



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E GESTÃO

DISSERTAÇÃO

DE

MESTRADO EM GESTÃO/MBA

Tema: “O Impacto do Risco de Negócio na Definição da Estratégia das Empresas do Setor de Gás Butano em Angola no Período de 2012 à 2014”

Orientador: Prof. Doutor. José António Ferreira Porfírio

Co-Orientador: Prof. Doutor Eduardo Martins

Mestrando

Dongala N'lassa

Nº 1302932

OUTUBRO 2018



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E GESTÃO

**O Impacto do Risco de Negócio na Definição da Estratégia das Empresas do Setor de
Gás Butano em Angola no Período de 2012 à 2014**

Dongala N'lassa

**Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências
Sociais e Gestão da Universidade Aberta, como requisito
Para obtenção de grau de Mestrado em Gestão/Mba**

Orientador: Prof. Doutor José António Ferreira Porfírio

Co-Orientador: Prof. Doutor Eduardo Martins

OUTUBRO 2018

Dedicatória

Ao DEUS, Todo-Poderoso, dedico esta obra por ter-me formado, feito e criado, à minha querida esposa Nsimba Madalena Bidi Paulo pelo esforço dispensado na realização desta dissertação, à minha filha Madalena Francisca Paulo e à minha neta Samuela Leonardo Linda por terem participado na digitação deste trabalho e arrumado um ou outro aspecto relacionado às minhas tarefas.

Aos meus cooperadores de trabalho Cesarino Mutungui, Lucas Mwika e Justino Onganga pelas suas observações construtivas ao longo do percurso da minha vida.

Agradecimientos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Matriz SWOT.....	23
Quadro 2. Análise de Ponto Crítico de Vendas.....	51
Quadro 3. Comparação Margem Bruta com Resultado Operacional.....	53
Quadro 4. Produção de gás.....	66
Quadro 5. Produção de Derivados de Petróleo.....	69
Quadro 6. Organigrama da Sonagás.....	73
Quadro 7. Matriz SWOT do setor.....	87
Quadro 8. Matriz SWOT por empresa.....	93
Quadro 9. Balanced ScoreCard do Sector - Perspectiva do cliente.....	99
Quadro 10. Balanced ScoreCard do Sector - Perspectiva financeira.....	101
Quadro 11. Resultados da SONAGAS no período 2012-2014.....	104
Quadro 12. EBITDA da SAIGAS período 2012-2014.....	105
Quadro 13. EBITDA da GASTEM período 2012-2014.....	106
Quadro 14. Autofinanciamento SONAGÁS, E.P.....	107
Quadro 15. Autofinanciamento da SAIGÁS, LDA.....	107
Quadro 16. Autofinanciamento da GASTÉM, SA.....	108
Quadro 17. EVA Sonagás.....	109
Quadro 18. EVA Saígas.....	110
Quadro 19. EVA Gastem.....	111
Quadro 20. Critério de classificação do risco.....	116
Quadro 21. Risco encontrado nas empresas do Sector (Pontos fracos).....	117
Quadro 22. Risco encontrado nas empresas do Sector (Ameaças).....	119
Quadro 23. Resumo de Riscos potenciais do Sector.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As Cinco Forças de Porter.....	25
Figura 2 - Matriz BCG.....	28
Figura 3 - Matriz GE/McKinsey.....	31
Figura 4 - GE/McKinsey - Orientações Estratégicas.....	32
Figura 5 - Matriz ADL.....	33
Figura 6 - Etapas do planeamento estratégico.....	35
Figura 7. Cadeia de Valor do Gás Natural.....	72
Figura 8 - Organigrama da SAÍGAS.....	78
Figura 9 - Organigrama da GASTEM.....	81
Figura 10 - Organigrama da AJC-CANHONGO.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EVA- Economic Value Added

IMA – Institute of Management Accountants

ISO –International Organization for Standardization (Organização Internacional de
Normalização)

PIB – Produto Interno Bruto

GVM – Gastos Variáveis Médios

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Guia de entrevista

Anexo 2: Balanços das empresas pesquisadas 2012-2014

Anexo 3: Mapa de Demonstração de Resultados das empresas pesquisadas 2012-2014

Anexo 4: Determinação de EBITDA

Anexo 5: Indicadores de risco

Anexo 6: Modelo Z-Score

Anexo 7: Factor de insolvência

Anexo 8: Determinação do EVA

RESUMO

Este trabalho circunscreve-se no impacto do risco do negócio na definição da estratégia das empresas do sector de gás butano em Angola, no período 2012 a 2014. O mesmo enquadra-se numa gestão moderna das empresas, onde na actividade produtiva acrescenta-se uma outra dimensão, um esforço suplementar é colocado na óptica de planeamento e de controlo para saber quais são os riscos que envolvem este tipo de negócio em Angola e qual é a estratégia que foi montada para os mitigar e como as metas foram alcançadas. Na realização do trabalho, utilizou-se a entrevista semi-estruturada e a pesquisa documental respectivamente endereçadas aos dirigentes das empresas e através da recolha das demonstrações financeiras, procurando apresentar algumas matrizes e indicadores financeiros na identificação do risco do negócio, por este efeito, fez-se um estudo de caso de três empresas sobre quatro existentes neste sector que se disponibilizaram a fornecer as informações desejadas. Na percepção do risco de negócio do plano estratégico de cada empresa pesquisada e de maneira geral, todos os pontos de semelhança e de divergência estratégica desta actividade em Angola orientou-nos estruturar o trabalho em cinco capítulos dos quais, dois capítulos teóricos que fazem a abordagem da estratégia e da elaboração das matrizes, assim como o conceito de risco, a sua tipificação na gestão de empresas e os indicadores de cálculo de risco operacionais e financeiros. No terceiro capítulo tratamos da caracterização do gás butano em Angola. O quarto capítulo aborda as referências estratégicas genéricas adoptadas no sector. E o quinto capítulo faz o resumo do risco que afecta o sector e a definição da estratégia de cada empresa. Portanto, os riscos descobertos no sector são: Exigências de investimento avultado e permanente; Produto com margem reduzida por falta de poder de compra suficiente da maioria da população e geralmente consumida pelos custos de logística e de estrutura que enquadra-se neste tipo de negócio; Produto com fornecedor único de matéria-prima; Concorrência desleal da parte do fornecedor de matéria-prima que também é grossista do produto acabado; Stock reduzido por falta de refinarias locais; Produto com preço vigiado. Estes riscos demonstram que esta actividade é exclusivamente baseada na óptica de produção que influenciam as empresas a adoptarem três tipos de estratégias: Para a Gastém e Saigás, inserem-se numa política de expansão que consiste em colocar mais vasilhames no mercado e abrangendo o maior número de províncias possíveis; Para a Sonagás, a sua opção estratégica é de carácter social e procura manter o preço o mais baixo possível, acessível a camada de baixa renda e na construção de LNG que é um substituto de LPG, com o intuito de continuar a disponibilizar uma nova fonte de gás a granel para o país; Quanto ao Canhongo gás, a sua opção estratégica está vocacionada a venda directa ao

consumidor, porque faz toda cadeia de actividade do sector sem no entanto necessitar de revendedores. Devido à tendência actual para supressão de subsídio por parte da Sonangol, aconselhou-se a montagem de um plano de marketing individual para cada empresa que lhe concede um posicionamento elevado no mercado. Por mais podemos constatar que todas as hipóteses levantadas na introdução foram verificadas e que o risco de negócio tem um impacto direccionado na definição da estratégia adoptada para qualquer empresa especificamente pelas empresas de enchimento e distribuição de gás em Angola no período de 2012 a 2014. Palavras-chave: Negócio; Risco; Estratégia; Plano estratégico.

RESUMÉ

Ce travail se circonscrit sur l'impact de risque du commerce dans la définition de la stratégie des entreprises du secteur du gaz butane en Angola, durant la période de 2012 à 2014. Le même se intègre dans une gestion moderne des entreprises où, à l'activité productive s'ajoute une autre dimension, un effort supplémentaire est fourni dans la perspective de la planification et de contrôle pour savoir quels sont les risques liés à ce type de commerce en Angola et quelle stratégie a été mise en place pour les atténuer et comment les objectifs ont été atteints. Pour la réalisation de ce travail, il a été utilisé les entretiens semi-structurés et la recherche documentaire, respectivement fait aux chefs d'entreprises et en recueillant les états financiers, en cherchant de présenter quelques matrices et indicateurs financiers dans l'identification des risques du commerce. A cet effet, il a été fait une étude de cas de trois entreprises sur quatre existantes dans ce secteur, lesquelles étaient disposées de fournir les informations souhaitées. Dans la perception du risque du commerce dans le plan stratégique de chaque entreprise étudiée et de manière générale, tous les points de similitude et de divergence stratégique de cette activité en Angola nous ont guidés à structurer le travail en cinq chapitres, dont deux chapitres théoriques qui traitent de l'approche de la stratégie et de l'élaboration des matrices, ainsi que la notion de risque, leur classification dans la gestion des entreprises et les indicateurs de calcul des risques opérationnels et financiers. Dans le troisième chapitre, on traite de la caractérisation du gaz butane en Angola. Le quatrième chapitre traite des références stratégiques adoptées par le secteur. Le cinquième chapitre est le résumé du risque que affecte le secteur et la définition de stratégie de chaque entreprise. Par conséquent, les risques découverts dans le secteur sont: Exigence d'investissement importante et permanente; Produit avec une marge réduite par le faible pouvoir d'achat de la majorité de la population et consommée par les coûts de logistique et d'exploitation qui est une réalité pour ce type de commerce; Produit avec unique fournisseur de matière-première; Concurrence déloyale de la part du fournisseur qui est en même temps grossiste du produit fini; Stock réduit par le manque de raffineries locales; Produit avec prix contrôlé. Ces risques démontrent que cette activité est exclusivement basée sur l'optique de la production que influence les entreprises à adopter trois types de stratégies: Pour Gastem e Saígas, elles sont insérées dans une politique de expansion que consiste à mettre plus de bouteilles sur le marché, couvrant le plus grand nombre possible de provinces; Pour Sonagas, son option stratégique est de caractère social e cherche maintenir le prix au plus bas possible, accessible à chaque classe de revenu bas et na construction de LNG qui est un substitut de LPG, avec l'intention de continuer à disponibiliser une nouvelle source de gaz à granel pour le pays.

Pour Canhongo Gas, son option strategique est vocacionée à la vente directe au consommateur parce qu' elle fait tout le circuit de l'activité comercial du secteur sans entretemps necessiter de revendeurs. En raison de la situation économique actuelle du pays, considérant l'hypothèse de l'abolition totale de la subvention de la part de l'Etat, il est conseillé de monter un plan de strategie individuelle pour chaque empreprise, lequel lui confere une position elevée dans le marche. ". Mots - clé: Commerce; Risque; Stratégie; Plan stratégique.

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Justificação do tema

Este trabalho foi motivado pela curiosidade em saber como o setor do gás natural em Angola, setoralmente protegido pelo Estado, conseguirá vir a proporcionar uma rentabilidade económica suficiente às empresas do país que se dedicam ao enchimento de gás butano e o tipo da estratégia que estas devem adotar nestas circunstâncias.

A estratégia é um instrumento valioso na gestão de empresas e vem proporcionar aos empresários a ideia e ações de como evitar ou diminuir o risco no seu negócio.

Trata-se de uma resposta a um dos inúmeros problemas que atravessa a área de gestão. Infelizmente no caso de Angola, a estratégia ainda é uma ferramenta pouco aplicada por se constatar que a maioria da gestão ainda é regida por uma postura maioritariamente empírica, assente numa visão de curto prazo. Neste contexto, o presente estudo pode ser considerado como um assunto importante no sucesso de negócios, o que justifica a abordagem no ramo das empresas de enchimento de gás butano em Angola, cujas entradas foram sustentadas na concessão, atribuída pelo Estado, de dois tipos de subsídios, um direto e outro indireto, em que:

- Direto, incidia sobre o preço de compra de gás bruto, na Sonangol, E.P e representava 60% do valor de compra;
- Indireto, incidia sobre o próprio preço de compra que era aproximado a zero (0) seja 4,03 AKZ/Kg.

Em 2012, porém, a situação começou progressivamente a inverter-se e o subsídio direto foi anulado, tendo o subsídio indireto sido reduzido drasticamente.

Entende-se que a relevância do tema é também notória em termos de gestão de empresas, considerando que o conhecimento da estratégia é crucial se queremos responder à intenção que motiva o lançamento de atividades sujeitas, simultaneamente, à política socio-económica do país e ao jogo do mercado cuja essência, sempre focada na obtenção de resultados positivos, visa conferir segurança às organizações.

Assim, em relação à contribuição teórica, pretende-se descrever os procedimentos da formulação da estratégia e, na parte prática, demonstrar o seu impacto na manutenção e no

sucesso do negócio de gás butano em Angola, mesmo após a abolição da subvenção de preço de compra da matéria-prima.

Uma empresa sem plano estratégico bem definido funciona sem orientação para o futuro e torna-se um espaço fértil para geração de prejuízos, visto que ela terá dificuldades de se adaptar e competir num mercado de concorrência mais ou menos perfeita. Esta será a realidade que, , mais cedo ou mais tarde, virá a acontecer no negócio de gás butano em Angola, caso a a compra da matéria-prima seja privatizada. Nessa altura, o contributo do nosso estudo será ainda mais importante. Este apresenta-se, assim, como um estudo virado para o futuro e não para o presente, ainda que, como não poderia deixar de ser, se apoie no presente para projetar o futuro, o que, em grande medida, é missão da estratégia.

1.2. Formulação do problema

Esta investigação propôs-se em desenhar um modelo teórico explicativo do impacto do risco de negócio na definição da estratégia das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola, a partir da realidade vigente no país entre 2012 e 2014.

Constatada a importância de conhecer o impacto do risco de negócio na atividade de enchimento e distribuição de gás butano, e verificando que a sua análise no contexto de revenda deste produto é um fenómeno, todavia pouco estudado em Angola, considerou-se oportuno investigar este tipo de risco, no contexto académico e prático.

Em termos académicos, entende-se que esta investigação conseguiu ampliar o conhecimento sobre o impacto do risco de negócio na atividade de enchimento e distribuição de gás butano, além de contribuir para o desenvolvimento das ciências económicas e sociais.

Buscou-se fomentar avanços nos estudos de risco de negócio nas empresas de gás, e em particular de enchimento e distribuição de gás butano.

Abre-se assim, um caminho para futuros estudos através de análises diferenciadas do objeto de investigação (setor de gás butano), contemplando em trabalhos mais extensos sobre a temática.

Em termos práticos, o estudo obteve informações e conhecimentos úteis para investimentos na atividade de enchimento e distribuição de gás butano analisados, além da utilidade que a mesma pode trazer para todos os potenciais investidores na atividade de revenda de gás butano e seus

respetivos elementos integrados que revelam um interesse na compreensão da estratégia ligada a essa atividade.

Dada a relevância das atividades de enchimento e distribuição de gás butano, no contexto da comercialização de gás, estudou-se o impacto do risco de negócio na definição da estratégia das empresas de enchimento e distribuição de gás butano.

De acordo com o que foi exposto em epígrafe, as perguntas de investigação foram as seguintes:

- Quais são e como estão hoje definidas as estratégias das empresas de gás butano em Angola?
- Quais são os principais riscos que afetam as empresas do setor de gás butano em Angola, e como é que eles condicionam as estratégias destas empresas?

Neste mercado de gás butano, observamos dois (2) pressupostos que nos mostram que existe dois tipos de empresas que atuam no setor:

- Empresas que adotam uma postura concorrencial, de mercado;
- Empresas que adotam uma postura mais social, servindo de instrumento no âmbito do apoio ao desenvolvimento e implementação de políticas públicas para o setor.

1.3. Hipóteses

Para responder às nossas preocupações de investigação sobre as empresas de enchimento e distribuição gás butano em Angola, foram definidos os seguintes pressupostos:

H1: Todas as empresas do setor de gás butano têm estratégias corporativas e de negócios bem definidas;

H2: Todas empresas consideram o risco como um dos fatores preponderante na definição das suas estratégias;

H3: Sendo os riscos similares a todas as empresas do setor de gás butano em Angola, as respectivas estratégias são diferentes, de acordo com os objetivos principais definidos por cada uma delas;

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo geral

Avaliar em que medida os riscos que o setor enfrenta condicionam ou determinam a definição das estratégias das empresas do setor de gás butano em Angola.

1.4.2. Objetivos específicos

Na realização do objetivo pretendido, foi necessário enquadrar as seguintes tarefas no estudo:

- 1- Analisar o processo de definição estratégica, e os fatores que o influenciam, das empresas de gás butano em Angola;
- 2- Estudar os riscos que mais afetam as empresas do setor de gás butano em Angola;
- 3- Identificar o tipo de estratégia seguida por cada empresa face aos riscos incorridos;
- 4- Avaliar, propondo, as alterações estratégicas a empreender pelas empresas do setor de gás butano em Angola, perante os novos cenários de desenvolvimento do setor e da economia.

1.5. Âmbito de estudo

A delimitação da pesquisa circunscreve-se no conhecimento do impacto do risco de negócio na definição das estratégias adotadas pelas empresas do setor de gás butano em Angola no período de 2012 a 2014. A escolha do período explica-se pelo fato de que todos os subsídios de preço que o Estado concedia às empresas do setor para compensar a margem reduzida do produto passou a ser diminuído.

1.6 Estrutura do trabalho

O nosso trabalho de pesquisa será dividido em 7 capítulos:

Capítulo I: Enuncia a introdução na qual será incluída a justificação do tema, formulação do problema, hipóteses, objetivos da pesquisa, delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

Capítulo II: Caracteriza o setor de gás butano em Angola, no qual aborda:

- A contextualização do setor de gás butano em Angola (Produto LGP, Vantagens e utilização, contexto histórico, políticas, legislação e regulamentação do setor, principais

intervenientes do setor, matérias primas e subsidiárias utilizadas nas indústrias de gás butano)

- O GLP e a sua cadeia de comercialização em Angola (botija de gás, produção e a oferta de gás butano, comercialização de gás butano, consumo de LGP, preço de LGP, distribuidoras de LGP, características gerais do mercado, distribuição e revenda de gás butano);
- A caracterização das empresas do setor de gás butano.

Capítulo III: Apresenta-se a revisão da literatura sobre os dois grandes conceitos do tema: estratégia e risco de negócio. O capítulo começa pela contextualização do risco e da estratégia nas empresas, depois todas as noções sobre o risco e a estratégia empresarial.

Capítulo IV: Enuncia a metodologia do estudo que consiste nos seguintes pontos:

- Enfoque epistemológico da investigação;
- Tipo de estudo e a sua justificação;
- Descrição e justificação do tipo de desenho da investigação;
- Hipóteses da investigação;
- Unidade de análise;
- Procedimento para construção de dados.

Capítulo V: Trata da classificação, discussão e análise dos resultados com os seguintes tópicos:

- Apresentação de matriz de avaliação do risco por empresa;
- Análise SWOT do setor de gás butano em Angola;
- Análise de resultados através das cinco (5) forças de M. Porter;
- Indicadores financeiros;
- Riscos de negócio e modelos estratégicos subjacentes no setor;
- Análise económico – financeira das empresas do setor.

Capítulo VI: Apresenta as principais conclusões do estudo e as propostas estratégicas.

Capítulo VII: Enuncia as limitações e pistas para os estudos posteriores.

CAPÍTULO II - SETOR DE GÁS BUTANO EM ANGOLA

2.1. A Contextualização do Setor de Gás Butano em Angola

2.1.1. O produto: GLP

O Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) é um dos muitos derivados do petróleo. É composto de hidrocarbonetos com três ou quatro átomos de carbono (propano, propeno, butano e buteno), podendo apresentar-se de forma isolada ou misturados entre si. É considerado o mais leve entre os derivados e, é o último produto comercial resultante da cadeia de extração de petróleo. Antes da produção do mesmo são produzidos os óleos combustíveis, a gasolina, o querosene, o diesel, a nafta, etc.

O LGP produzido em Angola é obtido em quase sua totalidade a partir de refino do petróleo. Também pode ser obtido em Unidades de Processamento de Gás Natural. Isto porque o gás natural, extraído de reservatórios, contém gases húmidos, secos, residuais e gases raros. Quando se processa o gás natural nas UPGNs, obtêm-se alguns produtos, dentre eles o Líquido de Gás Natural (LGN), que contém propano C3 e butano C4, elementos estes que vão dar origem ao GLP. É um gás inodoro, incolor e de alto poder calorífico.

2.1.2. Vantagens e utilização de gás

O gás ajuda na realização de várias atividades humanas, tais como; domicílios, hospitais, transportes, medicina e indústria; o gás é usado como refrigerador, geração de eletricidade e força motriz, bem como matéria-prima no setor químico, petroquímico e nos fertilizantes.

Nos domicílios e edifícios em geral, é utilizado como um combustível para o aquecimento do ambiente, de água sanitária deriva para cozinha; existem três (3) tipos de gás para o uso doméstico: GLP (gás liquefeito de petróleo), GN (gás natural) e GR (gás nafta).

Na medicina os gases têm fins terapêuticos utilizados para ventilar, oxigenar ou anestésiar um paciente, aliviar a dor no caso de ato doloroso ou ainda tratar as infeções respiratórias agudas. O seu uso é feito a partir de uma ligação direta de uma garrafa a pressão.

No setor de transporte, o gás pode substituir o combustível no abastecimento dos veículos e constitui uma das componentes de energia para as cidades e as casas.

2.1.3. Contexto histórico da indústria de gás em Angola

Pouco antes da independência de Angola, foi criado um grupo de trabalho no seio da indústria petrolífera para apoiar o desenvolvimento desta indústria, que funcionou como uma forma de mobilização dos angolanos que nela trabalhavam. O grupo de trabalho tinha como objetivo estabelecer uma estratégia que permitisse a continuação das atividades de exploração e da produção de petróleo, após a proclamação da independência.

Posteriormente, o grupo de trabalho deu lugar à comissão nacional de restauração da indústria petrolífera. Em 1976, a nacionalização da ANGOL¹, Sociedade de lubrificantes e combustíveis, SARL, dá origem à criação da SONANGOL e à Direção nacional de petróleos que dependia do Ministério da indústria.

O decreto nº 52/76 estabeleceu a SONANGOL - Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, U.E.E como sendo uma empresa estatal vocacionada para gerir a exploração dos recursos de hidrocarbonetos em Angola. No entanto, apesar de ter como único acionista o Estado angolano, desde sempre a SONANGOL é gerida como se fosse uma empresa privada sob padrões de desempenho rígidos de modo a assegurar total eficiência e produtividade.

Logo a seguir a fundação da SONANGOL, para a criação das infra-estruturas que assegurassem o bom funcionamento da mesma, foi constituída uma comissão de gestão a que se seguiu o núcleo central da SONANGOL.

Após a independência, várias companhias que operaram localmente abandonaram o país, deixando para trás as suas infraestruturas e funcionários.

Por esta razão, a SONANGOL comprou as instalações da TEXACO, FINA e da SHELL, fruto de um acordo, ficou com as da MOBIL. No processo, a SONANGOL absorveu ainda os antigos trabalhadores dessas empresas.

A escassez de recursos humanos qualificados na área de hidrocarbonetos levou que a Sonangol apostasse na formação de quadros tendo o primeiro grupo de bolsiros partindo para Itália, com o apoio da ENI - Grupo Italiano de Petróleos e o segundo para Argélia. Estes estudantes regressaram ao país nos finais da década de 70, marcando a entrada da Sonangol numa nova era.

Atenta às novas oportunidades de negócios, a Sonangol, cedo, desenvolveu e criou parcerias para a implantação de unidades empresariais que contribuíssem para o desenvolvimento de Angola e para a expansão da própria Sonangol. Privilegiando os aspectos de gestão de recursos

¹ A ANGOL tinha sido constituída em 1953 como subsidiária da SACOR (Companhia Portuguesa) para atuar na área da comercialização e distribuição de combustíveis, lubrificantes e gases liquefeitos em Angola.

de hidrocarbonetos, preservação do meio ambiente e a segurança industrial. A Sonangol elaborou um sistema empresarial em volta do qual faz parte há mais de 30 anos, subsidiárias e empresas afiliadas, no qual inclui Sonagás, EP.,.

O setor de enchimento e distribuição de gás depende exclusivamente da SONANGOL, EP que é a concessionária nacional autorizada pelo governo de Angola e administra a estratégia de gestão de recursos petrolíferos no intuito de proteger os interesses da nação angolana em cada venda (exportação) dos hidrocarbonetos e seus derivados.

Até 2002, o país não contava com nenhuma outra empresa de enchimento e distribuição de gás. Assim, surgiram SAÍGAS em 2003, GASTEM em 2010 e CANHONGO em 2012.

Neste período, surgiram também mais revendedores de comercialização de gás no mercado. O abastecimento tornava-se cada vez mais regular, a quantidade de consumidores multiplicou-se. Dessa forma, o setor de distribuição desenvolveu-se de forma rápida em todas as regiões próximas ao litoral atingindo um número considerável de consumidores. A entrada de novas empresas de enchimento e distribuição de gás permitiu expandir as vendas do produto, como também o crescimento da produção de gás em Angola. Com essa situação, o consumidor ficou livre para comprar o produto em qualquer distribuidora, acabando com monopólio da SONANGOL. A inserção de mais empresas no segmento melhorou a cobertura de atendimento em relação à entrega do produto ao cliente.

Mesmo assim, o Executivo, por meio da SONANGOL, continua a definir e fiscalizar praticamente toda distribuição de GLP no país na validação das instalações de distribuidora, as características técnicas das embalagens, os sistemas de entrega e das normas de segurança até o acompanhamento de preços de compra e venda. Neste sentido, o Executivo controla também quase todos os aspectos de mercado, tais como o preço, a quantidade da oferta e procura do produto, com vista de diminuir as eventuais oscilações do preço e garantir o acesso de todas as camadas da população a esse produto essencial.

2.1.4. Políticas, legislação e regulamentação do setor

As atividades de produção e utilização do gás pelas companhias petrolíferas são regidas pela lei da atividade petrolífera desde 2004 (Lei nº10/04) que revogou a lei nº 13/78, e ainda pelos respetivos contratos de partilha de produção (CPP) e qualidade de concessionária nacional. De um modo geral, o gás tem merecido pouca atenção na legislação angolana, por não ter

constituído em grande medida um assunto relevante até ao momento. A maioria ou mesmo a totalidade dos CPP estipulam que o gás que não é aproveitado no processo produtivo pertence ao Estado ou à Sonangol. A nova lei das atividades petrolíferas não altera esta situação.

A principal referência ao gás quer na lei de 2004 quer na lei de 1978, diz respeito à queima dos gases. Em ambos os diplomas estão previstos a proibição da queima de gases, salvo se for autorizada caso - à - caso pelo Ministério do petróleo (art. 73º da lei nº 10/04). Enquanto o Ministério concedia sistematicamente estas autorizações no passado, hoje em dia exige-se que os campos novos sejam de “queima - zero”, e pressionam-se os campos antigos para que promovam a erradicação da queima.

O regime jurídico para a produção de gás em terra é menos claro, embora esta matéria seja regulada principalmente pelas cláusulas dos contratos individuais. Não existe atualmente qualquer lei ou conjunto normativo que regula o desenvolvimento de infra-estruturas de gás ou das atividades de comercialização mesmo. Esta situação deve-se ao facto de, até ao momento, essas atividades não terem sido exercidas em Angola. Contudo, a ausência de um regime jurídico claro para os investimentos e para a atividade do setor poderá afastar potenciais oportunidades de mercado.

2.1.5. Principais intervenientes no setor da indústria e comércio de derivados de petróleo

Os principais intervenientes no setor da indústria e do comércio do petróleo e seus derivados em Angola são:

- O Ministério do petróleo, cria as políticas para o setor e autoriza as importações de produtos derivados e estabelece o preço fiscal de referência para o petróleo bruto;
- O Ministério das Finanças, fixa os preços do petróleo e os subsídios para o setor;
- A Refinaria de Luanda, construída em 1958, tem como principal acionista a Sonangol, e satisfaz a maior parte das necessidades internas do país;
- A Sonangol Distribuidora, é uma empresa subsidiária totalmente participada pela Sonangol E.P., esta empresa compra os derivados do petróleo à refinaria de Luanda e ao estrangeiro, para depois os revender no mercado interno à preços tabelados através da sua rede de estações de serviço. Também produz e vende lubrificantes e exporta alguns derivados para países vizinhos;
- Preços e Subsídios.

O Ministério das finanças por um lado, estabelece todos os preços do comércio à grosso e à retalho de combustíveis, bem como os subsídios correspondentes, enquanto, por outro lado, o mercado dos lubrificantes não é controlado. Até Março de 2004, o preço da maior parte dos produtos era fortemente subsidiado pelo Estado.

A SONANGOL criou uma empresa do grupo/subsidiária que ela utiliza como sua representante na logística e na distribuição do gás a granel, a qual é no mesmo tempo uma empresa de enchimento e de distribuição de gás butano em Angola ao título que as outras empresas privadas no setor.

2.1.6. Matérias-primas e subsidiárias utilizadas nestas indústrias

Essas empresas têm somente uma matéria-prima que é o gás a granel, e para o seu condicionamento, exige ser colocado nos vasilhames, comumente chamado de botijas.

Para a sua utilização, as botijas precisam de redutores e mangueiras a fim de ser conectados ao fogão e fornecer o gás que se transforme em chama de fogo.

As empresas de enchimento e distribuição de gás butano compram o gás a granel na SONANGOL, EP como único distribuidor autorizado pelo Estado e por sinal também, é a principal concorrente. Mas a Sonangol obriga-se a vender aos principais operadores no mercado e a negociar facilidades de pagamento.

A empresa Sonangol, EP é uma holding que possui várias empresas do grupo no qual uma empresa associada a ela, nomeada de SONAGÁS, EP, ocupa-se de enchimento e distribuição de gás butano.

2.2. O GLP e sua cadeia de comercialização em Angola

2.2.1. Botija de gás

Em Angola, botija de gás é o nome que se dá aos recipientes utilizados para a distribuição de gás liquefeito de petróleo – GLP, também conhecido como gás de cozinha, gás engarrafado ou ainda gás envasado, menos comum.

A capacidade da botija de GLP é expressa em quilos, existem em Angola botijas com várias capacidades, tais como garrafas de 6 kg, 12 kg e 51 kg. A garrafa mais utilizada nas residências é a botija de 12 quilogramas, que é a preferência da maioria das famílias, podem superar 80% das vendas totais do produto em Angola.

2.2.2. A produção e oferta de gás em Angola

Existem várias estimativas sobre as reservas de gás em Angola. O Ministério do Petróleo calcula que a soma das reservas comprovadas juntamente com as reservas prováveis atinja os 10×10^{12} pés cúbicos com mais 26×10^{12} em reservas possíveis, enquanto a Agência de Informação de Energia dos EUA estima que as reservas comprovadas se situem em $1,6 \times 10^{12}$ pés cúbicos, com mais $9,5 - 25 \times 10^{12}$ pés cúbicos em reservas possíveis².

Quase todas as reservas de gás estão associadas ao petróleo, embora este fenómeno deve-se ao fato das atividades de prospeção estarem centradas no petróleo. Até agora, só foram encontrados off-shore dois campos pequenos exclusivamente de gás. Toda a produção de gás está associada à produção do petróleo. Como grande parte do petróleo tem origem nos campos marítimos situados nos Blocos 0 (perto de Cabinda), 3 e 2 (perto do Soyo), a maior parte do gás também é aqui produzida.

Portanto, de acordo com os dados publicados no relatório de Gestão da SONANGOL, percebemos um considerável aumento da produção de gás e a oferta dos derivados. Passou de cerca de 625.157 TM em 2012 para 1.208.809 TM em 2014, evidenciando um crescimento acumulado na ordem de 100%.

Quadro 1. Produção de gás

	2012	2013	2014
Produção total	625.157	934.564	1.208.809
Quota parte sonangol	273.481	413.630	337.389
LPG	273.481	298.002	242.627
GÁS CONDENSADO		2.450	7.369
LNG		113.178	87.393

Fonte: Relatório de 2012 -2013 – 2014

²Relatório de gestão e contas consolidadas 2014, p.54

2.2.3. Comercialização de gás

Geralmente, a comercialização de LPG é feita com vasilhames dentro dos quais o produto se encontra em seu estado líquido, tornando-se gasoso à pressão atmosférica e à temperatura ambiente no momento da sua utilização no fogão. Por ser um produto inodoro, é adicionando um composto à base de enxofre para caracterizar seu cheiro, pois caso ocorra algum vazamento, será possível detetá-lo rapidamente.

O comércio de GLP em Angola é feito da seguinte forma: a botija de gás é trocada a cada compra, o consumidor entrega sua botija vazia e recebe outra igual cheia de gás e lacrada (selada). As botijas vazias são recolhidas pelas distribuidoras de GLP que fazem uma inspeção nesta. Depois, ela é novamente enchida com GLP e posta à venda. Aquelas que não têm mais condição para servir de vasilhames são retiradas de circulação para serem requalificadas ou descartadas como sucata.

As distribuidoras de GLP são responsáveis por qualquer problema nas botijas com a sua marca, por isso as botijas de uma distribuidora só podem ser cheias, inspecionadas e revendidas por ela mesma ou outra empresa autorizada por ela. Porém, as distribuidoras não recebem botijas com marca de outras congéneres.

A Sonangol possui a maior rede de distribuição de gás de cozinha em Angola, operando em todo o território nacional. O litoral de Angola é o maior centro de consumo de produto refinado, representando 84% do consumo total em 2014. O Sul e o Centro representam individualmente 6% ao passo que o Norte, excepto Cabinda que representa 3% e o Leste com 2% do volume das vendas. A província de Luanda representa 60,88% de consumo de refinados, seguido da província de Benguela (9,97%), Cabinda (4,85%), Huila (4,51%) e Zaire (4,10%). As áreas de menor consumo são o Bengo com 0,56%, Cunene (0,62%), Cuanza Norte (0,70%), Cuando Cubango (0,77%), Uíge (0,81%) e Lunda Sul (0,67%)³.

Para satisfazer a procura doméstica de produtos GLP, a Sonangol adquiriu, no ano de 2014, 152.993 TM, dos quais 65,94% tiveram como origem o mercado doméstico e 34,06% o mercado externo. Para o ano 2013, a Sonangol comercializou no mercado doméstico 223.915 TM de gás butano, registando uma redução de 15% comparativamente ao período homólogo.

² Relatório de gestão e contas consolidadas 2014, p.38.

2.2.4. O Consumo de GLP em Angola

Em Angola, o consumo de GLP é basicamente para cozinha e as indústrias. Isso faz com que o GLP seja considerado um produto essencial para a sociedade angolana e uma importante fonte de energia, alvo de disputas e especulações no mercado. Tendo em vista a necessidade de consumo do GLP pela população e as indústrias, o crescimento no setor de gás natural e as diversas reservas de gás natural, existem alguns programas previstos para impulsionar a consumo interno de gás, integrados no projeto Angola LNG.

Género de primeira necessidade, tão indispensável quanto o alimento, o Gás LP é um produto que não pode faltar na cozinha dos angolanos de todas as classes sociais. O preço é um fator importantíssimo no processo decisório da compra, principalmente nas classes de rendimentos inferiores, mais suscetíveis à utilização da lenha.

O consumo global subiu quase à 50% entre 1999 e 2003, com uma taxa média anual de crescimento de 10,5%. Em relação à alguns produtos, este crescimento foi superior no caso do LPG que no mesmo período aumentou à 57,6%. Um aumento mais acentuado do LPG, foi devido às importações deste produto que não existe em quantidade suficiente para satisfazer a procura interna. A maior parte do LPG é utilizada na cozinha doméstica⁴.

2.2.5. O preço de gás liquefeito de petróleo

O preço de gás liquefeito de petróleo (Gás LP) no mercado doméstico tem sido objeto de preocupação permanente do governo angolano, por se tratar de um bem que afeta o orçamento dos consumidores de baixa renda, e cuja cotação no mercado internacional é muito volátil.

Para lidar com esse problema, as autoridades angolanas usaram ao longo dos anos inúmeros instrumentos, tais como: controlo das margens de comercialização em todas as etapas da cadeia produtiva; subsídios diretos ao consumidor final; preços diferenciados cobrados pela SONANGOL às empresas distribuidoras conforme a embalagem final do LPG.

Em vista do regime de preços fixos, o LPG é revendido no mercado interno abaixo do seu preço de custo, com a orientação do Ministério das finanças de reembolsar a Sonangol pela diferença. O segmento do LPG continua a crescer fortemente à medida que a rede de abastecimento se expande, embora esse crescimento possa reduzir-se significativamente se o Governo retirar os subsídios.

