

**Projeto Empresa: Estratégia de Crescimento para uma
PME portuguesa**

José Francisco Fazeres Prazeres

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Prof. Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2019

Índice

Capítulo I - Introdução	10
1.1 Descrição do Contexto do Problema	10
1.2 Descrição da Carnes Pino Verde	11
Capítulo II - Revisão da Literatura	11
2.1 Estratégia	11
2.2 Visão baseada nos recursos – Recursos e capacidades	14
2.2.1 Capacidades Dinâmicas	17
2.3 Análise Externa	18
2.4 Análise SWOT	21
2.5 Estratégias de negócio	22
2.5.1 Estratégias genéricas	23
2.5.1.1 Estratégias de Integração Vertical	24
2.5.1.2 Estratégias de Diversificação	25
2.5.1.3 Ansoff	29
2.6 Estratégia do Oceano Azul	30
Capítulo III – Metodologia	34
3.1 Unidade de análise	34
3.2 Principais problemas e questões do projeto	34
3.3 Desenho da investigação	35
3.4 Recolha de informação	36
Capítulo IV – Diagnóstico situacional	37
4.1 Contextualização da empresa	37
4.1.1 Caracterização e perspetiva histórica	37
4.1.2 Estratégia e Objetivos	39
4.1.3 O modelo de negócio	39
4.2 Análise Interna	41
4.2.1 Recursos Financeiros	41
4.2.2 Recursos Físicos	46
4.2.3 Recursos Humanos	46
4.2.4 Recursos organizacionais	47
4.3 Análise VRIO	48
4.4 Análise Externa	49
4.4.1 Análise da indústria	49
4.4.2 Produtos substitutos	52

4.5	Análise SWOT	52
Capítulo V – Decisões estratégicas		53
5.1	Direção estratégica.....	53
5.2	Análise do mercado da Restauração	55
5.3	Análise PESTAL.....	58
5.3.1	Fatores Políticos e Legais.....	58
5.3.2	Fatores Económicos	59
5.3.3	Fatores Socioculturais	60
5.3.4	Fatores Tecnológicos.....	60
5.3.5	Fatores Ambientais.....	61
5.4	Análise das Cinco forças de Porter do setor da restauração	62
5.5	A Estratégia de Oceano Azul.....	65
Capítulo VI – Implementação da estratégia		67
6.1	O conceito	68
6.2	Segmentação, Target e Posicionamento	69
6.3	Marca, Logotipo e Produto/Serviço.....	70
6.4	Comida e Bebida.....	71
6.5	Orçamentação e avaliação financeira.....	71
6.5.1	Investimento inicial	72
6.5.2	Financiamento obtido	73
6.5.3	Amortizações	75
6.5.4	Volume de negócios	76
6.5.5	Custos das mercadorias vendidas e consumidas	77
6.5.6	Fornecimento de Serviços externos.....	78
6.5.7	Gastos com pessoal	79
6.5.8	Demonstração de Resultados	80
6.6	Análise da viabilidade do Projeto	81
Capítulo VII – Conclusões e limitações		82
7.1	Limitações do projeto	84
Capítulo VIII – Anexo.....		85
8.1	Entrevistas.....	85
8.2	Anexos gerais.....	88
Capítulo IX – Referências		94
9.1	Referências Bibliográficas	94
9.2	Outras Fontes	103

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo VRIO	17
Figura 2 - Matriz de Ansoff.....	29
Figura 3 - Estratégia do Oceano Vermelho <i>versus</i> Estratégia do Oceano Azul	31
Figura 4 - Matriz de avaliação de valor	33
Figura 5 - Matriz criação de valor do irque du Soleil.....	34
Figura 6 - Diagrama do projecto	35
Figura 7 – Lista de entrevistas.....	38
Figura 8 – Diagrama do ciclo operacionl da empresa	40
Figura 9 - Levantamento de recursos	41
Figura 10 - Evolução das Vendas e Serviços prestados	42
Figura 11 - Evolução do resultado líquido	42
Figura 12 - Evolução do Activo Corrente	43
Figura 13 - Evolução da Margem Bruta	44
Figura 14 - Evolução da Rendibilidade das Vendas.....	44
Figura 15 - Evolução dos resultados	45
Figura 16 - Principais rácios financeiros	45
Figura 17- Organigrama da empresa	47
Figura 18 - Análise VRIO	48
Figura 19 – Modelo das Cinco forças de Porter do setor da Restauração.....	67
Figura 20 - Matriz de Avaliação de Valor	66
Figura 21 - Matriz-eliminar-reduzir-elevar-criar.....	67
Figura 22 - Investimento Inicial	73
Figura 23 - Mapa do financiamento	74
Figura 24 - Taxas de amortização e vida útil aplicavéis.....	75
Figura 25 - Mapa de amortizações do projecto	75
Figura 26 - Estimativas.....	76
Figura 27 - Estimativa de CMVMC para o projecto	77
Figura 28 - Projeção de gastos com Fornecimento de Serviços Externos.....	79
Figura 29 - Demonstração de resultados para o período do projecto	80
Figura 30 - Mapa de Avaliação do Projecto	81

Índice de Anexos

Quadro 7.2.1 – Produção de carne por tipologia (em toneladas)	88
Quadro 7.2.2 – Produção de carne por origem animal (em toneladas)	88
Quadro 7.2.3 – Consumo de carne <i>per capita</i> , em 2015, 2016 e 2017	89
Quadro 7.2.4 – Horas de visita do Restaurante, Butcher.....	90
Quadro 7.2.5 – Tabela salarial anual	91
Quadro 7.2.6 – Demonstração de Resultados Consolidada (Carnes Pino Verde + The Academy).....	92
Quadro 7.2.7 – Previsão do volume de vendas.....	93

Lista de Abreviações

Abreviação Nomenclatura

APED	Associação Portuguesa de Empresa de Distribuição
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
CAE	Classificação da Atividade Económica
CMVMC	Custos da Matérias Vendidas e Matérias Consumidas
CPV	Carnes Pino Verde, Lda
EBIT	<i>Earns Before Interests and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earns Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EBT	<i>Earns Before Taxes</i>
EOA	Estratégia de Oceano Azul
F&B	<i>Food&Beverages</i>
FSE	Fornecimento de Serviços Externos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PAEF	Programa de Assistência Económica e Financeira
PEST	Político Económico Social e Tecnológico
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
R	<i>Rate</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
RF	<i>Risk Free</i>
RM	<i>Risk Market</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
SICAE	Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TOC	Técnico Oficial de Contas
TSU	Taxa Social Única
VAL	Valor Actul Liquido
VRIO	Valioso, Raro, Inimitável e Organizacional

Resumo

Num mundo cada vez mais concorrencial e em constante evolução, as empresas precisam de apostar em novas estratégias de forma a aumentarem a sua performance económico-financeira, bem como o seu próprio nível de competitividade. Atualmente, a União Europeia atravessa uma das maiores crises das últimas décadas, e Portugal é um dos países afetados onde a taxa de sobrevivência das empresas nacionais não é das mais favoráveis, no entanto, isto constitui uma grande oportunidade para as empresas se redefinirem. Sendo assim, as PME portuguesas devem apostar em novas estratégias de negócio, de forma a agarrarem novas oportunidades, permitindo assim crescerem e criarem condições de sustentabilidade a longo prazo. Como tal, a problemática deste Projeto centra-se em analisar uma possível implementação de uma estratégia de crescimento por parte de uma PME, que está estagnada e pretende atingir um crescimento sustentável. O mercado em que a empresa se insere é altamente competitivo, portanto o desafio passa por mudar o rumo da empresa que se encontra atualmente numa fase de maturidade, com uma taxa de crescimento muito reduzida, quase nula. A familiaridade e acesso/conhecimento da empresa, foram as principais razões que me levaram a escolhê-la, com o intuito de no final ter um projeto viável, que poderá ser aplicado e ter implicações no mundo real.

