

Plano de Negócios:
Bohemio da Ribeira

Maria Leonor de Matos Alves

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2018

Agradecimentos

Após um longo caminho para a realização deste trabalho, gostaria de expressar um enorme obrigado a todos aqueles que contribuíram das mais diversas formas para que este projeto fosse exequível, nomeadamente:

Ao meu orientador, Professor Renato Lopes da Costa, pela disponibilidade e dedicação.

À Leonor, pela amizade constante e ajuda nos momentos mais complicados.

À Sara, pelo apoio imprescindível.

Aos meus pais, por toda a exigência, preocupação e apoio incondicional.

Ao meu irmão, porque sem ele este trabalho não faria sentido.

Obrigada.

Resumo

A presente dissertação, apresentada sob forma de plano de negócios, tem como principais objetivos a análise da viabilidade económica e financeira da abertura de um restaurante e bar no centro da cidade de Lisboa, o Bohemio da Ribeira, assim como a elaboração da estratégia a implementar.

O aumento exponencial do turismo em Portugal nos últimos anos – especialmente na capital – e a vinda de uma fase mais estável na economia portuguesa, contribuíram para a decisão dos dois sócios da empresa em estudo: pôr finalmente em prática um sonho já antigo, a abertura de um restaurante boémio e acolhedor em que os clientes pudessem desfrutar de diferentes pratos e *cocktails*.

Neste trabalho, a fim de se alcançar os principais objetivos do mesmo, procedeu-se à realização da análise de mercado, tanto a nível contextual como transacional, executou-se também análise interna da empresa, assim como a análise competitiva e estratégica. Foram ainda elaboradas a revisão de literatura, fundamentada em diversas abordagens e ferramentas de gestão, defendidas e debatidas por diferentes autores ao longo dos anos; a apresentação da ideia de negócio; a caracterização da atividade do setor em causa; a localização do restaurante e bar e a formulação e implementação da estratégia.

No que diz respeito à avaliação financeira, realizou-se o estudo para cinco anos de exploração onde se permitiu aferir a viabilidade do projeto.

Palavras chave: Plano de negócios, Estratégia, Viabilidade Económica e Financeira; Restauração

Sistema de Classificação JEL:

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 - Business Administration

M10 - General

M19 - Other

Abstract

The present thesis introduced as a business plan aims to analyse the economic and financial viability of opening a restaurant and bar in the city center of Lisbon, the Bohemio da Ribeira, as well as the definition of the strategy to be implemented.

The exponential tourism growth in Portugal in recent years – especially in the capital – and also the evolution of the Portuguese economy contributed to the decision of the two partners of this company to finally put into action an old dream of a bohemian and cozy restaurant where customers could enjoy different dishes and cocktails.

In this work, in order to reach the main objectives these actions had to be taken into consideration: a market analysis, both contextual and transactional; an internal analysis of the company; a competitive and strategic analysis; a literature review based on several perspectives and management tools defended and debated by different authors over the years; the presentation of the business idea; the characterization of the sector; the location of the restaurant and the formulation and implementation of the strategy.

After the financial evaluation for five years of operation it was concluded that the project is viable.

Keywords: Business Plan, Strategy, Economic and Financial Viability, Restaurant

JEL Classification:

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 - Business Administration

M10 - General

M19 - Other

Índice de Conteúdos

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice de Conteúdos.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas	VIII
Lista de Abreviaturas	IX
Sumário Executivo.....	X
Executive Summary	XI
1. Revisão de Literatura.....	1
1.1. Empreendedorismo.....	1
1.2. Estratégia.....	2
1.3. Marketing	8
2. Apresentação da Ideia de Negócio	11
3. Análise de Mercado	11
3.1. Meio Envolvente Contextual.....	12
3.1.1. Contexto Político-Legal.....	12
3.1.2. Contexto Económico	13
3.1.3. Contexto Sociocultural	14
3.1.4. Contexto Tecnológico	14
3.1.5. Contexto Ambiental.....	15
3.2. Meio Envolvente Transaccional.....	16
3.2.1. Stakeholders	16
3.2.1.1. Clientes	17
3.2.1.2. Fornecedores	17
3.2.1.3. Concorrentes	18
4. Caracterização da Atividade de Restauração em Portugal	19
5. Localização.....	22
6. Análise Interna.....	22
6.1. Visão Baseada nos Recursos	22
6.2. Cadeia de Valor	23

6.3.	Modelo VRIO.....	24
7.	Análise Competitiva	27
7.1.	As Cinco Forças Competitivas de Porter	27
7.1.1.	Rivalidade entre os Concorrentes	27
7.1.2.	Ameaça de Entrada de Novas Empresas	28
7.1.3.	Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos.....	28
7.1.4.	Poder Negocial dos Fornecedores	29
7.1.5.	Poder Negocial dos Clientes.....	30
7.2.	Análise <i>SWOT</i>	30
8.	Análise Estratégica	32
8.1.	Estratégia de Negócio.....	32
8.1.1.	Estratégias Genéricas de Porter	32
9.	Formulação da Estratégia	34
9.1.	Visão, Missão e Valores.....	34
9.2.	Objetivos da Empresa.....	34
9.3.	Fatores Críticos de Sucesso.....	35
10.	Implementação da Estratégia	35
10.1.	Marketing Mix.....	35
10.1.1.	Produto / Serviço	36
10.1.2.	Preço	36
10.1.3.	Distribuição	37
10.1.4.	Promoção	37
10.2.	Recursos	38
10.2.1.	Organograma.....	38
10.2.2.	Recursos Humanos.....	38
10.2.3.	Recursos Tangíveis	39
10.2.4.	Gestor do Projeto.....	39
10.2.5.	Apoio Contabilístico	40
10.3.	Plano de Implementação	40
11.	Estudo da Viabilidade Económica e Financeira	41
11.1.	Pressupostos	42
11.2.	Previsões de Vendas e Custos	43
11.3.	Capital Fixo e Depreciações	46

11.4.	Financiamento	48
11.5.	Demonstrações Financeiras	48
11.6.	Avaliação do Projeto	49
12.	Conclusão.....	52
13.	Referências Bibliográficas	53
Anexos		56
Anexo 1: 5 Forças de Porter.....		56
Anexo 2: Volume de Negócios		57
Anexo 3: Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas		57
Anexo 4: Fornecimentos e Serviços Externos.....		58
Anexo 5: Gastos com Pessoal		58

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo das 5 Forças de Porter	5
Figura 2: Matriz SWOT	6
Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter	7
Figura 4: Fatores que Influenciam a Estratégia de Marketing	9
Figura 5: Balança de Viagens e Turismo	19
Figura 6: Estrutura – Por segmentos de atividade económica (2015)	20
Figura 7: Volume de Negócios – Por segmentos de atividade económica (em p.p) ..	21
Figura 8: Organograma do Bohemio	37
Figura 9: Diagrama de Gantt	39

Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise VRIO	26
Tabela 2: Análise SWOT	30
Tabela 3: Análise SWOT Dinâmica	31
Tabela 4: Pressupostos	41
Tabela 5: Vendas Anuais Previstas	43
Tabela 6: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	43
Tabela 7: Fornecimentos e Serviços Externos	43
Tabela 8: Gastos com Pessoal Anuais	44
Tabela 9: Retenções a Colaboradores	44
Tabela 10: Aquisição de Ativos Fixos Tangíveis	45
Tabela 11: Taxas Médias de Depreciação	46
Tabela 12: Demonstração de Resultados	47
Tabela 13: Balanço Previsional	48
Tabela 14: Rácios Económicos, Financeiros e de Liquidez	49
Tabela 15: VAL, TIR, e <i>Payback</i> do Projeto	50

Lista de Abreviaturas

AHRESP	Associação da Hotelaria Restauração E Similares de Portugal
BE	Bloco de Esquerda
CDS-PP	Centro Democrático Social – Partido Popular
CDU	Coligação Democrática Unitária
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
MAI	Ministério da Administração Interna
PIB	Produto Interno Bruto
PMP	Prazo Médio de Pagamentos
PMR	Prazo Médio de Recebimentos
PS	Partido Socialista
SIDS	Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável
SPV	Sociedade Ponto Verde
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
VAL	Valor Atualizado Líquido
VBR	Visão Baseada nos Recursos

Sumário Executivo

O plano de negócios apresentado nesta dissertação surgiu com o intuito de analisar a viabilidade económica e financeira de um restaurante e bar na capital portuguesa, o Bohemio da Ribeira.

Ultrapassada a crise económica que Portugal enfrentou nos últimos anos, o setor da restauração iniciou uma fase de crescimento exponencial, muito devido ao enorme aumento do turismo que, por sua vez, é localizado em grande parte na cidade de Lisboa. Este facto contribuiu em grande parte para que os dois sócios do Bohemio (assim será denominado o restaurante e bar em estudo ao longo deste trabalho) decidissem finalmente pôr em prática este projeto.

O Bohemio estará localizado no Cais do Sodré, em Lisboa. A escolha da localização deveu-se sobretudo ao facto de ser uma zona de grande impacto a nível de turismo – tanto nacional como internacional – e também por estar a crescer no que à restauração diz respeito.

Este restaurante e bar terá uma capacidade aproximada de sessenta lugares, dos quais quarenta serão no interior do restaurante e os restantes vinte na esplanada. O espaço funcionará durante todo o ano à exceção do dia de Natal e primeiro dia do ano, encerrará também um dia por semana: às segundas-feiras.

Os sócios deste restaurante, ambos com experiência no setor, acreditam que implementando a estratégia apropriada e garantindo boas práticas de gestão conseguirão penetrar no mercado com sucesso. Para que assim seja, procedeu-se à realização da análise interna, de mercado e competitiva, para o setor da restauração com o objetivo de estruturar a melhor estratégia de negócio para esta empresa.

Após as várias análises para aferir a estratégia a utilizar pelo Bohemio, estudou-se a análise financeira para cinco anos de exploração, da qual se concluiu a viabilidade do projeto tanto na perspetiva do projeto como na do investidor. O valor atualizado líquido, na perspetiva do projeto, é de 708 443 euros e a taxa interna de rentabilidade é de 113,54% e, na perspetiva do investidor, o valor atualizado líquido é de 1 18 837 euros e a taxa interna de rentabilidade de 176,27%.

Executive Summary

This thesis business plan aims to analyse the economic and financial viability of a restaurant in the portuguese capital, the Bohemio da Ribeira.

After the portuguese economic crisis the restaurant sector has recently started to grow, especially because of the exponential turism growth in Portugal, mainly in Lisbon. This contributed to the decision of both partners of Bohemio to put this project in action.

Bohemio is located in Cais do Sodré, Lisbon. The location was chosen because of the tourism impacto on this area- both national and international - and also because the restaurant sector in growing in this zone.

The restaurant and bar have an approximate capacity of sixty seats, of which fourty are in the interior of the restaurant and the remaining twenty are on the terrace. The space will operate all year except on Christmas, the first day of each year, and it will also once a week, on Mondays.

The partners of the restaurant, both experienced in this sector, believe that with an appropriate strategy and ensuring good practices of sustainable management they will enter the market with success. An internal, market and competitive analysis for restaurant sector was done in order to structure a better business strategy for this company.

After all the analysis to find the best strategy for Bohemio, a study of the financial evaluation for five years of operation was made where it concluded that the project is viable. In the project perspective the VAL is 708 443 euros and TIR is 113,54% and in the investor perspective VAL is 1 18 837 euros and TIR is 176,27%.

1. Revisão de Literatura

Este primeiro capítulo aborda conceitos relacionados com a formulação de um plano de negócios e incorpora essencialmente três partes. Uma primeira dedicada ao conceito e enquadramento de empreendedorismo. A segunda destina-se ao tópico “estratégia”, onde se demonstra a origem do conceito e sua evolução. E, por fim, a terceira parte, relativa à noção de marketing, descrevendo as diversas aceções e as distintas perspetivas existentes na literatura.

1.1. Empreendedorismo

Empreendedorismo, segundo a Comissão Europeia (2003), é a motivação e capacidade de um indivíduo para identificar uma oportunidade e, conseqüentemente, desenvolvê-la de forma a atingir sucesso económico. Uma outra definição deste conceito é a de Timmons e Spinelli (2007) que defendem que empreendedorismo resulta da criação, melhoria, realização, e renovação de valor, não só para os empreendedores, mas também para todas as partes interessadas. Deste conceito, surge um outro diretamente relacionado: o de empreendedor, que, segundo Hatten (2006), é a pessoa que identifica a oportunidade e assume o risco (financeiro, material ou psicológico) de iniciar um negócio de forma a tirar vantagem dessa mesma oportunidade.

Drucker (1997) defende que empreendedorismo *per se*, é sempre baseado nos mesmos princípios, independentemente de ser realizado por uma empresa lucrativa ou não lucrativa; por uma instituição governamental ou não governamental; ou por uma empresa já existente. Os autores Timmons e Spinelli (2007) partilham a mesma opinião que Drucker (1997), estes argumentam que empreendedorismo pode ter lugar em qualquer empresa, isto é, seja ela nova ou já existente; de grande ou pequena dimensão; pública, privada ou não lucrativa; seja qual for o seu ponto geográfico e o seu nível de crescimento.

Como mencionado anteriormente, empreendedorismo resulta da identificação de uma oportunidade, ou de uma nova ideia. Quando após a essa identificação surge a criação de uma empresa, está-se perante um dos tipos de empreendedorismo. Neste caso, Drucker (1997) defende que o maior obstáculo para o sucesso da empresa é a ausência de uma boa

gestão. Para o autor, uma empresa no início da sua atividade não tem um negócio viável, operacional e organizado no qual os empreendedores sabem qual é o caminho e o que é necessário fazer para o percorrer, ou até mesmo quais os resultados que deveriam obter. Por isso, o autor defende que só com uma gestão bem definida é que a empresa conseguirá singrar, ou seja, mesmo que a ideia seja algo excepcional, a empresa terá sempre que ter uma gestão estruturada, caso contrário não irá sobreviver.

Drucker (1997) defende também a que a inovação no desenvolvimento do novo projeto é essencial para uma empresa bem-sucedida. O autor reconhece a inovação como o instrumento principal do empreendedorismo, instrumento esse com o qual o empreendedor deverá estar em permanente contacto, pesquisando novas fontes de inovação, eventuais mudanças e indícios que indicam novas oportunidades.

Ainda no que diz respeito à criação de uma nova empresa é importante ter uma noção do processo para o seu desenvolvimento. Para Bessant e Tidd (2011) os passos mais comuns para a formação de uma nova empresa são: a avaliação da oportunidade; o desenvolvimento do plano de negócios assim como da estrutura pretendida da empresa; obtenção dos recursos necessários à sua execução; e, por último, após o negócio implementado, a criação de valor. Para Leach e Melicher (2012) o objetivo do processo de empreendedorismo é o mesmo referido anteriormente: a criação de valor. Para que seja possível atingir esse fim, os autores vão ao encontro do defendido por Bessant e Tidd, argumentando que é necessário analisar a oportunidade, reunir recursos e desenvolver uma estrutura sólida de operações, ou seja, pôr em prática uma estratégia eficiente. Drucker (1997) é também um defensor de que empreendedores bem-sucedidos – sejam quais forem as suas motivações (dinheiro, poder, desejo por reconhecimento, entre outras) – terão sempre como principal intuito a criação de valor.