³Ibidem

2.2.6. Distribuidoras de GLP em Angola

Em Angola, existem quatro distribuidoras de gás, dos quais três (3) são empresas de enchimento e distribuição com a função de grossistas e uma tem a função de retalhista (Canhongo).

(SONAGÁS, SAÍGAS, GASTEM e CANHONGO GÁS)

Nas próximas secções, será feita uma abordagem das quatro principais distribuidoras de LPG em Angola, no intuito de contextualizar o histórico e as principais características de cada empresa participante do oligopólio que compõe o setor.

2.2.7. Características gerais do mercado, distribuição e revenda

O mercado de LPG em Angola é formado, atualmente, por quatro (4) empresas de distribuição (SONAGÁS, SAÍGAS, GASTEM e CANHONGO), sendo a SONAGÁS a empresa do segmento que domina o mercado, tendo beneficiado do monopólio da Sonangol Distribuidora neste setor de gás.

Este mercado é caracterizado pela existência de um único fornecedor de matéria-prima (LPG), a SONAGÁS. Nota-se desse modo, que o segmento em questão continua inserido em um ambiente menos competitivo.

Abordando um pouco mais sobre a cadeia de distribuição, além do posicionamento geográfico estratégico das bases de distribuição das empresas distribuidoras, tem-se verificado uma diversidade de canais de venda e redes de revendedores que surgiram da necessidade do produto estar mais próximo dos consumidores. Nota-se que muitas estações de serviço da SONANGOL na região de Luanda também vendem LPG em garrafas de 12 kg.

Em Angola, a maior parte da utilização de LPG está associada à fins residenciais de cozimento, só uma pequena parcela da produção de LPG é utilizada pela indústria. O LPG tem uma maior penetração em território nacional do que a energia elétrica, a água canalizada, etc., pois está presente em todos os municípios de Angola.

De 2012 a 2014, cerca de 80% do LPG disponível no território nacional provinham das refinarias e 20% foram importados, conforme o quadro abaixo. Analisando o mesmo, percebemos uma considerável participação das refinarias na oferta do derivado, configurando uma menor dependência externa em relação a este derivado.

Quadro 2. Produção de Derivados de Petróleo

Derivados de petróleo	Produção (em TM) 2012-2014		
	Refinarias	Importações	Total
LPG	814.110	206.449	1.020.559
Percentagem (%)	79,77%	20,23%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas de enchimento e de distribuição, geralmente, recebem o produto, a granel, utilizando caminhões-tanque. E, as operações de envase são realizadas em equipamentos giratórios conhecidos como carrosséis ou fixos. Os consumidores compram o LPG já engarrafado nos vários pontos de venda a retalho. Estes pontos são atendidos pelas empresas distribuidoras que operam no país, onde a forma mais comum de comercialização no mercado é a botija de 12 kg, destinado exclusivamente ao uso residencial.

Portanto, a indústria do LPG contribui significativamente para a economia do país. Hoje são quatro (4) empresas de enchimento e distribuição, milhares de revendedores e pontos de venda, cerca de 6 milhões de toneladas comercializadas⁵.

2.3. Caracterização das empresas do setor de gás

Desde 2010, até hoje, existem já quatro (4) empresas vocacionadas na atividade de enchimento e distribuição de gás butano. Abaixo discriminado, apresentaremos cada empresa deste setor e a sua estratégia de funcionamento.

2.3.1. SONAGÁS

2.3.1.1. Apresentação sumária da empresa

Por deliberação do conselho da administração da SONANGOL, EP, a SONAGÁS foi constituída como empresa subsidiária da mesma, 20 de Setembro de 2004 em sua substituição como empresa de enchimento de gás e no mesmo tempo adquiriu a prerrogativa de distribuidora única de gás bruto. O objeto principal é pesquisar, avaliar, produzir, processar, armazenar, transportar e comercializar o gás natural.

⁴ Relatório de gestão e contas consolidadas 2014 p.37

2.3.1.2. Visão e Estratégia

a) Visão

Ser reconhecida na indústria de gás natural e seus derivados, atuando de forma integrada e rentável, da pesquisa à comercialização.

b) Estratégia

A pesquisa, a avaliação e o desenvolvimento de reservas de gás natural são atividades prioritárias para o crescimento da Sonagás, criando oportunidades de investimento em novos negócios.

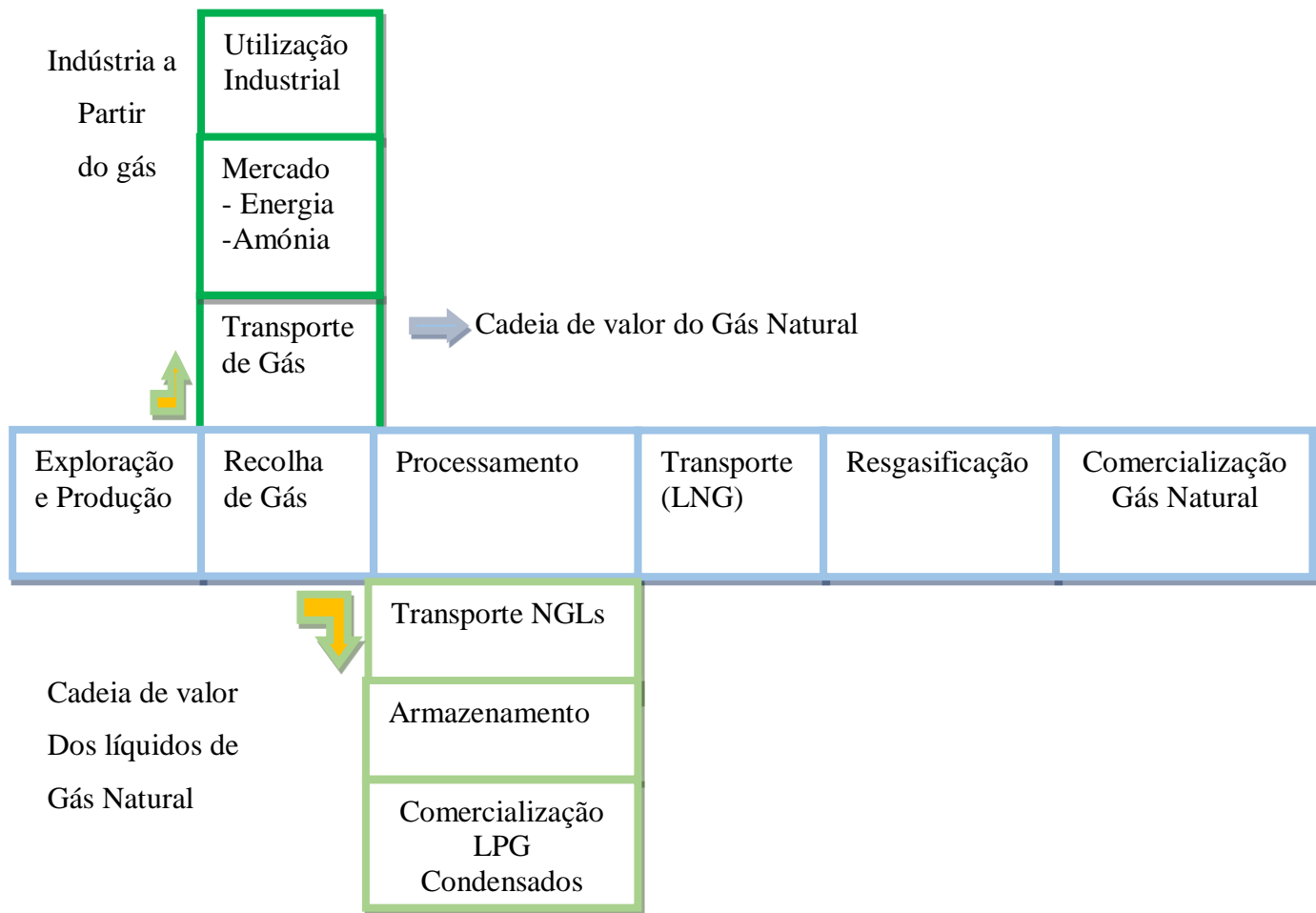
O investimento em projetos industriais com base no gás natural contribuirá para a promoção do desenvolvimento regional, criação de novos empregos e transferência de novas tecnologias para Angola. Uma das novas perspectivas de negócios é o projeto LNG (gás natural Liquefeito) em Angola, onde a SONAGÁS é parceira com outras empresas petrolíferas. Trata-se de uma importante peça na estratégia da SONANGOL para o desenvolvimento de uma indústria de gás natural em Angola bem como para o crescimento da indústria petrolífera sem a queima de gás. Na prossecução desta estratégia, a SONAGÁS associar - se - à a parceiros com capacidade financeira e know how” e que se predisponham a contribuir para o desenvolvimento da indústria de gás em Angola.

C) Cadeia de Valor

A identificação e rentabilização de novas oportunidades de negócios na indústria do gás natural e a necessidade de transferência de “ know how” para Angola, requerem a integração da Sonangol Gás natural (Sonagas) na cadeia de valor.

- Cumpram com as leis e regulamentos do Governo da República de Angola.
- Respeitem os padrões internacionalmente aceites de proteção do meio ambiente e saúde das populações.
- Programas de mitigação onde é necessário.

Figura 1 - Cadeia de Valor do Gás Natural



Fonte: Sonangol Gás natural

2.3.1.3. Estrutura organizativa

Quanto à sua organização, os negócios e as atividades da empresa são constituídos por um Conselho de gerência composto por três (3) membros designados por Sonangol, EP dos quais um é o presidente.

O conselho de gerência conta com os seguintes órgãos:

Quadro 3. Organigrama da Sonagás

Conselho de gerência	
Comissão Executiva	
Secretário da Comissão Executiva	Gabinete de Qualidade, Saúde, Segurança e Ambiente (GQSSA)
Assessoria Jurídica (ASJ)	Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI)
Superintendência da segurança empresarial (SSE)	Gabinete de Serviços Gerais (GSG)
	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão (GPC)

Fonte: Sonagás

- Direção de Operações (DOP):

- Departamento de Operações;
- Departamento de Região Cabinda;
- Departamento de Região Norte;
- Departamento Região Centro;
- Departamento Região Sul.

- Direção de Desenvolvimento e Engenharias (DDE)

- Departamento de Engenharia;
- Departamento de Superfície.

- Direção de Infra-estruturas e Manutenção (DIM)

- Departamento de Manutenção;
- Departamento de Redes

- Direção Comercial (DCO)

- Departamento de Comercialização;
- Departamento de Marketing.

- Direção de Negócios (DNE)

- Departamento de Novos Negócios e Investimentos;
- Departamento de Contratos e Negociações.

- Direção de Finanças e Contabilidade (DFC)

- Departamento de Tesouraria e Controlo de Crédito;
- Departamento de Contabilidade;
- Departamento de Orçamento.

- Direção de Aprovisionamento (DAP)

- Departamento de Compras e Gestão de fornecedores;
- Departamento de Abastecimento de LPG.

- Direção de Recursos Humanos (DRH)

- Departamento de Recrutamento e Carreiras;
- Departamento de Gestão e Administração de RH.

- Direção Informática e Telecomunicações (DIT)

- Departamento de Infra-estruturas e Suporte Técnico;
- Departamento de Redes, Telecomunicações e Segurança;
- Departamento de Gestão de Dados.

Política de Proteção Ambiental

No desenvolvimento da atividade, a Sonangol Gás Natural assegura o cumprimento dos padrões estabelecidos pela Sonangol E.P. sobre saúde, segurança e desempenho ambiental.

Sonagás participará no programa de QSSA (Qualidade, saúde, segurança e meio ambiente) aprovado pelo conselho de administração da Sonangol E.P. com o objetivo de implementar

altos padrões de segurança no local de trabalho e proteção do meio ambiente em todos os seus segmentos da atividade e com os seus parceiros assegurar que os projetos onde estejam envolvidos tenham:

- Um baixo risco ambiental e sócio-económico
- Um baixo risco de segurança e operacionalidade

2.3.1.4. Instalações

A Sonagas, EP atingiu, em 2014, o recorde de produção fixando o enchimento de botijas em 106.000 unidades/dia. A mesma garante a segurança e níveis de qualidade para atingir metas mais ambiciosas.

As Instalações Carlos Pinto Nogueira (ICPN) têm as condições criadas para continuar a alcançar metas extraordinárias na produção de gás butano. Entre as 15 instalações ligadas à Sonagás, esta destaca-se pela sua grandeza. Funciona 24 horas sobre 24 horas, com três turnos de trabalho (manhã, tarde e noite), com carrosséis disponíveis para encher botijas de 6 kg, 12 kg e 50 kg, e uma placa específica para enchimento da garrafa Levita.

A produção de 106.000 garrafas/dia constituiu o somatório de todas as instalações, tendo a ICPN contribuído com 40.000 garrafas/dia, a instalação do Lobito com 20.000 garrafas/ dia, enquanto as do Lubango e Zango contribuíram com 10.000 garrafas/dia cada qual.

A SONAGÁS lançou em 2011 no mercado a levita, uma garrafa de gás butano, que ainda não é opção para muitas famílias, pois preferem as botijas tradicionais metálicas. A Levita tem uma estrutura diferente da tradicional e é mais segura. A Sonangol reconheceu rapidamente a fraca adesão e, por isso, já existe uma iniciativa, ao nível da Direção comercial, para o reposicionamento da Levita. Esta garrafa é muito mais segura que a garrafa metálica. O corpo é plástico, mas o seu interior está revestido em aço para suportar o gás e uma fibra de carbono que lhe dá maior leveza. O sistema de copulação – o redutor é universal, isto é, serve para as duas garrafas.

Ao nível do território nacional, para além das 15 instalações que a Sonagas tem nas províncias do Leste (Lunda Norte, Lunda Sul e Cunene) que não possuem estruturas para enchimento, esta desenvolve também todo o processo de comercialização do gás em garrafas metálicas e Levita por todo o país. No futuro a Sonagas, com a legislação publicada pelo Ministério dos Petróleos, deverá criar instalações móveis nas demais províncias. Uma das subsidiárias da Sonangol E.P. já adquiriu parte das unidades móveis contentorizadas e está a trabalhar para a sua implantação. Este projeto móvel é também para as zonas mais populosas.

As instalações localizam-se ao nível dos terminais oceânicos e são as que fazem a recepção do gás, mas Carlos Pinto Nogueira destaca-se por contribuir com 70% da produção nacional. Em segundo lugar está o terminal do Lobito, que representa dez por cento da produção. Depois seguem-se as fábricas do Lubango, Zango, Panguila (Luanda). As instalações de menor porte que também têm alguma expressão, são: Cabinda, Huambo, Menongue, Namibe, Uíge, Malanje, Luena, que cobrem a zona Leste.

2.3.1.5. Enchimento, distribuição e venda

Actualmente, a Sonagás tem 15 instalações a nível do território nacional, apesar de as províncias do Leste (Lunda Norte, Sul e Cunene), não possuírem ainda estrutura para enchimento. Entre as 15 instalações ligadas à Sonagás, as Instalações Carlos Pinto Nogueira (ICPN) destaca-se pela sua grandeza. Já em 2014, alcançou o seu recorde de produção fixando o enchimento de botijas em 106.000 unidades/dia. Funciona 24 horas sobre 24 horas, com três turnos de trabalho (manhã, tarde e noite), com carrosséis disponíveis para encher botijas de 6 kg, 12 kg e 50 kg, e uma placa específica para enchimento da garrafa Levita. A capacidade de armazenamento de cada esfera, ou reservatório, é de mil e duzentas toneladas métricas de matéria-prima vinda de navios e da refinaria. Os seis charutos existentes têm uma capacidade de 800 toneladas cada qual e que diariamente, são enchidas 900 garrafas de 6 kg, 800 de 51 kg e 35.000 garrafas de 12 kg. Na placa existem cinco carrosséis para encher garrafas de 12 kg, 6 kg e 51 kg. Um tem 18 balanças e dois têm 24 balanças para encher garrafas de 12 kg. As garrafas de 6 kg são cheias por um carrossel com 12 balanças e as de 51kg por um carrossel com espaço para seis garrafas. Todos os carrosséis funcionam sem sobressaltos durante os três turnos, em função da afluência dos clientes.

Foram produzidas 132.638,75 Toneladas Métricas de gás a Granel, engarrafados 18.446.875 em 2014, sendo assim 2.939 garrafas de 6 kg, 289.089 garrafa de 11 kg Levita, 17.175.000 garrafas de 12 kg metálicas e 292.026 garrafas de 51 kg. Em relação ao ano anterior, verificou-se um substancial incremento no volume de garrafas produzidas, em 2013, a quantidade era em média inferior em 17%.

2.3.2. SAÍGAS – Sociedade de Enchimento de Gás, Lda

2.3.2.1. Histórico e atividade

A Saígas - Sociedade de Equipamento e Enchimento de Gás, Limitada, é uma empresa de direito Angolano de capital privado, criada em 09 de Setembro de 2002, tendo começado a sua atividade em 17 de Setembro 2003. Tem a sua sede no Pólo de Desenvolvimento Industrial de Viana Km 25 - Luanda. É uma sociedade por quotas, de capital privado, e começou a sua atividade com um capital inicial de Akz 500.000,00 (Quinhentos mil kwanzas).

A Saígas - Sociedade de Enchimento de Gás tem como objeto social o transporte, armazenamento, enchimento, distribuição e comercialização de gás butano e equipamento a gás. Sendo uma empresa comercial, o seu objetivo principal é maximizar os lucros. A Saígas tem como parceiros de negócios os agentes económicos autorizados a comercializar este produto.

2.3.2.2. Missão, visão, valores e objetivos

Missão: Fornecedor de gás butano ao público consumidor.

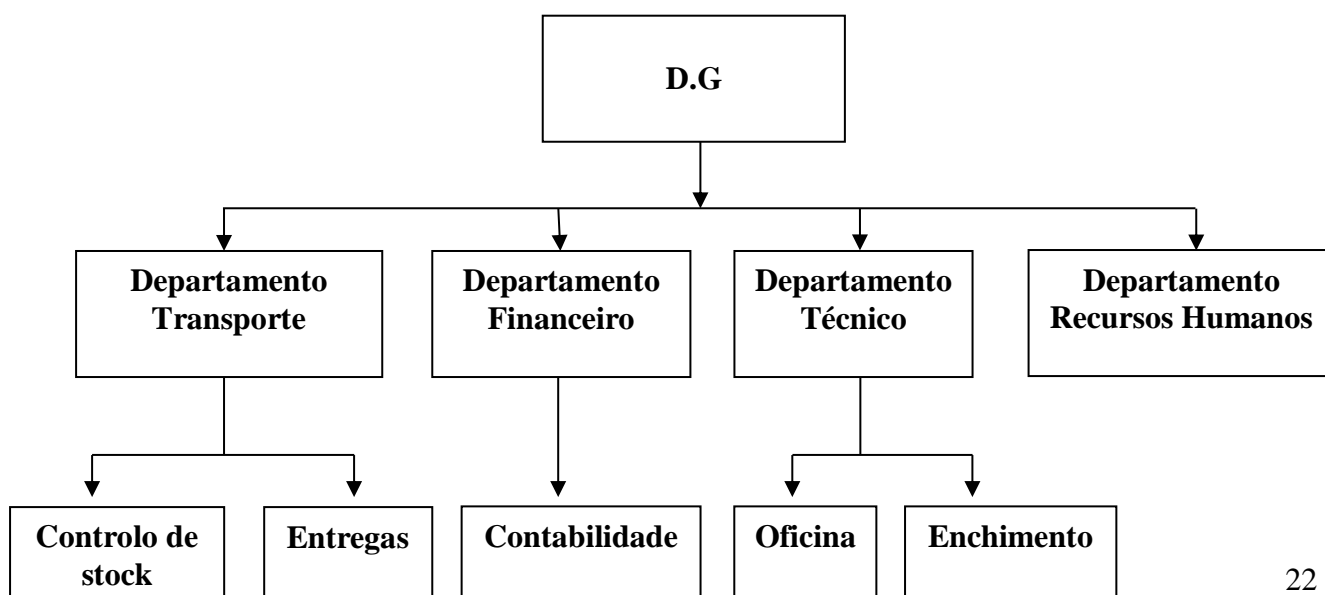
Visão: Ser a melhor empresa privada na distribuição de gás butano em Angola.

Valores: Atender sempre o cliente para uma melhor satisfação.

Objetivo: Levar a todos os locais de Angola o nosso produto.

2.3.2.3. Estrutura organizacional

Figura 2 - Organigrama da SAÍGAS



Fonte: Saígas

De forma pormenorizada, eis a distribuição das tarefas de cada secção que compõe a sua organização.

- Diretor Geral: tem como responsabilidade verificar o enquadramento e cumprimentos das políticas da empresa, fazer com que as tarefas distribuídas e os objetivos traçados sejam executados e concretizados por cada departamento, analisar todos os relatórios financeiros elaborados, despacho de todos os documentos necessários para o bom funcionamento da empresa,
- Departamento dos transportes: tem como responsabilidade acompanhar as entregas dos produtos aos agentes revendedores que solicitam o seu serviço, controlar o stock de modo a permitir um acompanhamento eficaz das entradas e saídas dos produtos vendidos.
- Departamento comercial: tem como responsabilidade elaborar a planificação de vendas, relacionadas em grande medida com os dias em que os agentes devem efetuar carregamentos, em função do código do agente. É de salientar que a Saígas efetua duas planificações diferentes: uma específica para os agentes das províncias e outra para os agentes que comercializam o produto em Luanda. Este departamento inclui a secção de fiscalização.

A secção de fiscalização tem como tarefa fiscalizar os agentes que solicitam tornar revendedores de produto da sua produção. Esta tarefa começa desde que o agente chega à empresa para solicitar o agenciamento da sua empresa. O departamento fiscal é encarregue de visitar o estabelecimento do revendedor com o objetivo de avaliar o sistema de segurança instalado. Isto em função da natureza do produto comercializado.

- Departamento financeiro: tem como principal tarefa a elaboração dos relatórios financeiros e reportar as informações tiradas destes relatórios aos órgãos de gestão da empresa para servir de auxílio no momento da tomada de decisões.

Este departamento está dividido pelas seguintes secções:

- Secção da Contabilidade
- Secção da tesouraria: a secção de tesouraria é encarregue de efetuar os recebimentos dos valores pagos em caixa por agentes revendedores que por qualquer inconveniência não depositaram os valores ao banco. Também esta mesma secção está encarregue de efetuar pagamentos para cobrir pequenas despesas diárias da empresa.
- Secção da faturação: esta secção tem como responsabilidade emitir faturas para os clientes, são emitidas em três exemplares, um para o cliente, outro para a área do armazém e o último exemplar para apresentar na saída da fábrica.

2.3.2.4. Enchimento, distribuição e venda

Com uma capacidade inicial para produzir 12.000 botijas por dia, a SAÍGAS possui uma base de enchimento em Luanda, porem com características necessárias para responder a sua quota de mercado.

Actualmente, a empresa tem cerca de 800.000 botijas no mercado nacional, vendeu 13.301.204 Akz em 2014. Em termos comparativos, as vendas registaram uma redução em 0,27% face ao período homólogo.

Em relação a carteira de revendedores, verifica-se uma melhoria. O número de clientes no ano de 2014 era de 600, sendo superior em 17% ao verificado no período homólogo de 2013.

A empresa consegue atualmente atender 14 províncias, que parece uma cobertura significativa.

2.3.3. A Empresa GASTEM, SA

2.3.3.1. Histórico e atividade

A Gastem foi fundada em 02 de Abril de 2008 e começou a funcionar somente em Abril de 2010, 2 anos mais tarde.

É uma empresa com capital totalmente privado equivalente à 20.000 USD (dólares americanos), e está localizada em Viana, a 25Km do centro de Luanda.

Na realização do seu objeto social, a empresa adquire como matéria-prima, o Gás a Granel (gás butano), os vasilhames (botijas) e também alguns produtos acessórios, como redutores e mangueiras. Quanto ao gás bruto, tem um único fornecedor que é a empresa pública SONANGOL, e para as botijas, mangueiras e redutores, ela possui várias oportunidades de

abastecimento. Mais recentemente, a partir de meados de 2015, a empresa negociou uma exclusividade com a empresa Francesa AYGAZ.

2.3.3.2. Missão, visão e objetivos

a) A Missão da empresa GASTEM, SA é a distribuição de gás de cozinha em todo território angolano.

b) Visão da empresa GASTEM, SA

O seu nome diz tudo; a empresa tem como visão ter sempre o gás de cozinha para toda a população angolana, em qualquer das províncias onde se encontram.

c) Objetivos da empresa GASTEM, SA

Os objetivos da Gastem são os seguintes :

- Procura da melhoria do estatuto social dos sócios;
- Procura da maximização do património a partir dos lucros acumulados;
- Obtenção de uma remuneração do capital investido (retorno do capital).

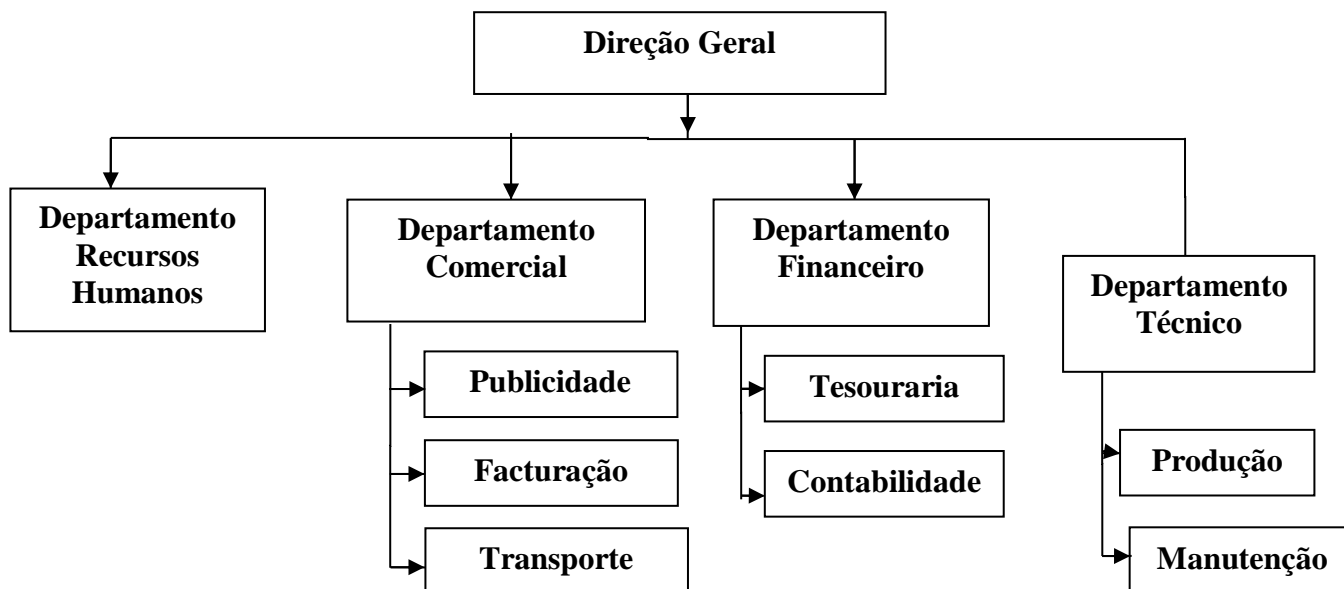
2.3.3.3. Estrutura organizacional

Na sua génese, a empresa iniciou com 20 trabalhadores, órgãos sociais incluídos; atualmente, esse efetivo possui 90 trabalhadores (em 31/12/2014). Como subsistema de informação utilizada, o software SAC 4 que é distribuído e vendido pela empresa NCR ANGOLA.

A empresa é classificada como pequena empresa, com até 100 trabalhadores no total, e com um volume de negócio que não ultrapassa os 10.000.000 USD (dólares americanos) por ano.

Quanto à sua organização estrutural, o seu organigrama é o seguinte:

Figura 3 - Organigrama da GASTEM



Fonte: GASTEM

A Direção Geral ocupa - se da definição da estratégia da empresa, definição das responsabilidades dos seus colaboradores e diretores, e fornecimento dos meios para as exercer, bem como o controlo das realizações. Ela toma as decisões e supervisiona os seguintes departamentos:

- **Departamento de Recursos Humanos**

Incumbe a administração do pessoal (selecção e recrutamento, contratos, controlo de efetividade, processamento de salários e relações laborais e assuntos sociais).

- **Departamento Comercial**

Trata da publicidade e zela pela imagem da empresa. A sua função é divulgar e colocar o produto no mercado.

Ele tem como função principal as vendas e é de facto encarregue da emissão e processamento de faturas, realiza concomitantemente o controlo dos produtos vendidos.

O departamento é também responsável pelo transporte das matérias-primas e acessórias utilizadas na produção, de armazenamento das mesmas e do seu controlo.

- **Departamento Financeiro**

Esse departamento é encarregue da tesouraria pela gestão das contas de clientes e de diferentes recebimentos e pagamentos em relação a diversas operações da empresa.

O mesmo orienta e supervisiona a função de contabilidade cujas tarefas consistem na organização das pastas, classificação, o controlo da exatidão dos acontecimentos e o seu registo de acordo com as diferentes asserções da elaboração das contas.

- **Departamento Técnico**

Tem a função de assegurar a atividade de enchimento de produto para garantir a sua distribuição. Também zela pela manutenção dos equipamentos existentes na empresa.

2.3.3.4. Enchimento, distribuição e venda

A capacidade inicialmente instalada era de quatro mil garrafas /dia. Durante o ano de 2014, a empresa GASTEM vendeu 340.882 garrafas de gás, quantidade superior em 33% comparativamente ao período homólogo. A carteira de clientes é relativamente reduzida, contemplando 379 revendedores, em 2014.

2.3.4. AJC CANHONGO - Gás, Empresa Individual

2.3.4.1. Histórico e atividade

AJC- CANHONGO- Gás é uma empresa individual ligada à área de comercialização de gás butano, venda e expansão da sua própria marca.

É a primeira empresa privada com quase 30 anos de funcionamento nesta atividade de revendedor de produtos petrolíferos, criada por António Jungo Canhongo, no bairro Rocha Pinto em Luanda. Há proximadamente 10 anos que faz o enchimento de gás butano. Actualmente, a empresa possui 8 naves ou instalações próprias de venda de gás em Luanda e uma em Malange com capacidade de responder a todas as necessidades e exigências dos clientes no que concerne a concepção, produção e venda de gás doméstico para todo o país.

A empresa tem somente dois revendedores nas províncias: um no em Ndalatando e outro no Cacusó (Malange).

2.3.4.2. Missão, visão e valores

a) Missão

Recorrendo a prestação de serviços de alto nível, têm como missão, apresentar ótimos serviços que se traduzem na satisfação plena das necessidades dos clientes.

b) Visão

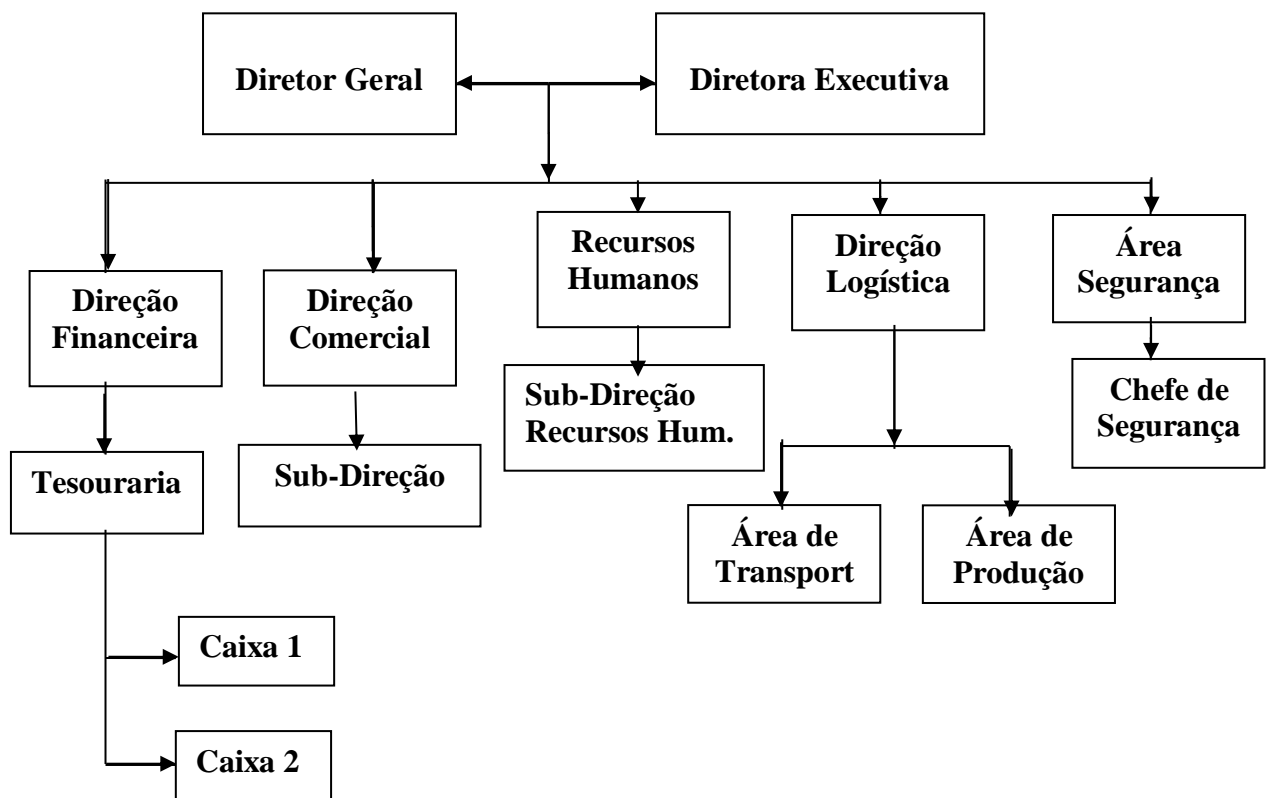
Com uma aposta forte na formação contínua, integridade e valorização dos colaboradores, assim como na sustentabilidade e flexibilidade da estrutura da empresa.

c) Valores

A atividade da empresa está baseada em valores que são os princípios que orientam as suas acções, atividade e a forma como se comporta, quer dentro e fora da empresa. Eles refletem não só aquilo em que se acreditam profundamente, mais também as suas aspirações enquanto antiga; estando orgulhosa dos valores que defendem.

2.3.4.3. Estrutura organizacional

Figura 4 - Organigrama da AJC-CANHONGO



Fonte: AJC-CANHONGO

- **Diretor Geral**

- Conduzir a elaboração e execução dos planos estratégicos e operacionais, em todas as áreas da empresa, visando a assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade;
- Definir as políticas e objetivos específicos de cada área, coordenando a execução dos respetivos planos de acção, facilitando e integrando o trabalho das equipas, visando a otimizar os esforços para a consecução dos objetivos da empresa;
- Identificar oportunidades, avaliar a viabilidade e fazer recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de novos negócios, visando a garantir um retorno adequado do capital investido, resguardar a segurança dos activos da empresa;
- Manter contactos com clientes para identificar oportunidades de ampliação ou melhoria nos produtos / serviços prestados ou solução de eventuais problemas contratuais ou operacionais, visando a manter a satisfação do cliente e projetar uma imagem positiva da empresa no mercado;
- Conduzir os processos de mudanças na cultura da organização, visando conquistar o engajamento de todos os seus integrantes e garantir a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a contínua busca da qualidade e de altos padrões de desempenho individual e coletivo;
- Coordenar as negociações para aquisições, fusões, associações, etc., com outras empresas, visando ao crescimento e consolidação dos negócios;
- Manter contactos com a Direção de outras empresas, entidades de classe e órgãos governamentais, instituições financeiras, visando a harmonizar esforços que se traduzem em benefícios para os clientes, o mercado e a comunidade em geral.

- **Diretora Executiva**

- Tem a mesma atribuição que o Diretor Geral, mas é mais representativa, ela que aparece na gestão corrente, a única diferença é que ela não toma as decisões.

- **Direção Financeira**

- Assegurar a aplicação das práticas mais adequadas aos processos de compras e licitações e formalização de contratos com fornecedores, de forma a dotar a AJC CANHONGO- Gás, de agilidade na aquisição de bens e serviços, mediante o integral cumprimento da legalidade;
- Assegurar a aplicação das práticas mais adequadas aos processos de administração de contratos com clientes e fornecedores, orientando a elaboração e acompanhamento da execução

orçamental e financeira; e zelar pelo equilíbrio da saúde financeira da AJC CANHONGO - Gás, através do controlo dos investimentos, património, receitas e despesas, investimento, assegurando a transparência e confiabilidade sobre os factos contabilísticos.