Palavras chave: Estratégia de Crescimento, Inovação, PME, Inovação Corporativa, Estratégia

Classificação JEL: M10; O10; O40

Abstract

In a world where competition is developing more and more, companies need to bet on new strategies in order to improve their economic and financial performance, as well as their own level of competitiveness. Nowadays, European Union is under one of the biggest crises of the last decades, and Portugal is one of the affected countries, where the survival rates of the firms are not one of the most favorable ones. Nevertheless, this constitutes a big opportunity for firms to redefine their strategies. Thereby, the small, medium Portuguese firms (PME) should bet on new business approaches in a way that they should get new opportunities allowing themselves to grow and create sustainability at long term. As so, the aim of this project is to analyze the possible application of a sustainable growth strategy to a stagnant firm in this type of condition. The market where the company is established is highly competitive therefore the challenge of this project is to change its direction forwards and reverse the actual growth rate which is very low. The close connection and the easy access to information were some of the main reasons to choose it. The final goal is having a valuable project that can be applied in the real world.

Key words: Growth Strategies, Innovation, SME, Corporative Innovation, Strategy

JEL Classification: M10; O10; O40

Agradecimentos

Este trabalho não só é importante por dar um término ao meu Mestrado em Gestão, mas também por colocar um ponto final num ciclo muito importante da minha vida. Se é verdade que estamos em constante aprendizagem até ao nosso último suspiro, também é verdade que parte das coisas mais importantes e que nos moldam como seres humanos e parte integrante da sociedade, são aprendidas e vividas nesta fase, na fase da escola e faculdade. Foi durante este período que aprendi as maiores lições de trabalho árduo, humildade, sacrifício, responsabilidade e força com o meu Pai e as maiores lições de dedicação, generosidade, amor, carinho, confiança e honestidade com a minha Mãe. Foi durante esta fase que fiz amigos para toda a vida e com os quais poderei sempre, sempre contar. Foi durante esta fase que aprendi o quão bonito e feliz pode ser o amor e o ser amado por alguém. E por fim, foi durante esta fase que imaginei o que me quero vir a tornar no amanhã. Posto isto, só me resta fazer os seguintes agradecimentos:

Obrigado aos melhores pais do mundo, por me terem proporcionado tudo, a todos os níveis, e me terem concedido esta oportunidade de ter estudado no ISCTE;

Obrigado à minha querida orientadora Ana Simaens, que merece um lugar ao lado dos santos, pois não só nunca desistiu de mim, deste projeto, como também esteve sempre disponível para mim, é uma excelente professora e orientadora, eu é que nem sempre fui dos melhores orientandos;

Obrigado à Filipa por toda a motivação e confiança que me deu quando iniciei este projeto, se havia coisa que lhe era característica, era viver os meus feitos tão intensamente como se fossem os dela, pelo que sei, ficará orgulhosa de mim;

Obrigado a todos os meus amigos que me acompanharam e deram força ao longo deste processo, foram várias as sessões diurnas e noturnas de companhia no ISCTE, e também foram várias as sessões de piadas que fui alvo, “tu já não acabas a tese!!”, mas agora olhem...SIIIM!!!

No meu primeiro dia de ISCTE, o *Welcome Day* das licenciaturas de 2012/2013, que me lembro de alguém estar a discursar no Grande Auditório e dizer o seguinte: “Aproveitem este momento, pois um dia mais tarde, recordá-lo-ão como um dos melhores das vossas vidas”. Infelizmente não sei quem foi a pessoa que o disse, mas posso afirmar agora, e por escrito, que ele não falhou nem um milímetro!

Obrigado ISCTE!!

Capítulo I - Introdução

Tal como Sun Tzu refere na sua obra, Arte da Guerra, “no meio do caos, há também uma oportunidade”, pelo que expandir o negócio, ou fazê-lo crescer, é uma “batalha” com a qual todas as empresas se deparam, independentemente da sua dimensão, sector ou mercado. Como tal, a expansão para novas áreas no mercado doméstico, internacional, ou optar por diversificar o negócio, tem sido a resposta de muitas empresas de menor dimensão para poderem crescer (Porter, 1991). A maioria das Pequenas e Médias Empresas, são organizações com pouco conhecimento ao nível do potencial do mercado nacional, apenas local ou regional, pelo que a criação de um planeamento é fulcral para que possam reconfigurar os seus recursos e sejam capazes de tirar proveito de todas as oportunidades (Hamel e Prahalad, 2002). Não obstante, as PME têm vindo a emergir de um papel mais periférico, para um mais central (Lind, 2012), de modo a que segundo um estudo da OCDE, 99% das empresas existentes nos países pertencentes a esta organização, como no G20, são Pequenas e Médias Empresas que contribuem e influenciam o crescimento e rumo dos seus países (OCDE, 2015).

Definir qual a melhor estratégia de crescimento para uma PME e impulsionar o seu negócio de forma sustentável, é o desafio que se propõe resolver com este projeto. A escolha da empresa, surge pelo interesse pessoal de projetar uma empresa familiar no mercado nacional, de forma a potencializar a sua autonomia e atividade. O sector do comércio por grosso de carne e produtos à base de carne, apesar de ser bastante competitivo, tem um grande potencial para inovar e diversificar no que toca à sua cadeia de valor, quer a montante ou jusante.

1.1 Descrição do Contexto do Problema

Num mundo mais competitivo, as empresas necessitam cada vez mais de intensificar as suas vantagens competitivas (Yi Lo, 2016). Como tal, a problemática deste projeto passa por estudar a relação e implementação de uma estratégia de crescimento, com o desempenho da organização, e de que forma esta pode ser utilizada para construir uma vantagem competitiva duradoura, que em última instância, traduzir-se-á em melhores resultados a longo prazo (Guo e Cao, 2012). Desta maneira, sendo a Carnes Pino Verde uma empresa que comercializa produtos à base de carne e tendo como clientes todo o tipo de retalhistas, a presente tese irá estudar a aplicação de uma estratégia de crescimento, para que esta possa crescer.

1.2 Descrição da Carnes Pino Verde

A Carnes Pino Verde, Lda, criada em 1992, é uma empresa que atua no sector do comércio por grosso de carne e produtos alimentares à base de carne, fazendo a distribuição de produtos frescos, ou congelados, de origem animal (bovino, caprino e suíno) para o retalho. Desde a sua criação, até aos dias de hoje, a empresa já passou por algumas transformações, abandonou a produção de gado e passou apenas a comprar e vender mercadorias, aumentou o seu portfólio de produtos e passou a comercializar produtos congelados, assim como criou as condições para poder fornecer outro tipo de clientes, como restaurantes, escolas e supermercados. Os principais valores da empresa são a confiança, qualidade e proximidade com o cliente, sendo a sua missão garantir a comercialização de produtos frescos e congelados com a máxima qualidade e rapidez, disponibilizando ao mercado soluções competitivas e com valor.

Após anos seguidos de crescimento, a empresa chegou a uma fase de estagnação, sendo necessário dar um novo rumo para voltar a crescer. As difíceis e duras condições do mercado bem como a competitividade existente no sector, fazem da Carnes Pino Verde um excelente objeto de estudo.

Capítulo II - Revisão da Literatura

Na literatura sobre o crescimento das empresas, pode-se encontrar várias teorias para explicar o envolvimento das empresas nestas operações. Os investigadores tentam perceber o fenómeno de crescimento, e com base nisso passam a investigar quais as melhores estratégias e formas de o obter, mediante a envolvente e a realidade em que estas se inserem.

Apesar da extensa investigação que existe nesta matéria, nenhuma teoria acerca do crescimento ou da estratégia é amplamente aceite, em grande parte devido à imprevisibilidade do processo e do ambiente (Hamel e Prahalad, 2002). Contudo, dentro da literatura existem vários modelos e teorias que têm a finalidade de facultar diferentes perspetivas e resultados para o processo de crescimento. Como tal, Porter (1991), enfatizou o facto da estratégia de uma empresa não poder ser implementada e planeada, sem considerar primeiro o ambiente competitivo em que esta está inserida.