1.2. Estratégia

A origem da palavra “estratégia” provém do grego “*stratégia*” que tem como significado comando de exército ou dignidade de chefe de exército (Dicionário Etimológico, 1977). Vai ao encontro a este facto a afirmação de Freire (1997) argumentando que estratégia é frequentemente definida como a organização das tropas de forma a estas saírem vitoriosas em relação ao inimigo. De um modo geral, e como Lopes da Costa (2012) defende,

podemos ver o surgimento da estratégia como consequência dos meios, isto é, dos recursos e competências, procurando desenvolver capacidades com vista a cumprir objetivos.

Andrews, um dos primeiros autores a escrever sobre este conceito no ponto de vista das organizações, define estratégia corporativa como sendo o modelo das decisões de uma empresa, modelo esse onde estão delineados os objetivos, os planos e as políticas necessárias para os atingir (Andrews, 1971). Segundo o autor, esse modelo define ainda a área de negócio que a empresa deve seguir, o tipo de organização – tanto a nível económico como humano – assim como a natureza da contribuição económica e não económica que a empresa tenciona para os seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade em redor.

Contudo, Andrews não foi o único autor que debateu o conceito de estratégia, ao longo dos anos foram surgindo diferentes definições. Uma outra noção deste conceito é a de Mintzberg (1979), que defende que estratégia é uma força mediadora entre a empresa e o ambiente em que está inserida. Já Smith (1985) – de forma muito resumida – define estratégia como sendo o objetivo de longo prazo de uma empresa e que engloba os meios pelos quais esta pretende alcançar esses mesmo objetivo.

Por sua vez, Porter (1985), figura importante na área da gestão estratégica, introduz o termo “estratégia competitiva” e define-o como sendo a procura por uma posição competitiva favorável numa determinada indústria. O autor argumenta ainda que este tipo de estratégia visa estabelecer uma posição rentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Para Freire (1997) o conceito de estratégia não se desvia muito do que já foi mencionado anteriormente. Para o autor, estratégia refere-se à formulação de um plano com vista a alcançar os objetivos definidos e consequentemente o sucesso.

Ser bem-sucedida é o objetivo de qualquer empresa, para tal, é necessário implementar a melhor estratégia possível. Segundo Houlden (1990) a melhor estratégia não é igual para todas as empresas, nem no caso de ser aplicada ao mesmo tempo e na mesma indústria. Segundo o autor, uma estratégia bem definida vai depender da performance da empresa, dos seus pontos fortes e fracos, das suas oportunidades e das ameaças exteriores. Houlden

(1990) defende ainda que a estratégia definida pela empresa pode ir mudando à medida que o tempo passa.

Smith (1985) salienta que o sucesso de uma empresa depende, cada vez mais, da adoção de estratégias que se baseiem numa avaliação precisa e realista da situação da empresa e das oportunidades que vão surgindo. O autor alega que a formulação de uma estratégia não é algo imediato, propondo sete elementos comuns para a estruturação da mesma: estabelecer objetivos; avaliar o provável ambiente competitivo; avaliar a situação da empresa; formular estratégias alternativas; analisar essas alternativas; decidir sobre a melhor estratégia; e, por fim, estruturar os planos necessários para a pôr em prática.

Ainda no que concerne à execução de uma estratégia bem-sucedida, Grant (2010) argumenta que existem elementos essenciais seguidos de uma implementação eficiente para tal acontecer. Esses elementos caracterizam-se por: objetivos simples, consistentes e de longo prazo; um profundo conhecimento da indústria, nomeadamente a relação entre a empresa e os seus clientes, fornecedores e concorrentes; e uma avaliação objetiva dos recursos, explorando os pontos fortes e protegendo os pontos fracos da empresa. No que diz respeito à implementação eficiente, o autor defende que, sem esta, mesmo as melhores estratégias deixam de ter utilidade.

Esse sucesso que as empresas ambicionam ter, em estratégia, denomina-se de vantagem competitiva. Porter (1985), defende que a vantagem competitiva cresce fundamentalmente do valor que uma empresa pode criar para seus clientes. António (2006) refere-se a esta vantagem como o elemento sólido e durável que as empresas procuram obter.

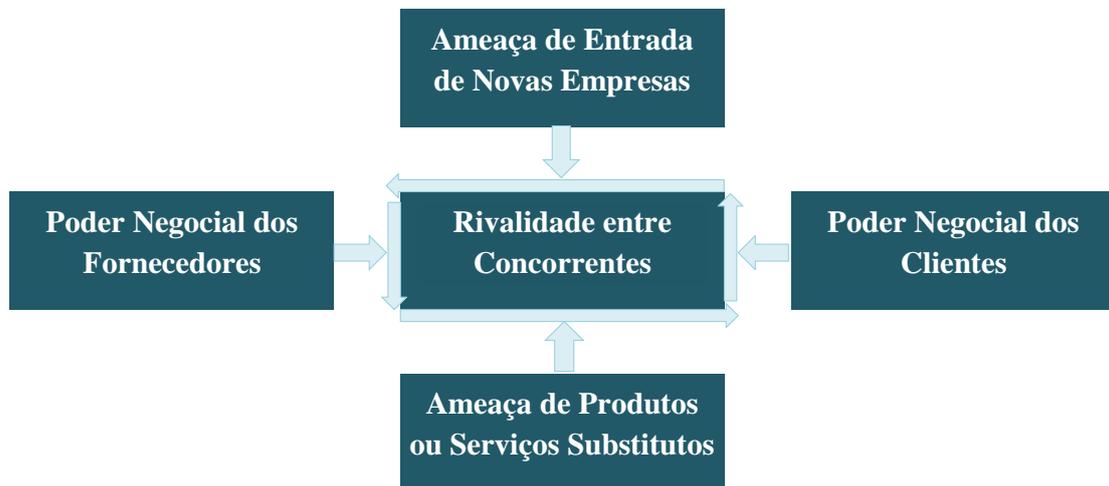
É importante perceber que a estratégia de uma empresa não é algo constante, está em contínua evolução e adaptação. No seguimento deste pensamento, António (2006) defende que a gestão tem como função prever como é que a envolvente irá reagir no futuro, e não, esperar pela constatação das mudanças, ou seja, deve “agir e não reagir”. Assim, António (2006), argumenta que a evolução do pensamento estratégico passa por dois momentos fundamentais: o momento do posicionamento e o momento do movimento. O primeiro momento – do posicionamento – inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa, designada de análise SWOT. Neste momento a estratégia organizacional está relacionada com os princípios de

adaptação e, tal como o nome diz, de posicionamento. No outro momento – do movimento – a estratégia organizacional tem como base a transformação permanente, isto é, o principal objetivo da empresa não é a adaptação à concorrência, mas sim a constante transformação e renovação (António, 2006).

Também Michael Porter tinha em vista o posicionamento como um momento essencial à estratégia de uma empresa, surgindo assim o “Modelo das Cinco Forças de Porter”, elaborado por este mesmo autor em 1979. Este modelo foi desenvolvido com o intuito de contribuir para a formulação da estratégia de uma determinada empresa. Segundo Porter (2008), a perceção das cinco forças competitivas pode ajudar a empresa a perceber a estrutura da sua indústria, e, assim, apostar numa posição mais lucrativa e menos vulnerável à concorrência.

Para Porter, as cinco forças a ter em consideração para o desenvolvimento de uma estratégia eficiente são: o poder negocial dos clientes; o poder negocial dos fornecedores; a ameaça de novos produtos substitutos; a ameaça de entrada de novas empresas no mercado; e a rivalidade entre concorrentes (Figura 1).

Figura 1: Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2008)

Segundo o autor deste modelo, as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria visto que influenciam os preços, os custos e os investimentos. O poder negocial dos clientes influi sobre os preços que a empresa cobra, os custos e o investimento; o poder negocial dos fornecedores põe em causa os custos dos materiais; a rivalidade entre

concorrentes tem impacto nos preços assim como nos custos, por exemplo custos de publicidade; a ameaça de novas entradas influencia o investimento necessário para impedir essas novas entradas; e a ameaça de produtos substitutos afeta os preços cobrados pela empresa (Porter, 1985).

Ainda no seguimento do posicionamento como momento fundamental do pensamento estratégico, e como mencionado anteriormente, deve ser realizada a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa. Chama-se a esta análise a análise SWOT. Esta pretende explorar os ambientes interno e externo da empresa de forma a preparar as decisões operacionais e estratégicas. Consiste, portanto, na identificação das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da empresa (Lindon, *et al.*, 2000). Os dois primeiros elementos referidos dizem respeito ao ambiente interno da empresa, e os dois últimos referem-se ao ambiente externo (Figura 2).

Figura 2: Matriz SWOT

Ambiente	
Interno	Externo
Forças	Oportunidades
Fraquezas	Ameaças

Fonte: Adaptado de Lindon, *et al.* (2009)

Esta análise, segundo António (2006), orienta a formação da estratégia de negócio no que diz respeito à análise do perfil concorrencial, ou seja, ajuda a comparar as forças e fraquezas da empresa face aos seus concorrentes.

Porter (1980) foi também criador de três estratégias genéricas: a liderança pelos custos; a diferenciação; e a focalização. Estratégias essas que as empresas podem adotar de forma

a darem resposta às necessidades dos clientes, e cujo objetivo é a superação de uma empresa face a outras da mesma indústria, ou seja, obter vantagem competitiva.

Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Distinção	Baixo Custo
Mercado Alvo	Indústria	Diferenciação	Liderança pelos Custos
	Segmento	Focalização	

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

A estratégia de negócio Liderança pelo Custo tem como propósito a produção ou distribuição de produtos/serviços de qualidade aceitável pelo mercado, ao mais baixo custo da indústria. Este baixo custo requer uma forte procura de redução de custos como medidas de eficiência operacional; minimização dos custos em áreas como investigação e desenvolvimento, publicidade, entre outras (Porter, 1980).

Relativamente à estratégia de Diferenciação, Porter (1980) afirma que esta diz respeito à criação de um produto/serviço que é apercebido pela indústria como sendo único. Esta distinção pode-se manifestar de diferentes formas, pelo *design*, pela tecnologia utilizada, pelo serviço oferecido ao cliente, entre outras (Porter, 1980).

O autor argumenta ainda que esta estratégia acaba por estar protegida da rivalidade dos concorrentes por causa da lealdade dos clientes ao produto/serviço diferenciador. Estes preferem pagar um preço mais elevado por um produto *premium* do que optar por outro com um preço inferior, mas que não cumpre as mesmas características.

Por último, a estratégia da Focalização, que se caracteriza por satisfazer da melhor forma determinadas necessidades de um público específico. Esta estratégia concentra-se num certo grupo de compradores, num segmento da linha de produtos, ou num determinado

mercado geográfico (Porter, 1980). O autor afirma ainda que a empresa ao optar por esta estratégia de negócio vai servir o seu alvo de forma muito mais eficiente do que os seus concorrentes, que abrangem um público mais vasto. Portanto, a empresa que exerça a estratégia de focalização, consegue atingir a diferenciação devido ao facto de ter um conhecimento profundo do seu alvo – Focalização pela Diferenciação – ou alcança vantagem através de baixos custos – Focalização pelo Custo (Porter, 1980).

1.3. Marketing

Theodore Levitt foi um dos primeiros autores a dar a conhecer a importância do marketing através do artigo “*Marketing Myopia*” publicado no ano de 1960 na conceituada revista científica *Harvard Business Review*. Neste artigo, o autor dá ênfase à importância da satisfação das necessidades do consumidor, oferecendo – às empresas – uma visão de aproveitamento das oportunidades de crescimento. Essa nova visão rejeita o fenómeno de “miopia” de marketing, isto é, quando as empresas se focam em demasia nos seus próprios produtos acabando por restringir os mercados e, portanto, a oferta (Lindon, *et al.*, 2009).

Marketing, segundo Kotler e Armstrong (2005), significa trabalhar com os mercados para promover intercâmbios com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos humanos. Para estes autores, marketing é então definido como um processo pelo qual os consumidores adquirem o que precisam e desejam através da criação e troca de produtos.

Ainda relativamente ao conceito de marketing, para Kotler e Keller (2012) este pode ter duas definições, uma do ponto de vista social e outra da gestão. Sendo que do ponto de vista social é visto como um processo pelo qual as pessoas obtêm aquilo que desejam através da criação e troca de produtos e valores. À luz da gestão, o conceito de marketing por vezes é reduzido à arte de vender produtos, mas, para Kotler e Keller (2012), a venda do produto/serviço é apenas a consequência de todo o processo de marketing.

Esse processo de marketing é influenciado – segundo Kotler e Armstrong (2005) – por vários fatores: pelos consumidores alvo; pelo marketing mix; pelas funções de marketing; e pela envolvente de marketing (Figura 4).

Figura 4: Fatores que Influenciam a Estratégia de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2005)

Kotler e Armstrong (2005) defendem que para que um processo de marketing seja eficiente é necessário executar uma análise cuidadosa dos consumidores. Segundo os autores as empresas têm a noção que não conseguem satisfazer todos os consumidores num determinado mercado, pois há diversos consumidores com necessidades distintas. Assim, é importante que a empresa escolha o segmento de consumidores que pretende servir, e, seguidamente, formular a melhor estratégia de forma a ter vantagem sobre os seus concorrentes (Kotler e Armstrong, 2005). A formulação dessa estratégia compreende três fases: a segmentação, a definição do alvo, e o posicionamento.

A fase de segmentação consiste em dividir o mercado em subgrupos tão homogêneos quanto possível, de forma a que a empresa adapte a sua política de marketing a um ou mais desses subgrupos (Lindon, *et al.*, 2009). Depois da divisão do mercado é necessário proceder à avaliação desses segmentos e escolher quais serão aqueles em que a empresa se vai focar, esta fase tem o nome de definição do alvo. Por último, o posicionamento, é o processo de criação da imagem da empresa destinada a oferecer uma posição credível e inovadora de forma a impactar o público-alvo (Lindon, *et al.*, 2009). A empresa define o seu posicionamento com base na capacidade que o produto tem em satisfazer o consumidor, e, de preferência, deve fazê-lo melhor que os produtos dos concorrentes (Kotler e Armstrong, 2005).

Uma vez decidido o posicionamento da empresa, é necessário planear os elementos do marketing mix. Este conceito é definido por Kotler e Armstrong (2005) como o conjunto

de variáveis de marketing que a empresa tem em consideração para produção da resposta desejada do mercado-alvo. Essas variáveis são denominadas de 4P's: produto (*Product*), preço (*Price*), distribuição (*Placement*) e promoção (*Promotion*) (Kotler e Armstrong, 2005). A primeira variável, produto, representa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo; o preço diz respeito à quantia que o cliente tem de pagar para adquirir o produto; a distribuição representa a disponibilização do produto para os consumidores-alvo; a promoção refere-se às atividades que comunicam as capacidades do produto e convidam os clientes-alvo a comprá-lo (Kotler e Armstrong, 2005).

Para que a empresa coloque em ação o marketing mix que melhor satisfaça os seus objetivos para o mercado-alvo em questão, é necessário discutir as funções de marketing existentes na literatura: a análise, o planeamento, a implementação e o controlo.

A gestão das funções de marketing inicia-se com uma análise profunda da situação da empresa, isto é, a empresa deve analisar o seu mercado e a sua envolvente de modo a encontrar oportunidades e evitar ameaças externas. Também deverá analisar as suas forças e fraquezas de forma a determinar quais as oportunidades que pode seguir. O passo seguinte à análise da empresa, é o planeamento. Através do planeamento estratégico a empresa decide o que quer fazer com cada unidade de negócio de forma a atingir os seus objetivos. A implementação, outra função de marketing, é a fase em que se põe em prática os planos delineados. Por último, as empresas precisam de procedimentos de controlo de forma a ter a certeza que os seus objetivos vão ser atingidos, procedimentos como a medição continua da performance do mercado, a determinação das causas de falhas graves na performance, entre outros (Kotler e Armstrong, 2005).