- **Direção Comercial**

- Avaliar o planeamento estratégico de vendas e atuação;
- Dividir com os demais atores envolvidos nas estratégias elaboradas para o desenvolvimento do negócio da empresa, olhando esta como um todo e não apenas uma secção;
- Analisar, caso já existam, os processos e estratégias com o intuito de aprimorá-los ou ajustá-los à realidade do mercado e da empresa, visando determinar assim um padrão de atuação;
- Estruturar, organizar e abrir os postos de vendas;
- Assegurar o cumprimento dos objetivos e metas de vendas estabelecidas;
- Avaliar as melhores práticas do mercado e implementá-las;
- Avaliar o mix de promoção, níveis de stock e margens de lucro;
- Promover constante treinamento técnico da sua equipe;
- Avaliar e gerenciar as despesas do departamento, visando cumprir o orçamento determinado evitando desperdícios e gastos desnecessários;
- Apoiar ideias de cada posto de venda, visando o aumento do volume de negócio.

- **Área de Recursos Humanos**

- Analisar se os recursos humanos que a empresa possui são suficientes, quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização,
- Empregar os funcionários através das técnicas de recrutamento e selecção;
- Determinar o número de funcionários que precisam de formação e treinamento;
- Definir os salários e o seu modo de cálculo;
- Preparar os planos de inserção na segurança social, de férias e de aposentamento;
- Avaliar o desempenho dos funcionários e sugerir sanções ou promoções.

- **Direção Logística**

- Encarregar da produção, transporte e também da manutenção dos equipamentos.

- **Área de Segurança**

- Estabelecer os postos de trabalho de segurança e velar sobre o seu funcionamento perfeito.

2.3.4.4. Enchimento, distribuição e venda

AJC CANHONGO, apesar da atividade de enchimento, continua com a função de revendedor de gás (Sonagás). Em 2014, conseguiu colocar no mercado cerca de 30.000 botijas que lhe permitiu de vender cerca de 468.000 garrafas durante o ano.

CAPITULO III - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Contextualização de risco e a sua estratégia subjacente no negócio

Vivemos num mundo que é uma conjunção de vários tipos de organizações, como países, governos, regiões, igrejas, empresas, escolas, hospitais, forças armadas, etc., e precisa de pessoas que trabalhem em conjunto para a consecução de objetivos traçados, os quais seriam impossível atingi-los se as mesmas não se juntassem, quer dizer se funcionassem isoladamente. A energia é um recurso fundamental para sustentação do desenvolvimento de qualquer país, afetando sobremaneira a competitividade dos respetivos agentes económicos. É nesse sentido que as empresas de enchimento e distribuição de gás butano interessam ao nosso estudo, pois este pode ser considerado um dos setores mais importantes e com maior repercussão na vida da população angolana, na medida em que, caso não seja adequadamente gerido, tem o potencial de provocar graves problemas à economia de qualquer país.

No caso de Angola, o gás butano é um produto que possui um contorno ~muito sui generis, pelas razões que abaixo se apresentam.

Primeiramente, por ter um preço rígido e um só fornecedor de matéria-prima (gás), razão pela qual até 2012 o preço de venda foi subvencionado a 60% do valor das compras. Acontece que, em 2013 o preço de venda deixou de ser subvencionado, e o preço de compra foi fixado pelo Estado em 4,27 quanzas, através de uma empresa pública criada para regular o preço de venda no mercado nacional.

De forma inexplicável, hoje o preço passou para os 60,00 quanzas por kilo (Kg), o que estende o preço da matéria-prima para produzir uma botija de 12 Kg a 720,00 quanzas, enquanto o preço de venda não foi liberalizado.

Como podemos perceber através deste produto, na verdade, não são todos os empreendimentos que são bem-sucedidos.

O preço imposto ou praticado é um elemento nefasto ao negócio, por causa da margem reduzida. No entanto, muitas outras razões podem também influenciar ou estar na base das dificuldades neste negócio, entre outros: a má gestão na aplicação dos proveitos realizados, os custos elevados, a ausência ou as vendas insignificantes, o desperdício ou falta de conservação dos bens, o roubo e erros causados pelo pessoal, a má gestão de stocks, a falta de definição de custo de produção, a falta de marketing no que tange o conceito de produto, a falta de publicidade e a má localização de pontos de venda, etc.

No contexto deste setor, podemos sobretudo focar a oportunidade pela falta de concorrência, por causa da existência de um único fornecedor da principal matéria-prima que é o gás bruto, bem como ainda pela existência em Angola de um vasto território ainda inexplorado.

Em oposição, o risco deriva sobretudo do baixo poder de compra da população da maior parte das províncias, o que aniquila a competição aberta entre empresas concorrentes.

Estas constituem as razões do desaparecimento da maioria das empresas quando não adoptam uma estratégia para contrapor estas situações e as pessoas relacionadas com elas, gestores incluindo, sofrerão as consequências negativas do seu encerramento. A própria economia acabará por ser severamente atingida, reforçando a sua dependência do exterior.

As falências das empresas podem resultar em problemas sociais graves, nomeadamente quando desenvolvem a sua atividade em regiões onde não há produtos substitutos. Quando representam um peso significativo no conjunto dos seus clientes e trabalhadores, os seus problemas podem acabar por afetar terceiros de forma igualmente severa. Na maior parte dos casos, a causa da dificuldade das empresas deve-se a desperdício dos recursos e à falta de investimento na aquisição de vasilhames e equipamento circulante, e ao facto da sua margem de segurança se encontrar muito aproximada do respetivo ponto crítico das vendas.

De facto, cada vez mais se reconhece que o fator mais significativo na determinação de desempenho e do sucesso de qualquer organização é a definição da estratégia, acrescido da qualidade da sua gestão.

A finalidade da estratégia radica essencialmente na procura da maximização do resultado e no crescimento sustentado do património, o que acontece por via da acumulação de lucros, ou pela concretização de novos investimentos, orientados para o aumento do volume de negócios.

Esse objetivo é alcançado a partir de algumas condições, cuja primeira será a definição da missão do negócio, a segunda é ter uma visão, a terceira é a especificação dos valores a observar e a última é a definição dos objetivos a alcançar por meio de recursos humanos.

O capital humano apoia toda a atividade da organização porque garante a posse do know how através da própria versatilidade da equipa de gestão, o qual resulta do conhecimento adquirido sucessivamente no sistema de aprendizagem escolar e na formação profissional.

Quanto ao capital financeiro, ele é indispensável para realizar um investimento que necessita tanto no arranque como no crescimento das atividades projectadas. Geralmente as empresas prosseguem dois grandes tipos de investimentos para financiar as suas atividades:

- Em Capital Fixo, onde as empresas devem comprar terrenos para construir instalações e edifícios, adquirir equipamentos, ferramentas e obter patentes, marcas e licenças junto ao poder público para começar o seu negócio, e angariar clientela;

- Em Capital Circulante, onde o investimento se inicia na realização de um estudo de viabilidade que define a elegibilidade ou não do projeto, a preparação do pessoal capacitado, a constituição de um stock de reserva que supera a dificuldade que separa o período que vai do lançamento da encomenda e a chegada dos inputs e também oferece as matérias-primas à produção no momento de uma ou outra dificuldade que possa acontecer e um fundo fixo de caixa para assegurar as despesas correntes periódicas.

Com estes aspectos, usa-se uma tecnologia apropriada e adaptada às exigências do momento. O constante avanço da tecnologia resulta em novas máquinas e novas formas de produção, obrigando a renovações permanentes, por parte das empresas, a fim de acompanharem a evolução do mercado, e qualquer outra mudança não esperada ou programada.

Nessas considerações, as empresas procuram adequar-se às mudanças, as quais vão ocorrendo em relação ao seu ambiente interno ou externo, pois, estas estão a forçar as organizações a atualizarem-se e estabelecerem uma estratégia que auxilia o alcance dos objetivos preconizados. Tudo isto surge, naturalmente, condicionado e, portanto, adaptado, à envolvente política, social e económica onde a empresa opera, o que no caso de alguns setores, como o da energia, e países, como é o caso de Angola, assume um peso preponderante em qualquer estratégia.

As empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola têm uma estrutura de custos muito particular. Elas adquirem todos os activos fixos que suportam os respetivos meios de produção e comercialização, mas até hoje não suportam efetivamente os respetivos custos na aquisição do capital circulante, sendo que o financiamento deste em termos de matéria-prima representava aproximadamente 10% até ao final de 2014 do produto acabado, hoje 40%. Verifica-se, efetivamente, que a esmagadora diferença foi compensada pela subvenção concedida pelo Estado ao fornecedor da matéria-prima.

Na prática, verificava-se que o Estado fixava o preço tanto da aquisição da matéria – prima como do produto acabado, esgotando a margem bruta das vendas e tornando-o rígido, com os consequentes impactos ao nível da rentabilidade no setor; o que exige assim uma redefinição das respetivas estratégias dos operadores.

As organizações são chamadas a viver num mundo de permanentes mudanças quer na vida social, quer na vida económica e tecnológica.

Um dos maiores desafios a enfrentar pela gestão de qualquer empresa consiste em traduzir a visão em ações e atividades de suporte ao seu desenvolvimento. É importante identificar e delinear a forma como se pode realizar a transição da ideia para o concreto, o que implica um equilíbrio entre a melhoria do ambiente atual e o futuro.

A forma proativa de realizar isto é prever o futuro e delinear, com base nesses pressupostos, as questões-chave do plano estratégico. Não terá que pensar em que decisão tomar amanhã, a não ser que mesma se deve tomar hoje para conseguir o que se pretende amanhã? O grave é decidir quando já é muito tarde.

A gestão estratégica do meio envolvente, no percurso dos anos, com a mudança cada vez mais rápida e imprevisível, faz com que, cada vez que se pensa estrategicamente, a tendência é de enfrentar um ambiente diferente do anterior, de modo que se toma uma decisão estratégica que foi boa a um determinado momento, isto não quer dizer que seja hoje.

As empresas e outras organizações diferem substancialmente nas motivações e razões pelas quais são criadas. Há empresas que existem para criar valor para os seus acionistas, por isso, focam-se essencialmente em objetivos e performances financeiras. Outras têm o intuito de contribuir para a melhoria da sociedade e os objetivos financeiros são colocados em papéis secundários. A explicitação da missão pode ser difícil, penosa e arriscada, mas de acordo com Drucker (1974), é fundamental para que a organização venha definir objetivos e estratégias consistentes com a razão da sua existência e esta tenha condições para alcançar níveis elevados de performance. A comunicação aos empregados da missão da organização dá um sentimento de orgulho, propósito e sentido de Direção ao trabalho do dia-a-dia, fazendo crescer o sentido de Direção enquanto intenção estratégica (Prahalad e Hamel, 1989) que ambiciona o desejo de alcançar algo específico para o futuro. Este fornece o enquadramento fundamental para que os colaboradores possam determinar a todo o momento o sentido de Direção das suas acções e decisões (Neves. 2007:165-166), o que se torna possível pela existência da missão e visão, bem como de um conjunto de valores. Esta realidade põe-nos perante a situação atual, que pode surgir após a erradicação do subsídio do Estado.

A estratégia pode ser compreendida como uma ferramenta de gestão sob forma de ato criador, inovador, lógica e aplicável que permite diferenciar uma organização das demais existentes no mercado tendo em conta a curto, médio e longo prazo, a fim de evitar situações imprevisíveis que põem em risco a continuidade da empresa e o retorno do capital investido. Na prática, a estratégia pode ser entendida como a formulação de uma gestão através do respeito de todos os elementos que exigem uma organização que cumpre com os objetivos preconizados. Trata-se da definição de uma organização que persegue objetivos de gerar performance.

Ressalta-se também que na organização deve ser tido em conta o seguinte:

- A criação do ambiente que permite estimular um projeto com alcance no futuro, dentro da missão da empresa;

- O arranque do processo de decisão sobre os recursos e as atividades necessárias para desenvolver esses projetos e alcançar os objetivos ambicionados;
- A colocação desses recursos nas unidades organizacionais geridas por quadros com capacidade para estimular os colaboradores sob sua responsabilidade no âmbito da missão da empresa;
- Descentralização do poder de decisão sobre os recursos dessas unidades organizacionais para geri-los de forma eficiente e de acordo com os objetivos gerais da empresa.

Para a formulação da estratégia, muitos pensamentos foram desenvolvidos, nomeadamente de Michael Porter que foca um planeamento baseado em 5 forças e de Henry Mintzberg que enfatiza sobre a organização em todas as suas configurações, possibilitando realizar um negócio competitivo em relação ao seu meio envolvente.

Numa outra vertente, provindo da organização para o exterior, temos as Teorias dos Recursos (ou Resource-Based View), cujo foco são os recursos da organização e o seu impacto na definição da respetiva estratégia.

Nesta senda, a implementação de uma estratégia atua no meio de uma gestão ortodoxa que funciona em quatro etapas:

- **Planeamento:** etapa que consiste em determinar antecipadamente o que se deve fazer e como fazê-lo.
- **Organização:** etapa que consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos. Um dos aspectos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certo para que sejam cumpridos os objetivos (Teixeira, 1998: 4).
- **Direção:** etapa que consiste em afetar ou influenciar o comportamento dos trabalhadores. A Direção envolve: motivação, liderança e comunicação, (Teixeira, 1998: 5).
- **Controlo:** etapa que faz a comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas. Mais do

que descobrir culpados e puni-los, a prática da função controlo deve conduzir à determinação correta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidas no futuro. Muitas vezes, essas acções têm carácter pedagógico, as pessoas necessitam de formação para conseguirem fazer melhor, outras vezes implicam mesmo a reformulação de planos inicialmente estabelecidos (por impossibilidade prática, incoerência ou outra característica negativa dos objetivos aí apresentados).

Convém observar, que estas quatro funções fundamentais da gestão não devem ser vistas isoladamente, uma vez que entre elas se verifica a existência de uma total interdependência, (Teixeira, 1998: 5).

O desempenho da gestão é medido a partir da eficiência, eficácia e economicidade.

- **Eficiência:** é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e a quantidade de outputs produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de fatores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável.
- **Eficácia:** é a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa, Teixeira (1998).
- **Economicidade:** é a medida do grau de recursos não utilizados que se assemelham a um esforço de poupança dos mesmos.

3.2. Impacto

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (1998: 903) a palavra impacto pode referir-se ao choque ou colisão entre dois ou mais corpos, como no caso do embate entre um comboio e um autocarro, ou as marcas ou sequelas causadas pelo choque, como é o caso da destruição causada pela explosão de uma bomba, bem como aos efeitos causados por um acontecimento, como é o caso do golpe anímico causado pela morte de um ente querido.

No contexto do nosso trabalho, a palavra impacto refere-se ao efeito que o risco constatado na atividade de enchimento e distribuição de gás butano em Angola exerce sobre a formulação da estratégia adotada pelas empresas que actuam no referido setor.

3.3. Risco

Actualmente, todas as empresas estão expostas às constantes mudanças de ambiente organizacional que actuam, o crescimento da concorrência, a volatilidade de preço, e outras fontes de risco, como também o risco que decorre da implementação de determinada estratégia. O risco está sempre presente nas decisões que os gestores tomam, nas estratégias que adotamos. Todavia, é imprescindível que na formulação das estratégias tomar em conta os riscos que possam advir na implementação das mesmas. Para tanto, entender a noção do risco organizacional (ou de negócio) mostram -se úteis no desenvolvimento do nosso trabalho.

3.3.1. O conceito de risco organizacional

Etimologia do termo risco

A origem da palavra «risco» deriva do termo italiano *risicare*, que significa desafiar. Logo, e nesta acção, o termo «risco» pode ser entendido mais como uma escolha do que como uma fatalidade, uma sina ou um destino⁶.

O conceito de risco

De acordo com Pinho C. et al. (2011), estamos perante uma situação de «risco» quando existe a probabilidade de uma determinada situação ter um resultado que não é um desejado⁷. Assim, entende-se que neste conceito, o risco prende-se a um evento incerto porque não é possível determinar exactamente que isso venha a acontecer, já que o risco entendido nesta definição se refere a um evento que poderá vir ou não a acontecer. Assim, a previsão do risco deve levar as organizações a formularem estratégias tendo em conta os diversos cenários económicos, sejam estas situações favoráveis ou não.

Podemos ainda afirmar, segundo Porfírio (2003: 628) que estamos perante o risco quando o decisor pode atribuir probabilidades de ocorrência aos cenários futuros (ou estados da natureza).

⁶ Pinho et al., Risco financeiro. Medida e Gestão. Edições Silabo, 2011, p. 15

⁷ Ibidem, p. 16

Deste modo, o processo de avaliação do nível de risco associado a determinado acontecimento deve considerar o grau de indesejabilidade relacionado com o acontecimento, assim como a probabilidade de ocorrência desse acontecimento⁸.

3.3.2. Distinção entre o conceito de risco e de incerteza

É importante entender a distinção entre o risco e a incerteza. Embora nem sempre fácil na prática, a empresa pode obter medidas quantitativas de avaliação de riscos com relação à incerteza.

Embora difícil de quantificar e medir, porquanto se trate de uma apreciação subjetiva e meramente perspetiva, é comumente aceite que a incerteza percebida é tanto maior quanto mais dinâmico e complexo for o meio envolvente e, inversamente, tanto menor quanto mais estável e simples for aquele⁹.

Uma situação de certeza seria aquela em que o gestor teria todas as informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão a ser consideradas¹⁰.

Uma situação de risco ocorre quando existe um grau de incerteza em relação ao resultado de uma alternativa, mas dispõe-se de informação suficiente para prever a probabilidade de que o resultado desejado venha ou não a ser atingido,¹¹ Porquanto perante a incerteza, conforme Porfírio (2003)¹² não é possível ao decisor atribuir probabilidades de ocorrência aos estados da natureza.

3.3.3. Tipificação e classificação de risco

Tendo em conta o conceito de risco referido acima, podemos apresentar os diferentes tipos de riscos a que uma empresa pode ser exposta. De acordo com Pinho et. al, podemos distinguir comumente a este nível dois tipos de risco¹³: o risco específico da empresa e risco de mercado.

Risco específico ou único: esta componente de risco refere-se ao risco passível de ser anulado pela diversificação dos negócios. Engloba o risco de um dado negócio da empresa, o risco

⁸ Ibidem p. 16

⁹ António J. Robalo Santos, Gestão estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos, p. 23

¹⁰ Sebastião Teixeira, Gestão das organizações, p.67

¹¹ Sebastião Teixeira, Gestão das organizações. P. 67

¹² Op. Cit.

¹³ Pinho et al., op. Cit. (2011: 17)

decorrente da atividade (todos os negócios) da empresa, o risco relacionado com o setor onde a empresa se insere e o risco relacionado a atividade multissetorial (mas não abrangendo todos os setores);

Risco de mercado ou sistêmico): corresponde aquele risco não passível de anulação pela diversificação dos negócios, ou seja, é o risco que subsiste por mais que se diversifiquem setorialmente os negócios.

De acordo com os mesmos autores, uma segunda classificação dos riscos a que uma empresa se encontra sujeita corresponde a distinção entre risco contínuo e ocasional¹⁴:

Risco contínuo (continuous risk): esta componente do risco deriva de uma fonte ou fator de risco que pode mudar continuamente, nomeadamente a taxa de juro, a taxa de inflação ou a taxa de câmbio;

Risco ocasional (event risk): o risco ocasional está ligado à ocorrência de um dado evento específico, como por exemplo, um incêndio, uma acção legal ou um dado concurso para fornecimento de um dado bem.

E, uma classificação mais lata dos riscos, leva-nos a classificar o risco de acordo com três grandes grupos¹⁵.

Risco de negócio (ou operacional): o risco de negócio, também designado de risco operacional, tem a ver com aquele conjunto de riscos que a empresa assume voluntariamente com o intuito de obter uma vantagem competitiva face aos concorrentes e, assim, criar valores para os seus acionistas. Este tipo de risco está associado ao mercado onde a empresa atua, incluindo, por exemplo, as inovações tecnológicas, o desenho dos produtos, o comportamento dos consumidores e as estratégias de marketing. Deste modo, a exposição a este risco faz parte da própria natureza de qualquer atividade empresarial, sendo aliás, o tipo de exposição a este risco uma das *core competencies* de qualquer negócio de sucesso.

Risco estratégico: esta componente de risco está associada a alteração ao nível económico, social ou político; por exemplo, as políticas de nacionalização, privatização ou expropriação caem dentro desta classe de risco. Outro exemplo serão as alterações políticas em alguns países

¹⁴ Ibidem, p. 18

¹⁵ Ibidem, p. 18

como a abertura a economia de mercado verificada nos antigos países pertencentes ao Pacto de Varsóvia ou a reunificação alemã:

Risco financeiro: este tipo de risco está associado a perdas decorrentes de alterações nos mercados financeiros.

Movimentos em variáveis financeiras como as taxas de juro ou taxa de câmbio criam riscos para a maior parte das empresas, uma vez que afetam o valor dos seus activos e passivos. Deste modo, a exposição a este tipo de riscos deve ser gerida de forma que as empresas se concentrem naquilo que sabem fazer melhor, ou seja na gestão da sua exposição ao risco de negócio.

Partindo das distinções de risco acima referidas, podemos caracterizar os riscos relacionados ao mercado e riscos financeiros, como:

- Risco de mercado
- Risco de crédito
- Risco de liquidez
- Risco operacional

i. Risco de mercado

Pinho e al. definem o risco de mercado como o risco inerente a variações no mercado onde os ativos financeiros são transacionados, estando relacionado com a variação do valor dos ativos, sejam eles serviços, produtos financeiros, índices ou mercadorias e matérias-primas.

Basicamente, consiste no risco de ganhar ou perder montantes financeiros pela alteração ocorrida nos preços desses instrumentos no mercado financeiro. O valor destes ativos é determinado pelo mercado, sendo que a incerteza em relação ao valor futuro do ativo, cuja oscilação pode conduzir a perdas ou ganhos, é o que vai caracterizar este tipo de risco¹⁶.

Nesta definição, o risco de mercado decorre da variação ou flutuação de preços.

Os mesmos autores¹⁷ consideram que o risco de mercado é assim o risco global do mercado, com inúmeras fontes originárias. Assim, este risco ocorre devido a alterações para o mercado de informação sobre indicadores macroeconómicas tais como a inflação, a poupança, o crescimento, os índices de confiança do consumidor, entre outros. O risco de mercado ocorre

¹⁶ Ibidem, p. 239

¹⁷ Ibidem, p. 240

ainda se existirem crises políticas normalmente associadas a denúncias ou escândalos, alterações políticas profundas como a alteração de ministérios ou a fixação de novos impostos por parte do governo, crises financeiras ou bancárias, quer a nível nacional como internacional, alterações que ocorram ao nível de classificação de risco do país por parte de entidades internacionais, entre outros fatores de foro geral que normalmente afetam a economia como um todo. Portanto, uma variação significativa ou inesperada dos fatores acima referidos pode levar uma organização a prejuízos. É importante gerir os riscos que possam decorrer destas situações a fim de evitar prejuízos.

Conclui-se que o risco de mercado estará sempre presente nas estratégias de investimento, independentemente das estratégias de diversificação.

ii. Risco de crédito

Para Pinho e al (2011), o risco de crédito baseia-se na capacidade de emissor de cada título em honrar a obrigação assumida no mesmo. Porém, este risco não está implícito na volatilidade do instrumento financeiro. A situação de incumprimento pode ser causada por problemas financeiros, devido à má gestão ou administração, dificuldades de natureza económica, e, por vezes, falta de vontade de cumprimento, entre outras razões, temporárias ou não. Basicamente, pode ser definido como o risco da contraparte em não honrar os seus compromissos¹⁸. De outra forma, o risco de crédito está relacionado à possibilidade de não recebimento do pagamento da contraparte no momento de liquidação da dívida.

O risco de crédito¹⁹ ocorre sempre que existe a probabilidade de uma contraparte que pode não nos pagar um cash-flow no futuro. Situações com risco de crédito direto incluem: empréstimos normais e empréstimos não seguros como os cartões de crédito; garantias providenciadas e cartas de crédito escritas; linhas de crédito acordadas que podem ser abolidas; recebimentos de derivados; e outros recebimentos, como os pagamentos de transações ou até mesmo os salários.

iii. Risco de liquidez

Como refere Pinho et al. (2011), o risco de liquidez pode ser definido como o risco de incapacidade por parte da empresa em satisfazer os seus compromissos quando estes surgem, a um custo razoável, este tipo de risco surge em qualquer situação onde ativos e passivos não são completamente igualados. Um declínio de confiança pode tornar o financiamento mais caro ou até mesmo impossível de obter. Neste contexto, vamos falar de um dos aspetos do

¹⁸ Ibidem, p. 249

¹⁹ Ibidem, p. 249

financiamento, que é precisamente o risco da empresa não ser capaz de pedir emprestado de todo, ou somente a preços proibidos, seja devido a uma queda de confiança ou a uma crise generalizada no mercado. Este risco é designado de risco de liquidez²⁰.

O risco de liquidez numa empresa ocorre devido à variedade de ativos e responsabilidades. A liquidez de ativos diz respeito à capacidade de transformar um ativo num montante de dinheiro próximo do respetivo valor de mercado. A liquidez das responsabilidades diz respeito ao comportamento das obrigações de uma empresa, em várias condições.

Nesta definição, verificamos que o conceito de liquidez é fundamental. Assim, o termo liquidez refere-se à capacidade de os converterem em dinheiro, pelo que, neste contexto, a liquidez expressa a capacidade de satisfazer a procura por dinheiro. Esta procura pode ser expectável, como um cupão em que sabemos que temos de pagá-lo num ativo emitido, ou inesperado, como no exercício antecipado de uma opção²¹. Nota-se que o conceito de liquidez pode ser usado em diferentes contextos. Pode ser usado para descrever instrumentos financeiros e os seus mercados. Um mercado líquido é composto por ativos líquidos, onde transações normais podem ser facilmente executadas. O conceito de liquidez é também utilizado no sentido da solvência de uma empresa. Um negócio é líquido se consegue realizar pagamentos do seu fluxo de rendimentos, quer seja da rendibilidade dos seus ativos, ou pedir emprestado nos fundos de mercado financeiro²².

Face á esse contexto referido, as empresas, na base de escolha de estratégias, podem lidar com uma crise de liquidez e reduzir os impactos associados de risco de liquidez. Existem indicadores que indiciam se empresas estão ou não numa situação de crise de liquidez.

iv. Risco operacional

Pinho et al (2011), consideram que o risco operacional²³ resulta da realização de negócios. Este tipo de risco inclui muitos riscos diferentes, que podem afetar, e colocar em causa a normal atividade de negócios das empresas. Exemplos de risco operacional incluem riscos de investidores traiçoeiros ou outras atividades fraudulentas, o risco causado por falhas de cumprimento de legislação ou de leis, como as restrições ao comércio ilegal, e os riscos de perdas causadas por falhas ao fixar, gerir ou estabelecer posições corretamente, por exemplo, causadas por falhas de sistema.

²⁰ Ibidem, p. 269

²¹ Ibidem, p. 269

²² Ibidem, p. 269

²³ Ibidem, p. 283

3.3.4. A noção de gestão de risco

A gestão de riscos pode ser percebida como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco (ISO, 2009 Apud Oliveira, pág.3).

A gestão de risco empresarial é um processo desenvolvido pela gestão de topo, órgãos de gestão e demais colaboradores, aplicado na consecução de uma estratégia e abrangendo toda a organização que prossegue como objetivo a identificação dos eventos potenciais que podem afetar a organização e geri-los, de forma a inibi-los com vista a fornecer segurança aceitável relativamente ao cumprimento dos objetivos definidos pela organização (Oliveira; 2013:4).

Ao longo dos anos têm surgido vários estudos sobre os incentivos da empresa à realização da gestão do risco, considerado que todas as empresas estão expostas a falhar nos seus objetivos a menos que tomem decisões estratégicas que influenciam de forma positiva o seu futuro e a sua sobrevivência.

O conceito de Gestão do Risco utilizado deve ser entendido no seu sentido amplo, além de soluções financeiras. Assim, as políticas de Gestão do Risco abrangem um conjunto diversificado de instrumentos de cobertura. A empresa pode efetuar uma política de gestão do risco ativa mediante a contratação de seguros (de diversos ramos), a utilização de instrumentos financeiros, como os derivados, ou mesmo através de decisões de natureza operacional, como a mudança de instalações ou de fornecedor de matérias-primas.

A medida de gestão de risco é baseada na formulação de uma estratégia capaz de impedir o aparecimento de qualquer ameaça e perda.

3.3.5. A importância de gestão de risco nos negócios

A gestão é um conjunto de atos que uma pessoa física ou coletiva realiza com intuito de atingir os objetivos preconizados a partir de um planeamento estratégico e controlo de riscos no seu negócio. Os riscos são uma das razões da alta taxa de mortalidade das empresas. Os menores recursos financeiros de uma empresa podem representar a ocorrência de um risco estratégico singular, que pode ser o suficiente para afetar a sua posição competitiva, justificando a condição *sine qua non* da importância de uma implementação da gestão de risco nesta circunstância. A implementação e o controlo da estratégia e o controlo de risco dependem da capacidade dos seus gestores que conhecem o seu negócio e os riscos envolvidos que o podem inibir, o que os leva a agir constantemente, até os eliminar. No contexto de uma empresa, existem investimentos

que, através do seu ambiente, apresentam riscos seja a montante, seja a jusante do seu core business.

Os riscos de investimentos têm várias vertentes:

- Empresas com uma estrutura comercial de negócio permeável onde o número de clientes se modifica facilmente por falta de um plano de marketing viável. Uns saem, outros entram com tempo de permanência muito reduzido, sobretudo perante um mercado de concorrência perfeita ou de oligopólio.

- Empresas com uma estrutura de investimento rígido onde o mercado é caracterizado por uma legislação cativa, um negócio com um único cliente ou com um único fornecedor, o preço de compra das matérias-primas encontrando-se já fixado e onde o preço de venda é fixado ou controlado pelo governo. Nos casos mais comuns destas indústrias, os governos utilizam ou aplicam o controlo de preço em alguns produtos e serviços para não perturbar o poder de compra dos cidadãos.

Encontramos também neste contexto, os negócios com redes com muitos agentes, onde a margem de um determinado produto já está consumida pelo primeiro distribuidor, e onde os retalhistas contentam-se com margens muito reduzidas.

- Empresas com investimentos em capital que não trazem lucros esperados. Neste caso, a reposição deste activo é um ponto crítico pelos proprietários e pelo próprio negócio. Vivemos casos onde o dinheiro foi aplicado exageradamente ou o valor das obras foi avultado com pouca racionalidade, neste contexto, estamos perante o risco de falta de eficiência que complica a recuperação do capital investido, também existe grande probabilidade de que o investimento não seja recuperado, o que constitui o capital perdido. Assistimos, noutras vertentes, a utilização abaixo da capacidade instalada e desgaste de todos fatores de produção, seja em termos da mão-de-obra, das infra-estruturas, da segurança, ou de outros fatores cujos custos de gestão e de manutenção são elevadas. Outros elementos que concorrem para os custos altos são os juros elevados de financiamento e os custos importantes de Marketing e de aquisição permanente das matérias-primas para criar equilíbrio entre os meios instalados e a rentabilidade que daí pode resultar. Temos também a acrescentar o custo de utilização, de assistência técnica onerosa para manter o negócio no topo por causa de know how adotado, o qual geralmente falta. Ainda de referir os custos excessivos de abastecimentos de tanques de água e de combustível para o funcionamento de geradores, os quais constituem também um entrave para o sucesso do negócio.

- Trataremos também de requisitos legais que permitem determinar o nível de risco causado pelo poder público. As empresas são agentes económicos que constituem alvos naturais de fiscalização e de inovações tecnológicas, bem como de solicitações das mais diversas ordens. As legislações têm ficado mais complexas e mesmo, noutros casos, excessivas, exigindo sistemas de segurança cada vez mais sofisticados e caros, sistemas contra incêndio mais eficientes, os materiais e equipamentos de proteção do trabalho e um sistema de higiene permanente, sistemas logísticos distintos para o tratamento de produtos perigosos e têm feito que os custos operacionais das empresas sejam crescentes.

-As empresas estão sempre sujeitas aos riscos de mercado ou de propriedade. Estes riscos são relacionados aos factos de lugares onde as empresas estão instaladas e os preços praticados pelos concorrentes e em geral de mercado no qual actuam. Apenas para ilustrar, as empresas encontram-se perante uma guerra entre elas, sobretudo aqueles que vendem o mesmo produto ou fornecem o mesmo serviço; cada uma procura-se posicionar no mercado e tornar o melhor das outras. Cada empresa luta para que a sua oferta supra a necessidade da procura do mercado. Em todas as empresas do setor, quando a procura é maior que a oferta, começa uma guerra de preço que prejudica os menos capazes. Se a procura de uma empresa é originada pela situação geográfica ou um equipamento de transporte para a entrega de produtos, uma vez que muda de praça ou se houver uma avaria dos equipamentos, o negócio sofre consequência de baixas vendas.

-Outro aspeto concerne aos riscos legais ou políticos, e às reformas e normas legislativas que têm geralmente um impacto no negócio das empresas; este impacto pode ser positivo ou negativo. Quando assistimos às variações das políticas governamentais, ou quando a legislação é excessiva, geralmente isso causa uma redução do ritmo de atividade económica.

No geral, os investimentos são expostos aos riscos financeiros; riscos relacionados à prática de crédito de um país ou de um banco específico. Por exemplo, se a taxa de juros subir muito em relação à taxa gerada pelo rendimento, pode originar a dificuldade de devolução de financiamento de atividade. Também, se a taxa de inflação subir muito, pode comprometer os fluxos de caixa do negócio, pois, se calhar, a empresa não terá condições de aumentar os seus preços para compensar a tendência inflacionária e por consequência dá-se um crescimento dos seus custos acima do desejável.

Estas considerações mostram-nos a importância que possui para as empresas o processo de gestão dos seus riscos de negócios, pois são estes que podem evitar que as mesmas caiam numa má posição económico-financeira, a qual pode levá-las à falência e ao seu desaparecimento.

3.3.6. A gestão estratégica e sua relação com risco nos negócios

Mintzberg e tal (1976) Apud Oliveira (2013) afirmam que «*a tomada de decisão estratégica compreende tanto a exploração de oportunidades como a reação a problemas e crises*». Se os riscos associados à definição da estratégia não são identificados e geridos, a estratégia está incompleta e em risco de falhar e destruir valor (IMA, 2011). A gestão de risco, como tarefa da Direção-Geral e assessorias, menciona explicitamente o seu papel que incide na definição e implementação da estratégia (COSO, 2004; ISO, 2009). A gestão de riscos constitui, nesta aceção, um papel central da função estratégica de empresas.

Assim, a melhor forma aprofundar a viabilidade da estratégia da organização é ligar formalmente os processos de planeamento estratégico e de gestão de risco do negócio (relação entre os objetivos estratégicos e a identificação dos riscos).

Na prática, a integração resume-se habitualmente a uma identificação e análise dos riscos de negócio quando é efetuada a análise SWOT da organização, como parte do diagnóstico estratégico, mas sem a frequência e o nível de detalhes adequados (Durfee, 2004 citado por Oliveira, 2013: 30).

O resultado será possível se, e somente se, o investimento realizado for precedido das medidas, acções que abordam e atenuam o risco de negócio.

Para uma gestão estratégica eficaz, nas organizações deve-se avaliar o risco estratégico, ou seja, um evento ou conjunto de condições que podem afetar negativamente e significativamente a capacidade de implementação de uma estratégia empresarial. Por exemplo, a identificação de oportunidades deverá ter em conta os riscos a elas associados.

Do mesmo modo, na definição dos objetivos estratégicos deve-se tomar em conta os riscos inerentes e a posição da empresa face a esses riscos.

Todo o processo de gestão do risco de negócio exige um esforço de gestão ou administração do mesmo a partir do seu conhecimento. Este princípio coloca a estratégia de combate aos riscos no centro do processo, e controla o surgimento dos mesmos. Isto demonstra a relação inversa que existe entre o plano estratégico de uma empresa e os seus riscos de negócio: quando a estratégia é refinada, os riscos são insignificantes e, ao contrário, quando a estratégia não considera os riscos, estes aumentam o potencial de danos e são geralmente maiores.