2.1 - Estratégia

O conceito e as teorias relacionadas com a estratégia empresarial têm as suas origens na estratégia militar. A palavra estratégia, advém do grego *strategos*, começando a ser utilizada, pelo menos, há cerca de 500 anos a.c, como retratado na obra “A arte da Guerra” (Sun Tzu,1963). Para Balestrin (2004), o mundo empresarial é mais complexo do que um campo de batalha, onde as máximas militares se tornam inadequadas e devem ser vistas com cuidado. Despende demasiado tempo na procura de estratégias para “iludir” o concorrente, pode desviar o foco do principal objetivo de uma organização, ou seja, o de responder às necessidades dos clientes. No século XX, nomeadamente nos anos 50 e 60, a palavra estratégia e o seu conceito começam a aparecer pela primeira vez no contexto académico, sendo objetivo de estudo por Kenneth Andrews e Roland Christensen na Universidade de Harvard. Para estes autores, a estratégia era algo que interligava as áreas funcionais de uma organização e relacionava as suas características com o ambiente externo (Montgomery, 1985). Estas ideologias para a definição de estratégia, ainda se mantêm nos dias de hoje, no entanto, com o contributo de Andrews, Chandler e Ansoff, foram formados os primeiros conceitos básicos de gestão estratégica (Rumelt, 1994). Para Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (citados por Mintzberg et al., 2000:28), a estratégia é vista como: “a união entre as competências e oportunidades que uma empresa dispõe na sua envolvente”.

Para Ansoff a estratégia era *“um fio condutor na escolha de cinco componentes cujo reforço mútuo resultaria num potencial sucesso: (1) gama de produto/mercado, (2) vetor de crescimento, (3) vantagem competitiva, (4) sinergia gerada internamente por uma combinação de recursos e competências e (5) decisão de fazer ou comprar*. Embora para estes 3 autores (Andrews, Chandler e Ansoff) as preocupações sejam de certa forma idênticas, pode-se constatar que Ansoff se preocupava mais com a estratégia global (*corporate*), enquanto Andrews mais na estratégia do negócio (*business*) (Allouche, 1995).

O conceito de estratégia tem sido algo muito discutido na literatura, não existindo uma só única definição universalmente aceite. Alguns autores, incluem por exemplo metas e objetivos como parte da estratégia, no entanto, podemos defini-la abertamente como: *“o plano que integra as principais metas, objetivos, políticas e sequência de ações de uma organização como um todo. Uma estratégia bem formulada, ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização com base nas suas competências, debilidades internas e na antecipação das mudanças na envolvente e dos concorrentes”* (Mintzberg e Quinn, 1998).

No entanto, definições mais atuais referem que a estratégia reflete a tentativa de aproximar os valores da empresa, aos dos seus *stackholders* (Freeman, 1984), ilustrando assim a forma como a organização pretende adicionar valor ao ambiente onde se insere (Vracheva, 2015).

Johnson et al (2008), define estratégia como: “A direção a tomar no longo prazo por parte de uma organização de modo a alcançar vantagens competitivas através da configuração dos seus recursos e capacidades.”

Apesar de existirem várias definições para o conceito de estratégia, há duas distinções inerentes a todas que são fundamentais: o foco no conteúdo, propósito da estratégia (o que deve ser feito), ou o seu processo de decisão (como vai ser desenvolvida) (Venkatraman, 1984).

Segundo Miles e Snow (1984), para as organizações terem sucesso estas precisam de ajustar estrategicamente todos os seus processos ao ambiente e ao mercado. Ou seja, tem de haver consistência com os objetivos, valores, sistemas internos, recursos, capacidades e o exterior. Assim, para estes dois autores, a estratégia deve ser interpretada e analisada como uma ligação entre a empresa e o seu meio envolvente - *strategic fit*.

O processo de gestão estratégica, é uma metodologia que visa assegurar o sucesso da empresa no presente (curto-prazo), mas principalmente no seu futuro (longo-prazo) através de cursos de ação ajustados, integrados e coerentes aos objetivos definidos (Pearce, 2000). Requerendo assim, análises, planeamentos e seleção de estratégias que encontrem a melhor forma de atingir as metas Mintzberg (1988).

De forma a uma empresa obter uma vantagem competitiva sustentável, o seu foco deverá ser a criação de valor (Hilstrom, 2014). Para se criar valor é necessário perceber quais as fontes e os drivers na indústria, bem como o mercado onde a empresa está inserida Kaplan (2001).

Para Brandenburger e Stuart (1996), a vantagem competitiva traduz-se no intervalo de valor criado entre o valor máximo que o cliente está disposto a pagar e o custo de oportunidade dos fornecedores. Posteriormente, aprofundou-se este modelo, chegando-se à conclusão de que a definição de vantagem competitiva depende também do contexto onde a empresa se insere e das suas relações com a cadeia de valor (Adegbesan, 2009; Adner e Zemsky, 2006).

Os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional, manifestam-se através do lucro, quota de mercado e desempenho operacional em diferentes momentos e contextos (Coff, 2010).

A formulação estratégica empresarial, até final dos anos 80, tinha como principal premissa a noção de posicionamento concorrencial, apoiando-se na análise de vantagens competitivas e SWOT. A sua filosofia de base era a adequação estratégica, o que pressupunha dois princípios (António, 2015): para assegurar a sua sobrevivência, a empresa necessita de se adaptar à sua envolvente; para ter sucesso, a empresa deve construir uma vantagem competitiva e seguidamente defendê-la.

No início dos anos 90, alguns autores começaram a questionar esta abordagem clássica do posicionamento, impulsionada por Porter (1980), que se baseava em defender a correlação entre resultados da empresa e a forma como as empresas lidavam com o meio envolvente. Hamel e Prahalad (1989) foram um desses autores que questionaram a escola do posicionamento, através de exemplos de empresas japonesas que partindo de uma posição desfavorável face aos concorrentes, conseguiam dar uma volta de 180 graus à sua posição e tinham sucesso. Estes autores tinham a convicção de que era necessário mudar o paradigma e colocar as próprias empresas no centro da formulação estratégica.

Nesta nova forma de pensamento, a vantagem competitiva não é durável nem defensável, e a única solução para persistir numa determinada indústria é mudar a sua posição, antecipar-se e aproveitar as suas vantagens antes da concorrência – princípio da hiper-competição (D’Aveni, 1994). Contudo, nenhuma empresa deve apenas apostar numa destas formas de pensamento para ter sucesso, mas sim em ambas, como uma combinação de recursos e envolvente (António, 2015).

2.2 Visão baseada nos recursos – Recursos e capacidades

A RBV, ou *Resource Based View*, é geralmente associada a Barney por ter sido este, um dos primeiros teóricos a abordar este tema (Newbert, 2008), tornando-se numa das mais importantes teorias da história da gestão, pois tenta explicar que uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável adquirindo e controlando recursos valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis (Barney, 2002). Esta teoria tem por base duas premissas: a) Heterogeneidade dos recursos, para Barney e Hesterlay (2006) isto significa que em determinadas indústrias já possam haver empresas competentes e que sejam mais capazes do que outras; b) Imobilidade dos recursos Barney (1991), os recursos detidos pelas organizações não devem ser de fácil acesso, para evitar que todos o possam obter, assim como devem ser configurados com mais do que um recurso.

Com estas duas condições presentes, torna-se possível explicar a razão de algumas empresas terem mais sucesso do que as concorrentes, mesmo estando a competir no mesmo sector (Barney e Hesterley, 2006).

A corrente teórica da RBV analisa os recursos e capacidades controlados pela empresa que a capacitem de definir e implementar estratégias (Barney e Hesterly, 2006). Para se definir recursos é necessário voltar ao fim dos anos 50, nomeadamente a Penrose (1959), que destaca a importância e capacidade de um recurso ser usado de múltiplas maneiras, podendo dar origem a vários serviços. A dificuldade está em avaliar e reconhecer a importância dos recursos possuídos, daí ser bastante importante nesta corrente avaliar e protegê-los para que não sejam imitados (Dierickx e Cool, 1989).

Os recursos podem ser avaliados, classificados de duas maneiras (Wernerfelt, 1984):

a) tangíveis: São aqueles que são visíveis e portanto de fácil observação e avaliação. Alguns exemplos podem ser, equipamentos, máquinas, instalações, entre outros; b) intangíveis: São aqueles que não são visíveis e, portanto, de difícil avaliação. Estes ativos são considerados muito importantes para a criação e manutenção de vantagens competitivas, pois ao contrário dos tangíveis, são difíceis de reconhecer e consequentemente muito difíceis de replicar. Alguns exemplos são a reputação da marca, o *know-how*, a cultura da empresa, ou a marca. Para a American Marketing Association (2015) a marca é algo visual, gráfico, tangível aos olhos dos consumidores que os permita identificar os bens e serviços de uma empresa, bem como distinguir dos concorrentes, ou uma combinação de atributos tangíveis e intangíveis que acrescenta valor (Swystun, 2007). A cultura de uma empresa, assim como o seu posicionamento, pode ser interpretado e analisado a partir da marca (Chevron, 1998).