As empresas atuam num ambiente de marketing complexo, constituído por forças incontroláveis às quais se devem adaptar. Esse ambiente gera ameaças e oportunidades, assim, a empresa deve analisar cuidadosamente o seu meio ambiente para que possa evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. O ambiente de marketing da empresa inclui forças como fornecedores e concorrência, que afetam a sua capacidade em servir os seus clientes, mas também envolve forças mais genéricas como as demográficas/económicas; políticas / legais; tecnológicas/ecológicas; e forças sociais/culturais (Kotler e Armstrong, 2005).

2. Apresentação da Ideia de Negócio

A ideia de negócio presente neste trabalho consiste na abertura de uma empresa no setor da restauração na zona metropolitana de Lisboa. Este projeto – restaurante e bar – nasce do encontro de dois percursos distintos e complementares de grande experiência nas áreas de cozinha e bar. Ambos os sócios se dedicaram a enriquecer o seu saber tanto em Portugal como a nível internacional, o que traz a este espaço uma envolvente e sensação cosmopolita para além de todo o requinte das suas origens, as portuguesas.

Neste cruzar de percursos surge “Bohemio da Ribeira”. O nome foi escolhido na grafia da língua espanhola por ser um restaurante de comida internacional com grande foco em tapas e petiscos. O nome retrata a sua localização e o ambiente informal, descontraído e de diversão que se pretende oferecer ao público, público esse que se espera de todas as idades.

O Bohemio pretende trazer não só pratos internacionais, tapas e petiscos como também pratos de cozinha de autor. Relativamente a bebidas, parte relevante do projeto, este oferecerá cocktails clássicos e internacionais bem como de assinatura – para acompanhar a qualquer momento do dia, como um final de tarde ou num lounge pós jantar.

3. Análise de Mercado

Para os autores Kotler e Keller (2012) a análise ao meio ambiente deverá ser desenvolvida através da monitorização das forças do macro ambiente e também dos fatores significativos do microambiente que influenciem a capacidade da empresa em gerar lucro. Para isso, procede-se ao desenvolvimento da análise PESTE (meio envolvente contextual) que tem em consideração as forças político-legais, económicas, socioculturais, tecnológicas e ambientais (Wheelen e Hunger, 2011) e à análise da intensidade da concorrência dentro da indústria, segundo o modelo das cinco forças de Porter (meio envolvente transacional).

3.1. Meio Envoltente Contextual

A análise ao meio envolvente consiste na identificação dos vários contextos em que uma empresa opera e que podem ter influência nas escolhas estratégicas da mesma (Barney e Hesterly, 2012). Identificam-se cinco contextos no meio envolvente de um mercado: político-legal, económico, sociocultural, tecnológico e o contexto ambiental.

3.1.1. Contexto Político-Legal

Segundo Lopes da Costa et al. (forthcoming) a postura do poder político face ao mundo empresarial é influenciada por diversas variáveis, levando, por vezes, a acontecimentos inesperados o que torna a gestão das empresas mais vulnerável devendo os gestores estar atentos a estes acontecimentos.

Devido a dificuldades de acesso aos mercados, Portugal recorreu entre os anos 2011 e 2014 à ajuda externa da Troika (Fundo Monetário Internacional, Comissão Europeia e Banco central Europeu) (Negócios, 2015). Esta intervenção fez com que a flexibilidade política e económica do país se retraísse. As decisões políticas ao longo do programa de assistência financeira geraram momentos de grande instabilidade política e provocaram uma onda de protestos por parte da população portuguesa.

Um ano após a saída de Portugal do programa de ajustamento financeiro, decorreram as eleições legislativas. Também este acontecimento gerou momentos de insegurança política: “Portugal à Frente” (coligação de direita entre os partidos PSD e CDS-PP) obteve maior percentagem dos votos totalizando 38,86%. Contudo, a soma das percentagens dos partidos políticos de esquerda levou à maioria (PS com 32,31%, BE 10,19% e CDU com 8,25%) o que provocou uma aliança entre estes três partidos (Ministério da Administração Interna [MAI], 2015).

O ano de 2016 foi ano de eleições presidenciais, eleições essas que deram a vitória ao Professor Marcelo Rebelo de Sousa com 52% dos votos (MAI, 2016).

Nos dias de hoje, segundo o Presidente da República, Portugal encontra-se num momento de estabilidade em relação às instituições e de pacificação no que concerne à sociedade portuguesa (Público, 2017).

No que diz respeito ao contexto legal, a restauração está sujeita ao imposto sobre o valor acrescentado (IVA) nos termos do Artigo 1.º n.º 1 a) do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA). A taxa de imposto a que o setor da restauração está sujeito é de 13% nos termos do Artigo 18.º n.º 1 b) do CIVA, contudo, as bebidas alcoólicas, refrigerantes, sumos, néctares e águas gaseificadas ou adicionadas de gás carbónico ou outras substâncias estão sujeitas à taxa de 23% (CIVA, 2017).

Relativamente ao controlo de saúde pública no setor da restauração, a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) é a entidade nacional responsável pela avaliação e comunicação dos assuntos relacionados com a segurança alimentar e fiscalização económica. Existe ainda uma certificação de segurança alimentar, a HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo), que fixa as medidas a implementar para controlar os perigos alimentares.

3.1.2. Contexto Económico

Este contexto permite perceber o clima económico em que as empresas estão inseridas. Visto ser uma perspetiva pouco constante, isto é, é comum passar de climas de relativa prosperidade (em que a procura de produtos e serviços é elevada e a taxa de desemprego é relativamente baixa), para climas em que acontece precisamente o contrário (Lopes da Costa et al., forthcoming). Os autores Lopes da Costa et al. (forthcoming) referem ainda que, embora algumas variáveis neste contexto possam ser estudadas de forma genérica, isto é, em qualquer que seja o setor a analisar, um ponto importante a ter em conta é que o seu interesse vai sempre depender da atividade de negócio em que a empresa está inserida.

A última década foi fortemente afetada pela crise financeira internacional sentida em todo o mundo, e Portugal não foi exceção. Como já foi mencionado anteriormente o país foi alvo de um resgate financeiro, e a economia ressentiu-se. Após a saída da assistência externa a economia portuguesa começou a recuperar lentamente. Segundo o Banco de Portugal (2017) as projeções para a economia portuguesa entre os anos 2017 e 2019 apontam para a continuação da recuperação da atividade económica.

No que concerne ao Produto Interno Bruto (PIB) está previsto um crescimento médio anual de 2,5% para 2017, 2% para 2018 e 1,8% para 2019 (Banco de Portugal, 2017).

Relativamente ao índice de volume de negócios nos serviços este desacelerou em fevereiro deste ano, passando de uma taxa de variação homóloga de 7,1% para 5,7% em janeiro (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2017).

Quanto ao indicador de emprego nos serviços este tem estado em crescimento registando a variação mais elevada desde novembro de 2011 (INE, 2017). No setor da restauração, o emprego teve um aumento de 14,2% no último trimestre de 2016 (Associação da Hotelaria, Restauração E Similares de Portugal [AHRESP], 2017).

3.1.3. Contexto Sociocultural

A procura pelo imediato e o ritmo avassalador da sociedade faz com que as pessoas tenham cada vez menos tempo. O Fast Food foi uma solução que trouxe inúmeras opções, a um custo acessível e, acima de tudo, rápidas.

Contudo, as mentalidades tendem a mudar e, hoje em dia, é crescente a preocupação em relação aos hábitos alimentares: não só devido a questões de saúde como a obesidade e aumento da qualidade de vida, mas também à vontade de cuidar e melhorar a aparência física do corpo (Askegaard, *et al.*, 2014).

Também a curiosidade e o desafio de experimentar novos pratos e comidas de outras culturas tem vindo a aumentar, há cada vez mais a tendência de ir para o que é diferente, optar por novas experiências.

3.1.4. Contexto Tecnológico

Tecnologia segundo Lopes da Costa et al. (forthcoming) é a aplicação de meios para atingir um fim, podendo estes meios estar relacionados a objetos físicos, a atividades de processo, ou ao próprio conhecimento do desenvolvimento e/ou utilização de equipamentos.

A evolução contínua das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica contribuiu para a renovação dos padrões das atividades económicas que estavam em vigor até ao seu surgimento, passando a ser o cliente a estar no centro do processo de tomada de decisão, e a ter influência junto dos restantes clientes. Assim, as atividades económicas

de dimensão global encontram-se hoje – e no futuro certamente ainda mais – perante o desafio de como oferecer os seus produtos/serviços aos consumidores (Turismo de Portugal, 2017).

Também no setor da restauração o desenvolvimento tecnológico se tem feito sentir. Os benefícios que a tecnologia traz à restauração vão desde a melhoria no acesso às matérias-primas até à entrega do produto final, mas também a nível de comunicação – tanto com os clientes, como fornecedores e outras partes interessadas.

Uma das grandes mais valias da tecnologia foi o aparecimento da internet, que veio mudar – a partir da segunda metade da década de 90 – não só o modo de vida das sociedades de todo o Mundo, como também trouxe uma perspetiva diferente para as atividades económicas (Turismo de Portugal, 2017). Esta enorme rede de comunicação, é uma grande vantagem para a restauração e similares, pois contribui em larga escala para a divulgação dos restaurantes. Um exemplo disto são os diversos *sites* e aplicações para telemóveis, como o Zomato, TheFork, TripAdvisor, entre outros, que difundem tanto o *feedback* dos clientes acerca de determinado restaurante (os clientes podem atribuir uma pontuação e até mesmo deixar comentários sobre a sua experiência) como dão a conhecer as várias características do espaço.

No que respeita ao Bohemio, este pretende conceder grande destaque às redes sociais e aplicações de restauração de forma a dar-se a conhecer, a promover a proximidade e fazendo chegar toda a informação necessária aos seus futuros e atuais clientes.

3.1.5. Contexto Ambiental

A preocupação pelo ambiente está cada vez mais inserida dentro das comunidades e das atividades económicas, sendo que o setor da restauração não é exceção.

Para Lopes da Costa et al. (forthcoming) a componente ambiental é imprescindível nos dias de hoje – em pleno mundo global – para a implementação de planos de ação que venham a ser desenvolvidos. Os autores são igualmente defensores da ideia que também para o mundo empresarial é importante a preocupação com o meio ambiente. Lopes da costa et al. (forthcoming) argumentam que a sensibilização para com o meio ambiente

está a ganhar notoriedade e que cada vez mais as decisões de compra dos consumidores são realizadas no âmbito da procura por produtos “amigos do ambiente”.

Em Portugal, existe o Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (SIDS), publicado pela primeira vez em 2000, e surge para dar resposta à necessidade de avaliar o progresso do país no que diz respeito à sustentabilidade, proporcionando a ligação com os principais níveis de decisão estratégica de âmbito nacional, regional e setorial (APA, 2017).

Para o setor da restauração, o Indicador de Sustentabilidade Ambiental, desenvolvido pela Sociedade Ponto Verde (SPV), elabora desde 2014 para o guia “Boa Cama Boa Mesa” uma lista dos restaurantes e hotéis nacionais que, através do consumo racional de água, da poupança de energia, da gestão de resíduos, entre outras medidas, promovem, no exercício da sua atividade, práticas ambientais sustentáveis (Expresso, 2016).

A existência deste tipo de indicadores é importante para sensibilizar o setor da hotelaria e da restauração para o impacto ambiental das suas atividades, e para mostrar como há consequências positivas caso esse impacto seja também ele positivo. Essas vantagens podem-se manifestar a nível operacional ou até mesmo na melhoria da perceção dos clientes quanto à imagem da empresa. Assim, a sustentabilidade deve ser considerada pelas empresas como uma questão estratégica, ou seja, como uma fonte de vantagem competitiva.

3.2. Meio Envolve Transaccional

O meio envolvente transaccional segundo Freire (1997) é composto pelos elementos que têm interação direta com a indústria em que a empresa opera. Esses elementos são parte integrante dos stakeholders: clientes, fornecedores e concorrentes.

3.2.1. Stakeholders

Os autores Freeman e Reed (1983) propõem duas definições para o conceito de stakeholders, uma primeira num sentido mais amplo e uma outra num sentido mais estrito. A primeira considera este conceito como sendo qualquer grupo ou indivíduo identificável

que possa influenciar a realização dos objetivos de uma empresa ou, por outro lado, aquele que é afetado pela conquista dos objetivos da mesma. A segunda define stakeholders como qualquer grupo ou indivíduo identificável sobre o qual a organização é dependente da sua sobrevivência.

Em seguida serão apresentados os principais stakeholders do Bohemio.

3.2.1.1. Clientes

Os clientes são os consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços que as empresas disponibilizam.

O Bohemio – Restaurante e Bar – ambiciona receber três grupos de potenciais clientes: os residentes de Lisboa, os turistas nacionais e os turistas estrangeiros, só assim se desafia a si mesmo a oferecer o melhor serviço com a melhor qualidade. O target para este restaurante e bar consiste maioritariamente em pessoas dos grupos mencionados supra, entre os 20 e os 50 anos, que procurem uma refeição e/ou bebidas de qualidade e requinte, a um preço competitivo e que apreciem de um espaço moderno e acolhedor. Para ir de encontro a este target, é necessário ter em consideração as necessidades e desejos de cada um desses grupos de forma a corresponder e até mesmo superar as expectativas de cada um.

3.2.1.2. Fornecedores

Os fornecedores são aqueles que têm como função vender matérias-primas, produtos acabados ou equipamentos às empresas e/ou que prestam serviços às mesmas.

No que diz respeito aos fornecedores do Bohemio, serão aqueles quanto os necessários, de modo a dar resposta às necessidades do restaurante e do bar.

A seleção destes *stakeholders* integra um ponto importante da estratégia de negócio de qualquer empresa. Segundo Zimmer, Fröhling e Schultmann (2015), o processo de seleção dos fornecedores consiste em identificar as necessidades e características, e de seguida em formular critérios. Esses critérios servem para as avaliações do processo de seleção dos fornecedores, bem como para a fase de acompanhamento e desenvolvimento

dos mesmos. O objetivo do processo de seleção é, portanto, segundo estes autores, escolher os fornecedores mais adequados à empresa.

Para o Bohemio, a escolha dos fornecedores será influenciada por fatores como preço, prazos de entrega, condições de pagamento, descontos, entre outros.

3.2.1.3. Concorrentes

A concorrência na restauração, assim como noutros setores, é intensa. Assim, conhecer bem os *players* de mercado torna-se essencial para as empresas deste setor poderem criar o seu posicionamento e a sua estratégia.

No caso do Bohemio, a sua localização prima pela vasta oferta de restaurantes e bares. Por isso, o Bohemio pretende diferenciar-se dos seus concorrentes ao juntar num só espaço os dois conceitos (restaurante e bar) através da excelente qualidade dos seus produtos e do serviço oferecido.

É possível apontar como sendo o maior concorrente do Bohemio o Mercado da Ribeira. Este espaço oferece aos seus clientes várias experiências gastronómicas reunindo diversos tipos restaurantes, tendo também espaços caracterizados pela oferta de bebidas. Contudo, a proposta de valor é díspar. O Bohemio pretende ser um espaço intimista onde tanto pode dar para um almoço de negócios, um jantar de amigos ou simplesmente dar a desfrutar de alguns petiscos acompanhados de belíssimos cocktails. Quanto ao Mercado da Ribeira, este é um espaço mais social, em que a palavra intimista é difícil de entrar na descrição.

