Burocracia em algumas instituições públicas	Morosidade na obtenção das autorizações	Assegurar o cumprimento dos requisitos	Média
		Fazer o acompanhamento da tramitação dos processos	
Projeções Financeiras afectadas pela subida inesperada da taxa de inflação acima do projectado	Custos Operacionais acima dos projectados	Celebrar contratos de fornecimento com preços favoráveis	Média

Tabela 14 - Plano de Gestão do Risco

Fonte: Autor

11. Conclusões

O presente trabalho tinha como objectivo geral a elaboração de um Plano de Negócio para criação e implementação de uma Empresa de Recolha Primária de Resíduos Sólidos Urbanos no bairro de Magoanine “A”, na Cidade de Maputo.

Da pesquisa realizada para elaboração do Plano de Negócios resultaram as seguintes principais conclusões:

- A envolvente contextual e transicional são favoráveis a criação da empresa e implementação do negócio;
- O “payback period” é de 1 ano e 10 meses, o que significa que os promotores do negócio irão recuperar os seus investimentos num período relativamente curto.
- O Projecto tem um VAL (Valor Actual Líquido) positivo de **54.964,34MT** e uma TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) de **36,97%**;
- Atendendo que o projecto tem um VAL superior a zero e uma TIR superior a Taxa do Custo do Capital, o projecto mostra-se economicamente viável, pelo que é de se implementar.

11.1. Vantagens para o estudante:

- Aplicação prática dos conhecimentos apreendidos nas disciplinas de Estratégia Empresarial, Análise de Projectos de Investimento e Marketing;
- Análise real e estruturada de uma oportunidade de negócio;
- Aprofundar os seus conhecimentos sobre a elaboração de plano de negócios.

11.2. Vantagens para a empresa a ser criada:

- A empresa irá dispor de um instrumento orientador para a sua implantação;
- A cedência do presente documento não constituirá nenhum encargo aos sócios da empresa a ser criada;
- A empresa irá acrescentar valor a riqueza dos sócios.

11.3. Vantagens para os residentes do Bairro de Magoanine “A”:

- A implementação do negócio irá criar 18 novos empregos, o que significa o sustento de 18 agregados familiares (cerca de 90 pessoas);
- A implementação do negócio irá contribuir para melhoraria do meio ambiente, porquanto ficará iliminado o aterro do lixo nos quintais, bem como a proliferação de pequenas lixeiras informais.

12. Referências Bibliográficas

12.1. Livros

1. ABECASSIS, Fernando e CABRAL, Nuno (2000). **Análise Económica e Financeira de Projectos**, 4ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian.
2. ÁUREO, Castillo (1993). **Educación Familiar y Ciudadana**. 7º Grado. Caracas: Editorial Obelisco.
3. BOLSON, Eder (2003). **Tchau, Patrão**. São Paulo: Editora SENAC.
4. DENCKER, Ada de Freitas Maneti (2002). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Futuro.
5. FREIRE, Adriano (2000). **Estratégia - Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editora Verbo.
6. KOTLER, Philip (1998). **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas.
7. MARCONI, Maria de Andrade & LAKATOS, Eva Maria (1999). **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas.
8. MITHÁ, Omar (2009). **Análise de Projectos de Investimento**. Lisboa: Escolar Editora.
9. OLIVEIRA, Djalma de Pinto R. (2001). **Plano de Negócios**. São Paulo: Editora Atlas.

12.2. Pesquisas e outros documentos

1. Banco de Moçambique (2009). **Comunicado n.º 15/2009.**
2. CONAMA, 2004. **Manual de avaliação do impacto ambiental.**
3. CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DE MAPUTO (2008). **Limpeza de RSU do Município de Maputo – Posturas e Regulamentos.**
4. Instituto Nacional de Estatística (2009). **Resultados Definitivos do III Censo Geral da População e Habitação.**
5. KPMG (2009). **Índice do Ambiente de Negócios 2009.**
6. SACOOR, Abdul Latif M. **Plano de Negócio para a implementação de uma Fábrica de Produção de Fraldas Descartáveis para Bebés na Cidade de Maputo** (2005). Maputo.

12.3. Páginas da Internet

1. CAMPOS, Augusto. *Modelo de Plano de Negócios. Como fazer com efectividade.*
Disponível em: <http://www.efetividade.net/2007/10/10/modelo-de-plano-de-negocios-como-fazer-o-seu-com-efetividade/html>> acesso em 05 de Julho de 2009, às 22:30 hrs.
2. AGENCIA LUSA, 2006. *Maputo necessita de 240 mil euros por mês para remover lixo.* Disponível em <http://www1.rtp.pt/noticias/>> acesso em 08 de Maio de 2009, às 14:00 hrs.
3. Prado, Lauro Jorge (2002) “Você precisa de um plano de negócios?”, *Biblioteca temática do empreendedor.* Disponível em http://www.bte.com.br/download/Inicia%20Empresarial\Plano%20de%20Neg%3cio/197_1_arquivo_plano.pdf