A classificação dos recursos varia consoante o autor; Para Barney (1991) os recursos estão agrupados em 3 grandes categorias: físicos, humanos e organizacionais. No entanto, para Grant (1991) para além destes 3 grupos ainda existem os tecnológicos, financeiros e reputacionais. Os recursos são importantes pois atribuem força à empresa e criam barreiras à entrada no mercado. Estas barreiras tanto podem ser economias de escala, patentes, reputação da marca ou outros, que confirmam à empresa uma vantagem competitiva face às restantes e que criem dificuldade aos novos entrantes, quer sejam porque são de difícil desenvolvimento, ou muito custosos (Grant, 1991).

Para que as empresas se consigam destacar no seu desempenho é necessário que os recursos sejam dotados de algumas características especiais, devem ser (Barney, 1991):

- Valiosos, ou seja, devem permitir que a empresa aproveite as oportunidades e neutralize ou reduza as ameaças de forma a melhorar a eficácia e eficiência. Para identificar o impacto dos recursos e capacidades nas oportunidades e ameaças, Barney e Hesterley (2006) sugerem que deve ser estudada e analisada a utilização dos recursos nas vendas e gastos da empresa, assim como na sua cadeia de valor.
- Raros, que sejam escassos entre os atuais e potenciais concorrentes. Desta forma Barney e Hesterley (2006) afirmam que um recurso ou capacidade só poderá ser considerado como fonte de vantagem competitiva mediante a origem da sua raridade e não apenas do seu valor. Um recurso valioso gera valor económico, enquanto um recurso valioso raro gera diferenciação (Barney e Clark, 2007).
- Inimitáveis, ou de difícil replicação, Barney e Hesterley (2006) consideram que um recurso valioso e raro só será fonte de vantagem competitiva sustentável quando as outras empresas enfrentarem dificuldades para os obter ou desenvolver. Estes autores ainda identificaram algumas dificuldades que os concorrentes enfrentam aquando da imitação dos recursos e capacidades de uma outra empresa, são eles: Condições históricas únicas, ambiguidade causal (não conseguir identificar e/ou perceber a combinação dos recursos), complexidade social (quando as vantagens competitivas são adquiridas a partir de fenómenos sociais complexos), muito custoso do ponto de vista financeiro e patentes.
- Organizacionais, uma vez que para Barney e Hesterley (2006) o potencial de uma empresa obter vantagem competitiva depende do valor, raridade e imitabilidade dos recursos. No entanto, se a empresa não estiver organizada e tiver uma política e procedimentos alinhados com os objetivos, estes nunca poderão ser aproveitados e explorados de modo a que se tornem numa vantagem competitiva sustentável.

O modelo que analisa os recursos e capacidades de forma a testar se estes permitem à empresa atingir uma vantagem competitiva sustentável, chama-se modelo VRIO (Barney, 1991) representado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo VRIO

Um recurso é:					
Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado	Implicações competitivas	Força/Fraqueza
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2006)

A visão baseada nos recursos, estuda a ligação entre as características internas de uma organização com o seu desempenho, implicando quatro condições fundamentais para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva.

Peteraf (1993) sugere que a vantagem competitiva sustentável resultará da existência de recursos críticos, que são utilizados de uma melhor forma. Esta utilização superior dos recursos está alinhada com as crescentes preocupações de como transformar os recursos em vantagem competitiva.

2.2.1 Capacidades Dinâmicas

O termo capacidade dinâmica foi definido por Teece *et al.* (1997) como a capacidade de uma empresa construir, reconstruir, configurar e alterar as suas competências externas e internas num ambiente de mutação rápida. Por competências, entende-se o conjunto de processos da empresa, cujo desempenho está dependente de determinados ativos específicos que são difíceis, ou impossíveis de replicar. Este conceito é bastante importante, pois trata-se de analisar a capacidade de uma empresa se adaptar e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes num ambiente dinâmico e em constante mutação (Dosi, Nelson, e Winter, 2000). Nos dias de hoje, ainda se dá uma maior importância a este tema devido à dinâmica e globalização dos mercados, assim como a rápida mudança e sistemática da tecnologia (Teece, 2009).

O estudo das capacidades dinâmicas, por ser um tema tão importante, registou um rápido crescimento desta literatura, pelo que o conceito inicial evoluiu bastante ao longo do tempo e foi sendo desafiado na literatura. Segundo Eisenhardt e Martin (2000), a vantagem competitiva é adquirida através da combinação dos recursos e não pelas capacidades, ao contrário do que definiu Teece *et al.* (1997). Mas na visão de alguns autores não basta mudar, ou inovar, é preciso que existam mecanismos, processos ou rotinas que forcem a mudança para que esta seja sistemática e repetitiva (Zollo e Winter,

2002). Para Winter (2002) uma capacidade só pode ser considerada dinâmica se a empresa em causa conseguir usá-la de forma segura e repetitiva “um padrão aprendido e estável que é capaz de gerir e alterar as rotinas operacionais de uma empresa e melhorar a sua eficácia” (Zollo e Winter, 2002, p. 340). Outros autores, Wang e Ahmed (2007), também defendem a mudança de recursos e capacidades sistemática, pelo que definem o conceito como o comportamento organizacional que procura incessantemente forma de reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades de forma a melhorar as suas competências chave e conseguir alcançar uma vantagem competitiva sustentável, num ambiente de constante mutação.

Apesar de existirem vários conceitos para as capacidades dinâmicas, é possível identificá-las através de três formas (McKelvie e Davidson, 2009): a) O conjunto de comportamentos, capacidades e competências individuais e organizacionais; b) Rotinas e processos; c) Mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento

2.3 Análise Externa

Para Andersson et al (2004), o ambiente específico da indústria em que as organizações operam pode ter um impacto sobre a orientação estratégica de uma empresa, no sentido em que uma rápida mudança e um ambiente dinâmico podem, por exemplo, fornecer às empresas oportunidades de perseguir estratégias inovadoras, mas também pode levar a uma maior pressão - de concorrentes, progresso tecnológico e rivalidade entre os concorrentes. Devido a esta realidade que está em constante evolução, a capacidade de resposta à mudança por parte de uma empresa é um dos indicadores mais importantes no que toca ao seu sucesso e sustentabilidade no futuro. Daí, Mason (2007) afirmar que o ambiente externo é crucial para determinar e decidir quais as ações e estratégias a adotar. Para ele esta análise do meio envolvente externo deverá incidir em variáveis como os produtos, clientes, fatores críticos de sucesso, potenciais entradas de novos *players* e os concorrentes atuais.

No que diz respeito ao estudo do ambiente externo, existem várias ferramentas que ajudam na análise estratégica. Uma das mais importantes é a análise PEST criada e desenvolvida por Wheelen e Hunger (2006) e mais tarde, aprofundada com a dimensão legal e ecológica (Kotler e Armstrong, 2012). Este modelo, estuda o meio envolvente macro relativamente a 6 aspetos: Políticos e Legais, trata-se de todas as leis e autoridades que possam exercer influência indiretamente sobre as organizações. São exemplos disto: estabilidade política ou adoção de políticas económicas liberais, alterações legais, ou

taxais e decisões jurídicas; Económicos, fatores e indicadores que reflitam a situação atual da economia dos países e que sejam responsáveis por grande parte das mudanças registradas no ambiente externo. São exemplos disto: PIB, taxa de inflação, taxa de juro, entre outras; Sociais, mudanças, ou padrões culturais e sociais que afetem de alguma maneira uma organização. São exemplos disto: Estilos de vida, valores sociais, fatores demográficos, distribuição geográfica, entre outros; Tecnológicos, fatores que possam influenciar o uso do conhecimento e de novas técnicas que possam ter algum tipo de impacto numa organização. São exemplos disto: Inovação tecnológica e de processos, programas governamentais de incentivo à investigação, entre outros; Ecológicos, fatores que influenciem a utilização ou afetação dos recursos pelas empresas, devido à crescente preocupação ambiental e sustentabilidade do planeta.