Outros concorrentes são alguns restaurantes cuja concorrência é indireta, isto é, podem também atingir o público-alvo do Bohemio mas não oferecem os mesmos produtos e serviço. A maioria desses restaurantes estão focados para um tipo específico de cozinha, cozinha peruana, mexicana, japonesa, entre outras, e não têm a componente de bar tão intrínseca ao negócio.

Em jeito de conclusão, pode-se afirmar que a concorrência face à localização deste restaurante e bar, é forte, contudo, as propostas de valor não são semelhantes.

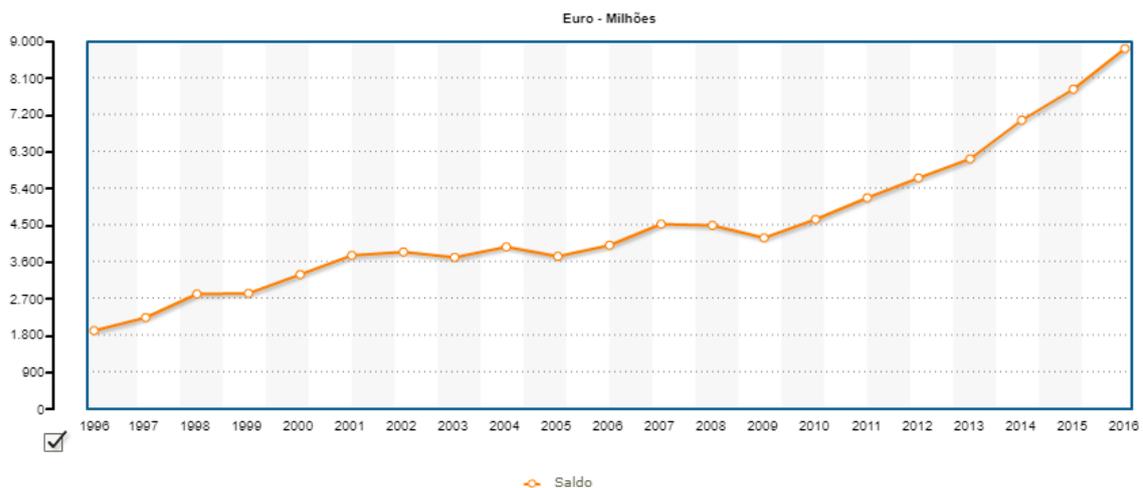
4. Caracterização da Atividade de Restauração em Portugal

A Restauração está incorporada na secção I “Alojamento, Restauração e Similares” da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3, sendo a “Restauração e Similares” a divisão número 56. O termo restauração (restaurantes e similares) abrange os restaurantes propriamente ditos, assim como casas de pasto, estabelecimentos de bebidas e similares em que a alimentação e as bebidas são consumidas no próprio local, e fornecimentos de refeições ao domicílio (INE, 2007).

Em Portugal, a atividade de restauração tem crescido nos últimos anos muito devido ao aumento exponencial do turismo. Assim, é primeiro necessário ter conhecimento de alguns dados relativos ao turismo para melhor compreender o setor em análise.

O saldo da balança de viagens e turismo em Portugal tem aumentado significativamente nos últimos 10 anos (Figura 5). Este saldo representa a diferença entre as exportações e as importações de viagens e turismo. Ou seja, é a diferença entre as despesas que os turistas estrangeiros fazem no país, tais como as realizadas nos hotéis, nos restaurantes ou em lazer, e as despesas que os turistas nacionais fazem no estrangeiro (Pordata, 2017).

Figura 5: Balança de Viagens e Turismo



Fonte: Pordata (2017)

O aumento deste saldo deve-se ao crescimento exponencial das exportações de viagens e turismo, comparando os dados desta variável entre 2010 e 2016 a observação é

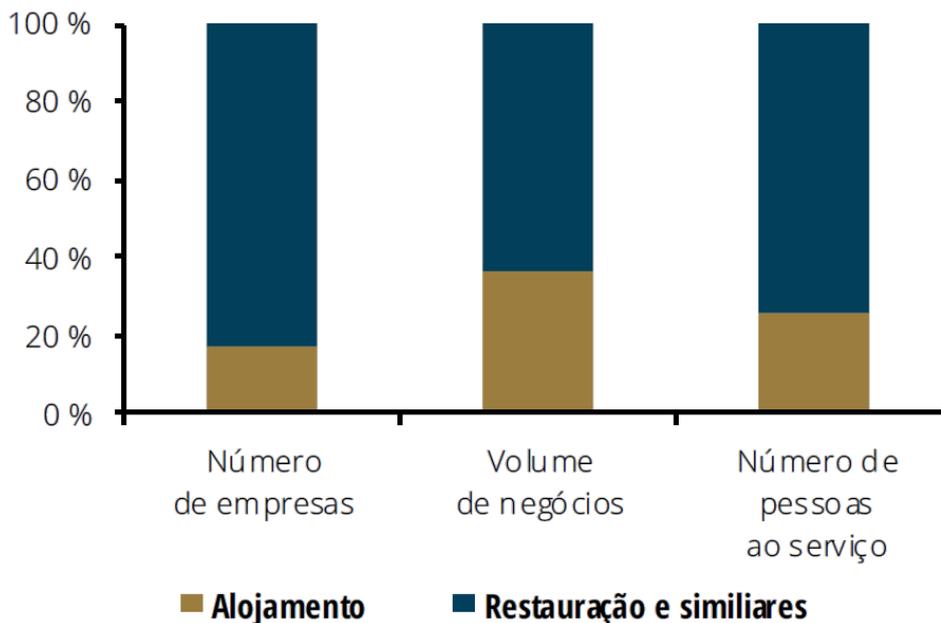
impactante: em 2010 totalizava 7 601,27 milhões de euros e em 2016 manifesta um aumento em mais de 5 milhões de euros, formando um total de 12 680,55 milhões de euros (Pordata, 2017).

Também a procura turística dos residentes nacionais tem aumentado, em 2016, 33,5% da população residente em Portugal fez deslocações dentro do país. O motivo “lazer, recreio, ou férias” é o que determina o maior número de residentes a realizar viagens turísticas, totalizando 31,5% da população residente, mais 1,4 pontos percentuais que em 2015 (INE, 2017).

Após contextualizado o setor do turismo, percebe-se a razão pela qual o número de restaurantes tem aumentado nos últimos anos, segundo o Pordata (2017), o número de empresas no setor de alojamento, restauração e similares passou de 84 078 em 2014 para 91 780 em 2015. Em 2015 foram criadas 1,3 empresas por cada uma que encerrou atividade, o que fez com que a taxa de variação do número de empresas em atividade neste setor ascendesse a 2,5% (Banco de Portugal, 2016).

Em 2015, a “restauração e similares” apresentava maior relevância no setor atendendo à repartição por segmentos de atividade das empresas (83%), ao volume de negócios (64%) e ao número de pessoas ao serviço (74%) (Figura 6) (Banco de Portugal, 2016).

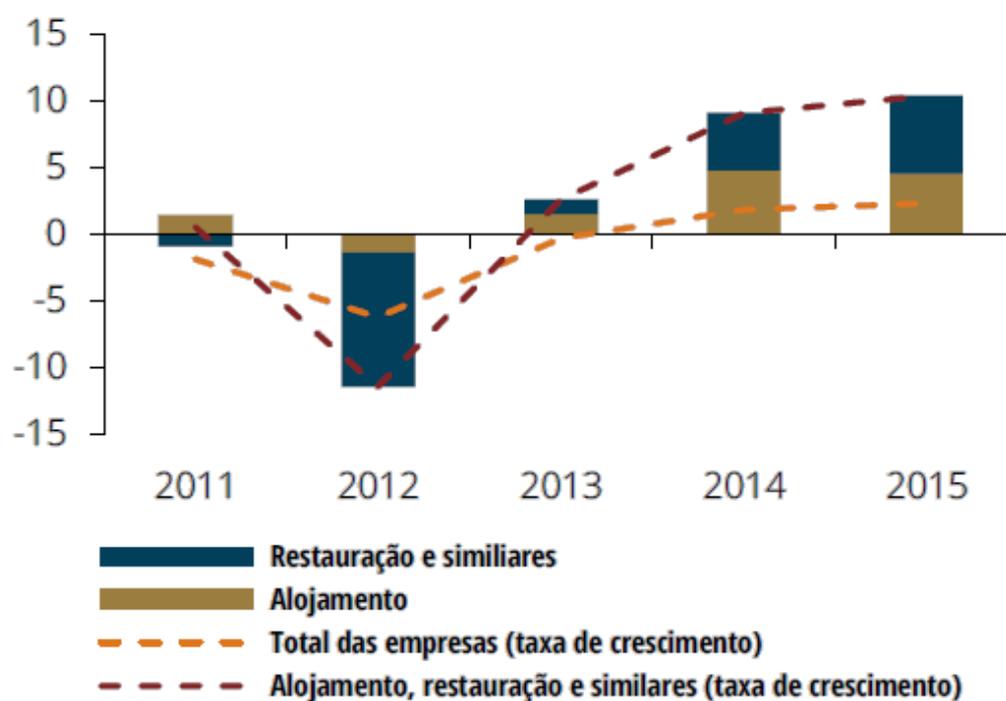
Figura 6: Estrutura – Por segmentos de atividade económica (2015)



Fonte: Banco de Portugal (2016)

Relativamente ao volume de negócios do setor alojamento, restauração e similares, este registou um crescimento de 10% em 2015. Este aumento foi transversal às diferentes classes de dimensão (14% nas PME, 8% nas grandes empresas e 6% nas microempresas) e a ambos os segmentos de atividade (13% no caso do “alojamento” e 9% na “restauração e similares”). O crescimento do volume de negócios da “restauração e similares” determinou que o seu contributo para a variação do volume de negócios do setor ascendesse a seis pontos percentuais (Figura 7).

Figura 7: Volume de Negócios – Por segmentos de atividade económica (em p.p)



Fonte: Banco de Portugal (2016)

O distrito de Lisboa é o que tem maior percentagem nesta variável, agregando em 2015, 42% do volume de negócios do setor (Banco de Portugal, 2016).

Após analisados os dados apresentados, conclui-se que o segmento de atividade restauração tem um peso significativo para o crescimento da economia Portuguesa, e, dado o aumento significativo do turismo surge a perceção que investir neste setor é possivelmente uma boa estratégia.

5. Localização

A escolha do local de abertura de uma empresa, nomeadamente de um restaurante, é um procedimento onde se devem ter em ponderação inúmeros aspetos, dos quais a procura e a oferta presente no mercado em questão.

A cidade escolhida para a abertura do restaurante em estudo foi a capital portuguesa – Lisboa. Esta opção tem como razão principal os sócios do Bohemio serem naturais desta cidade e nela viverem. Outros motivos prendem-se com o facto de ser a cidade com mais turismo do país.

Após apurada a cidade – que, no caso da abertura do Bohemio, nunca foi tema – foi importante determinar em que zona da área metropolitana de Lisboa é que se iria localizar o restaurante. Foi então tomada a decisão de abrir o restaurante na Freguesia da Misericórdia, mais precisamente no Cais do Sodré, zona histórica de Lisboa, e bastante desejada por nacionais e internacionais. Assim surgiu a segunda parte do nome “da Ribeira”. Os motivos para a escolha desta localização devem-se ao seu posicionamento privilegiado; bons acessos (a nível de transportes públicos e facilidade de estacionamento para viaturas próprias); local muito procurado tanto por turistas como por residentes; e existência de várias empresas no seu redor.

6. Análise Interna

A análise interna concerne aos recursos de que uma empresa tem à disposição e também às fraquezas que constroem a sua evolução (Lindon *et al.*, 2009).

6.1. Visão Baseada nos Recursos

Na visão baseada nos recursos (VBR) a estratégia é vista do lado da oferta em detrimento da procura, ou seja, o foco da estratégia da empresa passa ser o seu meio interno e não a sua ligação com o meio envolvente (António, 2006). Por outras palavras, esta visão tem como base a análise aos recursos internos e às capacidades da empresa, sendo que esses

recursos e capacidades podem ser manifestados por ativos tangíveis, tais como equipamentos, terrenos e matérias-primas; ativos intangíveis, como as patentes e a reputação; e ativos humanos, onde estão contemplados o “know-how”, a motivação e o compromisso dos recursos humanos da empresa (António e Lopes da Costa, 2017).

António e Lopes da Costa (2017) defendem que uma empresa é, portanto, o resultado da combinação entre os tais recursos, competências e capacidades, e que a vantagem competitiva dessa empresa terá de se manifestar em algo raro, de difícil imitabilidade, insubstituível e dinâmico. Assim sendo, os autores alegam que o objetivo de uma organização tem de passar pela aquisição de recursos que sejam melhores aos dos seus concorrentes.

O Bohemio tem precisamente o seu foco nos recursos e capacidades, exemplos disso são o facto de grande parte dos materiais da sala de refeições serem peças únicas e diferentes, por exemplo, as mesas de refeição foram encomendadas à medida com pedido especial de madeira com tratamento específico, as paredes em pedra são mármore e não sintéticas, entre outros; os recursos humanos foram criteriosamente escolhidos, o chefe de cozinha tem um curso no *Le Cordon Blue Culinary School* de Londres e os restantes empregados já tinham experiência no setor, contudo foi-lhes dada formação adicional tanto a nível de confeção e empratamento, como de atendimento ao público.

6.2. Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é uma ferramenta de gestão desenvolvida por Porter (1985), que permite identificar as atividades da empresa que criam maior valor, que promovem a lucratividade e que por sua vez levam à vantagem competitiva. Por isso, é necessário enfocar os recursos e capacidades nessas atividades para que o desempenho da empresa seja potencializado.

Os elementos que constam neste instrumento estão divididos em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas que se relacionam diretamente com a criação, venda, manutenção e suporte de um determinado produto ou serviço, sendo elas: a logística de entrada; as operações; a logística de saída; o marketing e vendas; e os serviços. Relativamente às atividades de apoio, tal como o nome sugere, são as atividades

que dão auxílio às atividades primárias, e que são: as infraestruturas; a gestão de recursos humanos; o desenvolvimento tecnológico; e as aquisições/compras. Todas estas atividades, quando bem geridas, levam à maximização da margem, contribuem, portanto, para o acréscimo de valor das empresas.

Analisando o caso do Bohemio, as atividades primárias que têm maior impacto são a área de marketing e vendas e a logística de saída. A primeira tem como objetivo a divulgação e promoção dos produtos deste restaurante e bar, tendo por isso um papel bastante importante na criação de valor aos clientes; a segunda, diz respeito às atividades associadas à entrega do produto e serviço ao cliente, esta entrega é realizada no momento, sendo por isso de extrema relevância que o vendedor transmita empatia com o cliente. Em ambas as atividades primárias mencionadas o Bohemio tenciona ter uma gestão rigorosa e diferenciada da concorrência.

Nas atividades de apoio, há duas que se destacam para o melhor desempenho do Bohemio, sendo elas, a aquisição/compra de produtos e a gestão de recursos humanos. Relativamente à primeira, pretende-se não só que os produtos sejam de elevada qualidade, mas também que seja possível uma boa negociação com os fornecedores de forma a ter preços competitivos; no que à gestão de recursos humanos respeita, a empresa em estudo tem como objetivo garantir a motivação dos colaboradores tendo também em vista, sempre que possível, fazer workshops em equipa.