3.3.7. Indicadores e rácios de avaliação de riscos operacional e financeiro

3.3.7.1. Risco económico ou operacional

O risco económico traduz a probabilidade de resultado operacional (EBIT) ser inadequado aos objetivos da empresa, ou seja, que os rendimentos ou ganhos operacionais não sejam suficientes para cobrir os gastos ou perdas operacionais. Tal pode ficar a dever-se a:

- Causas de ordem interna, como por exemplo, problemas de natureza comercial, tecnológica ou estratégica;
- Causas de ordem externa, como sejam, por exemplo, problemas relacionados com setor de atividade em que a empresa se insere ou dificuldades da economia em geral que, diretas ou indiretamente acabam por afetar a atividade da empresa.

Assim, pode se entender que o risco económico é uma incerteza inerente a realização e continuidade de resultado operacionais futuros.

Os principais fatores apontados como determinantes para o risco económico são:

- volatilidade da procura: quanto mais volátil for a procura, maior a probabilidade de variações significativa nas quantidades vendidas pela empresa e, assim, maior o risco de o fluxo financeiro decorrente das vendas ser menor que o esperado, redundando em menores resultados operacionais;

- Instabilidade dos preços de venda: quanto mais instáveis forem os preços da venda, maior a probabilidade de impacto negativo no valor das vendas da empresa com a consequente diminuição dos resultados operacionais;

- Inconstância dos preços/fornecimentos dos fatores de produção: quanto mais inconstantes forem os fatores de produção e os seus preços, maior a probabilidade de variações positiva nos gastos operacionais, provocando assim uma redução dos resultados operacionais;

- Peso relativo dos gastos fixos operacionais: quanto maior a importância relativa dos gastos fixos na estrutura de gastos da empresa, maior o risco económico pela incapacidade de fazer variar os gastos na mesma proporção da variação dos rendimentos;

- A capacidade de repercutir nos preços de venda o agravamento dos gastos com fatores de produção: quanto maior a capacidade de fazer refletir o aumento dos gastos operacionais no preço de venda, maior a probabilidade dos resultados operacionais não se alterarem, e por isso o risco menor económico.

A análise do risco económico de uma empresa pode ser feita recorrendo aos indicadores do ponto crítico das vendas, da margem de segurança e do grau de alavanca operacional.

▪ **Ponto crítico das vendas (PCV)**

O ponto crítico das vendas (PCV) representa o valor das vendas para o qual a empresa exhibe um resultado operacional nulo, tal como:

$$RO = V - GV - GF = Q.p - Q.gvm - GF=0$$

Sendo V o valor das vendas, GV os gastos variáveis, GF os gastos fixos, Q a quantidade vendida, p o preço de venda unitário e gvm os gastos variáveis médios²⁴.

Resolvendo a equação é possível obter o PCV:

- Em quantidade:

$$Q^x = \frac{GF}{p-gvm}$$

- Em valor (com MB = Margem bruta = V- GV):

$$V^x = \frac{GF}{\frac{MB}{V}}$$

Atendendo à natureza deste indicador, percebe-se que quanto maior for o PCV maior será o risco económico, na medida em a empresa terá que vender mais para garantir a cobertura dos gastos operacionais.

O ponto crítico das vendas é representado pelo ponto de equilíbrio que é a determinação de nível de vendas em quantidade. Constata-se neste ponto que todos os gastos operacionais são cobertos, tornando o resultado operacional nulo. O seu valor varia quando ocorrem mudanças nas variáveis que o compõem:

Quadro 4 - Análise de Ponto Crítico de Vendas

			Efeito no PCV
Alterações em:	Gastos fixos operacionais (GF)	Aumento	Aumento
		Redução	Redução
	Preço de venda unitário (p)	Aumento	Aumento
		Redução	Redução
	Gastos variáveis unitários (gvm)	Aumento	Aumento
		Redução	Redução

²⁴ Os gastos variáveis médios (gvm) são dados pelo quociente entre os gastos variáveis totais (GV) e a Quantidade (Q).

A utilidade da observação do PCV assenta na possibilidade de determinar o nível de vendas necessárias para cobrir os gastos fixos, i.e., aqueles gastos cujo peso relativo nas vendas mais contribui para o aumento do risco económico. Além disso, permite avaliar o impacto de variações dos preços e/ou quantidades nas vendas ou de variações dos gastos fixos e/ou gastos variáveis na produção. Finalmente, o conhecimento do PCV complementa a análise da rentabilidade, na medida em que, por um lado, é possível determinar em quanto deve ser aumentada a produção para se entrar na zona de lucro operacional e, por outro lado, saber qual é a contribuição de cada produto para o PCV.

- **Margem de segurança (MS)**

O indicador do PCV pode ser utilmente comparado com situação verificada no valor de vendas da empresa em cada momento. A margem de segurança (MS) relaciona o valor de vendas verificado (V) num dado momento e o ponto crítico das vendas da empresa:

$$MS = \frac{V-PCV}{V} = 1 - \frac{PCV}{V} = 1 - \frac{GF}{MB}$$

Pode então concluir-se quanto maior a diferença (V - PCV) maior a MS e, conseqüentemente, menor o risco económico na medida em que a empresa está a afastar-se do valor de vendas que permitiria cobrir apenas os gastos operacionais.

- **Grau de alavanca operacional**

O grau de alavanca operacional (GAO) é um indicador de risco económico que procura medir a volatilidade dos resultados operacionais face as variações ocorridas no nível de vendas, tal como:

$$GAO = \frac{\frac{\Delta RO}{RO}}{\frac{\Delta V}{V}}$$

Sendo uma medida de sensibilidade dos resultados operacionais às variações nas vendas conclui-se que quanto maior o valor do GAO maior será o risco económico a que a empresa está sujeita, na medida em que maior o impacto nos resultados operacionais de uma variação no volume de negócios da empresa, ceteris paribus.

A expressão do GAO pode ser desenvolvida obtendo – se uma solução mais prática e direta para o seu cálculo. Assim vem:

$$\text{GAO} = \frac{\frac{\Delta RO}{\Delta V}}{\frac{RO}{V}} = \frac{\frac{\Delta(Q.P-Q.gvm-GF)}{Q.p-Q.gvm-GF}}{\frac{\Delta Q.p}{Q.p}} = \frac{\frac{\Delta Q.(p-gvm)-\Delta GF^{25}}{Q.(p-gvm)-GF}}{\frac{\Delta Q.p}{Q.p}} = \frac{Q.(p-gvm)}{Q.(p-gvm)-GF} = \frac{V-GV}{V-GV-GF} = \frac{MB}{RO}$$

Interpretando a medida do GAO, se este assumir o valor 3 então, se as vendas da empresa aumentarem (diminuírem) 1%, os seus resultados operacionais irão aumentar (diminuir) em 3%.

Contudo, atendendo a que neste rácio, tanto a margem bruta (numerador) como os resultados operacionais (denominador) são passíveis de se apresentarem com valores negativos, pode dar-se o caso da conjugação de sinais redundarem num GAO negativo. Apesar da diferença de sinal, um GAO com um valor de (-3) representa a mesma sensibilidade dos resultados operacionais á variação de 1% das vendas que ocorre para um GAO igual a 3, pelo que a interpretação do indicador deverá ser feita em módulo, isto é, independentemente da natureza do sinal obtido (Moreira, 2001).

De referir ainda que a leitura do GAO deve ser cuidada, não só porque assume o impacto nos resultados operacionais de variações nas vendas mantendo todo o resto inalterado, nomeadamente a estrutura de gastos da empresa, mas também porque a interpretação em módulo não deve fazer esquecer eventuais diferenças nas condições subjacentes ao seu cálculo²⁶.

Escala de risco do GAO

- Quando o GAO é zero, o risco económico é nulo, na medida em que para qualquer variação das vendas o resultado operacional não se altera;
- Quanto maior o valor absoluto do GAO, maior o risco económico, pois maior a sensibilidade dos resultados operacionais face a variações no nível de vendas;
- O valor do GAO será positivo se a margem bruta (MB) da empresa for superior aos seus gastos fixos (GF);

²⁵Considerando GF = Gastos Financeiros fixos, não existe qualquer variação nesta rubrica, pelo que $\Delta GF = 0$

²⁶As seguintes situações apesar de representarem a mesma sensibilidade dos resultados operacionais a variações nas vendas são substancialmente distintas na sua origem, pelo que não é indiferente a conjugação dos elementos que resultam no cálculo do GAO.

Quadro 5 - Comparação Margem Bruta com Resultado Operacional

	MB	RO	GAO	[GAO]
Situação 1	-300	- 100	3	3
Situação 2	300	- 100	-3	3
Situação 3	300	100	3	3

Fonte: Adaptado de Moreira (2001)

- O valor do GAO será negativo se a margem bruta for inferior aos gastos fixos;
- Se a margem bruta for negativa, então o valor do GAO variará entre zero e um.

Nota-se ainda que quanto mais próximo do ponto crítico das vendas estiver o volume de vendas da empresa, isto é, quanto menor for a margem de segurança, tenderá a ser o valor do GAO, Fernandes et al (2014: 238-243)

3.3.7.2.Risco financeiro

O risco financeiro decorre da incerteza associada à capacidade futura para remunerar os capitais próprios em virtude do recurso a financiamento por capitais alheios e à consequente assunção de compromissos na forma de gastos fixos de financiamento, ou seja, os juros suportados com a dívida.

Um estudo do efeito de alavanca financeira permite analisar o impacto na rentabilidade dos capitais próprios do recurso ao endividamento. Contudo, é possível complementar esta análise com um indicador do risco associado à utilização da dívida sabendo, á partida, que quanto maior for peso dos capitais alheios na estrutura de capital da empresa, maior tenderá a ser o seu risco financeiro.

▪ Grau de Alavanca Financeira

O Grau de Alavanca Financeira (GAF) é um indicador de risco financeiro que mede a sensibilidade dos resultados líquidos do período face a variações ocorridas nos resultados operacionais, tal como:

$$GAF = \frac{\frac{\Delta RLP}{RLP}}{\frac{\Delta RO}{RO}}$$

Sendo um indicador que procura aferir do impacto nos resultados líquidos do período decorrentes de alterações nos resultados operacionais, conclui-se que quanto maior o seu valor, maior será o risco financeiro da empresa.

Tal como no GAO, a expressão do GAF pode ser desenvolvida até se obter uma solução mais simples para o seu cálculo. Desta forma tem-se:

$$\text{GAF} = \frac{\frac{\Delta RLP}{\Delta RO}}{\frac{RO}{RO}} = \frac{\frac{\Delta[(RO-GF)^{27} \cdot (1-t)]}{(RO-GF) \cdot (1-t)}}{\frac{\Delta RO}{RO}} = \frac{\frac{\Delta RO(1-t)}{(RO-GF) \cdot (1-t)}}{\frac{\Delta RO}{RO}} = \frac{RO}{RO-GF} = \frac{RO}{RAI}$$

Exemplificada também a interpretação deste indicador, se o GAF assumir o valor 3, então sabe-se que se os resultados operacionais da empresa aumentarem (diminuírem) 1%, então os seus resultados antes de impostos (e, conseqüentemente os resultados líquidos do período) irão aumentar (diminuir) em 3%, *ceteris paribus*.

No entanto, se o valor do GAF for de (-3) conclui-se por uma mesma sensibilidade do RAI (e dos RLP) á variação de 1% no resultado operacional àquela ocorrida para um GAF igual a 3. Na verdade, os comentários tidos anteriormente no que respeita á leitura do GAO e aos cuidados a ter na sua interpretação são igualmente válidos para a utilização da medida do GAF enquanto indicador do risco financeiro da empresa.

Como complemento ao GAF na análise do risco financeiro será certamente útil recordar o rácio de cobertura dos gastos do financiamento, que mede a capacidade dos resultados disponíveis para suportar os encargos de financiamento, bem como o rácio de gastos de financiamento, que avalia o peso relativo destes gastos no volume de vendas das empresas. Tendencialmente, quanto mais reduzido for o primeiro e mais elevado for o segundo, maior o risco financeiro a que a empresa está sujeita, ressalvando-se, contudo, a hipótese de um peso excessivo de gastos financeiros se ficar a dever a uma má negociação dos encargos com a dívida, e não a um nível de endividamento excessivo, Fernandes et al (2014: 244-246).

3.3.7.3.Risco global

A conjugação da análise do risco económico ou operacional com o estudo do risco financeiro permite fazer uma avaliação do risco global da empresa. Esta avaliação terá mais interesse e utilidade quando comparados os valores das suas componentes ao longo do tempo e feito o seu confronto com os dados setoriais.

²⁷Sendo GF= Gastos Fixos. Não existe qualquer variação nesta rubrica, pelo que $\Delta GF=0$

▪ Grau de alavanca combinada

O grau de alavanca combinada (GAC) é um indicador do risco global da empresa que procura medir o efeito combinado dos indicadores do risco económico e do risco financeiro, o GAO e o GAF, respetivamente. Assim, o GAC mede a sensibilidade dos resultados líquidos do período (pela via dos resultados antes de impostos) face a variações ocorridas do nível de vendas, e vem:

$$GAC = GAO \times GAF = \frac{MB}{RO} \times \frac{RO}{RAI} = \frac{MB}{RAI}$$

Da mesma forma que nos indicadores de risco já descritos, uma vez que o GAC procura medir o impacto nos resultados líquidos do período decorrentes de variações no volume de negócios, conclui-se que quanto maior o seu valor, maior será o risco global da empresa.

A interpretação do GAC obedece á mesma lógica do GAO e do GAF, sendo de salientar os cuidados a ter decorrentes da leitura dos seus valores em módulo, Fernandes et al. (2014: 246).

3.3.7.4.Risco de falência – Instrumentos de gestão preventiva

Como complemento á análise financeira, mais concretamente no que concerne á análise do risco, é também possível utilizar alguns instrumentos de gestão preventiva assentes em modelos estatísticos, cuja finalidade é a de ajudar a determinar o risco de falência das empresas num futuro não muito distante.

Trata-se de modelos desenvolvidos numa base empírica, resultantes de estudos incidentes sobre amostras de empresas reais, e que combinam diversas variáveis presentes nas suas demonstrações financeiras.

3.3.7.4.1. Z-Score de Altman (EUA)

A fórmula Z-Score de Altman²⁸ é um modelo usado para prever a probabilidade de uma empresa entrar em situação de falência no período de 2 anos a partir da data de análise, com uma fiabilidade de cerca de 70%.

²⁸Desenvolvida por Edward Altman em 1968, decorrente de um estudo assente numa amostra de 66 empresas cotadas, em que metade das quais havia já declarado falência, e as restantes foram selecionadas aleatoriamente de entre empresas não falidas (Altman e Hotchkiss, 2006).

O Z-Score, que na sua versão original é desenvolvido para empresas cotadas, é uma média ponderada de um conjunto de rácios financeiros apresentado a seguinte:

$$\text{Z-Score} = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5$$

Onde X_1 = Fundo de maneio / Ativo total (mede o peso relativo do ativo líquido).

X_2 = Lucros retidos²⁹ / Ativo total (mede a capacidade da empresa para se autofinanciar).

X_3 = EBIT / Ativo total (mede a eficiência operacional sem considerar a alavancagem e os impostos).

X_4 = Capitalização bolsista³⁰ / passivo total (indicador de reação avançada do mercado)

X_5 = Vendas / ativo total (mede a eficiência na utilização dos ativos para a obtenção de receitas)

A interpretação do Z-Score assenta na classificação da empresa em análise numa dada zona de risco de falência, tal como:

- Se $\text{Z-Score} < 1,80$ → Probabilidade elevada de falência (risco elevado);
- Se $1,80 \leq \text{Z-Score} \leq 3,00$ → Incerteza da probabilidade de falência («zona cinzenta»);
- Se $\text{Z-Score} > 3,00$ → Probabilidade reduzida de falência (risco nulo ou muito baixo).

Posteriormente, Altman adaptou o seu modelo para a realidade das empresas não cotadas, recorrendo, neste caso, à seguinte fórmula:

$$\text{Z-Score} = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5$$

Onde: X_1 = Fundo de Maneio / Ativo total

X_2 = Lucros retido / Ativo total

X_3 = EBIT / Ativo total

X_4 = Capital próprio³¹ / Passivo total

X_5 = VENDAS / Ativo total

A classificação das empresas não cotadas pela aplicação do Z-Score é dada pelos seguintes intervalos de valores:

- Se $\text{Z-Score} < 1,23$ → Probabilidade elevada de falência;
- Se $1,23 \leq \text{Z-Score} \leq 2,9$ → Incerteza da probabilidade de falência;

²⁹Os lucros retidos dizem respeito aos resultados (positivos e /ou negativos) reinvestidos ao longo de toda a vida da empresa (Altman e Hotchkiss, 2006).

³⁰Capitalização bolsista = cotação atual das ações em circulação

³¹Substitui o indicador de capitalização bolsista presente no modelo para empresas cotadas

- Se Z-Score > 2,9 → Probabilidade reduzida de falência.

Por fim, direcionou o modelo para as empresas não industriais e oriundas de mercados emergentes. Neste caso, o modelo para o indicador do risco de falência é dado por:

$$\text{Z-Score} = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

Onde $X_1 = \text{Fundo de Maneio} / \text{Ativo total}$

$X_2 = \text{Lucro retido} / \text{Ativo total}$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{Ativo total}$

$X_4 = \text{Capital Próprio} / \text{Passivo total}$

A interpretação do Z-Score para este conjunto de empresas vem:

- Se Z-Score < 1,1 → Probabilidade elevada de falência;
- Se $1,1 \leq \text{Z-Score} \leq 2,6$ → Incerteza da probabilidade de falência;
- Se Z-Score > 2,6 → Probabilidade reduzida de falência.

Apesar de útil na avaliação da saúde financeira das empresas, a aplicação do Z-Score deve ser feita com cautela. O seu uso não deve ser indiscriminado a qualquer tipo de empresa, sendo de alcançar a relativa ineficácia do modelo aplicado a empresas financeiras (onde outras variáveis serão mais relevantes), ou a empresas com níveis de resultados sistematicamente baixos (cujo Z-Score se apresenta sempre com valores reduzidos). Além disso, este indicador pode variar de período para período pelo que, se for uma medida privilegiada de análise para analistas e investidores, deverá ser regularmente revista. Ademais, não há qualquer referencial deste indicador para empresas angolanas porque não houve nenhum estudo estatístico que confirmasse os limites de intervalos de cálculo da probabilidade de falência.

3.3.7.4.2. Fator de insolvência de Kanitz (Brasil)

Após o estudo de Altman, desenvolveram-se outros estudos semelhantes, no sentido de encontrar fórmulas alternativas de avaliar o risco de insolvência das empresas. Destaca-se aqui o modelo formulado por Kanitz em 1978. A partir de uma amostra de empresas brasileiras³², Kanitz procurou obter um indicador preditivo das necessidades de financiamento.

O indicador de Kanitz, designado por fator de insolvência (FI) ou termómetro de Kanitz, apresenta-se com a seguinte função:

³² O estudo é metodologicamente semelhante ao de Altman, tendo sido selecionadas 42 empresas brasileiras (cerca de 5000 iniciais), metade das quais insolventes e as restantes em condições económico-financeiros aceitáveis (Kanitz, 1978).

$$FI = 0,05X_1 + 1,65X_2 + 3,55X_3 - 1,06X_4 - 0,33X_5$$

Onde X_1 = Rendibilidade do capital próprio

$$X_2 = (\text{Ativo corrente} + \text{Realizável de MLP}) / (\text{Passivo corrente} + \text{Exigível de MLP})$$

X_3 = Liquidez reduzida

X_4 = Liquidez geral

X_5 = Solvabilidade³³

Consoante o valor obtido par FI, podemos fazer a seguinte interpretação:

- Se $FI < -3 \rightarrow$ A empresa encontra-se numa zona de insolvência;
- Se $-3 \leq FI \leq 0 \rightarrow$ O fator insolvência não é suficiente para determinar a situação da empresa («Zona de penumbra»);
- Se $FI > 0 \rightarrow$ A empresa encontra-se numa zona de solvência.

De modo geral, quanto menor for o FI maior a probabilidade de falência da empresa no prazo de cerca de 1 ano; em contrapartida, quanto mais elevado o FI, menos possibilidades existem de vir a falir no período de 12 meses a contar da data de indicador.

As limitações deste modelo de análise do risco de falência são as mesmas dos modelos que inserem nesta categoria de instrumentos de gestão preventiva. Para além das cautelas necessárias enumeradas para o Z-Score de Altman, convém também realçar que a seleção das variáveis é uma consequência do efeito que produzem na eficiência estatística dos modelos, pelo que podem dever-se, em grande parte, á amostra utilizada³⁴ (Fernandes et al, 2014: 247-250).

3.4. Negócio

A palavra negócio provém do latim “*negotium*” cuja tradução literal para o Português é “aquilo que não é lazer.” Trata-se de atividade realizada com fins lucrativos. O termo também se refere a acção e o efeito de negociar, as transacções comerciais. Negócio também assume o sentido de local em que se negocia, ou seja, estabelecimento comercial.³⁵

³³Nota-se que no caso do estudo de Kanitz, o autor utiliza como rácio avaliador da solvabilidade o quociente (Passivo/Capital Próprio), precisamente o inverso do rácio apresentado no ponto 4.4 deste manual

³⁴Nota-se que o Z-Score de Altman e o Fator de insolvência de Kanitz são apenas dois exemplos de uma variedade de modelos de previsão de falências desenvolvidos ao longo do tempo numa mesma base empírica, sendo que a maioria apresenta características e variáveis tratadas de forma semelhante

³⁵ <http://conceito.de/negócio> acessado a 23/12/2016 as 19h.

Para o nosso estudo a palavra Negócio refere-se especificamente à atividade de enchimento e distribuição de gás butano.

3.5. Estratégia

3.5.1. Origem etimológica do termo

A melhor forma de começar a busca do significado do conceito de Estratégia talvez seja ir procurar as origens da palavra. Esta deriva do grego, mais precisamente das palavras gregas «*stratos*» e «*agem*», o primeiro significado é exército, a segunda, conduzir ou comandar. Assim, pode referir-se ainda o substantivo grego «*strategía*», que significa «comando do exército». O que nos leva a entender que, etimologicamente, a palavra «estratégia» significaria simplesmente a acção de conduzir ou comandar os exércitos. A etimologia da palavra dá-nos, portanto, uma primeira ideia do seu significado. E, a próxima abordagem do conceito refere-se ao campo militar.

3.5.2. Origem militar do conceito de estratégia

O conceito de estratégia é frequentemente utilizado no sentido militar. A seguir são apresentadas algumas definições de estratégia de âmbito militar.

O antigo conceito militar define estratégia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo³⁶.

Numa perspetiva militar, estratégia pode ser definida como: “resposta às perguntas onde e quando”, no entender de Atila, rei dos Hunos (Roberts, 1991) citado por Chiavenato; “o momento, o local e as forças necessárias”, de acordo com Carl Von Clausewitz (1832) citado por Chiavenato, general e estratega militar prussiano; ou “ a arte de distribuir e aplicar meios militar como forma de concretizar a política final”, no entender de Sir Basil Henry Liddell Hart (1967), reputado estratega e historiador militar inglês³⁷.

3.5.3. Definições de estratégia empresarial

Do conceito de ciência de guerra, usado pela primeira vez na arte de resultados do negócio do trabalho realizado pela Harvard Business School nos Estados Unidos (1950), a sua base é a necessidade de evitar "*voar à vista*" para garantir o futuro da empresa. Este conceito tem sido continuamente enriquecido desde então.

³⁶Chiavenato, Idalberto, Administração. Teoria, processo e prática. 4ª Edição, Elsevier; 2007, p.113

³⁷ Referido por Santos, António J. Robalo, «Gestão estratégica». Conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora, 2008, p.111

No âmbito da literatura teórica de Economia e Gestão, recorre ou utiliza-se normalmente várias teorias para designar uma estratégia empresarial, embora mantendo em certo grau de interdependência operacional. Para esse efeito, são usadas frequentemente as designações de cluster (industrial e regional), mas também de rede de negócios.

No âmbito económico e académico, o conceito de estratégia³⁸ foi introduzido, por volta do ano de 1944, por Von Newman e Morgerstern, com a teoria dos jogos e tendo como ideia básica a concorrência.

E, Alfred Chandler, em 1962, no seu estudo sobre o crescimento da forma de organização, em divisões múltiplas nas grandes empresas americanas, em respostas à alteração estratégica, adotou um conceito muito lato de estratégia³⁹. E, definiu então estratégia como «a determinação de finalidades e objetivos básicos de uma empresa a longo prazo e adoção das vias e afetação de recursos necessários para atingir esses objetivos».

Para Chiavenato, a estratégia representa o comportamento de uma empresa diante de seu ambiente externo. No fundo, a estratégia indica a resposta empresarial face dos estímulos, pressões, contingência, ameaça e oportunidades vislumbradas e interpretadas no ambiente de tarefa. Estratégia significa o comportamento organizacional em seu contexto ambiental para fazer ao seu ambiente de tarefa e sob as influências genéricas do macro ambiente. A estratégia está voltada mais para fora – no negócio da empresa – do que para dentro dela⁴⁰.

Estratégia⁴¹ refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de análise: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (traduzir em ação um plano); e (3) controlo estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). Neste contexto, o autor ampliou o conceito, abrangendo as atividades de formulação, implementação, acompanhamento e avaliação da estratégia.

De acordo com Aaker (2012)⁴², quatro dimensões definem uma estratégia empresarial: a estratégia de investimento no produto-mercado, a proposição de valor ao cliente, os activos e competências e as estratégias e programas funcionais. A primeira dimensão específica onde competir e as três restantes indicam como competir para ter êxito

³⁸Navaza, Carlos López; Soterias, Angel Martin e Costa, António Nogueira da Costa; Estratégias empresariais, Vida económica, Porto, 2008, p. 23

³⁹ Referido por John G. Smith em «Estratégia empresarial», Op. Cit. p.21

⁴⁰Chiavenato, Op. Cit. P. 116

⁴¹Wright, Peter, Krall, Mark J. e Parnall, John, em «Administração estratégica. Conceitos». Atlas, 1998, p. 24.

⁴²Aaker, David A., Administração estratégica de mercado, Bookman, 2012, p. 4

3.5.4. Fundamentos de estratégia empresarial

Para a formulação de estratégia, deve-se considerar vários aspectos: missão e visão da organização, os objetivos fundamentais, o ambiente e a escolha da estratégia.

3.5.4.1. A missão

A missão define os fins estratégicos da organização, devendo servir de orientação genérica para os indivíduos que nela trabalham. Deve, igualmente, servir como linha de orientação para a definição das estratégias da organização. Deste modo, a definição da missão da empresa deve dar resposta às questões de qual o negócio da empresa e quais os seus clientes⁴³.

Normalmente, a definição da missão contém informações sobre⁴⁴:

- a) O tipo de bens ou de serviços que a empresa produz ou comercializa;
- b) Os mercados a que se dirige;
- c) A sua filosofia de atuação;
- d) A visão que tem de si própria;
- e) A imagem que pretende transmitir para o mercado.

A missão traduz um vasto conceito de negócio que é essencialmente prosseguido. A sua definição começa com a resposta a pergunta “Qual é o nosso negócio?”⁴⁵. Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, numa declaração de missão – uma declaração de propósito genérica mais duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para os seus vários Stakeholders⁴⁶.

Em suma, a missão organizacional é a razão pela qual a organização existe, estabelece a intenção estratégica para atuação da empresa e deve ser formulada em termos genéricos que caracterizem devidamente o negócio. A missão reflete a identidade e a personalidade da empresa no momento actual e no futuro, de um ponto de vista genérico. A definição da missão organizacional deve-se refletir fundamentalmente sobre a intenção estratégica da organização

3.5.4.2. A visão

Sottomayor e al. (2014) entendem que a visão é uma imagem da empresa, quer ser e do que quer alcançar/realizar. Normalmente a visão é expressa sob a forma de uma declaração breve

⁴³ Sottomayor e outros, Op. Cit. p. 306

⁴⁴ Ibidem, p. 306

⁴⁵ Sebastião Teixeira, Op. Cit. p.32

⁴⁶ Referiram, Peter Wright e outros, Op. Cit. p. 93

que resume o que a empresa quer ser, qual o seu posicionamento no mercado. É composta por uma ou duas frases simples, concisas, com uma linguagem fácil e acessível a todos⁴⁷.

Para Chiavenato, a visão significa a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio⁴⁸.

Para Pereira, a visão é como uma bússola, mostrando a Direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos⁴⁹.

Em outras palavras, a visão indica o patamar (a posição) que a empresa pretende atingir no mercado.

Em suma, a visão pode ser percebida como a visualização do futuro do nosso negócio, o caminho que se pretende percorrer, e, ainda, de como ele espera ser visto por todos.

3.5.4.3. Os objetivos

Para que a empresa possa alcançar a sua missão ou propósito estratégico, é necessário desagregar esse objetivo maior em outros objetivos específicos, que respondam tanto aos objetivos globais da organização como aos individuais, perseguidos pelos seus diferentes integrantes.

Para Sottomayor e al, a definição dos objetivos deve basear-se na técnica de SMART, Designadamente⁵⁰:

- a) Específicos (S – *Specific*): os objetivos devem estar adaptados ao negócio e não apresentarem dúvidas quanto ao seu conteúdo;
- b) Mensuráveis (M – *Measurable*): os objetivos devem ser quantificados, de forma a transformar as ideias em acções concretas;
- c) Adequados ou alcançáveis (A – *Appropriate* ou *Achievable*): devem estar de acordo com a missão da empresa;
- d) Relevantes ou realistas (R – *Relevant* ou *Realistic*): a fim de serem motivadores, o que significa que devem ser atingíveis, mas simultaneamente constituir um desafio para os membros organizacionais, no sentido de eles terem de realizar esforços para alcançarem os objetivos;

⁴⁷Sottomayor e al, Op. Cit. p. 305-306

⁴⁸Chiavenato, Op.Cit. p. 54

⁴⁹ Pereira, M.F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo, Atlas, 2010

⁴⁹ Sottomayor e al. Op. Cit. p. 308

- e) Calendarizáveis (T – *Timed* ou *Time-limited*): deve haver um horizonte temporal de concretização dos objetivos, para que em caso de não serem alcançados se definam as medidas corretivas adequadas.

Chiavenato considera que os objetivos da empresa podem ser desdobrados⁵¹em:

1. Objetivos globais ou estratégicos: são os objetivos mais importantes da empresa. Chamam-se globais porque envolvem a empresa como um todo e se estendem no longo prazo.
2. Objetivos táticos ou departamentais: são objetivos de cada divisão ou departamentos da empresa.
3. Objetivos operacionais: são os objetivos de cada tarefa ou atividade da empresa

Sebastião Teixeira define os objetivos como sendo o resultado desejado numa qualquer atividade⁵².

3.5.5. Importância da estratégia no negócio

Sebastião Teixeira considera que a gestão estratégica, quando bem praticada, proporciona às empresas um conjunto de benefícios que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Fundamentalmente, podem considerar-se três grandes benefícios proporcionados pela gestão estratégica: consistência de acção, gestão mais proactiva e maior envolvimento do pessoal⁵³.

Formular uma estratégia de negócio é importante, porque a empresa tira várias vantagens, tais como:

- Orientar a empresa em torno de propósitos fundamentais
- Alertar a gestão para as mudanças e evolução da envolvente
- Unificar várias decisões e esforços organizacionais
- Criar uma atmosfera proactiva
- Promover o desenvolvimento de modelos orientados aos resultados
- Providenciar as bases para a distribuição de recursos.

⁵⁰ Chiavenato, Op. Cit. p.146

⁵¹ Sebastião Teixeira, Op. Cit. p. 34

⁵³ Sebastião Teixeira Op. Cit. p. 30

Com a implementação de uma gestão estratégica nas organizações, torna simples a compreensão das diferentes ações implementadas ao longo dos anos, transformando-as em fatores estratégicos e competitivos.

3.5.6. Tipologia de estratégia

É importante perceber que as empresas percebem e respondem de forma diferente às pressões concorrenciais. Face á isso, neste item pretendem-se apresentar alguns estudos empíricos que resultaram em tipificações das estratégias empresariais, suas razões e implicações. Em geral, as tipificações centram-se na forma como as empresas respondem às pressões ambientais e quanto ao foco das ações, foram aparecendo diversos tipos de Estratégias. E, esta classificação é assinalada por vários autores. Assim:

- **Michael Porter** considerou as estratégias como sendo genéricas, embora a vantagem competitiva esteja no âmago das estratégias empresariais. E, três são as estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque (Teixeira; 2011: 116).

i. Estratégia de liderança de custos

Esta estratégia consiste em obter, num determinado setor uma vantagem competitiva de custos face aos concorrentes. Esta estratégia está associada aos efeitos de escala, à experiência da empresa, bem como uma cultura organizacional que incide no controlo dos custos. Pretende-se, assim, conseguir boas margens praticando custos baixos e preços baixos/médios. Por norma, esta estratégia desenvolve-se com base num bom produto, com qualidades interessantes e que responda a necessidades básicas do consumidor.

ii. Estratégia de diferenciação

Com esta estratégia pretende-se desenvolver os fatores de diferenciação, identificar um conjunto de necessidades a que o consumidor dê muita importância e responder-lhes de uma forma única. Assim, o consumidor estará disposto a pagar um preço superior ao eventual acréscimo de custos que tem de suportar para conseguir tais diferenças (podem também assumir as variantes de diferenciação para um domínio concorrencial largo ou estreito). Qualquer ponto forte ou fraco de uma organização pode ser visto em função das implicações que traz em termo de custos ou diferenciação.

iii. Estratégia de enfoque

A estratégia baseia-se na adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou ambas simultaneamente, focalizando todo o esforço num determinado “nicho” de mercado, geralmente através de princípio de especialização.

- **Miles e Snow** Apud Franco e Amaral (2005), apontam a seguinte tipologia: estratégia defensiva, estratégia prospetiva, estratégia analítica e estratégia reativa.

a) Estratégia defensiva

Consiste em manter o actual domínio de produtos ou mercado.

b) Estratégia prospetiva

Adotando esta estratégia, a empresa procura novas oportunidades de mercado e tenta reagir às tendências emergentes do meio ambiente dando respostas potenciais. O elemento fundamental nesta estratégia é a inovação.

c) Estratégia analítica

É uma estratégia que, simultaneamente, preocupa-se com a manutenção de domínios estáveis e pretende a conquista de novos domínios de produtos e mercados.

d) Estratégia reativa

Nesta estratégia procura-se de forma improvisada e despreparada uma saída para fugir de um problema ou pressão ambiental.

- Ana Maria Sottomayor, Manuela Duarte e Jorge Rodrigues (2014), consideram a seguinte classificação de estratégias: Estratégias competitivas (tendo dois tipos de vantagens competitivas: vantagem competitiva em custos e vantagem competitiva em diferenciação) e Estratégias a nível global com quatro variantes:

a) Estratégias de expansão de atividades;

b) Estratégia de integração vertical;

c) Estratégia de diversificação;

d) Estratégia de reestruturação.

- Peter Wright, Mark J. Kroll e John Parnell (2000) referem que as empresas podem fazer a diversificação em negócios relacionados ou não relacionados. E, os altos administradores podem escolher entre as estratégias apresentadas a seguir:

1. Estratégias de crescimento⁵⁴

a. Crescimento interno

b. Integração horizontal

c. Diversificação horizontal relacionada

d. Diversificação horizontal não relacionada

⁵⁴ Uma *estratégia de crescimento* resulta em aumento das vendas ou da participação de mercado, espera-se que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa.

- e. Integração vertical de empresas relacionadas
 - f. Integração vertical de empresas não relacionadas
 - g. Fusões
 - h. Alianças estratégicas
2. Estratégia de estabilidade⁵⁵
 3. Estratégias de redução⁵⁶
 - a. Reviravolta (turna round)
 - b. Desinvestimento
 - c. Liquidação

3.5.7. Análise estratégica: elementos e conceitos

A análise estratégica permite entender a posição estratégica da sua empresa. De facto, é importante analisar o ambiente em que está inserida a empresa e entender como ele pode afetá-la e aos seus integrantes. A análise estratégica visa criar uma visão dos principais fatores que podem ter um impacto sobre o desempenho presente e futuro da empresa. Na base de análise estratégica correta, então poderá induzir a escolher a estratégia correta e adequada.

A organização não pode existir sem ser capaz de interagir com um meio ambiente comercial, económico, político, tecnológico, cultural e social. A sua empresa enfrenta mudanças do ambiente, e uma clara compreensão do seu impacto é de grande importância para a formação de um plano estratégico.

A análise estratégica prende-se com a avaliação dos ambientes externo e interno à organização. Analisar o ambiente externo consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) exógenos da organização. Essas variáveis formam o contexto no qual a organização está inserida.

O ambiente interno de uma empresa consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respetivamente) dentro da própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da organização.