Outra importante, ao nível micro, é o Modelo das 5 Forças de Porter, que consiste na análise da indústria, tendo em conta cinco forças competitivas desenvolvidas por Porter (1980).

Para se definir qual a estratégia a seguir pela organização, a empresa deve ter em conta não só a sua capacidade competitiva como as oportunidades e condições existentes no mercado (Majumdar, 2008). Sendo assim, segundo (Porter, 1980) a essência de formular uma estratégia competitiva está principalmente relacionada com o ambiente e envolvente onde a empresa se insere. A estrutura da indústria tem uma grande influência sobre as regras do mercado, e as potenciais estratégias que se possam vir a definir e implementar, pelo que o nível de competitividade de um certo mercado está dependente de cinco forças. O potencial para novos concorrentes entrarem, o poder negocial dos fornecedores e compradores, a existência ou não de produtos substitutos e a concorrência entre empresas já existentes – estas cinco forças têm o potencial para serem utilizadas de forma a perceber a implicação estratégica das empresas numa determinada indústria (Porter, 2008).

- Ameaça de novas entradas – esta ameaça depende das barreiras no acesso ao mercado, como da capacidade de reagir por parte dos concorrentes já existentes. Os principais exemplos de barreiras são: A necessidade de obter economias de escala ou de diferenciação do produto, os requisitos de capital, o acesso aos canais de distribuição e qual a política vigente do governo. (Porter, 1980)
- Poder negocial dos fornecedores – Os fornecedores podem exercer poder sobre os participantes no mercado, através do aumento dos preços e ao reduzir a qualidade dos produtos e serviços transacionados. Isto acontece quando: O mercado é dominado por poucos fornecedores; o produto ou serviço por eles comercializado

é diferenciado, ou apresenta muitos custos de mudança; o mercado em questão, não é um cliente suficientemente representativo.

- Poder negocial dos clientes - os clientes exercem poder quando conseguem forçar a redução dos preços, por terem mais oferta ao nível da qualidade e serviços. Isto acontece quando: As compras feitas por eles são concentradas, em grande volume, ou não têm uma grande representatividade e custos para o produto que produzem; os produtos comercializados pelos fornecedores são indiferenciados; o produto que estão a comprar tem uma rentabilidade baixa; o produto é indiferente para a qualidade do output do cliente; o produto não faz com que o cliente poupe dinheiro (Porter, 1980).
- Produtos substitutos – Trata-se de analisar a existência de produtos que desempenham funções equivalentes. Quanto maior a relação desempenho/preço oferecida, menos atrativa a indústria se torna, pois existe uma grande probabilidade de os clientes mudarem para os substitutos, limitando assim os lucros (Porter, 1980).
- Concorrência das empresas existentes – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes, a luta por uma posição no mercado é medida através de vários fatores: número de concorrentes e as respetivas dimensões e poder; o crescimento da indústria, o nível de diferenciação e dos custos de mudança inerentes; a estrutura de custos fixos e o nível de perecibilidade do produto; a quantidade de barreiras encontradas à saída; diversidade de estratégias, a origem, personalidade e ideias de como competir no mercado (Porter, 1980).

Apesar de Porter ter dado um grande contributo para a gestão estratégica, a aplicação do seu modelo tem vindo a ser posta em causa, na medida em que nalguns casos a aplicação deste acarreta algumas implicações e dificuldades ao nível da gestão, nomeadamente: A falta de profundidade, pois muitas das forças são usadas de forma desordenada levando a análises pouco precisas e incompletas acarretando grandes prejuízos para a organização (Magretta, 2012); A falta de conhecimento estratégico, ou seja, a perceção de que a aplicação das cinco forças é uma ferramenta de medir apenas a atratividade da indústria em vez de ser uma ajuda estratégica para a empresa ser mais eficaz (Dobbs, 2015); As gerações *milenium* e o contexto de aplicação em que as 5 forças foram criadas, 1980, é totalmente diferente das de hoje em dia, em que o papel da tecnologia tem uma grande influência em todas as áreas, contribuindo para uma maior complexidade do ambiente onde as empresas estão inseridas (Considine et al, 2009).

Não obstante, a ligação entre as 5 forças e as oportunidades e ameaças podem ajudar o pensamento estratégico a desenvolver respostas poderosas quanto à pressão da indústria, o aumento da competitividade e do lucro das empresas (Dobbs, 2015).

2.4 Análise SWOT

Para se elaborar uma boa estratégia é necessário muito conhecimento e compreensão do que é o negócio e de tudo o que está à sua volta, daí Humphrey ter conduzido entre os anos 60 e 70 pesquisas e investigações relacionadas com um modelo que analisasse estas vertentes. A origem do termo SWOT é desconhecida, no entanto crê-se que o seu autor seja o Professor Albert Humphrey, aquando do desenvolvimento dos seus estudos de estratégia, ao analisar as 500 maiores empresas dos Estados Unidos da América, segundo a Revista Fortune (Friesner, 2010).

A análise SWOT é um instrumento muito utilizado para a análise do ambiente externo e interno, pois consiste numa abordagem sistemática no apoio à tomada de decisão conforme constatado por Abdi, Mehr e Ghazinoory (2011). Esta serve para posicionar, ou verificar, qual a posição estratégica da empresa mediante a envolvente onde opera (McCreddie, 2008). Para tal, a análise é feita através de quatro variáveis, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Quando os pontos fortes estão alinhados com os fatores críticos de sucesso do mercado, de forma a conseguir aproveitar as oportunidades do mercado, a empresa conseguirá ser competitiva e ter sucesso a longo prazo (Rodrigues et al., 2005).

Numa primeira fase este modelo apontava quais as forças e fraquezas internas referentes à estrutura, capacidades, imagem, recursos e eficiência. Mais tarde, passou a analisar também as oportunidades e ameaças externas relacionadas com fornecedores, clientes e alterações ao nível tecnológico, económico, social, político e tendências de mercado (Helms e Nixon, 2010).

Regra geral, as potenciais características da SWOT são da seguinte natureza (Ferrell e Hartline, 2009):

Forças: Recursos financeiros abundantes, Notoriedade da marca, Economias de escala, Tecnologia própria, Patentes, Produtos de qualidade superior, Recursos humanos competentes e fiáveis;

Fraquezas: Pouca capacidade de investimento, Estruturas de custos elevada, Falta de planeamento estratégico, Fraca notoriedade da marca, Produtos de qualidade reduzida;

Oportunidades: Mercado em crescimento, Novas tecnologias, Mudanças nas necessidades dos consumidores, Mudanças demográficas, Surgimento de novos mercados, Novas regulamentações por parte do Estado;

Ameaças: Novos produtos substitutos, Ciclo de vida da indústria ou produto em declínio, Novas estratégias dos concorrentes, Crises económico-financeiras, Mudanças demográficas, Novas regulamentações por parte do Estado, Novas tendências de consumo e hábitos.

2.5 Estratégias de negócio

Para Kotler e Armstrong (2012), as empresas que se conhecerem melhor, ou seja, que conheçam os seus pontos fortes e fracos, juntamente com os dos seus concorrentes, terão uma maior capacidade de tomar decisões e definir estratégias.

A estratégia genérica é definida como todas as ações defensivas, ou ofensivas, que permitam criar uma posição cimentada no mercado. Desta maneira, as empresas encontraram não só diversas formas de se posicionar, como de definir a melhor estratégia para as circunstâncias em que operam (Porter, 2008). Pode-se distinguir três tipos de estratégias genéricas, que podem ser usadas individualmente, ou combinadas – Liderança pelo custo, Diferenciação e Focalização – todas elas podem ter sucesso mediante as características das forças nos respetivos mercados Porter (1980). Para além destas três, Porter (1980) ainda admite a existência de mais uma, combinação de estratégias.