13. Bibliografia

13.1. Livros e outros documentos

1. ABECASSIS, Fernando e CABRAL, Nuno (2000). **Análise Económica e Financeira de Projectos**, 4ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian.
2. AMARAL, Wanda do (1999). **Guia para Apresentações de Teses, Dissertações, Trabalhos de Graduações**. 2ª Ed. Maputo.
3. ARAUJO, Manuel G. Mende de (1997). **Geografia dos Povoamentos – Uma análise Geográfica dos Assentamentos Humanos Rurais e Urbanos**. Maputo: Livraria Universitária, UEM.
4. ÁUREO, Castillo (1993). **Educación Familiar y Ciudadana**. 7º Grado. Caracas: Editorial Obelisco.
5. BANCO DE MOÇAMBIQUE (2009). **Comunicado n.º 15/2009**.
6. BILALE, Fernando. **Plano de Negócios da Rádio Y-fm. 2003**. (Trabalho de Fim de Curso). Maputo: I SPU.
7. BOLSON, Eder (2003). **Tchau, Patrão**. São Paulo: Editora SENAC.
8. BREALEY, Richard A. & MYERES, Stewart C. (1998). **Princípios de Finanças Empresariais**. 5ª ed. Lisboa: McGray-Hill.
9. CONAMA, 1994. **Manual de evaluación de impacto ambiental**.
10. CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DE MAPUTO (2008). **Limpeza de RSU do Município de Maputo – Posturas e Regulamentos**.
11. CARPENTER, Mason A. & SANDER, Wm. Gerard (2007). **Strategic Management – A Dynamic Perspective**. New Jersey: Prentice Hall.
12. COUGHLIN, Peter & LANGA, Julieta (1997). **Claro e Directo - Como Escrever um Ensaio**. 2ª ed. Maputo: Instituto Nacional do Livro e do Disco.
13. DENCKER, Ada de Freitas Maneti (2002). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Futuro.

14. FREIRE, Adriano (2000). **Estratégia - Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editora Verbo.
15. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2009). **Resultados Definitivos do III Censo Geral da População e Habitação 2007**.
16. KOTLER, Philip (1998). **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas.
17. MACAMO, Elísio & HUO, Teles (2005). **Como Aprender a Estudar**. Maputo: Imprensa Universitária.
18. MATOS, Francisco Gomes (1993). **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books.
19. MARCONI, Maria de Andrade & LAKATOS, Eva Maria (1999). **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas.
20. MITHÁ, Omar (2009). **Análise de Projectos de Investimento**. Lisboa: Escolar Editora.
21. OLIVEIRA, Djalma de Pinto R. (2001). **Plano de Negócios**. São Paulo: Editora Atlas
22. SACOOR, Abdul Latif M. **Plano de Negócio para a implementação de uma Fábrica de Produção de Fraldas Descartáveis para Bebés na Cidade de Maputo** (2005). Maputo.
23. SERRA, Fernando Ribeiro, SANTOS, João Carvalho, FERREIRA, Manuel Portugal (2008). **Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabos, Lda.
24. SOTOMANE, Carlos Davide Cassimo. **Guia de Elaboração e Apresentação do Trabalho de Projecto**. Maputo: ISPU.
25. THIGHT, Malcon, HUGHES, Christina, BLAXTER, Loraine (1996). **How to Research**. Buckingham. Philadelphia: Open University Press.

13.2 Páginas da Internet:

1. CAMPOS, Augusto. *Modelo de Plano de Negócios. Como fazer com efectividade.*
2. Disponível em: <http://www.efetividade.net/2007/10/10/modelo-de-plano-de-negocios-como-fazer-o-seu-com-efetividade/html>> acesso em 05 de Julho de 2009, às 22:30 hrs.
3. AGENCIA LUSA, 2006. *Maputo necessita de 240 mil euros por mês para remover lixo.* Disponível em <http://www1.rtp.pt/noticias/>> acesso em 08 de Maio de 2009, às 14:00 hrs.
4. UN-HABITAT. *Tratamento dos Resíduos sólidos urbanos.*
5. Disponível em: <http://habitat.aq.upm.es/cs/p3/a014.html>> acesso em 05 de Julho de 2009, às 22:00 hrs.
6. http://www.kpmg.co.mz/corporate/destaques/ndice_do_ambiente_de_neg_cio_s, acesso em 26 de Junho de 2009, às 12:30 hrs.
7. <http://www.ine.gov.mz/censo2007/rp/pop07prov/maputocidade>, acesso em 10 de Julho de 2009, às 19:00 hrs.
8. Prado, Lauro Jorge (2002) “Você precisa de um plano de negócios?”, *Biblioteca temática do empreendedor*, Disponível em http://www.bte.com.br/download/Inicia%20Empresarial\Plano%20de%20Neg%20cio/197_1_arquivo_plano.pdf