⁵⁵ A *Estratégia de estabilidade* para uma empresa é a manutenção do actual conjunto de empresa. Para uma empresa que atua em um setor, a estratégia de estabilidade é aquela que mantém quase as mesmas operações sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.

⁵⁶ Quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa é abaixo do esperado ou, na pior das hipóteses, coloca a sobrevivência da empresa em jogo, *Estratégias de redução* podem ser adequadas.

3.5.7.1. Análise externa

Hoje, com o avanço tecnológico e mercado cada vez mais acirrado, é praticamente impossível sobreviver e gerir uma empresa sem se preocupar com o ambiente externo.

Para a empresa operar com eficiência e eficácia é fundamental que ela conheça o ambiente externo à sua volta: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências dos quais ela não pode fugir ou escapar⁵⁷. Portanto, procura-se antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.

Segundo David A. Aaker, uma análise externa bem-sucedida precisa ser dirigida e com propósito⁵⁸. E, o mesmo autor considera que a análise externa é um exercício de pensamento criativo⁵⁹.

No âmbito da análise externa, os principais fatores que influenciam qualquer organização, embora com impactos diferentes, tal como referiu Chiavenato⁶⁰, são: fatores tecnológicos, políticos, económicos, legais, sociais, demográficos e ecológicos.

1. Fatores tecnológicos: abrangem custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços prováveis de substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos.
2. Fatores políticos: dizem respeito a decisões governamentais nos níveis federal, estadual e municipais capazes de afetar as atividades e operações da empresa. Os governos podem ser grandes compradores de bens e de serviços, subsidiar empresas e indústrias que os ajudam a sobreviver e prosperar, proteger as empresas locais sobre a concorrência estrangeira e, sobretudo, ver nas empresas as oportunidades de emprego indispensáveis para a sobrevivência e o bem – estar dos cidadãos.
3. Fatores económicos: refere-se ao estágio da economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), as tendências nos preços de bens e serviços (inflação ou

⁵⁷Chiavenato, Op. Cit. p. 149

⁵⁸Aaker D. A., Op. Cit. p. 25

⁵⁹ Ibidem

⁶⁰Chiavenato, Op. Cit. p. 149

deflação), as políticas monetárias e fiscais, à balança de pagamentos etc. Cada uma dessas facetas da economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de sua estratégia.

4. Fatores legais: a legislação no âmbito federal, estadual e municipal vem afetando cada vez mais as operações e atividades das empresas. A legislação sobre assuntos, como salários e controles de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direito ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, futuramente, provisionamento e depósito de matérias-primas e produtos acabados, além de impostos e uma infinidade de outros aspectos, tornam a atividade empresarial sujeita a limitações e restrições legais. Muitas vezes, a estratégia empresarial esbarra em certos impedimentos legais.
5. Fatores sociais: os valores sociais e as atitudes das pessoas – como clientes ou empregados – podem afetar a estratégia empresarial. A qualidade desejada de vida, os padrões de conforto, as preferências de luzes, os costumes referentes a vestuário, passeios, interesses, entre outros. Influenciam os produtos e serviços desejados pela sociedade em geral, bem como a sua qualidade, preço, importância etc.
6. Fatores demográficos: como a densidade populacional e a distribuição por idade, sexo, raça, por exemplo, definem a maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado.
7. Fatores ecológicos: envolvem aspectos do ambiente físico e natural, bem como políticas governamentais a respeito.

3.5.7.2. Análise interna

É importante conhecer bem o ambiente interno da empresa, bem como analisar os processos de negócio e da estrutura organizacional, pois a análise é o primeiro passo para a melhoria e consolidação do negócio.

A análise interna envolve, de acordo com Chiavenato, os seguintes aspectos⁶¹:

1. Missão e visão organizacional: bem como os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância. A missão define o papel assumido pela empresa na sociedade, enquanto a visão define o que ela pretende ser no futuro e o objetivo a alcançar. Missão e visão funcionam como balizadores de toda atividade humana na empresa e indica como as pessoas podem contribuir para o sucesso do negócio.

⁶¹Chiavenato, Op. Cit. p. 154

2. Recursos empresariais disponíveis: como recursos financeiros, físicos ou materiais, humanos, metodológicos e administrativos. Em geral, os recursos determinaram até que ponto a empresa pode operar, crescer e se expandir.
3. Competências atuais e potenciais: quais são os conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes individuais que a empresa reúne ou pode reunir.
4. Estruturas organizacionais: como a empresa está organizada e suas características, envolvendo os internos, valores e princípios. A estrutura representa a maneira pela qual a empresa se organiza para cumprir a sua estratégia.
5. Tecnologia: as tecnologias utilizadas pela empresa, seja para a produção de seus produtos e serviços ou para o seu próprio funcionamento interno, representa a infraestrutura que permite ou amarra o seu desenvolvimento.
6. Pessoas: suas habilidades, seus talentos, capacidades e competências. A empresa precisa contar com talentos para que possa crescer e ser bem-sucedida.
7. Cultura organizacional: abrange o estilo de administração, clima organizacional, estilo de liderança e os aspectos motivacionais internos.

3.5.8. Formulação de estratégia: modelos e conceitos

Chiavenato considera a formulação de estratégia como a tomada de decisão global e abrangente que produzirá efeitos sobre o futuro da empresa dentro de um determinado horizonte estratégico, isto é, dentro de um determinado horizonte de tempo situado no longo prazo.

A formulação de estratégia é uma tarefa muito importante na gestão estratégica. Requer da empresa uma análise minuciosa dos ambientes externos e internos, levando-se em conta vários aspectos.

Em relação à formulação ou seleção de estratégias, pois o processo de planejamento estratégico pode tanto induzir ao recurso de modelos propostos por vários autores, que permitem sistematizar a organização de ferramentas de forma a auxiliar os responsáveis da organização na seleção de estratégias genéricas ou específicas.

3.5.8.1. Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta bastante utilizada no delineamento das ações empresariais, auxiliando também na definição de estratégias. Portanto, é utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico

de uma organização ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

O termo SWOT é uma sigla oriunda da língua inglesa, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Essa análise de cenário divide-se em ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

A análise SWOT pode ser ilustrada por uma matriz de dupla entrada, conforme o quadro a seguir:

Quadro 6 - Matriz SWOT

	<i>Strengths</i> (Pontos fortes)	<i>Weaknesses</i> (Pontos fracos)
<i>Opportunities</i> (Oportunidades)	Desenvolvimentos (Ideias e sugestões)	Crescimento (Ideias e sugestões)
<i>Threats</i> (Ameaças)	Manutenção (Ideias e sugestões)	Sobrevivência (Ideias e sugestões)

Fonte: Sottomayor, et al. Op.Cit. p.11

A análise é feita conforme a discussão de cada ponto considerando o que cada um representa para a organização.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são provenientes dos seus recursos, que incluem os recursos humanos, organizacionais e físicos. E, as oportunidades são fatores externos previsíveis e não controláveis pela empresa, presentes ou futuras que podem influenciá-la positivamente quando aproveitados adequadamente. Quanto às ameaças, são fatores externos e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades.

O objetivo da análise SWOT é formular estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. Por meio desta análise, a organização consegue identificar os pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e também os pontos fracos que devem ser corrigidos.

De acordo com a situação verificada, a predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, a empresa pode adotar estratégias que se destinem à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

A identificação de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para encontrar soluções a esse problema, é necessário buscar aspectos da organização que são duradouros e imutáveis suscetíveis de dar respostas às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais. O foco está na avaliação das situações externa e interna porque são os fatores considerados muito relevantes para a formulação da estratégia.

A função principal da análise SWOT é permitir a definição de objetivos organizacionais para a empresa, analisando-se as variáveis controláveis e incontroláveis do ambiente global, tais como de aspectos socioeconómicos, políticos, culturais e de legislação entre outros, podendo-se esperar um cenário otimista ou pessimista.

Por fim, importa salientar que apesar da sua relativa simplicidade, a principal vantagem da análise SWOT, também se apontam críticas a este modelo, designadamente a falta de avaliação com mensuração quantitativa e qualitativa dos resultados das decisões estratégicas⁶².

3.5.8.2. Cinco forças de Porter

Outra forma de se formular a estratégia é através dos modelos de Porter. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente. Assim, Porter descreve a estratégia competitiva, como acções ofensivas ou defensivas a fim de criar uma posição na indústria contra as forças competitivas e com o propósito de obter um melhor retorno sobre o investimento.

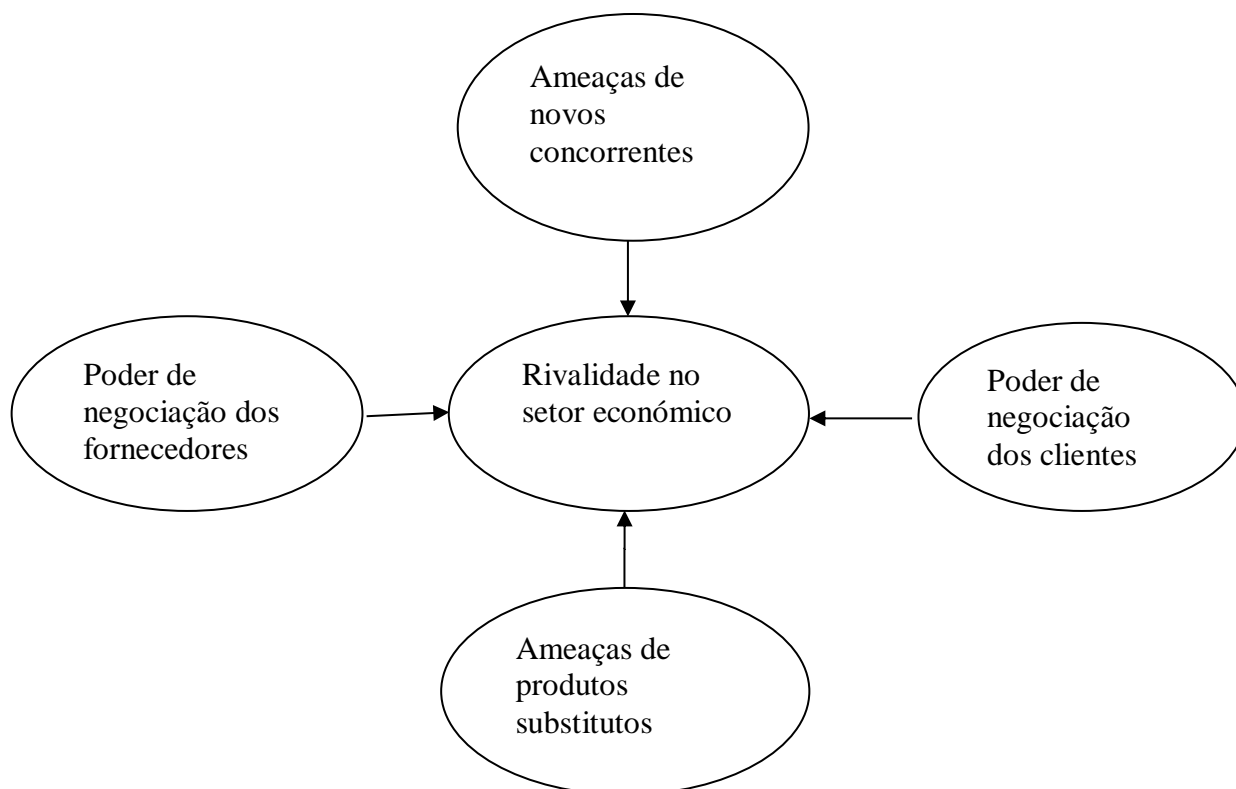
A metodologia para analisar a indústria (ou setor económico) é o modelo das cinco forças de Porter⁶³. Para efeito desta análise, o autor aponta cinco forças competitivas básicas que considera presentes em todas as indústrias, independentes se elas prestam serviços ou fabricam produtos, conforme a Figura abaixo.

As cinco forças competitivas são as seguintes: rivalidade no setor económico, ou seja, entre as concorrentes existentes; ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes; e poder de negociação dos fornecedores.

⁶²Sottomayor, et al. Op.Cit. p. 322

⁶³Ibidem, p. 312

Figura 5 - As Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter – Sottomayor et al. (2014: 312)

Essas forças podem-se apresentar com uma maior ou menor intensidade dentro de uma indústria, afetando o potencial da rentabilidade do setor.

1. A seguir encontra-se uma descrição de cada uma das cinco forças apresentadas⁶⁴.

- a) Rivalidade no setor económico, ou seja, entre os concorrentes existentes: quanto maior for a rivalidade entre as empresas concorrentes num determinado setor económico, maior é a probabilidade de ocorrerem fenómenos como guerra de preços, ou campanhas de marketing mais agressivas, diminuindo, deste modo, a rentabilidade do setor económico;
- b) Ameaça de novos concorrentes: quanto maior for a possibilidade de entrarem concorrentes no setor, significa que o potencial lucro gerado no mesmo terá de ser repartido por um maior número de empresas, diminuindo a atratividade do setor. Levado ao extremo, se o número de concorrentes for muito elevado, ou seja, se hipoteticamente, nos encontramos num modelo de concorrência perfeita, a atratividade é nula (o lucro no longo prazo é nulo);

⁶⁴Sottomayor et al. Op. Cit. p. 312

- c) Ameaça de produtos substitutos: se existirem produtos alternativos aos oferecidos pelas empresas existentes no mercado e que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes, as empresas terão de oferecer os seus produtos a preços mais baixos (redução das receitas) ou aumentar os custos para garantir a fidelização dos clientes (por exemplo, campanhas promocionais, melhoria da qualidade ou do design). Consequentemente, a rentabilidade do setor irá diminuir;
- d) Poder de negociação dos clientes: um aumento do poder negocial dos clientes gera uma menor capacidade das empresas para imporem as suas condições e defenderem os seus interesses, o que reduz a atratividade do setor;
- e) Poder de negociação dos fornecedores: quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, mais difícil se torna para as empresas conseguirem adquirir os inputs necessários para o processo produtivo em consonância com os seus interesses (como, por exemplo, prazos de pagamento mais dilatados, maior qualidade dos inputs, descontos comerciais mais favoráveis) diminuindo, consequentemente, a rentabilidade do setor.

3.5.8.3.Ciclo de vida de produtos

As organizações podem desenvolver estratégias para os diferentes estágios do ciclo de vida do seu produto, de forma a garantir o seu sucesso no mercado e aumentar a longevidade do mesmo que, incondicionalmente, pode morrer face a superação de um concorrente ou pela troca por um produto substituto.

O conceito de ciclo de vida do produto baseia-se no pressuposto de que um produto à semelhança do que se passa com a vida dos seres vivos, nasce, cresce, amadurece e, finalmente, entra em declínio acabando por morrer⁶⁵.

O autor estigmatiza que a análise do ciclo de vida de um produto (da indústria, do produto ou do modelo) é importante para a gestão estratégica por vários motivos. Por exemplo, se a empresa pretende entrar num novo mercado é fundamental saber em que fase de ciclo de vida se encontra.

De facto, a estratégia ou estratégias mais adequadas diferem conforme o estágio ou fase de ciclo de vida de um produto, uma vez que tem características diferentes que afetam, de forma diferente as operações da empresa⁶⁶.

⁶⁵ Sebastião Teixeira, Op. Cit. p. 132

⁶⁶ Ibidem, p. 132

Portanto, a vida de um produto pode ser dividida em quatro fases: iniciação, crescimento, maturidade e declínio.

1- Introdução ou lançamento do produto: período de baixo crescimento das vendas e alto custo de produção associado, já que o volume de produção/vendas não permite economia de escala. Nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, propaganda, distribuição e embalagem/design. O lucro é negativo.

2- Crescimento: período em que os consumidores já conhecem produto, o seu uso e sua qualidade, devido possivelmente a promoções e publicidades, o que eleva seu volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. Começam a surgir os concorrentes que pretendem tirar proveitos dessa procura, o que deve levar a empresa a investir na diferenciação para não perder a parcela de mercado que já conquistou.

3- Maturidade: nesta fase o mercado alcança a saturação e, vê-se em baixo no crescimento das vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Os lucros diminuem em função do aumento da concorrência.

4- Declínio: o produto atinge a sua obsolescência e é substituído pelo concorrente mais inovador. Neste momento a empresa deixa de investir em distribuição, propaganda e desenvolvimento e tenta identificar qual o melhor momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outros nichos de mercado, ou pode abandonar o mercado.

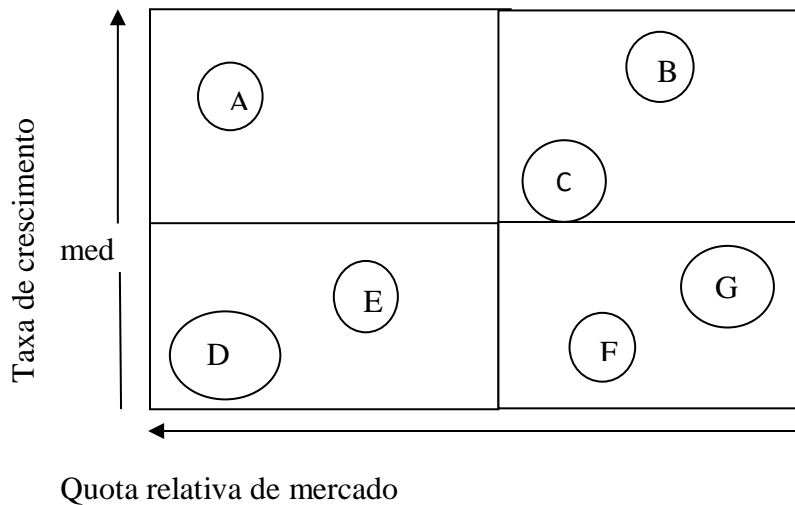
3.5.8.4. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com a sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que actua.

As hipóteses básicas dessa matriz são: a organização com maior participação relativa de mercado é aquela com menor custo.

Esta matriz é dividida em quatro quadrantes, que simbolizam estes tipos de produtos chamados de: estrela, vaca leiteira, vira-latas e pontos de interrogação, cada um com características específicas.

Figura 6 - Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fonte: Sebastião Teixeira, Op. Cit. (2014:165)

Vacas Leiteiras

- São os produtos e negócios que têm alta participação em mercados estabilizados, com pequenas taxas de crescimento. As vacas leiteiras são os produtos estáveis no mercado que proporcionam uma renda certa devido a sua estabilidade no mercado, não precisando de grandes investimentos.

Pontos de Interrogação

- São os produtos com que possuem pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento. Portanto são pontos de interrogação porque precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto.

Estrelas

- Produtos com alta participação em mercado de alto crescimento. Esses produtos geram recursos, mas exigem altos níveis de investimento para manter a sua participação no mercado. Os mercados nessa situação são atraentes não só para a empresa, como também para a concorrência, exigindo grandes investimentos. Possui alto potencial de lucratividade.

Cães rafeiros (ou vira latas)

- São os produtos com pequena participação de mercado com pequenas taxas de crescimento, precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto. Não é uma boa opção de investimento.

A matriz BCG também sugere que um elevado nível de lucratividade se encontra associado a uma alta participação de mercado, uma vez que implica economias de escala.

3.5.8.5. Matriz GE /McKinsey

Matriz GE foi desenvolvida na década de 70 pela General Electric, com o auxílio de McKinsey and Company, uma empresa de consultoria, e por esse motivo leva o nome de GE.

Matriz GE / Mc Kinsey é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos.

A Matriz GE é uma ferramenta muito utilizada dentro das empresas para avaliar cada uma das suas unidades de negócios. Esse instrumento é utilizado principalmente quando o assunto é tomar decisões estratégicas ou para transportar algum tipo de recursos, isto é, para contribuir e avaliar o potencial de lucro e venda de cada uma das unidades de negócios existentes numa empresa.

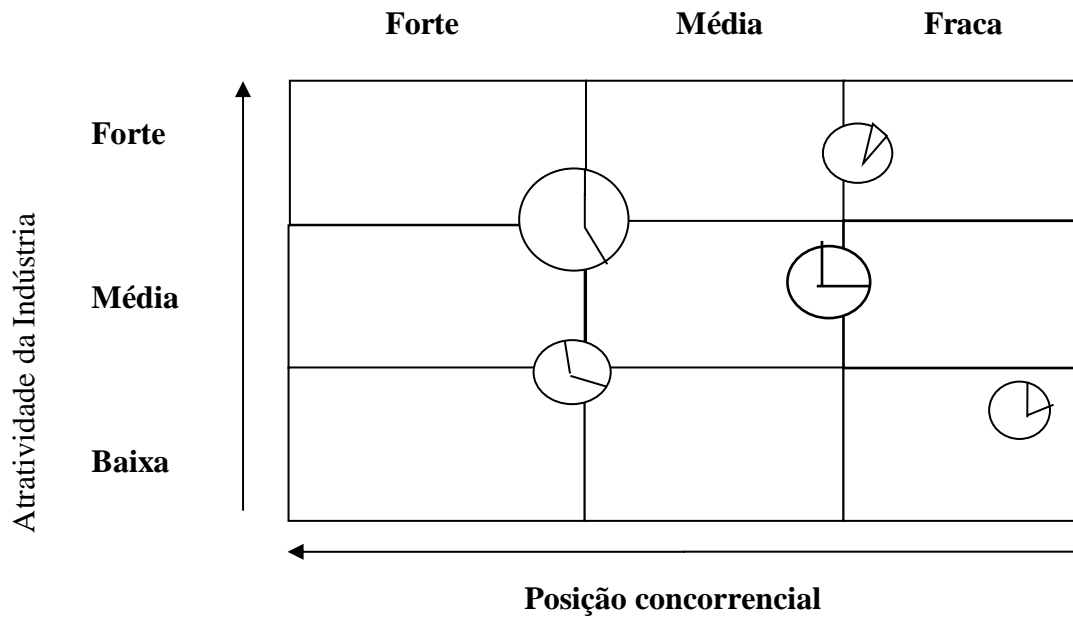
Os principais pressupostos (ciclo de vida do produto e curva de experiência/aprendizagem) da matriz de BCG são aqui também assumidos⁶⁷. De acordo com Sebastião Teixeira (2014), a matriz GE/McKinsey assenta em duas variáveis compostas, X e Y, cujos valores resultam da integração de um conjunto de variáveis simples, sendo os valores resultantes da integração corrigidos por fatores de ponderação previamente definidos.

Para entender o portfólio proposto, a General Electric (GE) criou uma matriz na qual é possível se mostrar a força dos negócios e atratividade dos mercados através de uma carteira multifator. De facto, a matriz GE/McKinsey é dividida em nove células, contra quatro da matriz BCG, pelo facto da tripartição de cada uma das variáveis X e Y.

Conforme a matriz BCG, a variável X designa posição competitiva (ou concorrencial), e é uma variável relacionada com a análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e; a variável Y é relacionada com o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e designa-se atratividade da indústria.

Figura 7 - Matriz GE/McKinsey

⁶⁷ Sebastião Teixeira, Op. Cit. p. 168



Fonte: Sebastião Teixeira (2014: 168)

As conclusões após a análise da Matriz GE podem ser: investir (campo superior esquerdo), avaliar ou abandonar (campo inferior direito).

Figura 8 - GE/McKinsey - Orientações Estratégicas

		Forte	Média	Fraca
Atratividade da Indústria	Forte	<i>Vencedor 1</i> Investir (Crescer)	<i>Vencedor 2</i> Investir (Crescer)	<i>Interrogações</i> Seletivamente
	Médio	<i>Vencedor 3</i> Investir (Crescer)	<i>Médios</i> Investir Seletivamente	<i>Perdedor 1</i> Desinvestir (Colher)
	Baixa	<i>Fontes de proveitos</i> Investir Seletivamente	<i>Perdedor 2</i> Desinvestir (Colher)	<i>Perdedor 3</i> Desinvestir (Colher)
		← Posição Concorrencial		

Fonte: Sebastião Teixeira (2014)

Matriz ADL

Matriz ADL⁶⁸, também conhecida por matriz do ciclo de vida ou do crescimento do mercado, foi desenvolvida pela consultora ADL (Artur D. Little) na década de 70 do século passado e apoia-se na análise conjugada da posição competitiva de cada unidade económica (pontos fortes e pontos fracos) com as características do mercado (oportunidades e ameaças). A situação do mercado (em termos de crescimento) para cada unidade económica é representada pelo valor da variável X que aqui reflete as quatro fases do ciclo de vida do produto: iniciação, crescimento, maturidade e declínio; a variável Y representa a posição competitiva de cada unidade económica, sendo consideradas cinco situações distintas (no sentido descendente): dominante, forte, favorável, ameaçada e fraca.

As características das quatro fases do ciclo de vida da indústria são já conhecidas. Quanto à posição competitiva de cada unidade económica, considera-se:

⁶⁸ Sebastião Teixeira, Op. Cit. p. 171

- Dominante: é capaz de controlar o comportamento dos concorrentes (em matéria de realizações ou de estratégia e dispõe da mais vasta escolha de opções estratégicas, independentemente dos seus concorrentes);
- Forte: é capaz de conduzir a estratégia que escolheu sem por em perigo a sua posição a longo prazo;
- Favorável: dispõe de trunfos a explorar para a condução de certas estratégias; tem muito boas probabilidades de poder manter a sua posição a longo prazo;
- Defensável (ou ameaçada): tem desempenhos suficientemente satisfatórios para justificar a continuação das suas atividades: subsiste, geralmente em virtude da tolerância, voluntaria ou não, dos concorrentes mais importantes; tem possibilidades médias (ou inferiores à média) de manter a sua posição a longo prazo;
- Marginal (ou fraca): tem atualmente, desempenhos pouco satisfatórios, mas tem possibilidades de melhorar a sua posição; pode ter as características de uma posição melhor, mas apresenta uma grande fraqueza; pode sobreviver no curto prazo, mas tem que melhorar a sua posição para ter hipóteses de sobreviver a longo prazo.

As orientações estratégicas para cada negócio vão depender da sua posição na matriz em função da fase do ciclo de vida em que a respectiva indústria se encontra (eixo dos X) e da sua posição competitiva (eixo dos Y) avaliada da forma que acabou de se descrever.

A figura 5 apresenta uma matriz ADL com as orientações estratégicas genéricas conforme a posição dos negócios em análise.

Figura 9 - Matriz ADL

		Ciclo de vida			
		Introdução	Crescimento	Consolidação	Declínio
Dominante			Desenvolvimento		
Forte			Natural		
Favorável					
Ameaçada					
Fraca					

Fonte: Sebastião Teixeira (2014)

A escolha de um modelo de formulação da estratégia e sua adequada implementação dependem de vários fatores, tais como o tamanho da empresa, a diversidade das operações, a estrutura organizacional, a filosofia, o estilo de gestão, o tipo de indústria, entre outros. É preciso as empresas adequarem os modelos às suas realidades e seus níveis de desenvolvimento para poder aumentar suas chances de sucesso. Não são os modelos que garantem o sucesso de implantação de estratégias, mas a forma como são aplicados e implementados.

3.5.9. Implementação e execução de estratégia

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro etapas bem definidas: o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada; a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

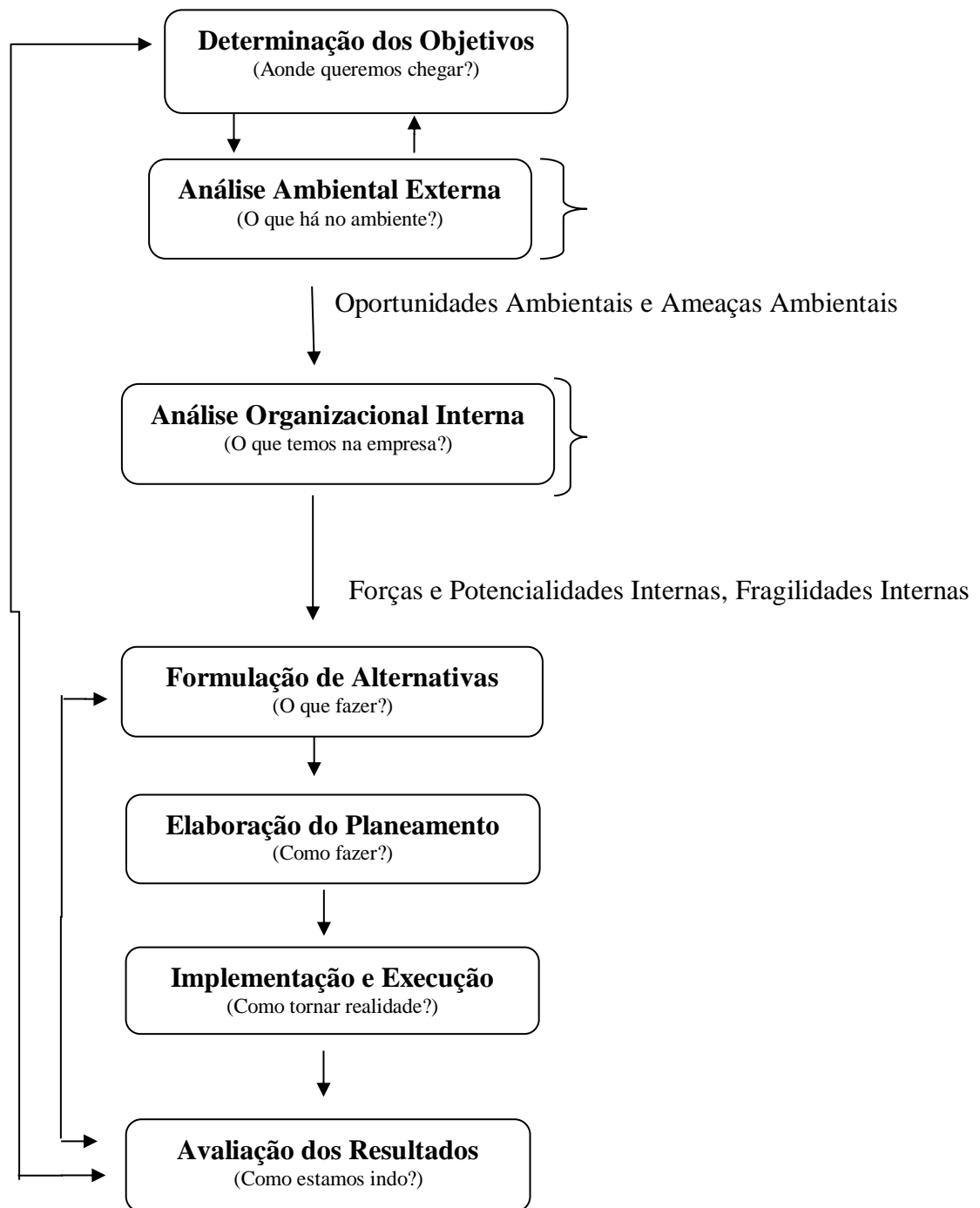
Os diferentes modelos presentes na literatura podem variar segundo a sequência de passos para cada etapa, a opção de ferramentas de análise utilizadas em diferentes situações, a abordagem de implantação, liderança do processo e a complexidade dos métodos analíticos, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos para elaboração de estratégias. Por isso, apresentar-se-ão em linhas gerais, as principais características de modelos representativos de planejamento estratégico.

Para Chiavenato, o planejamento estratégico compreende sete etapas:

1. Determinação dos objetivos
2. Análise ambiental externa
3. Análise organizacional interna
4. Formulação de alternativas
5. Elaboração do planejamento
6. Implementação e execução
7. Avaliação dos resultados

Este mesmo autor desdobra o plano estratégico em fases e etapas conforme o quadro a seguir:

Figura 10 - Etapas do planeamento estratégico



Fonte: Adaptado Chiavenato

Segundo Chiavenato⁶⁹, implementação significa colocar os planos em acção. A implementação da estratégia é considerada como a maneira como se traduz a estratégia em acções. A

⁶⁹Chiavenato, Op. Cit. p.160

implementação da estratégia refere-se⁷⁰ ao conjunto de operações que pretendem levar à prática as acções definidas no tempo, para se atingirem os objetivos definidos na estratégia. E, requer um cuidadoso planeamento e implantação adequada dos recursos da empresa, a manipulação cuidadosa das possíveis mudanças na estrutura da organização e gestão eficaz de mudança. A implementação da estratégia pode envolver várias etapas, como refere Sottomayor e etal⁷¹. Estas etapas estão detalhadas conforme segue:

a) Definição de acções estratégicas.

Nesta etapa se expressa em linguagem simples aquilo que deve ser feito num negócio específico para criar ou manter a vantagem competitiva. Assim, os indivíduos da organização saberão, cada um em relação a si próprio, as atividades que terão de desenvolver;

b) Avaliação da capacidade da organização

Esta etapa tem por objetivo identificar especificamente aquilo que a empresa terá de realizar de forma diferente ou melhor do que vem fazendo. Na afetação de recursos deverá dar-se prioridade às atividades críticas, procurando a melhoria contínua e ajudando à eficácia do trabalho em equipa, a fim de se executar a estratégia com êxito;

c) Elaboração de uma agenda de implementação

Nesta etapa a gestão de topo define o padrão de gestão da empresa que quer implementar, como controlar as interdependências críticas, qual o número de pessoas e quais as qualificações requeridas para as principais funções. O grau desta mudança interna necessária será tanto maior quanto o grau em que a estratégia a implementar for nova. Deverão definir-se ainda as estruturas, medidas, informações e recompensas, orientadas para um comportamento específico;

d) Criação de um plano de implementação

Marcam-se as datas em que as diferentes atividades deverão estar terminadas. O não cumprimento do prazo de uma atividade irá ter repercussões na execução de uma ou mais atividades, devido à sua interdependência mútua. Assim, o processo de implementação da estratégia deverá ser reavaliado periodicamente, por partes ou no seu todo, visando detectar e corrigir, por antecipação, eventuais desvios nas atividades críticas.

Para Chiavenato⁷², implementar o planeamento estratégico e transformá-lo em realidade concreta, implica que a empresa deve seguir estes passos:

⁷⁰Sottomayor et al. (2014: 332)

⁷¹ Ibidem, p. 332

⁷²Chiavenato, p. 160

1. Participação das pessoas: elas devem ser atores e protagonistas da acção estratégica e não simplesmente espectadores ou observadoras. A implementação estratégica deve fazer com que a estratégia passe a ser a atividade quotidiana das pessoas. Transformar a estratégia em acção diária é fundamental para o seu sucesso.
2. Comunicação intensiva: explicar, esclarecer, orientar as pessoas quanto ao que devem fazer para contribuir com resultados para a estratégia empresarial. A comunicação deve-se fazer em todos os sentidos: entre os vários níveis e entre todas as pessoas participantes.
3. Preparação prévia do pessoal: inclui formação e desenvolvimento, educação corporativa, reuniões sistemáticas de apresentação e acompanhamento dos resultados.
4. Reforço contínuo: falar sempre na estratégia, bater firme nos objetivos e festejar resultados. A estratégia deve ser o assunto principal de todas as reuniões e contactos com as pessoas.
5. Avaliação sistemática: medição por indicadores de desempenho e de resultados é fundamental. Diariamente ou semanalmente as pessoas devem reunir para avaliar o andamento das acções estratégicas, da coordenação e integração de todos os esforços. A avaliação sistemática deve funcionar como um reforço contínuo e positivo para a acção estratégica.
6. Recompensas por resultados: a estratégia repousa na acção das pessoas e estas devem ser incentivadas e estimuladas constantemente para que não haja interrupções ou atrasos. As pessoas precisam ser recompensadas ou premiadas a partir do momento em que os resultados são alcançados. As recompensas devem também funcionar como um reforço contínuo e positivo para a acção estratégica.

3.5.10. Controlo e avaliação de estratégia

A execução de uma estratégia quer ela tenha sido ou não objeto de um exigente planeamento, deve ser continuamente acompanhada, monitorizada, com vista à detetação de eventuais alterações das circunstâncias (internas e/ou externas), entretanto registadas, e identificação e localização dos problemas ou potenciais problemas para determinar e levar a efeito as medidas que conduzam aos necessários ajustamentos⁷³.

E, Sottomayor et al.⁷⁴, consideram que uma boa execução da estratégia empresarial requer a procura contínua da eficiência e eficácia operacionais.

⁷³ Sebastião Teixeira, Op. Cit. p. 322

⁷⁴Sottomayor et al. Op. Cit. p. 332

CAPITULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Enfoque epistemológico da investigação

Este capítulo centra-se no caminho escolhido para a investigação, no que respeita aos aspectos metodológicos constitutivos para, posteriormente, ser apresentada a proposta de análise dos resultados obtidos neste estudo.

Segundo Tamo (2012: 97), a metodologia é o estudo dos métodos necessários na produção de conhecimento epistémico e programático, ela implica a escolha dos métodos para uma determinada investigação.