A liderança pelo custo necessita de elevados recursos financeiros, devido ao investimento em ativos fixos. É baseada nos processos de inovação, nos benefícios da curva de aprendizagem e nas economias de escala (Allen et al., 2006; Chaganti et al., 2002). Num mercado altamente concorrencial, onde se insere a estratégia de Liderança pelos Custos, as empresas estão sujeitas à venda de produtos padronizados que ao mesmo tempo, e através de uma estrutura de custos mais otimizada, conseguem oferecer um preço mais reduzido e com características satisfatórias para a grande generalidade dos consumidores Porter (1980). Regra geral, esta estratégia é menos apropriada para PME devido aos requisitos necessários do ponto de vista dos recursos (Lechner, 2012).

A Diferenciação destina-se a produtos/serviços que possuem um preço *premium* e se distinguem da concorrência por serem diferentes. Traduz-se em satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira única, para que este se apercebam do valor superior do produto, quer seja pelo seu design, qualidade, extras ou serviço pós-compra (Allen et al., 2006). Baseia-se essencialmente na rapidez, no serviço e é uma excelente opção para

empresas mais pequenas, ou PME (Tsokas et al., 2001). Os produtos ou serviços são diferenciados quando: Incorporam elementos/atributos que baixem os custos totais do cliente por usa-lo; quando incorporam elementos/atributos que aumentem o desempenho que o cliente recebe do produto ou melhorem a satisfação em termos intangíveis; compitam com base em capacidades superiores face aos concorrentes. Pretendendo-se assim, que os produtos ou serviços, possuam atributos e características que excedam as expectativas da maioria dos clientes (Porter, 1980). Permitindo assim às empresas diferenciarem-se das restantes criando algo único (Banker, Mashruwala, e Tripathy, 2014).

A Focalização é uma estratégia de negócio que pretende selecionar um segmento, ou segmentos, e criar uma estratégia para se competir nele. O objetivo principal passa pela criação de valor para grupos concretos de clientes, explorando nichos de mercado mais eficientemente que os concorrentes, focando-se na especialização com base nos custos, ou com base na diferenciação Porter (1980).

A combinação de estratégias é uma estratégia que procura uma posição intermediária no mercado. Assim a empresa possui capacidades suficientes para conquistar uma parte do mercado significante aproveitando as vantagens proporcionadas pelo baixo custo e ter uma oferta diferenciadora. Neste tipo de estratégia é preciso de ter cuidado para não se ficar *Stuck in Middle*, ou seja, a empresa fica literalmente estagnada no meio, não conseguindo tirar proveito das vantagens pelo preço reduzido nem pela oferta diferenciadora. Assim, segundo Porter (1980) é gerada uma certa desconfiança por parte dos consumidores. Assim, a empresa que se fixe no “meio-termo” terá quase como garantido uma baixa rentabilidade.

A estratégia de diferenciação comparada à da liderança pelos custos é mais variável, na medida em que não depende maioritariamente do investimento financeiro em recursos para ser alcançada (Grant, 1998). Estudos demonstram que a diferenciação corresponde a uma abordagem de inovação, e é mais característica das PME (Teal e Hofer, 2003).

2.5.1 Estratégias genéricas

Uma empresa em crescimento, tem diferentes características desafios e oportunidades, pelo que à medida que evoluem de start-ups para empresas maiores, uma grande parte não reconhece em que fase do crescimento está, perdendo assim oportunidades únicas (Hanks, 2015). Tradicionalmente, o ciclo de vida de um negócio tem sete fases, sendo que cada fase é resultado do desempenho, dimensão e desenvolvimento de cada

organização (Fisk, 2008). Associado a isto, pode-se identificar que o conceito de crescimento está associado a duas tipologias (Davidsson et al. 2005). A primeira, que o foco do crescimento está associado à capacidade da empresa aumentar os seus recursos tangíveis, como o número de empregados e as vendas. O segundo, está relacionado com características qualitativas e corresponde à capacidade de fortificar as capacidades e habilidades da organização (López-Ortega, 2015)

Sendo assim, os modelos de crescimento sugerem que para as empresas crescerem têm de passar por várias fases, sendo cada uma caracterizada pela sua unicidade do ponto vista estrutural, estratégico e contextual. Cada fase tem os seus objetivos, e requer uma configuração para que o crescimento seja uma mais-valia para toda a organização (Hanks, 2015). Assim, Fisk (2008) identificou sete fases pelas quais as empresas passam: Criação; Entrada; Estabilização; Expansão; Otimização; Extensão e Evolução.

O crescimento é um processo tão complexo que pode ser demonstrado pelo facto de empresas dos mesmos sectores e mercados terem um crescimento totalmente oposto (Deakins, 1998). Assim, há muitas formas de o definir, no entanto, de uma maneira em geral, este é descrito e medido através das mudanças absolutas, ou relativas nas vendas, ativos, empregados, produtividade, lucro e margens (Olawale, 2010). O crescimento das vendas, por norma, é dos critérios mais utilizados, dando uma representação fiel do tamanho e da competitividade da empresa no mercado (Barringer et al., 2005).

Apesar desta complexidade, e da teoria relativa ao crescimento das pequenas empresas estar subdesenvolvido, Churchill e Lewis (1983) afirmam que qualquer empresa que experiencie o crescimento, vai passar por um processo de ciclo de vida dividido em cinco estágios: Existência, sobrevivência, sucesso, descolagem e maturidade dos recursos.

2.5.1.1 Estratégias de Integração Vertical

Para Teixeira (2011, p.151) a estratégia de integração vertical pode ser definida como “a extensão de atividades de uma empresa ao longo da cadeia de valor da indústria onde está inserida”. Desta maneira, quanto mais atividades a empresa desenvolver internamente, quer a jusante ou a montante, mais verticalmente integrada estará. Tendo ainda o benefício de controlar os fornecimentos, canais de distribuição e simplificar os procedimentos administrativos. Para este autor, alguns dos riscos associados a esta estratégia, são os custos adicionais gerados pelas atividades, a demora na resposta, a reação à mudança do ambiente, bem como a dificuldade em manter o equilíbrio entre a procura e produção. Mpoyi e Bullington (2004) defendem que este tipo de integração

reduz significativamente os custos associados à produção. Segundo Armour e Teece (1978) uma das grandes vantagens desta estratégia é reter o conhecimento internamente e potenciá-lo no desenvolvimento de novos processos e produtos quando necessário. Muitos dos teóricos associados a este tema, argumentam que a integração vertical é utilizada para a empresa ganhar poder de mercado sobre a concorrência (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011). Por poder de mercado, entende-se a capacidade de uma empresa vender os seus produtos a um preço mais competitivo, ou com uma qualidade superior, bem como quando consegue reduzir os seus custos primários e de suporte comparativamente à sua concorrência.

2.5.1.2 Estratégias de Diversificação

A diversificação refere-se à entrada em algumas áreas de negócio que não estão na mesma cadeia de operações da empresa, no entanto podem estar relacionadas com alguma competência distintiva, ou um ativo do *core business* da empresa (Mintzberg, 2001)

Segundo estudos feitos por Rumelt (1977), as organizações devem adotar uma postura de diversificação como meio de se defenderem das ações da concorrência e das alterações do contexto competitivo.

Para Penrose (1959), o ponto principal de um processo de diversificação é identificar de que forma ocorrerá a relação entre o novo mercado e a base tecnológica usada. Para Thompson e Strickland (2001) as empresas apenas necessitam de diversificar se criarem valor ao acionista, ou quando necessitam de se capitalizar, ou aumentar a sua rentabilidade. Algumas formas de o fazer são: Expandir o negócio da empresa dentro da indústria em que esta está presente, com produtos complementares; aproveitar as oportunidades de desenvolver produtos para o mercado atual com base no próprio Know-How, obtendo assim uma vantagem competitiva ou; diversificar através de *joint venture*. A estratégia de diversificação consiste na entrada de novos mercados e produtos, podendo estes estar, ou não, relacionados com o negócio atual da empresa (Porter, 1980). Existem três grandes dimensões - o grau, o tipo e o modo. A primeira decisão diz respeito ao tipo de diversificação e à familiaridade entre o *core business* da empresa e o novo negócio, a segunda está relacionada com o modo da diversificação que determinará o nível de compromisso entre os recursos e o controlo do novo negócio, por parte da empresa (Peinado, 2007)

Conforme constata Ireland et al. (2011), é possível distinguir vários graus de diversificação: a) O negócio único, 95% do volume de negócio é gerado a partir da mesma

unidade de negócio; b) Negócio dominante, entre 70% a 95% do volume de negócios provém de uma mesma unidade; c) Afinidade forçada, menos de 70% do volume é proveniente de apenas um negócio, sendo que as restantes unidades partilham entre si recursos tecnológicos, comerciais e operacionais; d) Simples, 70% do negócio é gerado a partir de um negócio dominante e as relações entre as unidades restantes são muito limitadas; e) Não relacionada, menos de 70% do volume de negócio é proveniente de um negócio dominante e não existe qualquer relação e ligação entre as restantes unidades.