6.3. Modelo VRIO

Uma outra ferramenta que permite analisar a estrutura organizacional interna de uma empresa é o Modelo VRIO. Esta ferramenta desenvolvida por Barney (1991) analisa os diferentes recursos e capacidades que a empresa detém e o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva.

O acrónimo VRIO prende-se com as questões que se devem perguntar acerca de cada recurso e capacidade de uma empresa de forma a determinar o seu potencial: a questão de Valor (V); Raridade (R); Imitabilidade (I); e Organização (O). Isto é, consiste em perceber se os recursos e capacidades são valiosos, se apresentam características raras, se são difíceis de imitar, e, por último, se a empresa está suficientemente organizada para os aproveitar.

Barney (1991) defende que os recursos de uma empresa são valiosos quando estes permitem que se implemente uma estratégia que aumente a eficiência e eficácia da empresa. Barney e Hesterley (2012) apresentam ainda a explicação desta variável de uma outra forma: caso uma empresa responda afirmativamente à questão: “os recursos e capacidades da empresa permitem que esta explore uma oportunidade externa ou anule uma ameaça externa?”, os recursos e capacidades dessa empresa são valiosos, caso a resposta a essa pergunta seja negativa os recursos e capacidades da empresa são pontos fracos. Ao ser valioso, esse recurso ou capacidade pode ser considerado como uma força da empresa que lhe permitirá melhorar a sua posição competitiva (António e Lopes da Costa, 2017).

Quanto à raridade Barney (1991) afirma que uma empresa sem esta característica terá muito mais dificuldades em desenvolver uma estratégia que a permita conseguir atingir vantagem competitiva. Contudo, o autor tem também consciência que o nível de raridade que um recurso ou capacidade deve ter de forma a gerar vantagem competitiva depende de situação para situação (Barney e Hesterley, 2012). António e Lopes da Costa (2017) são também defensores que um recurso ou capacidade valioso deve ser raro para que possa levar à vantagem competitiva da empresa.

Uma outra variável desta análise é a imitabilidade, Barney (1991) acredita que os recursos são imperfeitamente imitáveis caso a capacidade da empresa em obter um recurso seja dependente de condições históricas únicas; se a ligação entre os recursos da empresa e a sua vantagem competitiva tenha ambiguidade causal; e/ou se os recursos que geram vantagem competitiva possuam complexidade social (António e Lopes da Costa, 2017).

Por último, para Barney e Hesterley (2012) uma empresa apenas desenvolve o seu potencial em pleno se for organizada: de forma a explorar em completo os seus recursos e capacidades. Alguns dos componentes que influenciam a organização de uma empresa são, segundo estes autores, a estrutura dos relatórios formais, os sistemas de controlo de gestão e as políticas de remuneração.

Para António e Lopes da Costa (2017) através da aplicação do modelo VRIO é possível identificar determinadas implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa e que são uma fonte de desvantagem competitiva, de paridade competitiva, de vantagem competitiva temporária ou de vantagem competitiva sustentável. Os autores

defendem ainda que é também possível aferir até que ponto esses recursos e capacidades se constituem como forças ou fraquezas.

O Bohemio – Restaurante e Bar tem como objetivo potencializar os seus recursos e capacidades, procurando implementar uma estratégia que os explore da melhor forma relativamente às oportunidades externas, por forma a atingir a desejada vantagem competitiva sustentável.

Considerando que todos os recursos seguintes preenchem as características de heterogeneidade e imobilidade realizou-se a análise VRIO, tal como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Análise VRIO

Recursos e Capacidades		Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Organizado?
Recursos Físicos	Loja	✓	-	-	-
	Equipamentos	✓	-	-	-
Recursos Humanos	Empenho e dedicação dos colaboradores	✓	✓	✓	✓
	Know-how colaboradores	✓	✓	✓	✓
Recursos Relacionados	Fornecedores	✓	-	-	-
Recursos Organizacionais	Imagem, Cultura e Experiência	✓	✓	✓	✓
	Qualidade de serviço ao cliente	✓	✓	✓	✓
Recursos Financeiros	Capital social	✓	-	-	-
	Empréstimos	✓	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a tabela supra, conseguimos identificar que o Bohemio através dos seus recursos irá beneficiar de vantagem competitiva. Embora pareça que essa vantagem é de curto prazo, importa ter em atenção que os recursos que esta empresa tem a satisfazer todas as variáveis da ferramenta “VRIO” são recursos muito valiosos que permitirão manter essa vantagem a longo prazo, pois tem uma equipa de recursos humanos muito rica em conhecimento e com um enorme potencial de crescimento, e os recursos organizacionais como a qualidade do serviço ao cliente e a experiência no setor irão

também proporcionar grande valor a este restaurante e bar. É ainda de relevar que a localização privilegiada contribui em grande parte para esta vantagem competitiva.

7. Análise Competitiva

7.1. As Cinco Forças Competitivas de Porter

Como mencionado anteriormente, Michael Porter desenvolveu um modelo em 1979 – “Cinco forças de Porter” – que traça o enquadramento para a análise da competitividade e da atração de um mercado específico. Neste modelo, o cerne da análise está intimamente ligado com a polarização entre a intensidade das cinco forças competitivas e a atratividade, isto é, quanto menor for a intensidade das forças maior será a atratividade de um investimento.

7.1.1. Rivalidade entre os Concorrentes

Esta primeira ameaça é relativa à mensuração da força da rivalidade que uma dada indústria pode abranger. A rivalidade entre os concorrentes tende a ser mais intensa quando existe um elevado número de concorrentes; uma taxa de crescimento de mercado lenta; custos fixos e de armazenagem elevados; capacidade aumentada em grandes incrementos; fraca diferenciação de produtos e/ou serviço; grandes interesses estratégicos na indústria; capacidade produtiva satisfatória para fazer face à procura do mercado; ou quanto maiores as barreiras de saída (Lopes da Costa et al., forthcoming). Por outro lado, quando os preços são competitivos torna-se vantajoso, visto que os concorrentes evitam guerras de preços com os líderes de custos. No que diz respeito ao setor da restauração a concorrência é vasta e a diversificação de produtos limitada, por outro lado, não há grandes interesses estratégicos e as barreiras à saída não têm grande impacto, a intensidade desta força é, portanto, mediana (3,14 numa escala de 1 a 5, ver Anexo 1).

7.1.2. Ameaça de Entrada de Novas Empresas

As novas entradas dizem respeito a todas as empresas que vão iniciar, ou que iniciaram há relativamente pouco tempo a sua atividade numa determinada indústria (Lopes da Costa et al., forthcoming).

Dado o aumento do turismo em Portugal nos últimos anos, a ideia de abertura de um novo espaço de restauração tornou-se bastante apelativa. Contudo, as empresas devem ter em consideração os aspetos impeditivos – ou que podem provocar uma série de dificuldades – à entrada nesta indústria. Assim, quanto maiores forem as barreiras à entrada, isto é, quanto maior a quantidade de fatores que dificultem ou impeçam a entrada de novos concorrentes, menor será a possibilidade de entrada de novas empresas. Os autores Lopes da Costa et al. (forthcoming) identificam cinco principais barreiras à entrada que podem dificultar a vinda de um novo *player* numa qualquer indústria: custos de entrada, economias de escala, diferenciação de produtos, vantagens de custo independentes de escala e regulamentações governamentais.

No caso da restauração, as barreiras à entrada têm um contributo médio na ameaça de entrada de novas empresas (3,2 numa escala de 1 a 5, ver Anexo 1). As economias de escala não contribuem para a intensidade desta ameaça, contudo, a diversificação do produto é baixa, não há grandes restrições governamentais e não há o confronto com as vantagens de custo independentes de escala, assim esta força fica com uma intensidade mediana.

7.1.3. Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos

Segundo Porter (2008) um produto substituto é aquele que desempenhe a mesma ou similar função que um determinado produto no mercado, mas que o faz por um meio diferente. Por outras palavras, é um produto com características diferentes àqueles que já são conhecidos na indústria, mas que os pode substituir respondendo às mesmas necessidades. Assim, quando a ameaça de substitutos é alta, a rentabilidade da indústria é afetada.

Lopes da Costa et al. (forthcoming) indicam como variáveis a considerar para a medição do nível de ameaça de produtos substitutos a facilidade que o cliente tem para a

substituição, a relação positiva do substituto referente ao binómio desempenho/preço, o elevado índice de desempenho do substituto, a relação do substituto com a tendência, e a existência de muitos produtos substitutos.

Após apresentadas estas variáveis, conclui-se que a ameaça de novos produtos e serviços substitutos para a indústria em estudo é alta (4 numa escala de 1 a 5, ver Anexo 1), pois os clientes têm bastante apetência para novas experiências gastronómicas, existem diversos produtos substitutos na indústria e os índices de desempenho dos mesmos são elevados.

7.1.4. Poder Negocial dos Fornecedores

Esta força competitiva está relacionada com o poder que os fornecedores têm ao aumentar o seu valor, isto é, quanto maior for o poder negocial destes stakeholders maior será a sua facilidade na cobrança de preços elevados ou na diminuição da qualidade ou dos serviços, entre outros.

Os autores Lopes da Costa et al. (forthcoming) indicam seis aspetos a ter em conta para a perceção do poder negocial dos fornecedores numa determinada indústria, que, por norma, são indicadores de um elevado nível de intensidade desta força. Esses fatores são especificamente: a grande concentração dos fornecedores, os produtos dos fornecedores serem diferenciados, não haver concorrência de produtos substitutos para os produtos dos fornecedores, a possibilidade de os fornecedores poderem vir a integrar verticalmente, a indústria não ser um cliente importante para estes fornecedores e, os elevados custos de mudança (Lopes da Costa et al., forthcoming).

Contudo, no caso dos fornecedores para a restauração a oferta é grande e, portanto, a margem de negociação é maior: os fornecedores têm assim menor flexibilidade para aplicar preços mais elevados. Também os produtos substitutos são vastos na restauração, os produtos não têm grande grau de diferenciação e o custo de mudança de fornecedor não é elevado. Considera-se assim, que esta força competitiva tem um baixo impacto para esta indústria (1,6 numa escala de 1 a 5, ver Anexo 1).

7.1.5. Poder Negocial dos Clientes

Esta última força competitiva tem um grande impacto na indústria: o poder negocial dos clientes pode influenciar a redução dos preços, exigir melhor qualidade ou mais variedade de serviços, entre outros. Segundo Porter (2008) os clientes são dominantes caso tenham alavancagem de negociação face aos participantes da indústria, um exemplo desta alavancagem é quando os produtos de determinada indústria não são diferenciados, isto é, o cliente sabe que irá encontrar um produto semelhante na concorrência.

Lopes da Costa et al. (forthcoming) assinalam alguns fatores que ajudam a compreender se o poder de negociação dos clientes de uma certa indústria tem ou não impacto na atratividade da mesma. Os aspetos mencionados pelos autores são nomeadamente, os produtos vendidos serem pouco diferenciados; haver clientes em pequeno número; os produtos vendidos aos consumidores refletirem um peso significativo de custos de produção e/ou logísticos; o cliente ser uma ameaça de integração vertical a montante, isto é, o cliente assume o papel de comprador e de concorrente, com o objetivo de receber uma percentagem nas vendas; e os clientes realizarem lucros baixos, isto acontece quando os clientes estão sensibilizados com o fator custo e pressionam os vendedores a garantirem os menores custos com a maior qualidade possível.

No caso da restauração, o poder de negociação por parte dos clientes é médio (3,2 numa escala de 1 a 5, ver Anexo 1). O que contribui para uma maior intensidade desta força é a existência de um elevado grau de standardização nesta indústria e também o facto dos clientes realizarem lucros baixos, ou seja, serem sensíveis ao fator custo, e exigirem para que haja menor custo com a maior qualidade possível.

7.2. Análise SWOT

Como já foi referido anteriormente, esta análise é útil para as empresas para que estas identifiquem as suas capacidades, recursos e limitações com o objetivo de planear a sua estratégia e potenciar o seu desempenho. A análise SWOT explora os ambientes interno e externo da empresa: de um dos lados da matriz são apresentados os principais fatores que a diferenciam da concorrência, as características que potenciam vantagem para o negócio – pontos fortes – e os aspetos que não contribuem e podem mesmo prejudicar a empresa – pontos fracos (ambiente interno). Do outro lado da matriz, são identificadas as

perspetivas de evolução do mercado, onde se apresentam as ameaças e as oportunidades (ambiente externo).

Tabela 2: Análise SWOT

Ambiente	
Interno	Externo
<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência no setor ▪ Chefes com formação no “Le Cordon Blue London Culinary School” ▪ Localização central e na “moda” ▪ Bons acessos (carro e transportes públicos) ▪ Esplanada com toldo ▪ Confeção caseira, com elevada qualidade de produtos ▪ Atendimento de excelência e criação de empatia com os clientes 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento do número de turistas em Lisboa ▪ Localização coincidente com trajeto por turistas internos e externos ▪ Maior poder de compra
<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia pouco inovadora ▪ Primeiro negócio de raiz 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa fidelização dos clientes ▪ Localização com vasta oferta de restaurantes ▪ Assaltos / Ataques Terroristas

Fonte: Elaborado pela autora

Após identificadas as capacidades, recursos e limitações da empresa em estudo, é importante encaminhá-las por forma a maximizar as oportunidades do mercado e minimizar as possíveis consequências das ameaças. Deste modo, realizou-se uma análise SWOT dinâmica que tem em consideração o padrão atual da empresa e o que se pretende para a mesma no futuro.

Tabela 3: Análise SWOT Dinâmica

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	Promover o Bohemio de forma intensiva nas Redes Sociais, com o intuito de o dar a conhecer ao público	Explorar a indústria com o objetivo de não se deixar ultrapassar
	Ameaças	Ter uma oferta inovadora com o objetivo de fidelizar e angariar novos clientes	Explorar todos os fatores que possam comprometer o seu crescimento

Fonte: Elaborado pela autora

8. Análise Estratégica

8.1. Estratégia de Negócio

Uma estratégia de negócio consiste na aceção de um conjunto de ações que têm como objetivo a obtenção de vantagem competitiva a partir das competências principais da empresa. Em seguida será discutida qual a estratégia de negócio optada pela empresa em estudo.

8.1.1. Estratégias Genéricas de Porter

Como mencionado anteriormente, Porter (1980) apresenta três tipos de estratégias genéricas que as empresas podem pôr em prática de forma a dar resposta às necessidades e desejos dos clientes: a liderança pelos custos, a diferenciação, e a focalização.

No caso do Bohemio, este irá optar por uma combinação de estratégias de liderança pelos custos e diferenciação. Isto é, no que diz respeito à estratégia de liderança pelos custos, o Bohemio vai procurar ser o mais eficiente possível na produção dos seus produtos, procurando conceber em grandes quantidades os produtos que possam ser congelados e armazenados; para além da otimização do processo de produção, a aquisição dos produtos será realizada na maior escala possível para que haja margem de negociação com os fornecedores, de forma a ter preços competitivos; este restaurante e bar terá também um controlo rigoroso sobre os custos inerentes à atividade; irá optar por praticar preços competitivos; e não tenciona despende grandes quantias em publicidade, contudo, a área de marketing e vendas é uma das atividades da empresa que cria maior valor, por isso, o Bohemio dará grande importância às plataformas digitais gratuitas como o Instagram, Facebook e Zomato.