Neste sentido, serão aqui evidenciados os aspectos definidos para a reflexão sobre o impacto do risco de negócio na definição da estratégia das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola no período de 2012 à 2014. Neste capítulo apresentar-se-á também o referencial teórico e o caminho percorrido para a construção do objeto de investigação, o campo de investigação, os procedimentos de recolha de dados, assim como o País (Angola) e os sujeitos envolvidos na investigação.

A reflexão sobre os aludidos riscos de negócio revela-se aspeto significativo da complexidade na atividade de enchimento e distribuição do gás butano. As considerações, todavia, devem atender a que a autonomia está a ser construída no exercício desta prática, em função aos conhecimentos adquiridos.

Por conseguinte, na busca de elucidar o objeto desta investigação, que é o estudo do impacto do risco de negócio na definição da estratégia das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola (2012 - 2014) explicar-se-á a problemática, no momento em que será evidenciada as suas condicionantes e determinantes, de forma que a reflexão mantenha uma relação com a realidade que se impõe.

4.2. Tipo de estudo e sua justificação

Este trabalho foi estruturado em três momentos distintos:

O primeiro momento é de carácter descritivo, em que pedimos a documentação de cada empresa que exerce a atividade de enchimento e distribuição de gás butano em Angola de 2012 até 2014, a fim de conhecer a sua história, a sua missão, visão e valores que determinam o comportamento do seu funcionamento.

A utilização da pesquisa documental baseou-se nos documentos das empresas do setor (investigação preparatória) para o caso prático.

No segundo momento, de carácter conceptual, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, visto que para a sua realização, recorremos à vários livros, a internet, algumas publicações já existentes e algumas dissertações tendo em vista a compreensão do significado de cada palavra-chave do tema, o tipo de risco e os procedimentos da sua determinação e as diferentes matrizes tanto na identificação como na implementação de uma estratégia.

O terceiro momento é da realização do inquérito, feito através de uma abordagem observacional e descritiva, a partir de uma entrevista informal aos Diretores e quadros de cada empresa que fazem parte deste setor, de forma a perceber o risco que afeta o seu negócio e o tipo de estratégia adoptada. O inquérito incidiu sobre algumas temáticas suscetíveis de obter uma resposta à nossa questão de investigação, tais como:

1. Negócio – Risco
2. Risco – Rentabilidade
3. Risco - Estratégia

Isto permite avaliar a estratégia adotada por cada empresa em relação a magnitude do risco que afecta o seu negócio.

4.3. Descrição e justificação do tipo de desenho da investigação

A investigação começa pela definição do tema, a formulação do problema, a determinação da população da pesquisa e a sua amostra, seguida da solicitação da documentação que permitirá conhecer cada sujeito que a compõe.

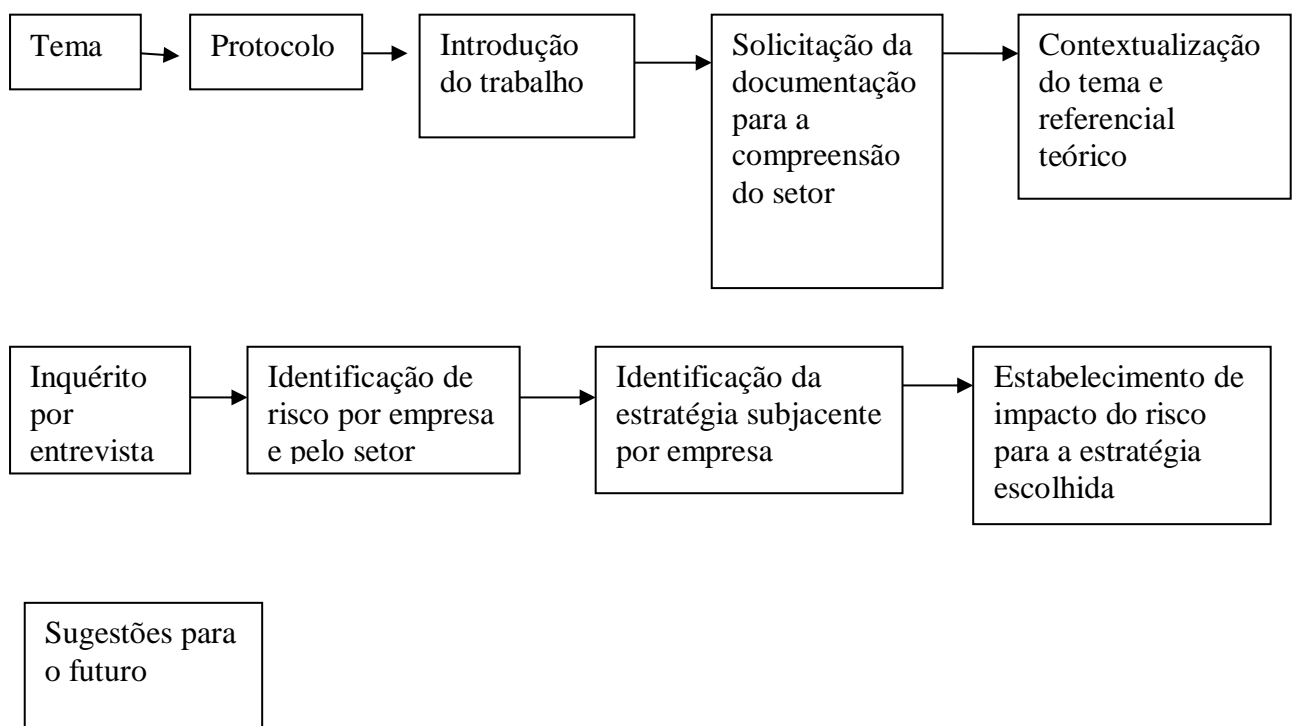
Em segundo lugar, procedeu-se a contextualização do tema, a descrição dos seus conceitos chave, nomeadamente: risco, impacto, negócio, e estratégia na qual sobressai no mesmo tempo a identificação de duas variáveis que são o risco de negócio e a sua magnitude na adoção da estratégia das empresas do setor.

Esta relação é descoberta e apurada através de um método empírico que assenta no estudo de caso das empresas que actuam no setor e com as quais, procuramos desenvolver uma análise aturada que nos fornece os elementos que respondam à preocupação levantada na parte introdutória do trabalho.

Por fim, fez-se uma sugestão de uma estratégia típica na qual cada empresa pode vir-se a encontrar, originada pela potencial anulação de subsídio de preço, que pode se focalizar quer no marketing, nas finanças, nos recursos humanos ou nos processos internos que visam a progressão e aumento do volume de negócio.

Aqui, o momento do inquérito é crucial porque se procura fazer uma compilação dos dados provenientes da investigação qualitativa, empreendida através de um mapa comparativo de pontos fracos e das ameaças detetadas, expressa em termos binários por um lado, a fim de sobressair os pontos semelhantes e as diferenças dos riscos que afetam-nas (análise dedutiva). Por outro lado, usou-se também a análise quantitativa dos indicadores económico-financeiros para perceber a qualidade das estratégias adotadas por cada empresa de modo a reduzir a subjetividade.

Eis o cronograma das fases a prosseguir na pesquisa:



4.4. Hipóteses de investigação

Como é evidente na nossa vida quotidiana, constantemente elaboramos hipóteses acerca de várias situações e *a posteriori* indagamos a sua verificação. No contexto da presente investigação, onde se pretende analisar o impacto do risco de negócio na definição da estratégia

das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola, foram consideradas as seguintes hipóteses:

H1: Todas as empresas do setor de gás butano em Angola têm estratégias corporativas e de negócios definidas de forma adequada;

H2: Todas as empresas do setor de gás butano em Angola consideram o risco como um dos fatores preponderante na definição das suas estratégias;

H3: Sendo os riscos similares a todas as empresas do setor de gás butano em Angola, as respectivas estratégias são diferentes, de acordo com os objetivos principais definidos por cada uma delas.

4.5. Unidades de análises

Para a construção do campo da nossa investigação, foi necessário a determinação da população e da amostra.

4.5.1. População

A população ou universo é o conjunto de todos os elementos, indivíduos ou objetos, que possuem determinada característica em comum» (Tamo, 2012:142).

Neste estudo estão definidas uma população de quatro empresas que executam o objeto de enchimento e distribuição de gás butano em Angola, nomeadamente: AJC- CANHONGO, empresa unipessoal, empresa GASTEM, S.A, empresa SAIGAS, Lda, e empresa SONAGÁS E.P.

4.5.2. Amostra

Para Tamo (2012:142), a amostra distingue-se da população ou universo na medida em que representa uma parte, isto é um subgrupo não vazio. Desta população, procura-se a sua representatividade com vista à extrapolação.

Como o estudo se limita a demonstração do impacto da estratégia no risco de negócio do setor de gás butano em Angola, a nossa amostra serão **todas as empresas** de enchimento de gás butano em Angola, retendo os pontos semelhantes e identificar os aspectos que as diferenciam e explicar as causas comparativas em matéria de risco.

Quadro n° 7- Identificação da amostra

Empresas	Pessoas inquiridas	Função	1º Momento	2º Momento	3º Momento	Total
Sonagas, E.P	2	Departamento de operações e Direção Comercial	X	X	X	3
Saigas, Lda	2	Departamento comercial e Diretor Financeiro	X	X	X	3
Gastém, S.A	2	Presidente do Conselho de Administração e Diretor Comercial	X	X	X	3
Canhongo, E.U	2	Direção Comercial	X	X	X	3
Total	8		4	4	4	12

Fonte: elaboração própria

Para a aplicação do inquérito (base desta pesquisa), a entrevista foi dirigida às quatro empresas de enchimento e distribuição do gás butano em Angola, sendo repartida em três momentos por empresa, o que completa doze (12) entrevistas no total. Trata-se de uma pesquisa massificada que abrange todo universo na sua totalidade. Isto assegura que o resultado alcançado seja representativo para todas as partes envolvidas.

4.5.3. Tipo de Amostragem

Para a realização do presente trabalho científico, recorreremos à amostragem não aleatória por conveniência que consistirá a indagar os responsáveis de todas as empresas que representam o setor de gás butano em Angola. Com base nas informações recolhidas, procederemos a avaliação do modelo de estratégico de negócio adotado para cada empresa e depois o quadro indicador estratégico deste setor de enchimento de gás em Angola.

4.6. Procedimentos para construção dos dados

Para conhecer os riscos de negócio das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola, as diferentes estratégias definidas e o plano de acções concebidos para os colmatar, a recolha de dados foi realizada em doze (12) entrevistas aos gestores das empresas em estudo.

Adicionalmente, para entrevistas, as perguntas foram organizadas em três (3) grupos que são (vide anexo 1):

1. Consagrado ao conhecimento do setor de gás butano em Angola;
2. Consagrado aos tipos de riscos vividos pelas empresas do setor de gás butano em Angola;
3. Consagrado ao conhecimento da estratégia definida por cada empresa de enchimento e distribuição de gás butano em Angola.

Optamos por perguntas abertas de forma a recolher opiniões e considerações dos responsáveis das organizações em estudo acerca da gestão de risco.

Outrossim, assinalamos que muitas perguntas de carácter financeiro foram levantadas através da documentação já recolhida; tivemos que solicitar os relatórios de contas das empresas onde fomos, por serem indispensáveis para não inviabilizar o nosso estudo; considerando que as empresas, além de preencher as prerrogativas económico-sociais, devem também velar sobre a perspetiva financeira.

A sistematização do processo de investigação qualitativa seguirá determinadas fases. Tem o seu início na fase de preparação da investigação com intenção de obter informações preliminares sobre o setor e o risco económico e financeiro que o afeta.

O passo seguinte é a fase do trabalho de campo, que na investigação qualitativa se constitui de observações, entrevistas e análises documentais. Finalmente, segue a fase de tratamento do material obtido no campo por meio da sua ordenação, classificação e da análise de resultado.

4.6.1. Primeira fase de conhecimento do setor e da eleição da área de investigação

Esta primeira fase da investigação, compreende as seguintes etapas:

- a) Eleição da área de investigação;
- b) Delimitação do problema;
- c) Definição do objeto de estudos e objetivos;
- d) Construção do fundamento teórico conceitual;
- e) Definição dos instrumentos de recolha de dados (grelha de perguntas);
- f) Recolha da documentação

Nesta fase, procedeu-se a uma vasta leitura dos documentos das empresas e da literatura especializada sobre o tema e a sua contextualização. Esta foi importante para a formulação do problema de investigação e a construção da “mirada” que vai orientar o trabalho de campo. Alí, derivaram questões e os principais aspectos do estudo.

Também, se realizam os primeiros contactos com as administrações das empresas AJC-CANHONGO, GASTEM, SAIGAS e SONAGÁS E.P.

O primeiro contacto com estas empresas teve como objetivo, saber as condições gerais do negócio, depois deste encontro, iniciou o processo formal da investigação.

O passo seguinte foi de proceder à recolha de dados dos sujeitos de investigação. Para a eleição, foi delimitado o tempo ao período de 2012 a 2014. Concluída a fase preparatória da investigação, deu-se início à fase de trabalho de campo.

4.6.2. Segunda fase – trabalho de campo

A segunda fase, foi marcada pelo trabalho de campo efetivo. O trabalho de campo foi a estratégia que proporcionou a aproximação do objeto investigado, conhecendo-o e estudando-o melhor, adquirindo assim, conhecimentos a partir da realidade encontrada.

Deste modo, houve o suporte para realizar a seleção das informações para, evitando o risco de subjetividade, permitir com que avaliação oriente o modelo estabelecido no desenho da investigação, tendo sido estabelecido um plano de acção com atividades tomando em conta os objetivos específicos.

Para recolha dos dados da investigação, juntaram-se os dados que constituem a matéria-prima da investigação, através do método de observação direta dos fenómenos que se apresentaram acerca dos riscos sistémico e do negócio. Os dados obtidos foram tabulados, dos quais se determinaram as percentagens no excel, ao pé da mesma analisaram-se os dados e deduziram-se as interpretações para responder a cada um dos objetivos definidos na investigação.

O método de investigação seguido permite, em nosso entender, determinar o impacto do risco na definição da estratégia das empresas do gás butano em Angola no período de 2012 à 2014, através das respostas obtidas das entrevistas e da análise documental.

Nesta fase, analisou-se as conexões e práticas consideradas em atividades de distribuição de gás butano.

Optou-se por realizar uma investigação com suporte da técnica de investigação qualitativa. A eleição pela aplicação desta técnica justifica-se pelo interesse de encontrar não somente do que dizem as pessoas ou do que os outros fazem, mas porque o interesse se concentra em focalizar o que dizem e fazem mediante os desafios impostos pelo quotidiano.

A construção dos dados para a realização do presente estudo teve início em fevereiro de 2015 e continuou de forma menos sistematizada até janeiro de 2017.

4.6.3. Terceira fase – procedimentos para análises de resultados

A análise das informações recolhidas no campo ocorreu de modo constante durante a investigação. Este procedimento permitiu definir prioridades, por exemplo, quais das empresas estariam dispostas em nos receber sem protocolo e quais delas precisavam que se cumprisse com algumas formalidades prévias. Salientamos que todas as empresas se recusaram a utilizar a técnica do questionário por escrito.

A investigação está focada na análise do impacto do risco de negócio na definição da estratégia das empresas distribuidoras de gás butano. Os dados que foram analisados e discutidos neste trabalho são baseados nas informações recolhidas.

Depois da recolha dos dados, as informações foram revistas e classificadas, organizadas, tabuladas e interpretadas de acordo com as categorias das respostas obtidas das entrevistas. A comparação entre os diferentes apontamentos e fontes de dados serviu para verificar e validar os dados obtidos para comparar e estabelecer relações entre as informações recolhidas.

Para a avaliação de riscos no setor de gás butano em Angola, foi reproduzida a matriz SWOT, considerando os itens relacionados com os pontos fracos e as ameaças-alvo; a matriz em referência, avaliou as respostas obtidas das perguntas feitas junto aos quadros das quatro (4) empresas de enchimento de gás butano em Angola.

Para a classificação do risco, foram estabelecidos os seguintes critérios:

- a) Um (1): Expressa a existência de risco ou risco visível;
- b) Zero (0): Expressa a inexistência de risco ou risco não observado;

Para podermos observar de forma geral o nível de risco que abrange cada fator recolhido junto aos entrevistados, foram calculadas as percentagens que variam nas seguintes classificações:

Quadro 8 - Critério de classificação do risco

%	Classificação
100%	Mostra que o risco é eminente em qualquer empresa, privada e de Estado.
75%	Mostra que o risco afeta todas as empresas privadas com abordagem do mercado, excepto a única empresa do Estado.
50%	Mostra que o risco afeta metade das empresas do setor, geralmente com a estratégia fraca.
25%	Mostra que o risco está limitado a uma única empresa e considerado não abrangente e insignificante.

Fonte: Elaboração própria

Para validação das respostas e informações obtidas procedeu-se à utilização do método descritivo para as suas transcrições, e dedutivo para o seu agrupamento, o que permitiu a identificação dos riscos e as estratégias resultantes dos mesmos.

Os riscos identificados e as estratégias subjacentes são resumidos nos dois quadros abaixo:

Quadro nº 9 - Riscos do setor

No	Risco	Empresas – Frequência relativa				Frequências Absoluto	Percentagem de F.A.
		Canhongo, E.U	Gastém, S.A	Saigás, Lda	Sonagas, E.P		

Quadro nº 10- Recolha da estratégia adotada por empresa

Empresa	Risco aparente	%	Estratégia	Nível de aplicação

CAPITULO V- CLASSIFICAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Como foi dito na parte metodológica depois das entrevistas e da consulta documental, os dados recolhidos foram compilados, tabulados e utilizados no cálculo dos indicadores económico-financeiros, para identificar os riscos do negócio de cada empresa do setor e corresponder a cada uma a sua estratégia.

De facto, existem duas fontes de informações: as que provem de uma análise qualitativa e as que têm origem na análise quantitativa.

5.1 Apresentação do risco por meio da análise qualitativa

Recorremos para presente análise ao Modelo SWOT e à matriz das cinco Forças de Porter

5.1.1 Modelo SWOT

No caso da análise SWOT, as informações foram agrupadas no mapa de dupla entrada. Em vertical apresentam-se os riscos potenciais a partir dos pontos fracos e ameaças detetados no setor e horizontal, sendo as frequências relativas por empresas e absolutas expressa em termos percentagem.

Relembrar que, utilizamos o sistema de avaliação binária de 0 e 1.

Assim apresentamos os pontos fracos e ameaças que ilustram os riscos encontrados no setor de gás butano em Angola:

Quadro nº 11 – Riscos encontrados nas empresas do setor

Nº	Riscos potenciais	Empresas				Notas
		Gastém	Canhongo	Saigás	Sonagás	
A	Pontos Fracos					
A1	Não vende diretamente ao consumidor	1	0	1	1	75%
A2	Exige investimento importante para compra de garrafas e equipamentos	1	1	1	1	100%
A3	Tem nas suas existências muitas botijas obsoletas por causa de carregamento, descarregamento inapropriado e corrosivo no tempo	1	1	1	1	100%
A4	Falta de manutenção atempada nas instalações de enchimento de gás, e falta de peças e sobressalentes	0	0	0	1	25%
A5	Fraca execução orçamental nos projetos de investimentos	0	0	0	1	25%
A6	Falta de pessoal especializado para funcionamento de novo projeto	0	0	0	1	25%

A7	As agências autorizadas são muito aproximadas, o que não facilita o aumento do volume de negócio da empresa (estático)	0	0	1	0	25%
A8	Nova no mercado e compete com as empresas com mais anos de trabalho e com mais experiência neste setor	1	0	0	0	25%
A9	Tem uma equipa de trabalho muito pequena e se houver perda na equipa de pessoal, causará transtornos à produção	1	0	0	0	25%
A10	Exige um sistema de segurança permanente, o que obriga a empresa dar formação	0	1	0	0	25%
A11	Não exerce vendas de gás a granel	0	1	1	0	50%
A12	Custos fixos elevados por causa das naves próprias aberto ao consumidor (não terciariza o serviço)	0	1	0	0	25%
A13	Produto com margem reduzida, cuja boa	1	1	1	0	75%

	parte já foi consumida pela Sonangol.					
A14	Negócio que exige um investimento enorme com custo de capital elevado	1	1	1	1	100%
	SOMATÓRIO	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 - Risco encontrado nas empresas do Setor

Nº	Riscos Potenciais	Empresas				Notas
		Gastém	Canhongo	Saigás	Sonagás	
B	Ameaças					
B1	Fornecedor único da M.P	1	1	1	0	75%
B2	Produto com preço de venda rígido	1	1	1	1	100%
B3	Sonagás: Distribuidor e revendedor, é um ponto de estrangulamento para as empresas concorrenciais	1	0	1	0	50%
B4	Margem de venda reduzida por ser um produto estratégico pelo país	1	1	1	0	75%
B5	Concorrência desleal no pessoal da empresa produtora e	1	1	1	0	75 %

	importadora de matérias-primas que vendem o gás granel e importa os vasilhames com marcas das outras empresas do setor					
B6	Produto com margem reduzida, cuja boa parte já consumida pela Sonangol	1	1	1	0	75%
B7	Desenvolvimento tecnológico neste setor é mais rápido e está em contínua mutação	0	1	0	0	25%
B8	Entrada de uma multinacional vai engolir toda a rentabilidade das empresas concorrentes	1	1	1	1	100%
B9	Dependência total (externalidade) externa na transformação do gás e outros derivados do petróleo	1	1	1	1	100%

B10	Pouco stock de gás por falta de refinarias locais	1	1	1	1	100%
	TOTAL	9	9	9	4	
	A+B	15	15	15	10	

Fonte: Elaborado pelo autor

O somatório dos itens da análise SWOT permite-nos ilustrar o risco potencial do setor. Quanto maior for o somatório total de cada empresa mostra diretamente a dimensão do risco que representa em relação as outras que apresentam um total relativamente inferior.

A matriz acima permite a ilustração do risco potencial tal como nos mostra o diagrama abaixo que apresenta o resultado em 4 cores:

Quadro 13 -Resumo de Riscos potenciais do Setor

Nº		25%	50%	75%	100%
1	Exige investimento avultado e permanente	Red	Red	Red	Red
2	Produto que chega com dificuldade nas zonas rurais (get at).	Yel	Yel	Yel	Yel
3	Produto com margem reduzida e já consumida pela própria distribuidora	Blk	Blk	Blk	
4	Produto com um fornecedor único das M.P. (mercado monopolista)	Blk	Blk	Blk	
5	Existe concorrência desleal da parte da própria distribuidora da M.P. que é grossista do produto acabado (Dumping)	Blk	Blk	Blk	
6	Negócio que usa uma tecnologia em mutação permanente	Grn			
7	Liberalização do setor pode diminuir a rentabilidade que ainda é reduzida	Red			
8	Matérias-primas e subsidiárias importadas, o que cria uma externalidade pronunciada pela escassez de divisas para aquisição de gás bruto e vasilhames	Red	Red	Red	Red
9	Stock de gás reduzido por falta de refinarias locais	Red	Red	Red	Red
10	Produto com um preço estipulado pelo governo	Red	Red	Red	Red
11	Esgotamento da reserva petrolífera a longo prazo	Red	Red	Red	Red
12	Peso dos custos de estrutura sobre a margem bruta	Blk	Blk	Blk	
13	Utilização de produtos substitutos (lenha, carvão, petróleo)	Red	Red	Red	Red
14	Estrago rápido dos vasilhames	Red	Red	Red	Red

Fonte: Elaborado pelo autor

As cores têm a seguinte interpretação:

- Verde: ilustra as perguntas com 25% de risco e mostra que o mesmo está limitado a uma única empresa do setor; o risco não é abrangente e pode ser considerado mínimo.
- Amarela: ilustra as perguntas com 50% de risco e mostra que o mesmo afeta metade das empresas do setor, geralmente as empresas frágeis.
- Preta: ilustra as perguntas com 75% de riscos e identificam que os mesmos afetam todas as empresas privadas, excepto a única empresa do Estado denominada SONAGÁS.
- Vermelha: ilustra as perguntas com 100% de riscos e mostra que o mesmo é eminente em qualquer empresa privada ou do Estado.

Como se pode perceber, a análise SWOT pode contribuir para a elaboração de uma boa estratégia competitiva da organização através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional em que é aplicada na manutenção das empresas no cenário nacional.

Pelas entrevistas nas empresas do setor, foi possível identificar as variáveis do ambiente externo que é constituído pelas oportunidades e ameaças do setor, tais como:

Quadro 14 -Matriz SWOT do Setor

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Indústria com tecnologia acessível; • Capacitação da mão-de-obra; • Refinaria local assegura 80% da oferta. • A procura existente; • O projeto LNG Angola e exploração de gás natural; • Grande potencial de crescimento no mercado nacional; • Produto que beneficia de subsídio de preço na compra de MP básicas. • Produto com ausência de competitividade no mercado nacional. • Existência de uma infraestrutura portuária e logística enorme e com grande mobilidade geográfica. • Produto com custo de produção superior ao custo de aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de engenharia nacional; • Indústria com investimento avultado; • Custo operacional e de manutenção elevada; • Produto com margem reduzida. • Concentração de poder de venda de bruto por Estado; • Guerra fiscal (indústria com fiscalização permanente); • Falta de divisas para continuar a importação de gás e vasilhames, indispensável na expansão do negócio nas províncias; • Anulação progressiva de subsídio sobre o preço; • Produto com preço vigiado; • Produto com único fornecedor de MP básicas; • Produto que chega com dificuldade nas zonas rurais (get at).

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.2 Modelo das Cinco forças competitivas de Porter: Análise setorial

A atratividade do setor pode ser também analisada e com maior profundidade com recurso a Matriz das cinco Forças de Porter. Elas permitem esclarecer qual é o retorno esperado das empresas estudadas no setor nas quais as mesmas fazem parte. Tais forças têm o objetivo de

entender melhor a maneira com que as empresas se apresentam em um determinado setor. Esse entendimento acontece por meio da análise das cinco principais forças que definem um mercado que são: rivalidade no setor, ameaças de novos concorrentes (entrantes), produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores. Nesse projeto, foi realizada uma análise qualitativa do mercado a partir do conhecimento do setor pelo autor.

- Rivalidade no setor

A rivalidade interna no setor de gás de cozinha é mínima, tendo em conta o crescimento da demanda, as barreiras à entrada e concentração de mercado. O crescimento de consumo de gás é constante, fazendo com que as empresas do setor de distribuição de gás consigam disputar a sua participação no mercado.

Nos últimos anos, a competição entre distribuidoras tem um crescimento acentuado. Elas passaram a implementar programas de qualidade dos seus produtos, modernização de seus parques industriais, melhorando o sistema de atendimento ao cliente, rapidez na entrega do produto, melhor apresentação dos vasilhames.

Existem muitos revendedores credenciados até pessoas físicas neste mercado, e tem pouca fidelidade, buscando sempre quem oferece as melhores condições.

- Ameaças de novos concorrentes

Embora a legislação (Decreto n.º37/00 de 6 de outubro, Lei n.º28/11 de 1 de Setembro, Decreto Presidencial n.º 132/13 de 5 de Setembro) determina entre outras obrigações às empresas que desejam actuar no mercado de gás de cozinha, estabelece exigências que dificultam a entrada dos novos concorrentes. Apesar deste rigor, a barreira é sempre eminente.

O setor configura-se como um oligopólio explicado pelos altos custos de entrada, desde o transporte de produto, o seu armazenamento, enchimento de botijas, investimento em botijas e entrega ao revendedor de gás ou consumidor final.

Percebe-se também que o setor de enchimento e distribuição de gás é menos atrativo, pois, o número de empresas licenciadas neste setor é muito reduzido. Neste contexto, as distribuidoras, excepto a SONAGAS, enfrentam várias barreiras à entrada como o preço de venda do produto em relação ao preço da SONAGAS que dificulta a penetração no mercado de uma nova marca. Contudo, a margem bruta das distribuidoras que engloba todos os custos operacionais de

enchimento e distribuição, desde a aquisição do produto até o momento em que o consumidor final é atendido, não garante condições financeiras favoráveis.

Outras barreiras de novas operadoras são também as exigências de segurança, como a requalificação das botijas que requer custos adicionais de manutenção ou substituição, sobretudo das botijas de 12 kg, as mais utilizadas.

Outra barreira típica é sem dúvida a localização próxima da refinaria de Petróleo, que faz com que haja mais empresas em Luanda do que a Leste do país, e também esperar outras empresas na parte litoral de Angola.

Outro fator relevante e que constitui uma barreira, é o investimento em logística para se efetuar o enchimento e distribuição do produto. É necessário investir em caminhões cisternas para transporte do produto, tanques de armazenamento de produtos que determinam a capacidade de produção, aquisição de vasilhames para determinar a participação do mercado e a aquisição de veículos próprios para efetuar a distribuição de produto.

- Produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é sempre algo que rodeia o setor. A lenha, o carvão, o fogão a petróleo e a energia elétrica constituem ainda ameaças ao crescimento do consumo do gás, principalmente nas regiões de leste, nas aldeias em virtude de dificuldade dos consumidores não terem condições de adquirir o produto. O gás natural, como produto substituto, pode ser considerado o produto substituto em potencial.

- Poder de negociação dos clientes

Os clientes de LPG são revendedores credenciados, postos de venda, consumidores industriais e consumidores domésticos. Os revendedores são geralmente pessoas jurídicas para os quais a Distribuidora concede autorização para revender o produto engarrafado por ela. Pelas regras atuais, não são obrigados a vender uma única marca, mas têm várias opções para adquirir outros produtos.

O poder de negociação dos clientes foi reforçado com o aumento de concorrentes, dando aos compradores mais opções.

- Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é muito forte, pois, os custos de produção do principal fornecedor SONANGOL continuam sendo menor do que os praticados por outras companhias.

A SONAGAS ainda detém um grande poder de mercado como fornecedora do LGP.

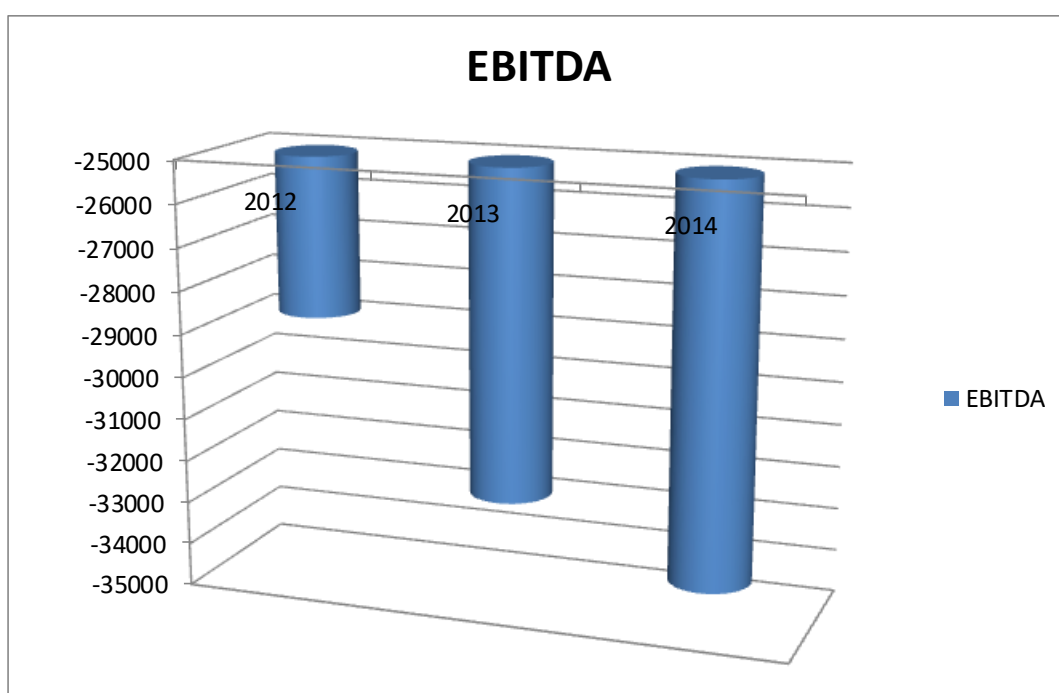
As distribuidoras de gás não têm possibilidade de comprar o produto nas empresas locais produzem o LGP ou importar do exterior do país.

5.1.3 Indicadores financeiros

De seguida faz-se a análise quantitativa, realizada através da análise e consideração dos indicadores EBITDA, Autofinanciamento, EVA, PC, MS, VN, GAO, GAF, GAC com auxílio das demonstrações financeiras obtidas das empresas (Vide anexos 2 e 3).

No quadro abaixo, podemos visualizar a situação da SONAGAS:

Quadro 15. Resultados da SONAGAS no período 2012-2014

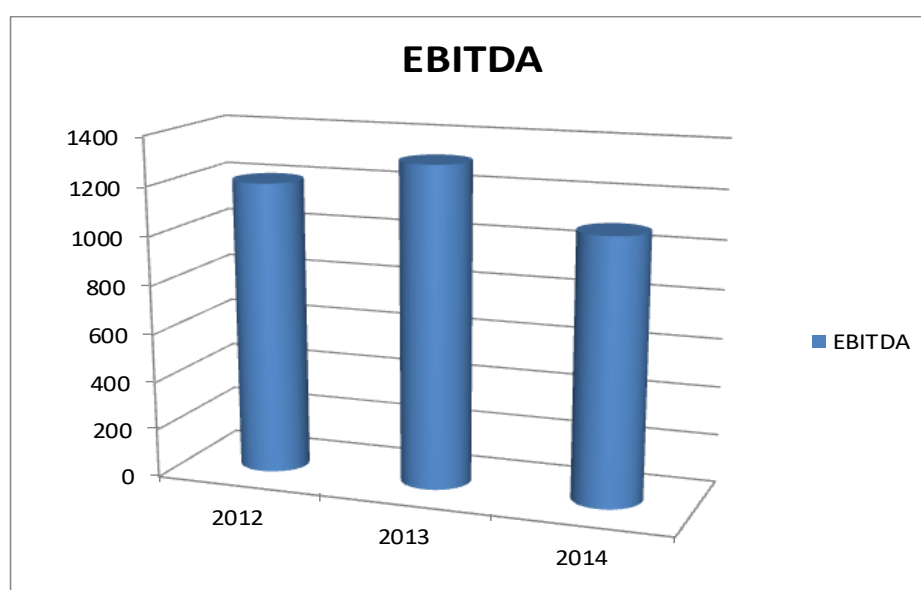


	2012	2013	2014
EBITDA	-28707,02	-32649,07	-34214,81

Fonte: Elaborado a partir de informações (Relatórios e Contas 2012, 2013 e 2014)

A SONAGAS é o maior fornecedor de gás de cozinha em Angola, pertencente ao Grupo SONANGOL, que no ano de 2012 obteve receitas acima de 20.000 milhões de Kwanzas e registou prejuízo na ordem de 34.000 milhões, tendo o seu EBITDA atingido em 2013, - 32.649,07 milhões, e antes AKZ -28.707,02 milhões em 2012, um acréscimo de AKZ 3.942,05 milhões. Em 2014, registou AKZ -34.214,81 milhões. Há necessidade de uma estratégia para garantir melhores retornos e criar valor agregado.

Quadro 16. EBITDA da SAIGAS período 2012-2014



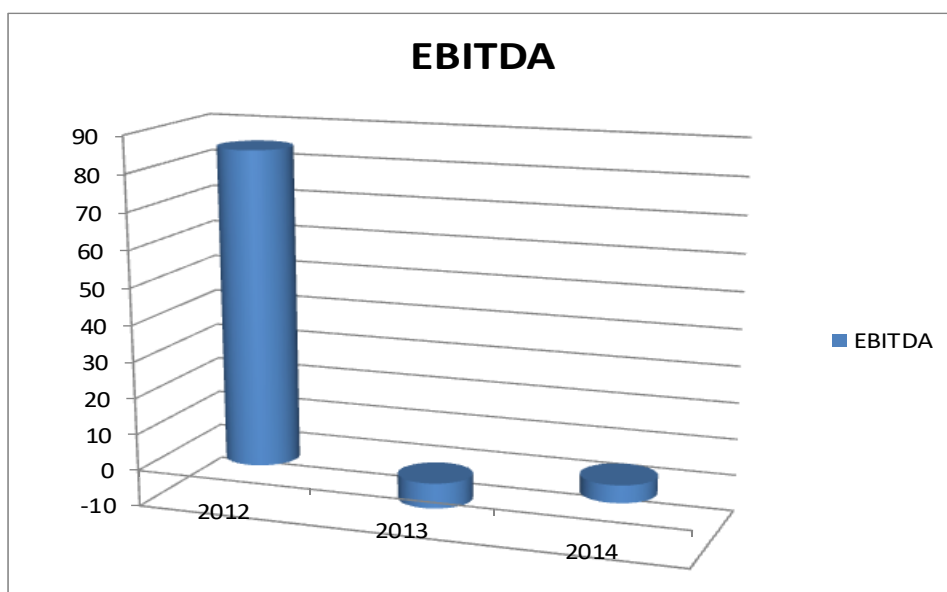
	2012	2013	2014
EBITDA	1201,81	1312,49	1080,76

Fonte: Elaborado a partir de informações; Relatórios e Contas SAIGAS 2012, 2013 e 2014.