Para Zook e Allen (2001) um dos grandes dilemas nesta estratégia é decidir se a empresa haverá de investir no seu *core business*, ou crescer em negócios adjacentes. Segundo estes, a maioria das empresas de sucesso atingem grande parte do seu crescimento em áreas de negócio próximas, onde seja possível partilhar recursos acabando por reforçar e tirar partido do seu *core business* e não por uma mudança completamente nova de mercado.

A diversificação é vista pelos gestores como uma forma de fazer crescer a empresa através da relação entre as atividades permitindo obter sinergias (Zhou, 2011). As vantagens de optar por uma diversificação relacionada, são diferentes da não relacionadas, nomeadamente: As economias de escala, que permite a redução dos custos unitários através do aumento no volume de produção, reduzindo os seus custos médios e ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes (Singh e Montgomery, 1987); Economias de gama, ao permitir uma maior variedade de produtos produzidos através da partilha de ativos, recursos e processos (Montgomery, 1985); Poder, força exercida sobre o mercado, através da capacidade da empresa influenciar os preços, qualidade dos produtos transacionados no mercado (Montgomery, 1985)

Os benefícios da não relacionada são principalmente: Redução do risco, pois permite criar um portfólio de negócios os lucros aumentarão logo há uma redução do risco da empresa (Hoskisson e Hitt, 1990)

Para além dos benefícios indicados anteriormente, existem outros fatores que interferem na aplicação de uma estratégia de diversificação, são eles:

- Estrutura do capital – Segundo Wernefelt (1984) os recursos financeiros que uma empresa possui, influenciam o nível e tipo de diversificação. Ou seja, baixos níveis de recursos internos proporcionam um nível reduzido de diversificação e o contrário. Os resultados destas relações de recursos com os níveis de diversificação podem levar ao aumento do endividamento (Montgomery e Singh, 1984).

- Teoria da agência – Segundo esta teoria, como a diversificação aumenta o valor da empresa, existe uma maior probabilidade desta ter como verdadeira finalidade aumentar os ganhos pessoais da administração por via do aumento da dimensão da empresa (Perry, 1998).
- Visão Baseada nos Recursos – A teoria do RBV tem como pilares que os recursos são os principais geradores de desempenho de uma empresa e de que os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis de forma a se ter uma vantagem competitiva (Barney, 1991). Desta forma, Markides e Williamson (1996) postulam que para manter e aumentar as suas vantagens competitivas iniciais, as empresas diversificadas devem aumentar os seus ativos estratégicos, de forma a suportar não só os iniciais mas criar novos.

O processo de diversificação tem implicações ao nível interno e externo, envolvendo sempre a utilização dos seus recursos produtivos de uma forma diferente, ou nova, que vão ao encontro das necessidades da procura do novo mercado (Singh et al., 2010).

As empresas são motivadas a diversificar por vários motivos: quando o seu desempenho está a ser reduzido e a margem de crescimento no seu negócio atual é limitada Lang e Stulz (1994); Quando são influenciadas por fatores organizacionais (recursos internos) como a sua estrutura de marketing, disponibilidade de recursos, fatores ambientais (externo), tecnologia própria atual, proteção de patentes, ou oportunidades tecnológicas que possam criar um novo produto (Doying e Gooderham, 2008).

Apesar de haver muitos apoiantes e provas empíricas que a diversificação é uma opção estratégica válida com resultados, muitos investigadores acreditam que as empresas não diversificadas têm uma maior probabilidade de terem uma melhor performance que as diversificadas (Montgomery, 1994). Uma das grandes objeções a esta opção foi demonstrada por Stimpert e Duhaime (1997), ao concluir que empresas de alto desempenho tinham uma baixíssima probabilidade de optar por esta estratégia, pois terão melhores oportunidades de investimento comparativamente às que têm um baixo desempenho. Lins e Servaes (2002), pegaram nesta mesma prova empírica e estudaram a relação com os mercados emergentes, concluindo que as empresas que não são diversificadas tinham um melhor desempenho.

A estratégia de diversificação é uma estratégia de crescimento, pois apresenta-se como uma estratégia de expandir mercados, vendas e lucros (Hall, 1995). Assim, a relação entre desempenho e este tipo de estratégia tem sido um tema muito abordado ao longo dos anos (Bowen e Wersema, 2005). Inicialmente, destacaram-se duas escolas de pensamento, em

relação a este tema, a da organização industrial e a da gestão estratégica (Palepu, 1985). A primeira é composta pelos estudos de Gort (1962) que concluiu não existir nenhuma correlação significativa entre diversificação e desempenho. Contudo, na segunda, Rumelt (1982), Montgomery (1982) e Christensen (1981) concluíram que existe uma relação positiva entre performance e a estratégia de diversificação. Estudos recentes sugerem que a diversificação relacionada é superior à não relacionada, devido à capacidade de se ter um desempenho superior obtido pela partilha e transferência de recursos (Wan et al., 2011). No entanto, apesar de inúmeros estudos empíricos comprovarem esta vantagem, alguns investigadores defendem que é inconclusivo (Neffke e Henning, 2013). Apesar de não se encontrar nenhuma conclusão generalizada, Weiss (2016) agregou alguns estudos empíricos, descobrindo que há uma relação curvilínea entre diversificação e desempenho, tal como uma curva em U invertida. Assim, uma empresa que opte por uma estratégia de diversificação relacionada terá um desempenho superior comparado a uma empresa que não opte por uma estratégia destas. Esta constatação é corroborada por uma grande parte dos investigadores, acabando assim com as dúvidas entre desempenho e diversificação (Yang, Narayanan, e De Carolis, 2014).

A estratégia de diversificação está positivamente associada ao desempenho da organização numa primeira etapa, em que o investimento é feito em poucos mercados, a estrutura interna das empresas é simples, assim como os custos de transação e da gestão da informação (Yi Lo, 2016). Contudo, conforme os níveis de diversificação vão aumentando, maior é a dificuldade da integração interna, começando os custos da diversificação a ser superiores aos seus benefícios (Yi Lo, 2016).

Outra questão inerente à diversificação é a complementaridade entre os recursos e a forma como se obterá as sinergias. Estas podem ser obtidas a partir da aquisição de outras empresas que possuam os recursos a ser combinados, ou através da obtenção e desenvolvimento interno (Yu, Umashanker, e Rao, 2015). De uma perspetiva de aquisição, Speckbacher, Neumann e Hoffmann (2014) defendem que a compra de outra empresa permitirá criar mais valor, não só pela complementaridade dos recursos, como possibilitará integrar os restantes recursos e capacidades nos processos internos da organização.

Desde a sua introdução até aos dias de hoje, a principal motivação para as empresas combinarem os recursos, permanece na operação $2+2=5$, Ansoff (1965). A diversificação permite obter um retorno superior ao da soma individual dos recursos.

2.5.1.3 Ansoff

Em 1965, H. Igor Ansoff publicou através do seu livro *Corporate Strategy* uma nova abordagem no que toca ao crescimento das empresas. Consistia em olhar para a organização, identificando os seus pontos fortes e fracos, conjugando-os com o ambiente onde esta estava inserida, avaliando o potencial do seu setor de actividade. A lógica de Ansoff (1965), passa por avaliar as mudanças ambientais, definir novas diretrizes estratégicas, que culminam em reestruturações internas. Assim, durante a sua estadia na Universidade de Carnegie Mellon, Ansoff desenvolveu a matriz de estratégias de crescimento, no qual uma empresa pode avaliar os diferentes caminhos a seguir para atingir o crescimento.