Da estratégia de diferenciação o Bohemio absorverá a excelência dos produtos e serviço oferecidos, concebendo produtos com elevada qualidade e com características diferenciadoras, quanto à entrega desse produto ao cliente pretende-se dar grande ênfase; esta empresa concederá também bastante relevância ao empratamento e à apresentação das bebidas, assim como ao *layout* do espaço e à imagem da marca; por fim, apostará no *know-how* do capital humano, tanto chefe principal como o chefe de apoio têm como *background* académico o curso no “Le Cordon Blue Culinary School” de Londres, e a restante equipa beneficiará de formações e workshops.

O objetivo do Bohemio em optar pelo *mix* de estratégias de negócio é alavancar as suas competências nucleares no combate concorrencial, conseguir adaptar-se mais facilmente às mudanças do mercado e aprender mais rapidamente novas competências.

9. Formulação da Estratégia

9.1. Visão, Missão e Valores

A visão, a missão e os valores de uma empresa representam a sua identidade organizacional. É nestes três pilares estratégicos que estão enunciados o propósito e a razão da existência da empresa.

A visão é a descrição do que a empresa almeja para o futuro, isto é, reflete os objetivos da empresa a longo prazo. Desta forma, o Bohemio procura ser reconhecido como um restaurante de referência em qualidade, inovação e eficiência.

A missão de uma organização deve ser clara e concisa, pois é neste pilar estratégico que se define a razão da existência da empresa e as suas responsabilidades. O Bohemio tem como missão oferecer um espaço de restauração e bebidas com produtos de qualidade a preços competitivos, procurando satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes atuais e futuros de forma profissional e com um serviço de excelência.

Por último, o pilar em que se traduz a cultura organizacional da empresa – os valores. Estes são um conjunto de princípios que definem o espírito organizacional, os comportamentos dos colaboradores da empresa e conseqüentemente a sua imagem. O Bohemio tem como valores a **mestria**, na oferta de qualidade que o diferencia; a **inovação**, na partilha de sabores criativos e deliciosos; a **paixão**, na forma de trabalhar, proporcionando experiências arrebatadoras; e **competência**, na prestação do serviço e na oferta dos produtos comercializados.

9.2. Objetivos da Empresa

Os objetivos definidos pela empresa constituem as linhas orientadoras do planeamento da estratégia, assim, para que estes sejam exequíveis, devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos para um determinado período. O Bohemio tem os seguintes objetivos de curto/ médio prazo:

- Terminar as obras do espaço até março de 2018;
- Iniciar a sua atividade no início de junho de 2018;

- Alcançar um volume de negócios no valor de 418 476 euros em 2018;
- Atingir 2.000 seguidores no Instagram e 3.000 likes na página de Facebook até dezembro de 2019.

9.3. Fatores Críticos de Sucesso

Para Freire (1997) os fatores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor oferecem aos clientes e que melhor se distinguem da concorrência, e, sendo bem executadas, contribuem para o bom desempenho da empresa. Assim, de forma a identificar esses fatores, é primeiro necessário compreender quais as características de compra importantes para os clientes e quais as variáveis que mais contribuem para a concorrência.

Para o Bohemio, as variáveis que se consideram fatores críticos de sucesso e que se identificam após a aplicação do modelo VRIO (ponto 6.3. do presente plano de negócios) são: a localização, o restaurante e bar encontra-se numa zona bastante movimentada e apreciada de Lisboa; o conhecimento do mercado por parte dos sócios, nomeadamente das necessidades e tendências; o nível de qualidade, muito devido à experiência no setor, o conceito, visto que será um espaço em que o foco é tanto nos pratos como nas bebidas e também a dedicação e empenho por parte dos colaboradores.

10. Implementação da Estratégia

10.1. Marketing Mix

O marketing mix é o conjunto de decisões de marketing que emergem, designadamente, da segmentação, do posicionamento e definição das ações prioritárias da estratégia, abrangendo quatro elementos principais: o produto, o preço, a distribuição, e a comunicação (Lindon, *et. al.*, 2009).

10.1.1. Produto / Serviço

O produto diz respeito ao bem e/ou serviço que a empresa fornece aos seus clientes. A empresa em estudo pretende oferecer um produto com superioridade qualitativa, que para além de ir de encontro às necessidades e desejos dos seus clientes exceda também as suas expectativas. É de notar que o Bohemio tem consciência que os produtos que vai comercializar (comidas e bebidas) não são radicalmente diferentes da concorrência, por isso mesmo irá apostar na elevada qualidade dos seus produtos que serão entregues através de um serviço de excelência. Contudo, este Restaurante e Bar irá procurar diferenciar-se constantemente com o objetivo de construir a tendência, destacando-se pela irreverência e inovação.

10.1.2. Preço

O preço é a única variável do Marketing Mix que tem capacidade de gerar receita, tendo por isso grande impacto na estratégia da empresa. Para além de ser a única variável que transforma o valor em lucro para a empresa, o preço também se distingue do produto, distribuição e comunicação por outras razões: é uma variável abstrata, isto é, não tem por base nenhuma atividade; todas as decisões que lhe são aplicadas podem ter uma aplicação com efeito imediato; e, as vantagens que advêm de uma determinada política de preço são possíveis de ser imitadas a cada instante pela concorrência.

O Bohemio tem como principal objetivo ter uma boa relação qualidade-preço, assim, a estratégia a implementar será baseada em preços competitivos, mas que não descorem a qualidade dos produtos oferecidos. O preço médio de refeição para duas pessoas será de 40€, sendo que este valor inclui uma entrada, prato principal, bebidas e uma sobremesa. Relativamente aos preços de bar, variam consoante o tipo de bebida (cervejas, vinhos, bebidas brancas, cocktail's clássicos ou cocktail's de assinatura). O preço de uma cerveja será de 1,3€; quanto ao preço de uma garrafa de vinho este rondará os 15€, já o vinho a copo terá o valor de 3€; as bebidas brancas terão um preço médio de 10€; os cocktail's clássicos rondarão os 8€; e o valor dos cocktail's de assinatura será por volta dos 9€.

10.1.3. Distribuição

A distribuição diz respeito à entrega dos produtos no local e momento determinado, nas quantidades certas, com as características desejadas, e com os serviços necessários (Lindon *et. al.*, 2009).

Relativamente ao canal de distribuição da empresa em estudo, o mesmo será direto, pois não haverá qualquer intermediário para a entrega do produto, ou seja, o produto chegará ao consumidor final diretamente por via do restaurante.

10.1.4. Promoção

A promoção é o conjunto dos sinais emitidos pela empresa através de diversos meios, que se destina tanto aos seus clientes como a outros alvos, sejam eles internos ou externos. O seu objetivo é dar a conhecer o produto que a empresa comercializa.

No que diz respeito ao plano de comunicação do Bohemio, este terá essencialmente duas fases distintas cujos objetivos serão também eles diferentes. Numa primeira fase, a comunicação será mais focada em ações de divulgação da abertura do espaço, dando a conhecer o Bohemio com o principal objetivo na captação de clientes. A segunda fase terá lugar após a abertura do restaurante e bar e irá prolongar-se ao longo do tempo, a intenção nesta fase de comunicação será a retenção de clientes, a contínua captação, e a criação de consciência da marca.

Ambas as fases terão como meio a internet: nos dias de hoje a internet é o local onde se dá a conhecer e onde se é conhecido, é essencial para manter contacto com os clientes, para se ter noção das tendências de consumo, e para ter acesso às críticas apresentadas pelos consumidores – seja ao próprio negócio como à concorrência. Por isso, o Bohemio estará presente nas redes sociais Facebook e Instagram, onde apresentará as ementas, eventos especiais, eventuais promoções e todas atualizações do restaurante, bem como fotografias do espaço e de diversos pratos e cocktails. O Bohemio tem também a ideia de estar presente nas aplicações de serviço de busca de restaurantes como o Zomato e o TheFork, aqui, os clientes podem encontrar grande parte da informação relativa ao restaurante e bar, como preços, contactos, localização e horários e fotografias do espaço.

10.2. Recursos

10.2.1. Organograma

O organograma é a representação da estrutura formal de uma organização, reproduz a constituição hierárquica da empresa e representa os diversos elementos da mesma, bem como as suas relações. No caso do Bohemio, a sua estrutura hierárquica compõe-se por dois sócios-gerentes, um gestor do projeto, um chefe de cozinha, assistentes de cozinha, empregados para a zona de bar e empregados de mesa.

Figura 8: Organograma do Bohemio



Fonte: Elaborado pela autora

10.2.2. Recursos Humanos

Os recursos humanos de uma empresa são indispensáveis para o seu funcionamento, contribuindo muitas vezes para a vantagem competitiva da organização através do seu *know-how*. O Bohemio iniciará a sua atividade com dois sócios, um deles será o chefe de cozinha principal e o outro será a pessoa responsável pela gestão do restaurante, e contará com mais seis colaboradores: um outro chefe de cozinha, um chefe de bar e quatro empregados de mesa.

Relativamente às funções dos colaboradores, o chefe de cozinha será o responsável pelo empratamento e pelo apoio ao chefe de cozinha principal; o chefe de bar será encarregue da zona do bar assim como da confeção de todas as bebidas da casa; os empregados serão divididos em duas tarefas em que um deles será incumbido de servir a esplanada e os outros três serão responsáveis pela da sala principal.

Está prevista a contratação de mais três colaboradores para o segundo ano de atividade do restaurante (2019) e em 2020 pretende-se contratar mais um empregado de mesa. É importante ter em consideração que estas aquisições de pessoal dependerão do desempenho da empresa e das suas necessidades ao longo do tempo. Eventualmente em períodos cuja procura é mais intensa, no verão, por exemplo, o restaurante poderá contratar por períodos de curta duração para fazer face a determinadas carências.

10.2.3. Recursos Tangíveis

Estes recursos são também imprescindíveis para a concretização da atividade e para o suporte às estratégias interna e externa de uma determinada empresa. Como o Bohemio não é exceção, terá disponíveis diversos recursos tangíveis de forma a garantir um bom funcionamento da sua atividade.

No que respeita aos recursos tangíveis do restaurante em estudo, estes consistem nomeadamente em recursos físicos: loja, sob forma de aluguer, com capacidade para quarenta lugares sentados no interior e vinte lugares sentados no exterior; equipamentos, como mobiliário (mesas, cadeiras, balcão, ...), máquinas (de café, de lavar louça, batedeiras, ...), fornos, arcas frigoríficas, material informático e equipamento de suporte administrativo (computador, impressora), caixa de numerário, entre outros; e recursos financeiros, ou seja, dinheiro e equivalentes.

10.2.4. Gestor do Projeto

O gestor do projeto é a pessoa que tem como responsabilidade o planeamento, a coordenação, a execução e o controlo da atividade da empresa. No caso do Bohemio, o gestor do projeto será um dos sócios, que tem um vasto conhecimento neste setor e experiência em liderança de projetos. Assim, este ficará encarregue das tomadas de

decisão tanto a nível operacional, como administrativo ou estratégico e do cumprimento dos objetivos delineados pela empresa. Deste modo, compete ao sócio-gerente a gestão dos recursos tangíveis e intangíveis, dos recursos humanos, das políticas internas, da comunicação da marca, e outros aspetos fundamentais à atividade de negócio.

10.2.5. Apoio Contabilístico

A contabilidade da empresa em estudo ficará encarregue de uma empresa externa – Acountia – que será responsável por questões como processamento de salários, apuramento e pagamento de impostos, e outras rubricas contabilísticas. Esta empresa dará também pareceres a nível operacional e administrativo de forma a que o negócio seja mais sustentável.

10.3. Plano de Implementação

Este plano tem como finalidade revelar quais as tarefas necessárias para a implementação do negócio, assim como o tempo estimado para a realização de cada uma delas. Deste modo, elaborou-se um Diagrama de Gantt – que serve justamente para ilustrar de forma ordenada o planeamento para as diferentes etapas do projeto – onde se demonstram as várias tarefas necessárias bem como os seus intervalos de tempo, de forma a dar início à atividade do Bohemio (Figura 9).

Figura 9: Diagrama de Gantt - Bohemio

Tarefas	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Procedimentos Legais	█							
Condições de Financiamento		█						
Contrato de Arrendamento			█					
Realização das Obras			█	█	█	█		
Aquisição do Equipamento						█	█	
Montagem do Restaurante							█	
Processo de Recrutamento								█
Aquisição de Mercadorias								█
Preparação para Abertura								█

Fonte: Elaborado pela autora

Uma das primeiras etapas a realizar será tratar dos procedimentos legais necessários para a abertura e exploração do negócio. Estima-se que todos os requisitos legais demorem cerca de um mês a serem tratados. Enquanto estes ocorrem, pretende-se entrar em negociações e explorar as melhores condições de financiamento, pensa-se que esta ação tenha a duração de um mês.

Seguidamente, já depois de concluídos os procedimentos legais, os sócios têm como objetivo tratar de todos os procedimentos inerentes ao contrato de arrendamento do estabelecimento. O prazo de execução desta ação será de duas semanas.

A realização das obras será a tarefa seguinte, já depois de concluídas as condições de financiamento e o contrato de arrendamento. Três meses é o tempo estimado para a duração da remodelação do espaço.

Durante o período de obras os sócios têm planeado a aquisição do equipamento necessário para a montagem do restaurante. Estima-se que esta etapa tenha a duração de quatro semanas.

O passo seguinte será a montagem do restaurante, com uma duração aproximada de um mês. O processo de recrutamento e seleção decorrerá também no período de um mês.

As datas das aquisições de mercadorias assim como a preparação da abertura do restaurante irão coincidir a determinado momento, e espera-se que ambas terminem no final de maio.

11. Estudo da Viabilidade Económica e Financeira

O principal objetivo deste trabalho é a análise da viabilidade económica e financeira do Bohemio da Ribeira. Esta análise é essencial e tem como finalidade a ajuda à tomada de decisão sobre a implementação – ou não – de um projeto de negócio. Deste modo, determinaram-se as previsões das vendas, dos custos e, dos resultados. Por último, realizaram-se as respetivas demonstrações financeiras de onde se consegue apurar o VAL, a TIR e o *payback* do projeto.

Para a conceção deste estudo foi utilizado como base o Modelo Financeiro do Plano de Negócios a cinco anos de exploração facultado pelo IAPMEI.

11.1. Pressupostos

Antes de dar início à análise financeira do projeto é importante mencionar os pressupostos (Tabela 4) que influenciam e condicionam os resultados:

Tabela 4: Pressupostos

Unidade Monetária	Euro
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017
Dias de Funcionamento (ano)	312
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	0
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	30
Prazo Médio de Stockagem (dias)	15
Taxa de IVA – Vendas	15%
Taxa de IVA – CMCMV	15%
Taxa de IVA – FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social – Entidade - Colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social – Pessoal - Colaboradores	11%
Taxa Média de IRS	11,5%
Taxa de IRC	25%
Taxa de Juro de Empréstimo a CurtoPrazo	7,986%
Taxa de Juro de Empréstimo a ML Prazo	7,986%
Taxa de Juro de Ativos sem Risco (Rf)	3,1%
Prémio de Risco de Mercado (Rm-Rf)* ou p^0	5%
Beta empresas equivalentes	80%

Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente ao quadro supra importa esclarecer alguns pontos:

- O ano inicial do projeto é em 2017, pois é o ano em que é realizado o investimento, contudo, o ano de início de atividade é o de 2018;
- O Bohemio da Ribeira terá um dia semanal de encerramento (segunda feira), e encerará também no dia de Natal e no primeiro dia do ano, o que perfaz 312 dias de funcionamento por ano;
- O prazo médio de recebimento de Clientes é de zero dias, pois o pagamento será realizado a pronto;

- A taxa de IVA das vendas e de CMVMC é de 15%. Optou-se por utilizar uma taxa de IVA média ponderada de 15% pois existem diferentes taxas de IVA para os produtos alimentares: a taxa máxima é de 23% aplicada a produtos como os refrigerantes ou cerveja; a taxa intermédia é de 13% que se aplica por exemplo ao café e aos vinhos comuns; e, por fim, a taxa reduzida de 6% que tem como bens sujeitos a ela os cereais, as carnes, os lacticínios, entre outros. Partiu-se também do princípio de que esta tripartição da taxa de IVA na restauração se ia manter nos próximos anos.
- A taxa de juro de empréstimo a curto prazo assim como de médio longo prazo é de 7,986%;
- A taxa de juro de ativos sem risco é de 3,1% que corresponde à taxa de rendibilidade das Obrigações de Dívida Pública a 10 anos;
- O beta das empresas equivalentes foi baseado na tabela do Damodaran para a zona geográfica da Europa relativa ao setor da restauração.