Quanto à SAIGAS, é uma empresa que durante os três anos em análise, alcançou resultados positivos apesar da desvantagem competitiva face a SONAGAS. O EBITDA da segunda empresa do setor atingiu AKZ 1.312,491 milhões em 2013, registando um acréscimo de AKZ 110,68 milhões em comparação com o ano de 2012. Em 2014, reduziu em AKZ 1.080,76 milhões em seu EBITDA, resultado inferior em 18% se comparando ao ano anterior.

Relativamente à GASTEM, a situação é menos grave. Nota-se que no período em análise, a empresa registou apenas um EBITDA negativo no ano 2013, o que demonstra um desempenho abaixo da sua congénere SAIGAS, Lda. Em 2012 tinha um EBITDA elevado que infelizmente registou uma variação negativa, até perder 6,9 Milhões. Porém em 2014, recuperou, seja obteve 4,78 Milhões, valor muito inferior em relação ao ano 2012, conforme o gráfico a seguir:

Quadro 17- EBITDA da GASTEM período 2012-2014



	2012	2013	2014
EBITDA	85,45	-6,9	4,78

Fonte: Elaborado a partir de informações; Relatórios e Contas GASTEM, SA 2012, 2013 e 2014

Autofinanciamento

Nas palavras de Silva e Matos (1998:42), o autofinanciamento «*é o financiamento obtido através da retenção, na empresa, de parcelas de lucro, ou seja, o financiamento conseguido pela empresa a custo dos seus próprios meios*».

Mediante a esta abordagem, entendemos que o autofinanciamento interpela o financiamento da empresa por ela própria, ou seja, são recursos que vão permitir a constituição de reservas financeiras para renovar o seu equipamento e reembolsar os empréstimos eventualmente contraídos. (Da Silva, Hélder Viegas; Matos Maria Adelaide. Tecnologias. Texto editora, 1998).

Aqui, demonstramos a capacidade destas 4 empresas de financiarem-se a elas próprias, como indica os seguintes quadros abaixo mencionado.

No primeiro quadro, temos a situação de SONAGÁS, E.P. durante o período analisado, quer 2012, 2013 e 2014

Quadro 18. Autofinanciamento SONAGÁS, E.P.

Rubricas	2012	2013	2014
Amortizações do Exercício	4.293.635.000,00	3.963.184.500,00	5.232.041.700,00
Var. Provisão	(6.513.083.300,00)	2.977.010.900,00	1.437.122.500,00
RLE	(34.795.424.600,00)	(38.668.776.900,00)	(39.326.832.800,00)
TOTAL	(37.041.872.900,00)	(31.728.581.500,00)	(32.657.668.600,00)

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa SONAGÁS, E.P. não teve capacidade de se autofinanciar no período supra indicado porque o seu custo de exploração foi acima do recomendado, essencialmente devido ao facto de ter sido chamada a dar resposta aos investimentos públicos estratégicos do Estado angolano. Este facto deixa transparecer pouca objectividade pelo lucro. Neste contexto, embora a mão-de-obra produza o suficiente para obter receitas, ela apresenta um nível de rentabilidade muito baixo, fruto do impacto negativo dos custos operacionais e dos investimentos públicos.

No segundo, temos a situação da SAÍGAS, LDA durante o período em análise, quer 2012, 2013 e 2014.

Quadro 19- Autofinanciamento da SAIGÁS, Lda

Rubricas	2012	2013	2014
Amortizações do Exercício	754.393.916,00	848.668.942,00	509.326.794,00
Var. Provisão	-	-	-
RLE	245.896.357,00	265.057.457,00	153.558.172,00
TOTAL	1.000.290.273,00	1.113.726.399,00	662.884.966,00

Fonte; Elaborado pelo autor

Nota-se que a empresa SAIGÁS, LDA teve a capacidade de se autofinanciar em todos os períodos em análise, porque a soma dos elementos do autofinanciamento resultou com um total positivo tanto em 2012, 2013 como em 2014.

No terceiro quadro, apresentamos a situação da empresa GASTÉM, SA:

Quadro 20- Autofinanciamento da GASTÉM, SA.

Rubricas	2012	2013	2014
Amortização do Exercício	64.865.915,00	88.143.539,00	98.957.113,00
Var. Provisão	-	-	-
RLE	(3.706.247,00)	(147.439.420,00)	(201.547.822,00)
TOTAL	61.159.668,00	(59.295.881,00)	(102.590.709,00)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A empresa GASTÉM, SA teve a capacidade de se autofinanciar em 2012, enquanto que esse resultado infelizmente inverteu-se para negativo nos anos de 2013 e 2014. Esta situação foi provocada pelos encargos financeiros avultados, o que indica que o risco financeiro ainda é permanente nesta empresa.

- A criação do valor

A satisfação das análises do valor empresarial tem acompanhado, com o rigor exigido por parte dos investidores, um dos indicadores mais mediáticos que é o Economic Value Added (EVA). Apresenta-se como uma medida integral de gestão que reflete o que acontece nas riquezas dos sócios ou acionistas. É realmente um indicador económico utilizado na avaliação da gestão de uma organização, de uma unidade de negócio, de um segmento ou de um projeto específico. O EVA pode ser calculado sobre bases históricas para obter uma medida de desempenho real ou sobre bases predeterminadas, com referência a resultados futuros. De acordo com esta abordagem, obter um retorno superior ao custo do capital, traduz a criação de valor. Quando esta relação é inversa, assiste-se geralmente a uma destruição de valor pela organização (Lopes, Ilídio TOMAS. Contabilidade Financeira. Escolar editora. 2013. Lisboa p. 398-399).

O EVA é calculado subtraindo ao resultado operacional gerado, o custo de oportunidade do capital.

Abaixo discriminado, temos a fórmula de cálculo do EVA e o desempenho de cada empresa do setor.

Quadro 21- EVA Sonagás

Fórmulas	2012	2013	2014
EVA=	(-73.218.923.944,08)	(-92.229.053.905,24)	(-96.264.503.283,89)
Ro – K% x Activo económico – Imposto Sobre Lucro			
$K\% = K_b \times B / (CP+B) \times (1-T) + CP / (CP+B) \times K_{cP}$	0,1899	0,11919	0,1923
Sendo			
K%= Custo médio ponderado do capital em percentagem			
Kb = Custo médio de mercado da dívida			
KcP= Custo médio do capital próprio			
CP/(CP+B) = Peso do valor do capital no valor total da empresa			
B/(CP+B) = Peso do valor do capital alheio no valor total da empresa			
T= Taxa marginal do imposto.			
Activo económico = ANC + NFM			
NFM= NC – RC			
NC= Exist. + Terceiros			
RC= PC – Empréstimo de curto prazo			
	(69.805.570.700,00)	(17.363.498.900,00)	(20.146.615.520,00)
	5.262.579.300,00	7.961.700.800,00	7.477.385.800,00
	75.068.150.000,00	25.325.199.700,00	27.624.0019.300,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Este indicador analisa a capacidade de gestão da empresa Sonagás, E.P., e por consequência, a qualidade do resultado líquido que por este caso é inexistente. O indicador é negativo no período em estudo, o que significa que a política de gestão está a roer o recurso da empresa. Podemos dizer que o cálculo do rácio de EVA neste contexto é sem objeto, porque a empresa não proporcionou resultado positivo em todo período de análise, quer 2012, 2013, e 2014.

Quadro 22- EVA Saígas

Fórmulas	2012	2013	2014
EVA= Ro – K% x Activo económico – Imposto Sobre Lucro	-16.792.840,40	-228.881.512,22	-952.027.691,09
$K\% = K_b \times B / (CP + B) \times (1 - T) + CP / (CP + B) \times K_{CP}$ Sendo K%= Custo médio ponderado do capital em percentagem Kb = Custo médio de mercado da dívida KcP= Custo médio do capital próprio CP/(CP+B) = Peso do valor do capital no valor total da empresa B/(CP+B) = Peso do valor do capital alheio no valor total da empresa T= Taxa marginal do imposto. Activo económico = ANC + NFM NFM= NC – RC NC= Exist. + Terceiros RC= PC – Empréstimo de curto prazo	0,1737	0,1696	0,1692
	(804.983.676,00)	272.694.958,00	179.376.828,00
	4.332.319.468,00	5.649.479.910,00	2.573.266.076,00
	5.137.303.144,00	5.376.784.953,00	2.393.889.248,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Este indicador analisa a capacidade de gestão da empresa SAIGÁS e por consequência a qualidade de resultado líquido que por este caso é insuficiente. Por consequente, o indicador é negativo no período em estudo, o que significa que a política de gestão não criou um valor naquela proporção depois da dedução do financiamento, próprio como alheio.

Quadro 23- EVA GASTEM

Fórmulas	2012	2013	2014
EVA= Ro – K% x Activo económico – Imposto Sobre Lucro	(21.240.921,50)	(179.419.675,08)	(132.459.777,87)
$K\% = K_b \times B / (CP+B) \times (1-T) + CP / (CP+B)$ x KCP	0,1634	0,1629	0,1518
Sendo K%= Custo médio ponderado do capital em percentagem Kb = Custo médio de mercado da dívida KcP= Custo médio do capital próprio CP/(CP+B) = Peso do valor do capital no valor total da empresa B/(CP+B) = Peso do valor do capital alheio no valor total da empresa T= Taxa marginal do imposto. Activo económico = ANC + NFM NFM= NC – RC NC= Exist. + Terceiros RC= PC – Empréstimo de curto prazo	(354.022.906,00)	(921.179.421,00)	(481.679.342,00)
	123.369.925,00	152.691.890,00	131.443.846
	477.392.833,00	1.073.871.311,00	613.123.188,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Este indicador analisa a capacidade de gestão da empresa Gastem e por consequência a qualidade de resultado líquido que por este caso é insuficiente. O indicador é negativo no período em estudo, o que significa que a política de gestão está a roer o recurso da empresa.

5.1.4 – Análise económico – financeira das empresas pesquisadas

A atividade de enchimento e distribuição de gás de cozinha está sujeita a diversos fatores de risco que podem afetar os resultados deste negócio. De facto, existe uma relação estreita entre o retorno e o risco; por considerar que o risco pode limitar o retorno esperado de um negócio.

Na base de informação recolhida nas empresas pesquisadas, procedeu-se ao cálculo de medidas suscetíveis de caracterizar as respetivas situações de risco de cada empresa. Com os dados disponíveis, procedeu-se ao resumo dos elementos necessários para os cálculos dos indicadores de risco económico, financeiro e global para o triénio 2012-2014. Para o efeito, utilizaram-se como fontes de recolha de informação, as entrevistas para todas as empresas e as DF's para as empresas destacadas.

1. Caso SONAGAS

O risco económico

Ao longo do período em análise, a SONAGAS apresenta uma variação negativa da produção em 2013, seguida de uma mínima melhoria em 2014, tendo custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas relativamente elevadas e apresentando uma evolução pouco consistente em relação à variação da venda.

No que respeita ao risco económico, verifica-se o seguinte:

A SONAGAS apresenta um volume de negócio superior ao seu ponto crítico de venda:

Em 2012, o volume de negócio ultrapassa o valor crítico em 60%;

Nos anos de 2013 e 2014, o valor crítico se encontra ainda decrescente, o que se reflete nos valores negativos do ponto crítico das vendas. O comportamento dos indicadores do Ponto Crítico das vendas e a margem de segurança ao longo do triénio 2012-2014 reflete um acréscimo do nível de risco económico na empresa em análise. Trata-se do risco relacionado ao tipo de gestão adotada; e que pode ter como origem os fatores como o peso relativo de gastos operacionais, associados a custos de produção e de distribuição e os seus recursos humanos.

Em 2012, o valor do GAO era de 0,71, o que significa que por cada variação percentual unitária registada no volume de negócio, o RO varia em 0,71, isto é, regista uma variação inferior a uma unidade. No entanto, em 2013 e 2014, a variação era de 0,66 e 0,65, respetivamente.

Conclui-se que a empresa apresenta um risco económico menor.

O risco financeiro

A análise do risco financeiro de uma empresa pode ser feita recorrendo ao Grau de Alavanca Financeira, que nos permite analisar o impacto na rendibilidade dos capitais próprios no recurso ao endividamento e medir a capacidade dos resultados disponíveis para suportar os encargos de financiamento.

Relativamente à interpretação dos valores obtidos neste rácio, podem se destacar os seguintes aspectos:

Ao longo do triénio, o GAF apresenta valores aceitáveis, refletindo certa estabilidade relativamente ao risco financeiro. Não se verifica uma variação consistente no GAF, praticamente mantem-se constante durante o triénio em análise. De facto, a SONAGAS apresenta um nível reduzido de risco financeiro.

Em 2012 e 2013, o valor do GAF era de 0,95, o que significa que por cada variação percentual unitária registada no Resultado operacional, o RAI varia em 0,95%; no entanto, em 2014, o valor do indicador passou a 1.

Verifica-se que a empresa privilegia o capital próprio como principal fonte de financiamento e apresenta um baixo nível de endividamento, essencialmente por passivo de longo e médio prazo.

Nota-se também que o peso dos gastos financeiros é quase nulo.

Quanto ao risco global, verifica-se que em 2012 o valor do GAC era de 0,68; isto é, por cada variação percentual unitária registada no volume de negócio, o RAI, varia em 0,68%. Ou seja, regista uma variação inferior em relação a do volume de negócio. No entanto, em 2013 e 2014, o risco global diminui ligeiramente, tendo uma variação de 0,63% e 0,65%, respetivamente, evidenciando menor risco global ao qual a empresa esta exposta no triénio em análise.

Quanto à relação rendibilidade-risco, verifica-se uma baixa capacidade de gerar resultados, refletida nos baixos níveis dos rácios de rendibilidade. E, nota-se ineficiência na capacidade de remunerar os sócios, pois a rendibilidade do capital próprio apresenta valores negativos, e os mais baixos do setor. Este indicador (RCP) é afetado negativamente por níveis muito baixos da

rendibilidade de vendas, bem como da elevada autonomia financeira, decorrente do elevado peso do capital próprio que tem contribuído para uma melhor autonomia financeira.

Das considerações anteriores resulta, aparentemente, certa incoerência relativamente ao diagnóstico traçado pela análise de indicadores de risco. Contudo, apesar de uma elevada estabilidade de financiamento e de uma autonomia financeira razoável, revela-se que a SONAGAS evidencia uma situação globalmente caracterizada por um nível de risco elevado, na sequência de níveis muito frágeis de rendibilidade.

2. Caso SAIGAS, LDA

O risco económico

Ao longo do período em análise, a SAIGAS apresenta uma variação negativa da produção em 2013 e 2014, tendo custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas relativamente razoáveis e, no entanto, apresentando uma evolução pouco consistente em relação à variação da venda.

No que respeita o risco económico, verifica-se que, no triénio em análise, a SAIGAS apresenta um volume de negócio superior ao seu ponto crítico de venda.

Em 2012, o volume de negócio ultrapassa o valor crítico em 28%; e em 2013 e 2014, com valores críticos correspondentes a 27% e 11%, respetivamente.

O comportamento dos indicadores do Ponto Crítico das vendas e a margem de segurança ao longo do triénio 2012-2014 refletem um acréscimo do nível de risco económico na empresa em análise.

Pelo contrário com GAO, observa-se que em 2012, o valor do GAO era de 3,63, o que significa que por cada variação percentual unitária registada no volume de negócio, o RO varia em 3,63%, isto é, aproximadamente uma variação três vezes superior. No entanto, em 2013 e 2014, a variação era de 3,68 e 9,29, respetivamente. Nota-se que o GAO ao longo do período considerado aumentou ligeiramente, traduzindo um acréscimo de risco económico.

O risco financeiro

Ao longo do período em análise, o GAF apresenta valores razoáveis, refletindo um nível de risco reduzido.

Em 2012, o valor do GAF era de 1,18, o que significa que por cada variação percentual unitária registada no Resultado operacional, o RAI varia em 1,18%; e em 2013 1,14% com uma variação que podemos considerar da mesma magnitude. No entanto, em 2014, o valor do indicador diminui para 0,78. Assim, verifica-se uma evolução positiva do indicador, traduzindo-se em diminuição proporcional dos custos de financiamento.

Quanto ao risco global, verifica-se que em 2012 o valor do GAC era de 4,30; isto é, por cada variação percentual unitária registada no volume de negócio, o RAI, varia em 4,30%. Ou seja, regista uma variação de 4,3 superior. No entanto, em 2013, o risco global diminui ligeiramente, tendo uma variação de 4,18% e, em 2014, o valor é de 7,72%, evidenciando um acréscimo de nível de risco global.

Quanto a relação rentabilidade-risco, verifica-se o seguinte:

- Uma capacidade razoável de gerar resultados, refletida nos relativos níveis dos rácios de rentabilidade. E, nota-se nível razoável de eficiência na capacidade de remunerar os sócios, pois a rentabilidade do capital próprio apresenta valores positivos, e os mais altos do setor.
- Do resultado acima exposto, aparentemente, revela-se que a SAIGAS evidencia uma situação globalmente caracterizada por um nível de risco moderado, na sequência de razoáveis níveis de rentabilidade.

3. Caso GASTEM, S.A

O risco económico

Relativamente a GASTEM, verifica-se que ela apresenta uma variação negativa da produção em 2012 e 2014 e conhecendo uma pequena subida em 2014. Os custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas são relativamente razoáveis, todavia apresentando uma evolução decrescente em relação à variação da venda.

Quanto ao risco económico, verifica-se que a GASTEM apresenta um volume de negócio superior ao seu ponto crítico de venda apenas em 2012; tendo uma margem de segurança na ordem de 17%.

Nos anos de 2013 e 2014, o valor crítico é superior ao volume de negócio, o que se reflete nos valores negativos da margem de segurança.

O comportamento dos indicadores do Ponto Crítico das vendas e a margem de segurança ao longo do triénio 2012-2014 reflete um acréscimo do nível de risco económico na empresa em análise.

Trata-se de um risco associado, do mercado e do negócio; e que pode ter como origem os fatores como o preço imposto praticado, o peso relativo de custos operacionais, tais como custos de mercadorias e matérias consumidas, custos de produção e de distribuição, os seus recursos humanos e de gestão, etc.

Em 2012, o valor do GAO era de 6,02; o que significa que por cada variação percentual unitária registada no volume de negócio, o RO varia em 6,02%, isto é, regista uma variação de seis (6) vezes superior. No entanto, em 2013 e 2014, a variação era negativa na ordem de 0,80% e 1,24%, respetivamente. Conclui-se que a empresa apresenta um risco económico relativamente maior.

O risco financeiro

Relativamente ao rácio obtido para esta empresa, verifica-se que, ao longo do triénio, o GAF apresenta valor negativo no ano de 2012 (-5,28) refletindo o elevado peso dos gastos de financiamento no volume de negócio da GASTEM, que embora crescente ao longo do triénio, induzindo no GAF. Em 2013 e 2014, o valor do GAF era de 0,64, o que significa que por cada variação percentual unitária registada no Resultado operacional, o RAI varia em 0,64%; no entanto, em 2014, o valor do indicador passou a 0,47.

Verifica-se que o capital próprio não é uma fonte de financiamento significativa, e que a empresa apresenta um alto nível de endividamento, essencialmente por passivo de longo e médio prazo.

Quanto ao risco global, ao longo do triénio, nota-se que a GASTEM apresenta valores de GAC pouco aceitáveis. Neste período os valores dos rácios são negativos.

Quanto a relação rendibilidade-risco, verifica-se uma baixa capacidade de gerar resultados aceitáveis, refletida nos baixos níveis dos rácios de rendibilidade. E, nota-se ineficiência na capacidade de remunerar os sócios, pois a rendibilidade do capital próprio apresenta valores pouco consistentes. Este indicador (Rcp) é afetado negativamente por níveis muito baixos da rendibilidade de vendas, bem como da elevada dependência financeira, decorrente do elevado peso do capital alheio.

Contudo, revela-se que a GASTEM evidencia uma situação globalmente caracterizada de nível de risco elevado, na sequência de níveis muito frágeis de rendibilidade.

5.2. Risco de negócio e modelos estratégicos subjacentes

O mapa abaixo apresenta a correspondência de cada estratégia adotada, com seu risco de negócio respectivo.

Quadro nº 24- Recolha da estratégia adotada por empresa

Como podemos reparar, trata-se de um negócio com vários riscos e que necessita a presença de uma estratégia adequada a cada empresa, a qual deve ser permanentemente acompanhada das acções dirigidas nestas empresas para o alcance dos objetivos preconizados, evitando assim a surpresa nos resultados esperados.

Risco aparente	%	Empresa	Estratégia	Nível de aplicação
Ineficiência do investimento avultado	100	SONAGÁS, E.P.	Nenhuma	Não aplicável
		SAIGÁS, LDA	Nenhuma	Não aplicável
		GASTÉM, S.A	Nenhuma	Não aplicável
		CANHONGO, SU	Sem objecto	Sem objecto
Preço controlado pelo Estado	100	SONAGÁS, E.P.	Nenhuma	Não aplicável
		SAIGÁS, LDA	Colocação de botijas nas zonas mais recônditas do país (expansão)	Total
		GASTÉM, S.A	Colocação de botijas nas zonas mais recônditas do país (expansão)	Razoável
		CANHONGO, SU	Acumulação de toda a margem da cadeia do negócio para si	Parcial
Esgotamento da reserva petrolífera a longo prazo	100	SONAGÁS, E.P.	Criação do projeto LNG com as empresas petrolíferas que possuem capacidade financeira e know how	Total
		SAIGÁS, LDA	Sem objecto	Sem objecto

Todas as contas feitas, identificamos os seguintes riscos principais deste negócio:

- **Ineficiência de investimento:** descoberta pelo facto de que o negócio exige um investimento avultado em termos de camiões, cisternas e vasilhames para o condicionamento de gás. Trata-se de um produto com preço rígido cuja margem de distribuição concedida pelo Estado fica já consumida pela própria distribuidora de matérias-primas.
- **Dependência de um mercado monopolista na aquisição da matéria-prima básica** que se explica por causa de ser um produto com único fornecedor da matéria-prima. Existe uma concorrência desleal de vendas de gás granel pelos próprios funcionários da distribuidora assim como dos vasilhames de marca de cada distribuidora de gás butano.
- **Preço de distribuição protegido pelo Estado** por ser um produto de primeira necessidade cuja sua margem de contribuição é reduzida. Porém, a tendência é passar aos poucos ao preço de mercado. Esta situação se verifica quando a aquisição do produto será liberalizada e o preço de mercado será o do fornecedor mais baixo.
- **Esgotamento a longo prazo da reserva petrolífera** porque trata-se de um recurso não renovável.
- **Falta de divisas na importação de gás bruto pela Sonangol E.P.** e de vasilhames pelas empresas distribuidoras de gás butano.
- **Peso elevado do custo de capital** sobre o resultado operacional.
- **Peso dos custos fixos sobre a margem bruta das vendas.**
- **Forte aceitação de produtos substitutos de acordo as características das regiões (lenha, petróleo, carvão)**
- **Inadimplência nos pagamentos de clientes;** comercio com antiguidade de saldo maior por causa das vendas a crédito de gás a granel e das botijas cedidas aos supermercados e grandes empresas.
- **Produto com dependência maior do exterior** por causa da importação dos Inputs e acessórios, situação explicada pela inexistência de stocks de reserva na ausência de refinarias locais; os produtos de derivados do petróleo são transformados no exterior.
- **As botijas tornam obsoletas rapidamente por causa da sua movimentação inapropriada.**

d) Estratégia específica a cada empresa

No período em estudo existiam quatro (4) empresas prosseguindo a missão de enchimento e distribuição de gás butano, a saber: SONAGÁS E.P., SAIGÁS, LDA, GASTÉM S.A e CANHONGO.

Todas estas empresas entraram neste negócio na época das vacas gordas, caracterizada pelo benefício recebido do Estado a título de subsídio sobre as margens compensatórias de toda a cadeia do mesmo, cobrindo a logística, a distribuição e a comercialização. Infelizmente, este subsídio de margens foi abolido em 2013/2014 onde o preço de compra do quilo de gás que era de 4,03 (em 2012) subiu para 6,42, enquanto o preço final real seria 175,84. O que identifica a política adotada pela SONANGOL E.P. representante do Estado que consiste em eliminar progressivamente a subvenção, com incidência no aumento de preço de venda de cada unidade de gás enchido e distribuído. Esta supressão de subsídio monetário direto teve um impacto negativo no volume de negócio destas empresas depois de 2012.

Assim, entrou-se num novo período no qual o esforço foi de conseguir compensar o valor do subsídio abolido pela SONANGOL, antes concedido pelo Estado no intuito de cobrir os custos de exploração destas empresas. Esta mudança verifica-se no quadro abaixo.

Quadro nº 25 – Proveitos Operacionais

Proveitos Operacionais			
	2012	2013	2014
SONAGÁS	21.372.877.800,00	12.124.325.000,00	13.841.754.500,00
SAIGÁS	4.810.527.563,71	2.301.639.960,85	2.242.438.364,06
GASTÉM	259.975.452,77	205.532.295,95	220.492.344,45

Eis a estratégia aplicada por cada empresa do setor:

1. SONAGÁS E.P.

A sua estratégia é baseada em duas motivações:

A primeira tem como objetivo manter estável o poder de compra da população angolana, através do fornecimento de gás butano em todo o território nacional, mesmo nas zonas rurais mais recônditas, o que exige dela a adoção de um preço que corresponda ao poder de compra das

camadas mais baixas da população angolana. As ações desenvolvidas consistiam em colocar mais vasilhames em todo o território nacional e, como concessionária da SONANGOL, pela distribuição de gás bruto a todas as suas congéneres.

A segunda tem como objetivo, a pesquisa, avaliação e desenvolvimento de reservas de gás natural que é um produto substituto de LGP cuja reserva vai extinguir-se a longo prazo. Esta prospeção e desenvolvimento de gás natural é o que deverá proporcionar o crescimento, tanto da empresa, como o desenvolvimento do país.

A sua estratégia é de carácter social e económico, o que proporciona a empresa realizar despesas e custos elevados que absorvem toda a sua rendibilidade.

2. SAIGÁS, LDA

A sua estratégia foi de colocar mais botijas no mercado nacional através dos agentes autorizados que abrem os postos de venda em todo território nacional. Para angariar um volume de negócio elevado, a SAIGÁS concede os vasilhames a um terço do seu preço de aquisição mediante uma caução a depositar nas contas bancárias da empresa; A empresa tem também uma política de fidelização dos seus clientes pelo facto de utilizar um tipo de redutor diferente da sua congénere SONAGÁS E.P.

3. GASTÉM, S.A

A estratégia da GASTÉM, S.A é quase a mesma que a SAIGÁS, LDA. Apesar de ser a mais recente no mercado, ela procura colocar mais botijas no mercado angolano mediante os meios monetários limitados. A ação desenvolvida é no sentido da utilização do tipo de redutor idêntico ao da sua congénere SONAGÁS e SAIGÁS para puxar a ela a clientela das outras.

4. AGC CANHONGO

É uma empresa individual que procura a maximização do seu património através de lucros acumulados obtidos pela adoção da estratégia de integração vertical; ela vende diretamente aos consumidores abrindo os seus próprios postos de venda ao público. Ela integra toda a cadeia do negócio para si, desde a produção, a logística, a distribuição até a comercialização do seu produto sem abrir agentes autorizados como faz a sua congénere GASTÉM, S.A e SAIGÁS, LDA. Ela vende também os produtos da SONANGOL DISTIBUIDORA (Petróleo, Óleos, etc.)

que coloca nos seus postos de venda. Ela é também autorizada pela SONANGOL a encher os vasilhames da SONAGÁS para ter uma fonte suplementar de recurso.

Em 2015, o preço de compra de gás butano foi alterado, passou de 6,42 Akz para 24, 42 Akz o quilo (Kg) e ainda em 2016 até hoje o preço subiu para 71,24 Akz por quilo (Kg), o que significa que o custo de aquisição de gás bruto para uma botija de 12 Kg atingiu 854,88 Akz.

Portanto, assinala-se que o preço estabelecido para venda ficou estável a 50,00 Akz por Kg até 2015, ou seja, 600 Akz por uma botija de 12 Kg e foi fixado em 1.200,00 Akz por 12 Kg em 2016.

Neste novo contexto, a constatação geral que foi feita demonstra que as empresas suportam efetivamente custos que não correspondem ao nível e natureza das suas atividades; não definem os salários consoante o nível de atividades, pelo que todos acabam por evidenciar a oferta de remunerações elevadas que não se adequam com o seu rendimento.

Essas empresas estão caracterizadas pelo custo generalizado elevado, têm uma propensão elástica a consumir.

Também, considerando o contexto atual da falta de divisas, indispensável para expandir esse negócio, verifica-se um bloqueamento de toda a chance de desenvolvimento que existiam relativamente consolidadas até 2014.

CAPÍTULO VI- CONCLUSÕES E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

6.1 Conclusões

Os negócios criam-se para prevalecer no tempo, e responder essencialmente a dois desideratos: obter lucro e satisfazer as necessidades dos consumidores e das comunidades onde estes se localizam.

Esse pressuposto está envolvido em riscos de perdas e paragens, o que leva o empreendedor a construir um plano a longo prazo, que chamamos de estratégia, e é consolidado por um acompanhamento regular que lhe deve permitir controlar os resultados período por período.

O presente estudo permitiu conhecer e analisar os riscos de negócio na definição da estratégia das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola período 2012 – 2014.

Conforme analisado, trata-se precisamente de dois grandes riscos: o primeiro, sistémico, e o segundo relacionado com o negócio, onde ambos evidenciaram um reflexo sobre o alcance da rentabilidade económica destas empresas.

O risco sistémico fundamenta-se essencialmente no preço vigiado pelo Estado, relacionado com a manutenção do poder de compra, que parece ser insuficiente na maioria da população. Também o produto tem um único fornecedor imposto para a matéria-prima.

Por outro lado, o risco de negocio é manifestado pela margem de contribuição reduzida na venda desse produto, e a falta de resultado líquido excedentário.

A rentabilidade desse negócio foi determinada através dos indicadores do ponto crítico, margem de segurança, GAO, GAF, GAC.

A margem de contribuição reduzida, sendo risco económico foi detetada a partir da seguinte análise: - GASTÉM S.A é a mais exposta a esse risco porque o total de custos excede os proveitos operacionais:

Quadro nº 26 – Comparação Custos / Proveito

2012	240.403.748	<	259.975.453
2013	300.581.556	>	205.532.296
2014	314.673.051	>	220.492.344

- SAIGÁS, LDA tem uma margem de segurança muito aquém, o que expõem a empresa a estar facilmente abaixo do ponto crítico, no caso das variações negativas das vendas e do agravamento dos custos.

- SONAGÁS E.P. tem uma visão diferente, se reconhece como uma empresa que procura a exploração do gás natural, consagrando-se integralmente na pesquisa e prospeção e a sua comercialização, o que lhe predispõe custos de exploração excessivos.

- CANHONGO, EMPRESA UNIPessoal considera-se como uma revendedora dos produtos da SONANGOL DISTRIBUIDORA e SONAGÁS, como foi sempre a sua vocação desde a sua criação já a muitos anos. Então acumula toda a cadeia deste negócio desde a logística, produção, distribuição e retalhista guardando toda a margem para si.

A definição da estratégia decorrente pela intensidade do risco que lhes afeta são:

- SAIGÁS: a sua estratégia é de colocar mais botijas no território nacional mediante uma caução a receber dos clientes, não ultrapassando 1/3 do preço de compra e utilizando um redutor personalizado para a fidelização da sua clientela.
- GASTÉM S.A: a empresa que tem mais dificuldades no mercado e prossegue a mesma política que a SAIGÁS, contudo com meios reduzidos e possui dois tipos de botijas de 12 Kg (clara e escura), uma usa o mesmo tipo de redutor que a SONAGÁS E.P. e outra usa o mesmo tipo da SAIGÁS, LDA.
- SONAGÁS E.P.: a sua prioridade assenta na pesquisa, avaliação e desenvolvimento de reservas de gás natural. Isto foi a razão de criação do projeto LNG (Gás Natural Liquefeito) em Angola onde a SONAGÁS tem parceria com as outras empresas petrolíferas e constitui uma instituição que a SONANGOL E.P. utiliza para o

desenvolvimento de uma indústria de gás natural no país e para o crescimento da indústria petrolífera sem a queima de gás. Trata-se de uma forma de Joint - Venture entre as empresas petrolíferas que converge na criação de uma indústria com capacidade financeira e Know – How reconhecido.

- CANHONGO EMPRESA UNIPESOAL: essa empresa sempre foi revendedora dos produtos da SONANGOL E.P. desde a sua criação a mais de 30 anos, e sucessivamente a SONANGOL E.P. foi substituída pela SONANGOL DISTRIBUIDORA e SONAGÁS no que diz respeito respetivamente ao petróleo e gás. A empresa Canhongo recebe o gás bruto para encher as suas próprias botijas e as do seu fornecedor único com quem estabeleceu um contrato de parceria de enchimento das botijas deste último (Sonagas) e ao mesmo tempo revendedora da sua marca.

Verifica-se que o objetivo geral se encontra bem explorado no trabalho, bem como os objetivos específicos. No que diz respeito ao objetivo geral, constata-se que o impacto do risco de negócio na definição da estratégia dessas empresas enquadra-se no tipo de estratégia adotado por cada uma, no sentido que:

- SONAGÁS tem uma estratégia de desenvolvimento de reserva de gás natural que é um produto substituto de LGP (com o risco de agravamento de custo);
- SAIGÁS LDA e GASTÉM S.A têm uma estratégia de expansão que aposta sobre a quantidade de botija a comercializar para superar o risco da margem reduzida.
- CANHONGO EMPRESA INDIVIDUAL tem uma estratégia de venda a retalho, porque procura concentrar toda a cadeia de negócio a si mesma.

Os objetivos específicos evidenciam os riscos desse setor que é baseado no preço rígido de venda, na margem fixada e no agravamento de custo, o que as desfavorece nesse processo de redução progressiva do subsídio sobre a compra de gás à granel concedido pelo Estado, existe de facto um dilema entre os objetivos das empresas privadas e das empresas do Estado que procuram a preservação do poder de compra da população baixa renda.

De tudo que precede, podemos afirmar que as hipóteses levantadas convergem todas com os resultados do inquérito realizado, na medida em que, todas as empresas de gás butano em Angola do setor de enchimento e distribuição do referido produto prosseguem as estratégias

corporativas e de negócios bem definidas. Também, todas as empresas desse setor consideram o risco como um dos fatores preponderante na definição das suas estratégias.

Confirma-se igualmente para a empresa que tem riscos similares, as suas respectivas estratégias são diferentes, de acordo como os objetivos principais definidos por cada uma delas durante o período 2012-2014.

6.2 Propostas estratégicas

Constata-se que o gás entrou no final do ano 2012 numa fase crítica relativamente a sua rentabilidade, derivado do facto das margens da logística, distribuição e comercialização concedidas pelo Estado angolano terem caído abruptamente (na ordem dos 60%: $1266/2110=0,60$). A única subvenção que ficou está relacionada com a compra de matéria-prima, que passou de 4,03 para 6,42 ($6,42 < 138,84$ ao quilo).

Em função do risco sistémico que as empresas não têm capacidade imediata de eliminar, verifica-se que a estratégia de cada empresa deve ser definida em torno da mitigação do risco diversificado.

Neste contexto, cada empresa está obrigada a desenvolver uma estratégia própria, consentânea não apenas com as especificidades do mercado angolano, mas também com as suas próprias especificidades e recursos, não bastando para isso a redefinição dos seus planos de marketing. Nesta situação de instabilidade e mudança, a capacidade de conceber e implementar uma estratégia própria que promova a sua eficiência e aumento do seu volume de negócio revelar-se-á crucial.