11.2. Previsões de Vendas e Custos

Prevê-se que o Bohemio da Ribeira tenha uma afluência de clientes maior aos jantares comparativamente com os almoços, há também certos dias da semana em que se espera um maior fluxo de clientes, como sextas feiras e sábados. Assim sendo, calculou-se para o primeiro ano de atividade uma média de 18 pessoas por dia aos almoços, de 40 pessoas por dia aos jantares e de 100 pessoas por dia para o bar, perfazendo uma média de 160 pessoas por dia. Como já foi mencionado no ponto anterior, o Bohemio da Ribeira estará aberto 312 dias por ano, embora no primeiro ano de atividade só funcionará 156 dias (meio ano).

Como os produtos core deste negócio são refeições e bar, para o cálculo provisional do volume de negócios foram considerados quatro produtos diferentes, denominados “Almoços Menu”, “Almoços Carta”, “Jantares” e “Bar”. Os “Almoços Menu” têm um preço associado de 13,27 euros sem IVA; para os “Almoços Carta” considerou-se um valor de 15,15 euros sem IVA, para os “Jantares” teve-se como base 26,09 euros sem IVA e para o bar considerou-se um montante de 14 euros sem IVA.

Para o segundo ano de atividade (2019) não se espera nenhuma variação de preços, mas estima-se que haja um crescimento de unidades vendidas em cada um dos quatro

produtos. Para os restantes anos (2020, 2021 e 2022) espera-se uma variação de preços em dois e quatro pontos percentuais e presume-se também um crescimento de unidades vendidas em cada um dos quatro produtos (Anexo 2). A Tabela 5 demonstra os montantes previstos para cada ano das vendas anuais.

Tabela 5: Vendas Anuais Previstas

Vendas Anuais Previstas				
2018	2019	2020	2021	2022
418 476€	986 017€	1 135 213€	1 331 766€	1 533 458€

Fonte: Elaborado pela autora

Os Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) são determinados de acordo com a margem bruta do negócio (Anexo 3). Uma vez que se espera um aumento das vendas para cada ano, o CMVMC será superior ano após ano. Na Tabela 6 encontram-se os valores estimados do CMVMC para os 5 anos de atividade.

Tabela 6: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC				
2018	2019	2020	2021	2022
208 322€	489 893€	562 883€	658 937€	757 145€

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 7 estão expostos aos valores previstos na conta de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE). Os valores de FSE mais detalhados encontram-se no Anexo 4.

Tabela 7: Fornecimentos e Serviços Externos

FSE							
Rúbrica	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Contabilista	400€	100€	2 400€	4 848€	4 896,48€	4 945,44€	4 994,90€
Vigilância	70€	70€	840€	848,40€	856,88€	865,45€	874,11€
Material Escritório	60€	1000€	360€	727,20€	734,47€	741,82€	749,23€
Eletricidade	450€	120€	3 180€	5 454€	5 508,54€	5 563,63€	5 619,26€
Água	210€	90€	1 500€	2 545,20€	2 570,65€	2 596,76€	2 622,32€
Renda	3 500€	10 500€	42 000€	42 000€	42 000€	42 000€	42 000€
Seguros	250€	250€	3 000€	3 030€	3 060,30€	3 090,90€	3 121,81€
Notariado		250€	126€	126€	126€	126€	126€
Limpeza	600€	600€	3 600€	7 272€	7 344,72€	7 418,17€	7 492,35€
Outros Serviços		3 500€	2 680€	2 706,80€	2 733,87€	2 761,21€	2 788,82€
Total		16 480€	59 686€	69 557,60€	69 831,92€	70 108,98€	70 388,80€

Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente à rúbrica de Gastos com Pessoal prevê-se que no primeiro ano de atividade do Bohemio estejam a trabalhar nove colaboradores, sendo que estes nove englobam os dois sócios, um chefe de cozinha, um chefe de bar, quatro empregados de mesa e um estagiário da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa que dará apoio nas diversas atividades. Para 2019 devido à previsão de aumento do volume de negócios devido ao maior número de clientes tem-se como objetivo passar a ter dois chefes de bar e seis empregados de mesa. Nos anos seguintes estima-se aumentar o número de empregados de mesa para sete. A remuneração mensal imputada a cada trabalhador varia consoante a função. Os encargos sobre a remuneração mensal de cada colaborador são de 23,75%, as taxas de retenção média de IRS e de Segurança Social do colaborador representam 11,5% e 11%, respetivamente. O Anexo 5 demonstra em maior detalhe esta rúbrica. Na Tabela 8 encontram-se os montantes totais dos Gastos com Pessoal para cada ano que incluem os encargos sobre remunerações (Taxa de Segurança Social de 23,75%) e na Tabela 9 estão representadas as retenções de Segurança Social e de IRS dos colaboradores.

Tabela 8: Gastos com Pessoal Anuais

Gastos com Pessoal					
2017	2018	2019	2020	2021	2022
1 763€	85 239€	191 883€	224 797€	224 797€	229 190€

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 9: Retenções de Colaboradores

Retenções Colaboradores		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retenção SS Colaborador							
Administração	11,00%	157€	3 804€	4 374€	4 812€	4 812€	4 908€
Outro Pessoal	11,00%	-	3 773€	12 682€	15 170€	15 170€	15 464€
Retenção IRS Colaborador	11,5%	164€	7 921€	17 832€	20 890€	20 890€	21 298€
Total Retenções		321€	15 498€	34 888€	40 872€	40 872€	41 671€

Fonte: Elaborado pela autora

11.3. Capital Fixo e Depreciações

De forma a dar início à sua atividade, o Bohemio da Ribeira necessita de adquirir diversos ativos fixos indispensáveis para o seu funcionamento. No que concerne aos Ativos Fixos Tangíveis, ou seja, aos itens tangíveis que sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços para arrendamento a outros, ou para fins administrativos e que se espera que sejam usados durante mais do que um período, o Bohemio da Ribeira procederá ao investimento da maioria destes ativos no ano inicial do projeto e o primeiro ano de atividade, 2017 e 2018, respetivamente. Em 2022 espera-se adquirir alguns ativos fixos, nomeadamente equipamento básico, para fazer face a eventuais necessidades.

Tabela 10: Aquisição de Ativos Fixos Tangíveis

Ativos Fixos Tangíveis	2017	2018	2022
Edifícios e outras construções	60 000€	-	-
Equipamento básico	-	72 000€	10 000€
Equipamento administrativo	-	6 500€	-
Outros ativos fixos tangíveis	-	7 500€	-

Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente à rubrica “Edifícios e outras construções” estão contemplados todos os materiais para a estrutura do próprio restaurante, exemplos disso são: as paredes em mármore, o teto em madeira, os materiais de casa de banho, entre outros. Quanto ao “Equipamento básico” o montante de 72 000 euros diz respeito a materiais como mesas, cadeiras, bancos, máquinas de louça, fornos, frigoríficos, máquina de café, utensílios de cozinha e de bar, e outros. A penúltima rúbrica dos Ativos Fixos Tangíveis, “Equipamento administrativo” engloba um computador, um terminal POS (Ponto de Venda), caixa registadora, uma impressora de faturas e materiais de apoio administrativo. Por último os “Outros ativos fixos tangíveis” dizem respeito a colunas de som, projetor e outros ativos similares.

Os ativos fixos são depreciados segundo as taxas em vigor publicadas no Decreto Regulamentar n.º 25/2009 de 14 de setembro, sendo que para esta análise se utilizou uma taxa média de depreciação para cada conjunto de ativos (Tabela 11) para cada um dos 5 anos.

Tabela 11: Taxas Médias de Depreciação

Ativos Fixos Tangíveis	Taxa Depreciação Média
Edifícios e outras construções	5%
Equipamento básico	22%
Equipamento administrativo	25%
Outros ativos fixos tangíveis	25%

Fonte: Elaborado pela autora

11.4. Financiamento

Para poder iniciar a sua atividade, a empresa em questão necessita de se financiar para fazer face ao investimento do capital fixo e para liquidar os encargos financeiros dos primeiros meses de funcionamento. Esse financiamento terá como componentes um capital inicial de 6 000 euros, 28 000 euros de empréstimos dos sócios e 50 000 euros que serão obtidos através de recurso a financiamento bancário.

Relativamente ao crédito bancário de 50 000 euros este vai ser contratualizado com o Banco Millennium bcp através do serviço de financiamento “Crédito Avançar”, que é um crédito específico para empresas para o montante máximo de subscrição de 50 000 euros com uma taxa de juro anual efetiva de 7,986%. O reembolso será realizado durante cinco anos, com prestações anuais constantes de 10 000 euros, a primeira prestação será em 2018.

11.5. Demonstrações Financeiras

Após a previsão dos valores necessários para o início de atividade do Bohemio, segue-se à apresentação da Demonstração de Resultados por Natureza e do Balanço Previsional.

Tabela 12: Demonstração de Resultados por Natureza

Demonstração de Resultados						
Rúbrica	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas		418 476	986 017	1 135 213	1 331 766	1 533 458
CMVMC		208 332	489 893	562 883	658 937	757 145
FSE	16 480	59 686	69 558	69 832	70 109	70 389
Gastos com pessoal	1 763	85 239	191 883	224 797	224 797	229 190
Outros gastos	8 000	14 000	11 000	11 000	11 000	11 000
Resultado antes de Depreciações	-26 243	51 229	223 683	266 700	366 923	465 734
Depreciações	250	22 340	22 340	22 340	22 340	22 340
Resultado Operacional	-26 493	28 889	201 343	244 360	344 583	443 394
Juros suportados	475	6 705	3 207	2 405	1 604	802
Resultado antes de Impostos	-26 968	22 184	198 136	241 955	342 980	442 592
Imposto sobre o rendimento do período			48 338	60 489	85 745	110 648
Resultado Líquido	-26 968	22 184	149 798	181 466	257 235	331 944

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 13: Balanço Previsional

Balanço						
Rúbrica	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	59 750	123 410	101 170	78 730	56 390	45 350
Ativos fixos tangíveis	59 750	123 410	101 170	78 730	56 390	45 350
Ativo Corrente	1 110	9 680	232 848	449 698	757 518	1 129 575
Inventários		8 680	20 412	23 453	27 456	31 548
Estado e Outros Entes Públicos	110					
Caixa e depósitos bancários	1000	1000	212 436	426 244	730 063	1 098 027
Total Ativo	60 686	133 090	333 918	528 428	813 908	1 174 925
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Reservas		-26 968	-4 784	145 014	326 480	583 715
Resultado Líquido do Período	-26 968	22 184	149 798	181 466	257 235	331 944
Total Capital Próprio (CP)	-20 968	1 216	151 014	332 480	589 715	921 659
PASSIVO						
Passivo Não Corrente	50 000	30 000	20 000	10 000		
Financiamentos obtidos	50 000	30 000	20 000	10 000		
Passivo Corrente	31 828	101 874	162 904	185 948	224 193	251 966
Fornecedores	1 410	25 144	53 124	60 146	69 378	78 817
Estado e Outros Entes Públicos	659	4 971	71 780	87 802	116 815	145 149
Financiamentos obtidos	1 759	43 758	10 000	10 000	10 000	
Sócios	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Total Passivo	81 828	131 874	182 904	195 948	224 193	251 966
Total Passivo + CP	60 686	133 090	333 918	528 428	813 908	1 174 925

Fonte: Elaborado pela autora

11.6. Avaliação do Projeto

Este ponto é aquele onde se irá analisar a viabilidade do projeto, isto é, apurar se as receitas líquidas suprimem o investimento necessário à implementação do projeto, e, se tal acontecer, descobrir em que momento é que ocorre. Para esta análise financeira, serão apresentados alguns rácios: económico-financeiros, económicos, financeiros e de liquidez. Estes rácios possibilitam analisar a evolução e o desempenho financeiro e uma empresa em diversas perspetivas.

Tabela 14: Rácios Económicos, Financeiros e de Liquidez

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rendibilidade do Investimento (ROI)	-44%	17%	45%	34%	32%	28%
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	129%	1824%	99%	55%	44%	36%
Rendibilidade do Ativo Total (ROA)	-44%	22%	60%	46%	42%	38%
Rendibilidade das Vendas	-	5%	15%	16%	19%	22%
Autonomia Financeira	-34%	1%	45%	63%	72%	78%
Solvabilidade Total	-25%	0,9%	83%	170%	263%	366%
Liquidez Corrente	0,03	0,11	1,43	2,42	3,38	4,48
Liquidez Reduzida	0,03	0,09	1,30	2,29	3,26	4,36

Fonte: Elaborado pela autora

O rácio económico-financeiro ROI (*Return On Investment*), é calculado para contabilizar o sucesso financeiro de um investimento, isto é, relaciona o lucro operacional com o investimento realizado. Assim, através deste indicador, verificamos que a partir de 2019, a taxa de retorno é significativa.

O rácio ROE (*Return On Equity*), apresentado na tabela supra, permite relacionar o resultado líquido do período com o capital próprio da empresa. Deste modo, possibilita a medição da rentabilidade da empresa para os sócios, por outras palavras, mede o retorno sobre o capital investido na empresa. Verifica-se assim, que a empresa em estudo tem valores bastante positivos no que a este rácio diz respeito.

Relativamente ao ROA (*Return on Assets*), permite aos investidores terem uma noção da eficiência da empresa em converter os seus ativos em lucro líquido. Os valores apresentados na Tabela 14 demonstram que o capital investido trouxe retorno à empresa.

Quanto ao rácio Rentabilidade das Vendas, rácio económico, este demonstra a relação entre o resultado líquido e as vendas do período, ou seja, revela o lucro obtido por cada unidade monetária vendida. Os valores para este projeto evidenciam uma rendibilidade das vendas muito equilibrada.

Quanto aos rácios financeiros, são apresentados dois na tabela supra: a autonomia financeira e a solvabilidade total. A autonomia financeira expressa a participação do capital próprio no financiamento da empresa, se uma empresa apresentar um valor deste rácio inferior a um terço significa que tem uma elevada dependência de capitais alheios.

Este facto só acontece em 2017 e 2018 na empresa em estudo, a partir de 2019 o Bohemio apresenta um bom grau de autonomia financeira.

A solvabilidade total é o rácio que apresenta a capacidade da empresa em solver as suas dívidas. Caso a empresa apresente um valor deste rácio inferior a um, significa que esta não tem meios próprios para fazer face a toda a sua dívida, que é o caso do Bohemio em 2017. O património da empresa em estudo é suficiente para cobrir todas as suas dívidas a partir de 2020 (rácio de solvabilidade superior a um).