Nesta senda, para modificar a estrutura de custo com a falta de margens suficientes neste negócio, propõe-se que, para as empresas que funcionam numa base de economia de mercado, tendo em conta o cenário atual da conjuntura que o nosso país atravessa, as estratégias sejam as seguintes:

1. Diminuir o efetivo do pessoal pretórico;
2. Elaborar o manual de procedimentos para transmitir o modo de trabalhar do pessoal;
3. Terceirizar os trabalhos administrativos para reduzir o custo da mão-de-obra permanente geralmente excessiva;

4. Promover a observância da ética e comportamentos organizacionais dignos para a melhoria da produtividade dos trabalhadores;
5. Trabalhar com a gestão previsional utilizando o orçamento rígido;
6. Rever a política de custo fixo, eliminando o que não tem relação com a exploração, de forma a adequá-lo ao nível de atividade;
7. Constituir reserva que será aplicada na poupança, com juros credores a fim de sustentar a continuidade e a rendibilidade das empresas;
8. Renegociar as taxas de juros de empréstimos, cujo peso impede a realização de lucros, provocando as vezes a inexistência de capital próprio;
9. Criar uma Joint Venture para a constituição de uma fábrica local de botijas com uma empresa estrangeira que tem know how para esse efeito;
10. Exigir o cumprimento escrupuloso das normas e regulamento interno das empresas.
11. Vender gás à granel diretamente a terceiros;
12. Vender com desconto comercial para as grandes empresas, que compram em maiores quantidades e geralmente a crédito;
13. Aplicar os princípios da geração de economias de escala, para diminuição dos custos diretos e de estrutura.

Para a empresa SONAGÁS que prossegue a concretização das políticas públicas, sugere-se a adoção das seguintes estratégias:

1. Exigir a compensação do diferencial através de um subsídio entre o custo real e o custo de produção do produto pelo Estado;
2. Observar os limites de despesas que se enquadram com o tipo de atividade exercido, de acordo com orçamento elaborado.
3. Reduzir a ineficiência produtiva socorrendo-se do desenvolvimento de economias de escala, procurando reduzir substancialmente o pessoal improdutivo.

CAPÍTULO VII- LIMITAÇÕES E PISTAS PARA PESQUISA FUTURA

7.1 Limitações do estudo/pesquisa

No presente trabalho, devido às limitações no acesso à informação, e dado que algumas empresas estudadas não disponibilizaram toda a informação necessária para a análise empreendida, foi necessário combinar métodos qualitativos com métodos quantitativos na análise das empresas do setor, para enriquecer o trabalho desenvolvido. Assim, pode ocorrer que, em alguns casos, os resultados apresentados, muitas vezes resultantes do cruzar de informações de fontes diversificadas, e do conhecimento empírico do investigador, não correspondam a cem por cento ao real, embora estejamos conscientes do elevado nível de rigor no que aqui se apresenta.

Outro evento a assinalar é que a técnica de entrevista que utilizamos não foi o método inicialmente escolhido, porque o procedimento mais fácil no contexto de um inquérito é o tipo de pesquisa qualitativo utilizando o questionário como utensílio de base. Assim, todos os questionários distribuídos não foram respondidos e tivemos que recomeçar o processo. Também, uma das empresas pesquisadas não nos forneceu as suas demonstrações financeiras que constitui uma alavancagem na consecução do objetivo financeiro. Sublinhar também o facto de que, a empresa PROGÁS, que foi criada no início de 2015, não faz parte do presente estudo.

7.2 Pistas para pesquisas futuras

Considerando a pertinência do assunto que não pode ser esgotado a partir de um único tema, propomos que se realizem outros estudos no futuro que poderão focar sobre o setor do gás butano em Angola.

Apresenta-se seguidamente alguns novos temas que podem ser investigados no setor de gás butano em Angola depois da constatação dos fatores supra evidenciados, que levaram as empresas aos resultados operacionais negativos. Neste sentido, propomos três temas que podem ser investigados:

- 1.Orçamento rígido, modelo para o Resultado operacional excedentário (caso de uma empresa de enchimento e distribuição de gás butano em Angola);

2. Impacto do risco de negócio na rentabilidade das empresas de enchimento e distribuição de gás butano em Angola - período de 2012 - 2104 (caso de uma empresa de enchimento e distribuição de gás butano em Angola);

3. Justificação do subsídio do diferencial do preço de venda concedido a SONANGOL E.P pelo Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ana Maria Sotomayor, Jorge Rodrigues e Manuela Duarte, Princípios de gestão das organizações, 2ª edição, Rei dos livros, 2014, 413p.
2. António J. Robalo Santo, gestão estratégica, conceitos, modelos e instrumento, Escolar Editora, Lisboa, 2008, 730p.
3. Carlos Lopez Navaza, Ángel Mantiú Soteras e António Nogueira da Costa, Estratégias empresariais, Vida económica, Porto, 2008, 379p.
4. Carla Fernandes, Cristina Pequinho, Elisabet e Vieira e Joaquim Neva, Análise Financeira, Teoria e prática, 3ª edição, revista e corrigida, edições Silabo, Lisboa.
5. David A. Aaker, Administração estratégica de mercado 9ª edição, Bookman, Porto Alegre, 2012, 400p.
6. Da Silva, Helder Viegas, Matos Maria Adelaide, Tecnologias, texto editora, 1998, Lisboa.
7. Gérald Garibaldi, Analyse strategique, 4ª edição, Editions D'organisation, Paris, 2008, 438p.
8. Idalberto Chiavenato, Administração, teoria, processo e prática, 4ª edição, Elsevier Rio de Janeiro, 2007, 411p.
9. John Grieve Smith, Estratégia empresarial, publicação Europa, América, Portugal, 1985, 195p.
10. Juliano Franco e Silva Amaral, Belo horizonte, 2005, p. 68.
11. Lopes, Ilídio Tomas, Contabilidade Financeira, Escolar editora, 2013, Lisboa.
12. Martinho Isnard Ribeiro, Manual de Planeamento estratégico, 3ª edição, Editora Atlas, São Paulo, 206p.
13. Neves, João Carvalho, Avaliação e Gestão da performance estratégica de empresas, texto editora, Lisboa, 2007.
14. Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças, Planeamento Estratégico - Conceitos e Metodologia Prática, 23ª ed. São Paulo: Atlas 2007.
15. Oliveira, Luís Fernando Fonseca de Oliveira, Gestão de Riscos Estratégicos – Action Research numa empresa de tecnologias de informação, ISEG, 2013, Lisboa.
16. Peter Wright, Mark J. Krall e John Parmell, Administração estratégica, conceitos, Editora Atlas, 1998, São Paulo, 434p.
17. Pinho. C. e al, Risco financeiro – Medida e Gestão, Edições Silabo. Lisboa, 2011.

18. Porfírio, José António, *Gestão Financeira Internacional – Compêndio*, Editora Rei dos Livros, Lisboa, 2003.
19. Sebastião Teixeira, *Gestão das organizações* McGrou Hill, Lisboa, 1998,237p.
20. Sebastião Teixeira, *Gestão estratégica*, Escolar Editora, 2011, Lisboa, 434p.
21. Tamo, Kianvo, *Metodologia de Investigação Científica*, Luanda, 2012.

Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Lista de quadros.....	iii
Lista de figuras.....	iv
Lista de abreviaturas.....	v
Lista de anexos.....	vi
Resumo.....	vii
Resumé.....	ix
CAPITULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificação do tema.....	1
1.2. Formulação do problema.....	2
1.3. Hipóteses	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo geral.....	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. Âmbito de estudo	4
1.6 Estrutura do trabalho	4
CAPÍTULO II - SETOR DE GÁS BUTANO EM ANGOLA.....	6
2.1. A Contextualização do Setor de Gás Butano em Angola.....	6
2.1.1. O produto: GLP.....	6
2.1.2. Vantagens e utilização de gás	6
2.1.3. Contexto histórico da indústria de gás em Angola	7
2.1.4. Políticas, legislação e regulamentação do setor.....	8
2.1.5. Principais intervenientes no setor da indústria e comércio de derivados de petróleo⁹	
2.1.6. Matérias-primas e subsidiárias utilizadas nestas indústrias	10
2.2. O GLP e sua cadeia de comercialização em Angola	10
2.2.1. Botija de gás.....	10
2.2.2. A produção e oferta de gás em Angola.....	11
2.2.3. Comercialização de gás.....	12
2.2.4. O Consumo de GLP em Angola	13
2.2.5. O preço de gás liquefeito de petróleo	13
2.2.6. Distribuidoras de GLP em Angola	14
2.2.7. Características gerais do mercado, distribuição e revenda	14
2.3. Caracterização das empresas do setor de gás	15

2.3.1. SONAGÁS.....	15
2.3.1.1. Apresentação sumária da empresa	15
2.3.1.2. Visão e Estratégia	16
2.3.1.3. Estrutura organizativa	17
2.3.1.4. Instalações	20
2.3.1.5. Enchimento, distribuição e venda	21
2.3.2. SAÍGAS – Sociedade de Enchimento de Gás, Lda	22
2.3.2.1. Histórico e atividade	22
2.3.2.2. Missão, visão, valores e objetivos	22
2.3.2.3. Estrutura organizacional	22
2.3.2.4. Enchimento, distribuição e venda	24
2.3.3. A Empresa GASTEM, SA	24
2.3.3.1. Histórico e atividade	24
2.3.3.2. Missão, visão e objetivos	25
2.3.3.3. Estrutura organizacional	25
2.3.3.4. Enchimento, distribuição e venda	27
2.3.4. AJC CANHONGO - Gás, Empresa Individual	27
2.3.4.1. Histórico e atividade	27
2.3.4.2. Missão, visão e valores	28
2.3.4.3. Estrutura organizacional	28
Figura 4 - Organigrama da AJC-CANHONGO	28
2.3.4.4. Enchimento, distribuição e venda	31
CAPITULO III - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
3.1. Contextualização de risco e a sua estratégia subjacente no negócio	32
3.2. Impacto	37
3.3. Risco	38
3.3.1. O conceito de risco organizacional	38
3.3.2. Distinção entre o conceito de risco e de incerteza	39
3.3.3. Tipificação e classificação de risco	39
3.3.4. A noção de gestão de risco	44
3.3.5. A importância de gestão de risco nos negócios	44
3.3.6. A gestão estratégica e sua relação com risco nos negócios	47
3.3.7. Indicadores e rácios de avaliação de riscos operacional e financeiro	48
3.3.7.1. Risco económico ou operacional.....	48
3.3.7.2. Risco financeiro	52
3.3.7.3. Risco global	53
3.3.7.4. Risco de falência – Instrumentos de gestão preventiva	54

3.4. Negócio	57
3.5. Estratégia	58
3.5.1. Origem etimológica do termo	58
3.5.2. Origem militar do conceito de estratégia	58
3.5.3. Definições de estratégia empresarial	58
3.5.4. Fundamentos de estratégia empresarial	60
3.5.4.1. A missão	60
3.5.4.2. A visão	60
3.5.4.3. Os objetivos	61
3.5.5. Importância da estratégia no negócio	62
3.5.6. Tipologia de estratégia	63
3.5.7. Análise estratégica: elementos e conceitos	65
3.5.7.1. Análise externa	66
3.5.7.2. Análise interna	67
3.5.8. Formulação de estratégia: modelos e conceitos	68
3.5.8.1. Matriz SWOT	68
3.5.8.2. Cinco forças de Porter	70
3.5.8.3. Ciclo de vida de produtos	72
3.5.8.4. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	73
3.5.8.5. Matriz GE /McKinsey	75
3.5.9. Implementação e execução de estratégia	79
3.5.10. Controlo e avaliação de estratégia	82
4.1. Enfoque epistemológico da investigação	83
4.2. Tipo de estudo e sua justificação	83
4.3. Descrição e justificação do tipo de desenho da investigação	84
4.4. Hipóteses de investigação	85
4.5. Unidades de análises	86
4.5.1. População	86
4.5.2. Amostra	86
4.5.3. Tipo de Amostragem	87
4.6. Procedimentos para construção dos dados	87
4.6.1. Primeira fase de conhecimento do setor e da eleição da área de investigação	88
4.6.2. Segunda fase – trabalho de campo	89
4.6.3. Terceira fase – procedimentos para análises de resultados	90
CAPITULO V- CLASSIFICAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS ...	93
5.1 Apresentação do risco por meio da análise qualitativa	93
5.1.1 Modelo SWOT	93

5.1.2 Modelo das Cinco forças competitivas de Porter: Análise setorial.....	100
- Poder de negociação dos fornecedores	103
5.1.3 Indicadores financeiros	103
5.1.4 – Análise económico – financeira das empresas pesquisadas.....	111
2. Caso SAIGAS, LDA	113
3. Caso GASTEM, S.A	114
5.2. Risco de negócio e modelos estratégicos subjacentes.....	116
CAPÍTULO VI- CONCLUSÕES E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS	122
6.1 Conclusões	122
6.2 Propostas estratégicas	125
CAPÍTULO VII- LIMITAÇÕES E PISTAS PARA PESQUISA FUTURA	127
7.1 Limitações do estudo/pesquisa	127
7.2 Pistas para pesquisas futuras	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	135
Anexo 1- GUIÃO DE ENTREVISTA.....	136
Anexo 2: Balanços das empresas pesquisadas 2012-2014	138
Anexo 3: Mapa de Demonstração de Resultados das empresas pesquisadas 2012-2014	139
Anexo 4: Determinação de EBITDA	139
Anexo 5: Indicadores de risco	140
Anexo 6: Determinação do EVA.....	141
Anexo 7: Factor de insolvência	142
Anexo 8: Determinação do EVA.....	143

ANEXOS

Anexo 1- GUIÃO DE ENTREVISTA

Dongala Nlassa, estudante do curso de mestrado na Universidade Aberta de Lisboa, tendo a necessidade de recolher informações indispensáveis para elaborar a minha dissertação cujo tema é “O impacto do Risco de Negócio na Definição da Estratégia das Empresas do Setor de Gás butano em Angola” no período de 2011 a 2014, entrego este questionário aos respetivos Diretores e responsáveis e alguns quadros das empresas deste setor, os quais identifico como amostra.

É um questionário de respostas abertas, onde o inquerido deve dar a sua informação sobre a estratégia e o funcionamento do negócio do setor.

Rogo-lhes de responder para me permitir de concluir a minha dissertação.

O presente questionário é repartido em duas partes como segue:

I- O Conhecimento da estratégia de cada empresa do setor de gás em Angola.

1. Qual é a vossa visão do negócio?
2. Que valor a empresa quer transmitir aos clientes?
3. Quais são os vossos objetivos:
 - a. Em termos de conceito e qualidade do produto?
 - b. Em termos de crescimento?
 - c. Em termos de mercado?
 - d. Em termos de inovação do sistema de gestão?
4. Qual é a vossa estratégia de expansão:

Províncias	2011	2012	2013	2014
Luanda				
Benguela				
Malanje				
Zaire				
Uíge				
Cabinda				
Lunda Norte				
Lunda Sul				

Moxico				
Cuando Cubango				
Huambo				
Cuanza Norte				
Cuanza Sul				
Namibe				
Bengo				
Huila				
Cunene				
Bie				

- a. Em termos de quantidades de botijas colocadas no mercado por cada tipo em 2011, 2012, 2013 e 2014?
- b. Em termos de quilogramas vendidas em granel em 2011, 2012, 2013 e 2014?
- c. Em termos de números de postos de venda por província em 2011, 2012, 2013 e 2014?

5. Qual é a estrutura da vossa empresa e o número de funcionários?

6. Qual é o vosso plano estratégico de atuação no mercado, na eventualidade do Estado deixar de subvencionar o custo da matéria-prima principal?

II. Os tipos de risco que afetam o setor de gás butano em Angola

1. Quais são os riscos que envolvem o negócio do gás butano:
 - a. Em termos de preços?
 - b. Em termos de produto?
 - c. Em termos de distribuição?
 - d. Em termos de mercado?
2. A empresa em si é um meio vivido por pessoas (meio interno).
 - a. Quais são os seus pontos fortes?
 - b. Quais são os seus pontos negativos?
3. A empresa está diluída num ambiente externo que pode trazer vantagens ou desvantagens na sua gestão. Neste contexto, quais são as suas oportunidades de negócio na atualidade? Quais são as ameaças que afetam o vosso negócio?

Saudações cordiais e obrigado pela atenção.

Anexo 2: Balanços das empresas pesquisadas 2012-2014

BALANÇO	Sonagás			Saigás			Gástem		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ACTIVO NÃO CORRENTE									
Imobilizações corpóreas	17.179.444.500,00	23.117.411.900,00	24.487.765.500,00	2.715.411.130,61	2.970.572.383,27	2.916.139.386,89	690.253.340,59	597.740.568,66	587.942.552,35
Imobilizações incorpóreas				-	-	-	15.984.279,00	6.159.583,96	2.093.800,58
Imobilizações em curso				-	-	-	36.455.330,30	-	-
Investimentos da actividade Mineira	45.940.597.900,00	43.783.960.300,00	41.094.996.200,00	-	-	-	-	-	-
Investimentos em subsidiárias e associadas	218.454.350.900,00	240.288.694.400,00	249.964.318.900,00	-	-	3.155.413.552,00	-	-	-
Fundo de Amortizações	-	-	-	-	-	-	138.884.175,26	-	-
Outros activos não corrente	-	-	-	-	-	-	-	835.216.337,00	143.741.413,69
S/TOT. ACTIVO NÃO CORRENTE	281.574.393.300,00	307.190.066.600,00	315.547.080.600,00	2.715.411.130,61	2.970.572.383,27	6.071.552.938,89	603.808.774,63	1.439.116.489,62	733.777.766,62
ACTIVO CORRENTE									
Existências	1.975.237.600,00	5.208.674.500,00	3.304.453.900,00	59.070.568,43	116.165.343,01	75.643.168,43	57.353.720,78	7.684.377,57	3.213.517,90
Contas a receber	3.287.341.700,00	2.753.026.300,00	4.172.931.900,00	4.273.248.899,39	5.533.314.566,73	2.497.622.907,67	66.016.204,22	145.007.512,26	128.230.328,12
Disponibilidade	356.993.800,00	2.182.542.900,00	587.433.300,00	2.467.123.643,54	1.405.647.755,13	1.618.950.443,16	32.549.178,59	19.033.645,37	42.590.354,16
Outros activos corrente	135.979.800,00	39.822.800,00	10.090.400,00	-	-	-	-	-	-
S/TOT. ACTIVO CORRENTE	5.755.552.900,00	10.184.066.500,00	8.074.909.500,00	6.799.443.111,36	7.055.127.664,87	4.192.216.519,26	155.919.103,59	171.725.535,20	174.034.200,18
TOTAL DO ACTIVO	287.329.946.200,00	317.374.133.100,00	323.621.990.100,00	9.514.854.241,97	10.025.700.048,14	10.263.769.458,15	759.727.878,22	1.610.842.024,82	907.811.966,80
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO									
Capital	190.000.000.000,00	190.000.000.000,00	190.000.000.000,00	4.400.000,00	4.400.000,00	4.400.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
Prestações suplementares	60.000.000.000,00	60.000.000.000,00	60.000.000.000,00	-	-	-	-	-	-
Reservas legais	1.258.259.600,00	1.258.259.600,00	1.258.259.600,00	178.830.021,10	178.830.021,10	178.830.021,10	-	-	-
Outras reservas	3.145.648.900,00	3.145.648.900,00	3.145.648.900,00	-	-	-	-	-	-
Provisões p/ clientes duvidosos	-	-	-	50.445.779,00	45.205.253,95	45.205.253,95	-	-	-
Estado- Factura em conferência	-	-	-	1.209.228.812,12	-	-	-	-	-
Resultados transitados	- 22.824.225.200,00	21.759.419.200,00	31.968.726.700,00	-	-	-	- 107.231.295,13	- 110.937.541,90	- 258.376.961,70
Outros instrumentos de capital próprio	-	- 487.348.800,00	- 879.825.400,00	-	-	-	-	-	-
Resultado do Exercício	- 34.795.424.600,00	- 38.668.776.900,00	- 39.326.832.800,00	245.896.356,99	265.057.457,45	153.558.171,58	- 3.706.246,81	- 147.439.419,76	- 201.517.821,62
S/TOT. CAPITAL PRÓPRIO	196.784.258.700,00	237.007.202.000,00	246.165.977.000,00	1.688.800.969,21	493.492.732,50	381.993.446,63	- 109.437.541,94	- 256.876.961,66	- 458.394.783,32
PASSIVO NÃO CORRENTE									
Empréstimos de médio e longo prazo	14.478.451.800,00	51.065.634.800,00	46.900.392.700,00	-	-	-	391.772.587,61	793.847.675,80	753.083.561,74
Provisões p/ pensões	999.085.700,00	1.494.496.600,00	1.884.419.100,00	-	-	-	-	-	-
Provisões p/ outros riscos e encargos	-	2.481.600.000,00	1.047.200.000,00	-	-	-	-	-	-
Outros passivos não corrente	-	-	-	2.688.750.129,23	4.155.422.363,16	7.487.886.763,41	-	-	-
S/TOT. PASSIVO NÃO CORRENTE	15.477.537.500,00	55.041.731.400,00	49.832.011.800,00	2.688.750.129,23	4.155.422.363,16	7.487.886.763,41	391.772.587,61	793.847.675,80	753.083.561,74
PASSIVO CORRENTE									
Clientes credores	-	-	-	-	-	-	2.685.956,56	-	-
Fornecedores correntes	-	-	-	-	-	-	800.000,00	-	-
Estado	-	-	-	-	-	-	8.365.440,64	8.451.167,01	7.881.345,72
Contas a pagar	73.037.332.200,00	22.577.927.400,00	23.518.609.600,00	5.137.303.143,53	5.376.784.952,48	2.393.889.248,11	373.471.928,76	1.065.420.143,64	605.241.842,66
Empréstimos de curto prazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pessoal	-	-	-	-	-	-	37.111.425,10	-	-
Entidades participadas	-	-	-	-	-	-	54.958.081,49	-	-
Outros passivos corrente	2.030.817.800,00	2.747.272.300,00	4.105.391.700,00	-	-	-	-	-	-
S/TOT. PASSIVO CORRENTE	75.068.150.000,00	25.325.199.700,00	27.624.001.300,00	5.137.303.143,53	5.376.784.952,48	2.393.889.248,11	477.392.832,55	1.073.871.310,65	613.123.188,38
TOTAL DO PASSIVO	90.545.687.500,00	80.366.931.100,00	77.456.013.100,00	7.826.053.272,76	9.532.207.315,64	9.881.776.011,52	869.165.420,16	1.867.718.986,45	1.366.206.750,12
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	287.329.946.200,00	317.374.133.100,00	323.621.990.100,00	9.514.854.241,97	10.025.700.048,14	10.263.769.458,15	759.727.878,22	1.610.842.024,79	907.811.966,80

Anexo 3: Mapa de Demonstração de Resultados das empresas pesquisadas 2012-2014

	SONAGÁS			SAIGÁS			GÁSTEM		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Proveitos operacionais	21.372.877.800,00	12.124.325.000,00	13.841.754.500,00	4.810.527.563,71	2.301.639.960,85	2.242.438.364,06	259.975.452,77	205.532.295,95	220.492.344,45
Variação nos Produtos acabados	10.854.212.100,00	10.978.911.900,00	10.166.412.600,00	-	-	-	-	-	-
CMMC	- 32.313.370.800,00	- 37.445.618.300,00	- 42.370.831.600,00	- 2.867.416.613,87	- 224.082.097,90	- 183.855.666,00	- 102.674.618,27	- 76.729.101,20	- 63.336.438,85
FST	-	-	-	-	-	-	- 39.418.762,75	-	-
Custos c/pessoal	- 5.158.303.200,00	- 6.882.803.700,00	- 7.555.652.900,00	- 423.998.127,50	- 392.948.640,33	- 511.304.713,70	- 32.435.969,07	- 82.919.378,08	- 111.751.983,78
Custo das actividades Mineira	-	- 1.437.984.600,00	- 1.176.360.000,00	-	-	-	-	-	-
Amortização do Exercício	- 4.293.635.000,00	- 3.963.184.500,00	- 5.232.041.700,00	- 754.393.816,49	- 848.668.942,19	- 909.376.793,78	- 64.865.915,20	- 88.143.538,56	- 98.957.113,01
Impostos	-	-	-	-	-	-	- 1.008.483,00	-	-
Outros custos e perdas operacionais	- 23.462.436.900,00	- 9.985.904.900,00	- 7.120.137.400,00	- 317.303.625,56	- 372.120.975,58	- 466.517.397,24	-	- 52.789.537,89	- 40.627.515,31
Total dos custos	- 54.373.533.800,00	- 48.736.584.100,00	- 53.288.611.000,00	- 4.363.112.183,42	- 1.837.820.656,00	- 2.071.054.570,72	- 240.403.748,29	- 300.581.555,73	- 314.673.050,95
Outros resultados (FIN e RNO)	- 1.794.768.600,00	- 2.056.517.800,00	120.023.700,00	- 69.113.292,61	- 56.038.601,08	47.985.023,20	- 23.277.951,29	- 52.390.159,98	- 107.337.115,12
Outros custos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RAI	- 34.795.424.600,00	- 38.668.776.900,00	- 39.326.832.800,00	378.302.087,68	407.780.703,77	219.368.816,54	- 3.706.246,81	- 147.439.419,76	- 201.517.821,62
Imposto s/ lucro	-	-	-	132.405.730,69	142.723.246,32	65.810.644,96	-	-	-
Resultado Líq. Exercício	- 34.795.424.600,00	- 38.668.776.900,00	- 39.326.832.800,00	245.896.356,99	265.057.457,45	153.558.171,58	- 3.706.246,81	- 147.439.419,76	- 201.517.821,62

Anexo 4: Determinação de EBITDA

EBIT	- 33.000.656.000,00	- 36.612.259.100,00	- 39.446.856.500,00	447.415.380,29	463.819.304,85	171.383.793,34	19.571.704,48	95.049.259,78	94.180.706,50
EBITDA	- 28.707.021.000,00	- 32.649.074.600,00	- 34.214.814.800,00	1.069.403.466,09	1.169.765.000,72	1.014.949.942,16	84.437.619,68	6.905.721,22	4.776.406,51
CF	- 1.794.768.600,00	- 2.056.517.800,00	120.023.700,00	- 69.113.292,61	- 56.038.601,08	47.985.023,20	- 23.277.951,29	- 52.390.159,98	- 107.337.115,12
RLE	- 34.795.424.600,00	- 38.668.776.900,00	- 39.326.832.800,00	378.302.087,68	407.780.703,77	219.368.816,54	- 3.706.246,81	- 147.439.419,76	- 201.517.821,62
P.O	32.227.089.900,00	23.103.236.900,00	24.008.167.100,00	4.810.527.563,71	2.301.639.960,85	2.242.438.364,06	259.975.452,77	205.532.295,95	220.492.344,45
CO	- 65.227.745.900,00	- 59.715.496.000,00	- 63.455.023.600,00	- 4.363.112.183,42	- 1.837.820.656,00	- 2.071.054.570,72	- 240.403.748,29	- 300.581.555,73	- 314.673.050,95
RO	- 33.000.656.000,00	- 36.612.259.100,00	- 39.446.856.500,00	447.415.380,29	463.819.304,85	171.383.793,34	19.571.704,48	95.049.259,78	94.180.706,50

Anexo 5: Indicadores de risco

Indicadores de Risco

Racios/Indicadores	SONAGÁS			Fórmula
	2012	2013	2014	
Ponto Crítico de Vendas (VN)	- 8.578.603.804,99	- 6.121.881.199,60	- 7.584.998.555,35	CF/(MB/VN)
Margem de segurança (VN)	1,40	1,50	1,55	(VN-V*)/VN
Ponto Crítico de Vendas(Produção)	- 12.935.246.185,70	- 11.665.414.085,15	- 13.155.984.869,56	CF/(MB/Produção)
Margem de segurança (Produção)	1,27	1,26	1,32	(Produção-V*)/Produção
GAO	0,71	0,66	0,65	MB/RO
GAF	0,95	0,95	1,00	RO/RAI
GAC	0,68	0,63	0,65	MB/RAI

Racios/Indicadores	SAIGÁS			Fórmula
	2012	2013	2014	
Ponto Crítico de Vendas (VN)	3.486.690.484,64	1.675.674.230,57	2.001.042.742,31	CF/(MB/VN)
Margem de segurança (VN)	0,28	0,27	0,11	(VN-V*)/VN
Ponto Crítico de Vendas(Produção)	3.486.690.484,64	1.675.674.230,57	2.001.042.742,31	CF/(MB/Produção)
Margem de segurança (Produção)	0,28	0,27	0,11	(Produção-V*)/Produção
GAO	3,63	3,68	9,29	MB/RO
GAF	1,18	1,14	0,78	RO/RAI
GAC	4,30	4,18	7,26	MB/RAI

Racios/Indicadores	GASTÉM			Fórmula
	2012	2013	2014	
Ponto Crítico de Vendas (VN)	216.812.292,69	462.534.700,49	398.698.914,77	CF/(MB/VN)
Margem de segurança (VN)	0,17	- 1,25	- 0,81	(VN-V*)/VN
Ponto Crítico de Vendas(Produção)	216.812.292,69	462.534.700,49	398.698.914,77	CF/(MB/Produção)
Margem de segurança (Produção)	0,17	- 1,25	- 0,81	(Produção-V*)/Produção
GAO	6,02	- 0,80	- 1,24	MB/RO
GAF	- 5,28	0,64	0,47	RO/RAI
GAC	- 31,81	- 0,52	- 0,58	MB/RAI

Anexo 6: Determinação do EVA

Anexo 6: Determinação do EVA					
SONAGÁS		SAÍGAS		GASTÉM	
ANO 2012	VALOR	ANO 2012	VALOR	ANO 2012	VALOR
RESULTADO OPERACIONAL	-33 000 656 000,00	RESULTADO OPERACIONAL	447 415 380,29	RESULTADO OPERACIONAL	19 571 704,48
KO	0,19	KO	0,17	KO	0,16
ACTIVO ECONÓMICO	211 768 822 600,00	ACTIVO ECONÓMICO	1 910 427 454,90	ACTIVO ECONÓMICO	249 785 867,08
IMPOSTO S/LUCRO	0,00	IMPOSTO S/LUCRO	132 405 730,69	IMPOSTO S/LUCRO	0,00
ANO 2013	VALOR	ANO 2013	VALOR	ANO 2013	VALOR
RESULTADO OPERACIONAL	-36 612 259 100,00	RESULTADO OPERACIONAL	463 819 304,85	RESULTADO OPERACIONAL	-95 049 259,78
KO	0,19	KO	0,17	KO	0,16
ACTIVO ECONÓMICO	289 826 567 700,00	ACTIVO ECONÓMICO	3 243 267 896,15	ACTIVO ECONÓMICO	517 937 068,80
IMPOSTO S/LUCRO	0,00	IMPOSTO S/LUCRO	142 723 246,32	IMPOSTO S/LUCRO	0,00
ANO 2014	VALOR	ANO 2014	VALOR	ANO 2014	VALOR
RESULTADO OPERACIONAL	-39 446 856 500,00	RESULTADO OPERACIONAL	171 383 793,34	RESULTADO OPERACIONAL	-94 180 706,50
KO	0,19	KO	0,17	KO	0,15
ACTIVO ECONÓMICO	295 400 465 100,00	ACTIVO ECONÓMICO	6 250 929 766,88	ACTIVO ECONÓMICO	252 098 424,26
IMPOSTO S/LUCRO	0,00	IMPOSTO S/LUCRO	65 810 644,96	IMPOSTO S/LUCRO	0,00
EVA SONAGÁS					
2012	-	73 218 923 944,08			
2013	-	92 229 053 905,24			
2014	-	96 264 503 283,89			
EVA SAÍGAS					
2012	-	16 792 840,40			
2013	-	228 881 512,22			
2014	-	952 027 691,09			
EVA GASTÉM					
2012	-	21 240 921,50			
2013	-	179 419 675,08			
2014	-	132 459 777,87			

Anexo 7: Factor de insolvência

Rubricas/Indicadores	SONAGÁS			SAIGÁS			GASTÉM		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Resultado líquido do exercício	- 34.795.424.600,00	- 38.668.776.900,00	- 39.326.832.800,00	245.896.356,99	265.057.457,45	153.558.171,58	- 3.706.246,81	- 147.439.419,76	- 201.517.821,62
Capital Próprio	196.784.258.700,00	237.007.202.000,00	246.165.977.000,00	1.688.800.969,21	493.492.732,50	381.993.446,63	- 109.437.541,94	- 256.876.961,66	- 458.394.783,32
Activo Corrente (AC)	5.755.552.900,00	10.184.066.500,00	8.074.909.500,00	6.799.443.111,36	7.055.127.664,87	4.192.216.519,26	155.919.103,59	171.725.535,20	174.034.200,18
Realizável a médio e longo prazo	281.574.393.300,00	307.190.066.600,00	315.547.080.600,00	2.715.411.130,61	2.970.572.383,27	6.071.552.938,89	603.808.774,63	1.439.116.489,62	733.777.766,62
Inventário	1.975.237.600,00	5.208.674.500,00	3.304.453.900,00	59.070.568,43	116.165.343,01	75.643.168,43	57.353.720,78	7.684.377,57	3.213.517,90
Passivo Corrente	75.068.150.000,00	25.325.199.700,00	27.624.001.300,00	5.137.303.143,53	5.376.784.952,48	2.393.889.248,11	477.392.832,55	1.073.871.310,65	613.123.188,38
Passivo Total	90.545.687.500,00	80.366.931.100,00	77.456.013.100,00	7.826.053.272,76	9.532.207.315,64	9.881.776.011,52	869.165.420,16	1.867.718.986,45	1.366.206.750,12

$$FI = (0,05)X_1 + (1,65)X_2 + (3,55)X_3 + (1,06)X_4 + (0,33)X_5$$

X ₁	Rendibilidade do Capital próprio	-	0,18	-	0,16	-	0,16	0,15	0,54	0,40	0,03	0,57	0,44	
X ₂	(AC+RMLP)/Passivo total		3,17		3,95		4,18	1,22	1,05	1,04	0,87	0,86	0,66	
X ₃	Liquidez reduzida		0,05		0,20		0,17	1,31	1,29	1,72	0,21	0,15	0,28	
X ₄	Liquidez geral		0,08		0,40		0,29	1,32	1,31	1,75	0,33	0,16	0,28	
X ₅	Solvabilidade		2,17		2,95		3,18	0,22	0,05	0,04	-	0,14	-	0,34

Factor de insolvencia		6,20	8,60	8,86	8,15	7,75	9,71	2,48	2,12	2,30
------------------------------	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Anexo 8: Determinação do EVA

SONAGÁS		SAIGÁS		GASTÉM	
ANO 2012	VALOR	ANO 2012	VALOR	ANO 2012	VALOR
RESULTADO OPREACIONAL	5.244.584.100,00	RESULTADO OPREACIONAL	1.519.112.822,34	RESULTADO OPREACIONAL	19.571.704,48
KO	0,12	KO	0,20	KO	0,08
ACTIVO ECONÓMICO	213.799.640.300,00	ACTIVO ECONÓMICO	1.910.427.454,00	ACTIVO ECONÓMICO	603.808.774,63
IMPOSTO S/ LUCRO	0,00	IMPOSTO S/ LUCRO	132.405.730,69	IMPOSTO S/ LUCRO	0,00
ANO 2013	VALOR	ANO 2013	VALOR	ANO 2013	VALOR
RESULTADO OPREACIONAL	22.663.169.700,00	RESULTADO OPREACIONAL	1.684.609.222,62	RESULTADO OPREACIONAL	95.049.260,78
KO	0,18	KO	0,20	KO	0,08
ACTIVO ECONÓMICO	292.573.840.000,00	ACTIVO ECONÓMICO	3.243.267.340,53	ACTIVO ECONÓMICO	1.439.116.489,62
IMPOSTO S/ LUCRO	0,00	IMPOSTO S/ LUCRO	142.723.246,32	IMPOSTO S/ LUCRO	0,00
ANO 2014	VALOR	ANO 2014	VALOR	ANO 2014	VALOR
RESULTADO OPREACIONAL	27.094.677.400,00	RESULTADO OPREACIONAL	1.547.277.984,36	RESULTADO OPREACIONAL	94.180.706,50
KO	0,18	KO	0,20	KO	0,10
ACTIVO ECONÓMICO	307.580.766.300,00	ACTIVO ECONÓMICO	6.250.929.766,88	ACTIVO ECONÓMICO	733.777.766,62
IMPOSTO S/ LUCRO	0,00	IMPOSTO S/ LUCRO	65.810.644,96	IMPOSTO S/ LUCRO	0,00

EVA SONAGÁS	
2012	30.586.289.650,30
2013	74.850.589.304,94
2014	83.756.241.739,10
EVA SAIGÁS	
2012	1.163.508.477,68
2013	1.064.500.403,78
2014	310.254.159,98
EVA GASTÉM	
2012	27.525.379,94
2013	207.300.346,97
2014	170.493.594,23