Os rácios de liquidez (corrente e reduzida) são indicadores que fornecem informação sobre a capacidade de cumprimento das responsabilidades de curto prazo da empresa, tais como o pagamento a fornecedores, dívidas ao Estado e amortização de financiamentos com maturidade inferior a um ano. A liquidez corrente compara o ativo corrente com o passivo corrente da empresa, para o cálculo da liquidez reduzida utiliza-se exatamente a mesma fórmula que a liquidez corrente, mas exclui-se os inventários do numerador. Ao se analisar os valores destes indicadores percebe-se que o Bohemio terá capacidade para pagar as suas dívidas de curto prazo a partir de 2019.

Para o cálculo do Valor Atualizado Líquido (VAL), da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e do *Payback* do projeto (tempo decorrido até que o lucro líquido se iguale ao valor investido) teve-se como base os valores dos *Cash Flows* de Exploração e de Investimento. Na Tabela 15 encontram-se os valores destes três indicadores, na perspetiva do projeto e na perspetiva do investidor.

Tabela 15: VAL, TIR e *Payback* do Projeto

	Perspetiva Projeto	Perspetiva Investidor
Valor Atualizado Líquido (VAL)	708 443	1 148 837
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	113,54%	176,27%
<i>Payback</i> (anos)	2	2

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisarmos os indicadores representados na tabela supra conclui-se que o projeto em questão é viável, tanto na perspetiva do projeto como na do investidor. Na primeira o VAL é de 708 443 euros, a TIR de 113,54% e o *payback* ocorre ao fim de dois anos, ou seja, em 2019, e, na segunda perspetiva (do investidor), o valor atualizado líquido é de 1 148 837 euros, a TIR de 176,27% e o *payback* ocorre também ao fim de dois anos.

12. Conclusão

A elaboração deste trabalho teve como principal objetivo o estudo da viabilidade económica e financeira para a abertura de um restaurante e bar localizado no coração de Lisboa, o Bohemio da Ribeira. Este plano de negócios revelou-se um trabalho complexo, em que cada decisão estratégica teve que ser ponderada e repensada de forma a que o projeto em causa não fosse apenas factível, mas, principalmente, que tivesse sucesso.

Nota referir que o presente trabalho apresenta limitações, tal como os planos de negócio que se baseiam em estimativas e projeções. Ainda assim, procurou-se ser o mais realista possível para que o plano possa ser útil e traga valor às partes interessadas.

Neste trabalho, apresenta-se também a estratégia que a empresa irá seguir, contudo, essa estratégia não deverá ser nunca tida como estática e adquirida, pois é importante ter em consideração que este setor – o da restauração – é um setor muito competitivo. A empresa deverá implementar uma estratégia dinâmica e flexível de modo a que seja possível se reinventar e adaptar aos diferentes contextos do mercado interno e externo ao longo do tempo.

Relativamente à análise financeira, esta foi executada para cinco anos de exploração, na qual se verifica a existência de viabilidade do projeto em que o tempo necessário para a recuperação do capital investido (*payback*) é de dois anos, tanto na perspetiva do projeto como na do investidor. O valor atualizado líquido, na perspetiva do projeto, é de 708 443 euros e a TIR é de 113,54% e, na perspetiva do investidor, o VAL é de 1 18 837 euros e a taxa interna de rentabilidade é de 176,27%. Em ambas as perspetivas é possível aferir-se um elevado nível de rentabilidade do projeto.

No que à autora deste trabalho diz respeito, posso afirmar com toda a certeza que através do desenvolvimento desta tese de mestrado adquiri novos conhecimentos e aprofundei diversos tópicos aprendidos ao longo da minha formação académica. O enriquecimento pessoal e académico que esta dissertação me trouxe é de longe indiscutível.

13. Referências Bibliográficas

▪ Monografias

- Andrews, K. R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Antonio, N. 2006. *Estratégia organizacional: Do posicionamento ao movimento*. Edições Sílado, 2ª Edição, Lisboa.
- Antonio, N., e Lopes da Costa, R. 2017. *Aprendizagem organizacional: Ferramenta no processo de mudança*. Actual Editora
- Armstrong, G. e Kotler, P. 2005. *Marketing: An introduction*. Upper Saddle River: Pearson Education International.
- Barney, J. B., e Hesterley, W. S. 2012. *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson.
- Bessant, J., e Tidd, J. 2011. *Innovation and entrepreneurship*. Chichester: John Wiley.
- Drucker, P. F. 1997. *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hatten, T. S. 2006. *Small business management: Entrepreneurship and beyond*. Boston: Houghton Mifflin.
- Houlden, B. 1990. *Understanding company strategy: An introduction to thinking and acting strategically*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kotler, P., e Keller, K. L. 2012. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.
- Leach, C., e Melchier, R. 2012. *Entrepreneurial finance*. South-Western: Cengage Learning.
- Lindon, D., Lenrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. 2009. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lopes da Costa, R. 2012. *Estratégia organizacional e “outsourcing”: Os recursos estratégicos de competitividade empresarial*. Editora Almedina, 1ª Edição, Coimbra e S. Paulo.
- Lopes da Costa, R.; António N. e Rosa A. (Forthcoming). *A análise do meio envolvente externo e interno: Uma análise teórico prática*. Actual Editora, 1ª Edição, Coimbra e S. Paulo.
- Machado, J. P. 1977. *Dicionário etimológico da língua portuguesa: Com a mais antiga documentação escrita e conhecida de muitos dos vocábulos estudados*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Smith, J. G. 1985. *Business strategy: An introduction*. Oxford: Basil Blackwell.

Timmons, J. A., e Spinelli, S. 2007. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st*. New York: McGraw-Hill.

Weelen, T., e Hunger, D. 2011. *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Education.

▪ Periódicos Científicos

Askegaard, S. 2014. Moralities in food and health research. *Journal of Marketing Management*, 30: 1800-1832.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Freedman, R. E. e Reed, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 15 (3): 88-106.

Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1): 78-94.

Zimmer, K., Fröhling, M., Schultmann, F. 2016. Sustainable supplier management - A review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, 54(5): 1412-1442.

▪ Referências Retiradas da Internet

Agência Portuguesa do Ambiente. (2018). *Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (SIDS)*. Recuperado em 27 janeiro 2018, de <https://www.apambiente.pt/index.php?ref=19&subref=139&sub2ref=503>

Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. (2018). *Já não eram criados tantos empregos na restauração há cinco anos*. Recuperado em 28 janeiro 2018, de http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2761

Banco de Portugal. (2016). *Boletim Económico Outubro 2016*. Retirado de: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/Turismo-2020-TICE.pdf>

Banco de Portugal. (2017). *Boletim Económico Junho 2017*. Retirado de: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol_econ_junho17_p.pdf

Expresso. (2017). *Os 10 restaurantes mais amigos do ambiente*. Recuperado em 2 fevereiro 2018, de <http://boacamaboamesa.expresso.sapo.pt/boa-mesa/2016-03-30-Os-10-restaurantes-mais-amigos-do-ambiente>

INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Recuperado em 2 fevereiro 2018, de https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Jornal de Negócios. (2015). *Há quatro anos Portugal anunciava pedido de ajuda financeira*. Recuperado em 20 janeiro 2018, de <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/financas-publicas/detalhe/ha-quatro-anos-portugal-anunciava-pedido-de-ajuda-financeira>

Ministério da Administração Interna. (2015). *Eleições Legislativas 4 de outubro 2015*. Recuperado em 20 janeiro 2018, de <http://www.eleicoes.mai.gov.pt/legislativas2015/>

Ministério da Administração Interna. (2016). *Eleições Legislativas 24 de janeiro 2016*. Recuperado em 20 janeiro 2018 de <http://www.eleicoes.mai.gov.pt/presidenciais2016/>

Pordata. (2018). (2018). *Balança de Viagens e Turismo*. Recuperado em 3 fevereiro 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+de+viagens+e+turismo-2583>

Pordata. (2018). *Pequenas e médias empresas: total e por setor de atividade económica*. Recuperado em 6 fevereiro 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-2928-246771>

Público. (2017). *Portugal está a viver momentos de estabilidade e pacificação, diz Marcelo*. Recuperado em 21 janeiro 2018, de <https://www.publico.pt/2017/04/22/politica/noticia/portugal-esta-a-viver-momento-de-estabilidade-e-pacificacao-diz-marcelo-1769703>

▪ **Relatórios**

European Commission. (2003). *Green Paper - Entrepreneurship in Europe*. Brussels, Belgium: 21st January 2003

Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*

Anexos**Anexo 1: 5 Forças de Porter**

Análise da Indústria		Contribuição para a Força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Rivalidade entre os Concorrentes	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Nº de empresas concorrentes	Baixa				X		Alta
Crescimento do mercado	Baixa				X		Alta
Custos fixos e de armazenagem	Baixa		X				Alta
Grau de diferenciação do produto	Baixa				X		Alta
Grandes interesses estratégicos na Indústria	Baixa		X				Alta
Capacidade produtiva satisfatória	Baixa				X		Alta
Barreiras à saída	Baixa		X				Alta
Valor global da Força	Baixa			3,14			Alta
Ameaça de Entrada de Novas Empresas	Baixa						Alta
Custos de entrada	Baixa			X			Alta
Economias de escala	Baixa	X					Alta
Diferenciação do produto	Baixa				X		Alta
Vantagens de custo independentes de escala	Baixa				X		Alta
Regulamentação governamental	Baixa				X		Alta
Valor global da Força	Baixa			3,2			Alta
Ameaça de Produtos Substitutos	Baixa						Alta
Existência de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Propensão do cliente para a substituição	Baixa				X		Alta
Relação preço/desempenho dos produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Índice de desempenho do substituto	Baixa				X		Alta
Relação do substituto à vertente moda/estilo	Baixa				X		Alta
Valor global da Força	Baixa				4		Alta
Poder Negocial dos Fornecedores	Baixo						Alto
Grau de concentração dos fornecedores	Baixo		X				Alto
Grau de diferenciação dos produtos dos fornecedores	Baixo		X				Alto
Produtos dos fornecedores não têm concorrência de produtos substitutos	Baixo	X					Alto
Ameaça de integração vertical pelos fornecedores	Baixo	X					Alto
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Valor global da Força	Baixo		1,6				Alto

Poder Negocial dos Clientes	Baixo						Alto
Nº de clientes	Baixo		X				Alto
Grau de diferenciação do produto	Baixo					X	Alto
Produtos vendidos refletem custo do produto	Baixo			X			Alto
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixo		X				Alto
Clientes realizam lucros baixos	Baixo				X		Alto
Valor global da Força	Baixo			3,2			Alto

Anexo 2: Volume de Negócios

VENDAS	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Variação de Preços	0	0	2%	4%	2%
Almoços Menu	32 548	73 233	82 167	92 290	101 667
Quantidades vendidas	2 496	5 616	6 178	6 672	7 206
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	8,00%	8,00%
Preço Unitário	13,04	13,04	13,30	13,83	14,11
Almoços Carta	4 727	14 180	18 080	23 504	29 968
Quantidades vendidas	312	936	1 170	1 463	1 828
Taxa de crescimento das unidades vendidas		50%	25,00%	25,00%	25,00%
Preço Unitário	15,15	15,15	15,45	16,07	16,39
Jantares	162 802	374 444	420 126	480 624	539 260
Quantidades vendidas	6 240	14 352	15 787	17 366	19 103
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	26,09	26,09	26,61	27,68	28,23
Bar	218 400	524 160	614 840	735 348	862 564
Quantidades vendidas	15 600	37 440	43 056	49 514	56 942
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	14,00	14,00	14,28	14,85	15,15
TOTAL	418 476	986 017	1 135 213	1 331 766	1 533 458

Anexo 3: Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2018	2019	2020	2021	2022
Almoços Menu	45,00%	17 901	40 278	45 192	50 759	55 917
Almoços Carta	45,00%	2 600	7 799	9 944	12 927	16 482
Jantares	45,00%	89 541	205 944	231 069	264 343	296 593
Bar	55,00%	98 280	235 872	276 678	330 907	388 154
TOTAL CMVMC		208 322	489 893	562 883	658 937	757 145
IVA	15,00%	31 248	73 484	84 432	98 840	113 572
TOTAL CMVMC + IVA		239 570	563 377	647 315	757 777	870 717

Anexo 4: Fornecimentos e Serviços Externos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº meses	1	12	12	12	12	12
Taxa de Crescimento	-	0	1%	1%	1%	1%

Rúbrica	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Contabilista	400€	100€	2 400€	4 848€	4 896,48€	4 945,44€	4 994,90€
Vigilância	70€	70€	840€	848,40€	856,88€	865,45€	874,11€
Material Escritório	60€	1000€	360€	727,20€	734,47€	741,82€	749,23€
Electricidade	450€	120€	3 180€	5 454€	5 508,54€	5 563,63€	5 619,26€
Água	210€	90€	1 500€	2 545,20€	2 570,65€	2 596,76€	2 622,32€
Renda	3 500€	10 500€	42 000€	42 000€	42 000€	42 000€	42 000€
Seguros	250€	250€	3 000€	3 030€	3 060,30€	3 090,90€	3 121,81€
Notariado		250€	126€	126€	126€	126€	126€
Limpeza	600€	600€	3 600€	7 272€	7 344,72€	7 418,17€	7 492,35€
Outros Serviços		3 500€	2 680€	2 706,80€	2 733,87€	2 761,21€	2 788,82€
TOTAL FSE		16 480	59 686	69 557,60	69 831,92	70 108,98	70 388,80
IVA		440,10	2 477,40	4 557,12	4 602,69	4 648,72	4 695,21
TOTAL FSE + IVA		16 920,10	62 163,40	74 114,72	74 434,61	74 757,69	75 084,01

Anexo 5: Gastos com Pessoal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	3	14	14	14	14	14
Incremento Anual	-	30%	15%	10%	0	2%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	2	2	2	2	2	2
Chefe cozinha	-	1	1	1	1	1
Chefe bar	-	1	2	2	2	2
Empregados mesa	-	4	6	7	7	7
Estagiário	-	1	1	1	1	1
TOTAL	2	9	12	13	13	13

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Administração / Direção	3	12	12	12	12	12
Chefe cozinha	-	6	12	12	12	12
Chefe bar	-	6	12	12	12	12
Empregados mesa	-	6	12	12	12	12
Estagiário	-	6	12	12	12	12

Remuneração base mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	950	1 235	1 420	1 562	1 562	1 594
Chefe cozinha	-	1 000	1 150	1 265	1 265	1 290
Chefe bar	-	1 000	1 150	1 265	1 265	1 290
Empregados mesa	-	650	748	822	822	839
Estagiário	-	300	300	300	300	300

Remuneração base anual - Total Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	1 425	34 580	39 767	43 744	43 744	44 619
Chefe cozinha		7 000	16 100	17 710	17 710	18 064
Chefe bar		7 000	32 200	35 420	35 420	36 128
Empregados mesa		18 200	62 790	80 581	80 581	82 193
Estagiário		2 100	4 200	4 200	4 200	4 200
TOTAL	1 425	68 880	155 057	181 654	181 654	185 204

Outros Gastos		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75 %	338	8 213	9 445	10 389	10 389	10 597
Pessoal	23,75 %	-	8 146	27 381	32 754	32 754	33 389
TOTAL SEGURANÇA SOCIAL		338	16 359	36 826	43 143	43 143	43 986

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	1 763	85 239	191 883	224 797	224 797	229 190
---------------------------------	--------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------