Figura 2 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

Sendo esta matriz (Figura 2) um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento, daqui resultam quatro opções estratégicas, que estão divididas em produtos e mercados existentes, ou novos. Sobre estas duas dimensões podem ser formadas quatro estratégias Ansoff (1965):

- Penetração de mercado, em que o foco da empresa passa para os clientes regulares e usuários intensivos do produto;
- Desenvolvimento de mercado, em que a empresa tenta conquistar clientes da concorrência através da introdução de produtos existentes em mercados externos, ou introdução de novas marcas no mercado;

- Desenvolvimento de produto, em que o foco da empresa passa por vender outro tipo de produtos aos seus clientes regulares, intensificando assim os canais existentes de comunicação;
- Diversificação, das quatro estratégias esta é aquela que apresenta um maior risco, pois leva a empresa a apostar em novos produtos e mercados, pelo que o fator comunicação se torna crucial;

O principal objetivo das estratégias corporativas é de ajudar a tomar decisões importantes quanto ao rumo, ou direção que a empresa seguirá, mas também quanto à possível relação, entre as unidades de negócio (Christensen, 1999). Assim, a estratégia *corporate* é o que permite a um conjunto de negócios de uma empresa, ser mais valioso do que a soma das unidades em separado (Ireland et al., 2011).

Wright, Kroll e Parnell (2000), destacaram o facto de uma empresa poder adotar estratégias corporativas em três tipos de situações: 1) quando querem crescer e têm os recursos e a oportunidade para tal; 2) quando se querem estabelecer no mercado, melhorando a produtividade a todos os níveis; 3) quando se quer reduzir a atividade porque o desempenho das unidades de negócio está abaixo do esperado.

2.6 Estratégia do Oceano Azul

Para se compreender a fundamentação estratégica do oceano azul é necessário dividir-se o mercado em oceano vermelho e azul, sendo que o vermelho é o mercado já existente e conhecido, onde existe uma “guerra sangrenta”, e as empresas competem entre si de todas as formas, acabando por se reduzir os lucros e a capacidade de crescimento, o oposto do oceano azul, em que o objetivo passa por criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante (Kim e Maubogne, 2005).

Para Gamble e Thompson (2009), esta estratégia procura obter uma vantagem competitiva sustentável e duradoura, onde a empresa consiga “vencer” os seus concorrentes através da criação de um novo sector, ou segmento de mercado diferenciador. Seguindo a mesma linha de pensamento, Birkinshaw e Mark (2017) destacaram que o mais importante para se iniciar uma estratégia de oceano azul de sucesso é o de conhecer os clientes, ou seja, quais as suas necessidades, valores, desejos de forma a que seja possível identificar novas maneiras e formas de as satisfazer. Na figura 3, encontram-se identificados as principais diferenças entre os oceanos.

Figura 3 - Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul

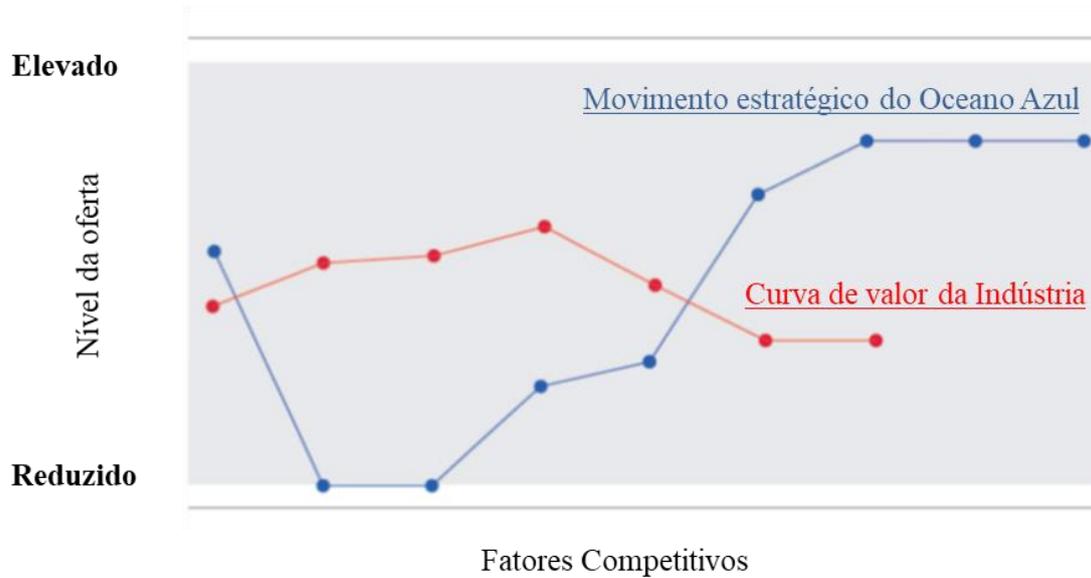
Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços no mercado ainda não existentes
Ganhar espaço sobre os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a procura já existente	Criar e captar a nova procura criada
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar a cadeia de valor da empresa com a estratégia escolhida, quer seja diferenciação, ou liderança pelo custo.	Alinhar a cadeia de valor da empresa com o paradigma estratégico diferenciação-liderança pelo custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Para os autores Kim e Mauborgne, a estratégia de oceano azul assenta na busca pela inovação ao nível do valor, alinhado à utilidade, preço, lucro e custo. Assim, as ferramentas essenciais para avaliar o desempenho desta estratégia, assentam na redução do custo, em função do aumento do valor para o comprador. Assim, o mesmo sugere a utilização de três ferramentas e estruturas analíticas para se criar novos oceanos azuis, sendo elas: Matriz avaliação de valor; Modelo das quatro ações e; Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.

A matriz de avaliação de valor, avalia a situação atual do mercado onde a empresa se insere e indica quais as direções a seguir para a criação de um oceano azul. Ou seja, apresentar quais os fatores pelos quais o sector compete e investe, por conseguinte, indicar um caminho alternativo (Kim e Mauborgne, 2005). Conforme se pode constatar na Figura 4:

Figura 4 - Matriz de avaliação de valor



Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

O modelo das quatro ações tem como finalidade reconstruir a curva do valor identificada na matriz de avaliação de valor, ampliando o valor para o cliente e alterar o *trade-off* (valor-custo). As três principais características que identificam a curva de valor são: a singularidade, mensagem consistente para o mercado e o foco. Assim, Kim e Mauborgne definiram perguntas chave que devem guiar as empresas na procura pela correlação inversa - mais diferenciação, menos custo:

- Quais os fatores indispensáveis para o mercado e que devem ser eliminados?
- Quais os fatores que devem ser reduzidos abaixo dos standards do mercado e elevados acima?
- Quais os fatores que não são oferecidos pelo mercado e que devem ser criados?

Este modelo permite identificar quais os principais fatores de concorrência e investimento, bem como do valor para o cliente, assim, a curva de valor representa o *status quo* do mercado e quais os fatores que o sector concorre e investe (Birkinshaw e Mark, 2017)

A matriz eliminar-reduzir-aumentar-criar (Figura 5) complementa o modelo das quatro ações, pois tenta dar resposta às questões colocadas anteriormente, mas também agir nessa direção de forma a se criar uma nova curva de valor, potencializadora e geradora de um novo oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005).

Figura 5 - Matriz criação de valor do Cirque du Soleil

Matriz-eliminar-reduzir-elevar-criar	
Eliminar	Elevar
Artistas de renome Espetáculos com animais Descontos para grupos Espetáculos em vários palcos do circo	Espetáculo apenas num palco circo
Reduzir	Criar
Diversão e humor Perigo e vibração do público	Tema único Ambiente de requinte Números diversificados Danças e musicais artísticos

Fonte: Kim e Mauborgne, (2005)

Os seis princípios da estratégia de oceano azul, que levam ao sucesso da sua implementação e redução dos riscos são (Kim e Mauborgne, 2005):

1. Reconstruir as fronteiras do mercado – Dentro do mercado e do ambiente externo, identificar as oportunidades atrativas ainda não exploradas;
2. Foco no panorama geral alinhado com o processo do planeamento estratégico;
3. Ir além da procura existente – mudança de paradigma, foco nos não clientes e nos pontos/características comuns entre os compradores;
4. Delinear uma sequência estratégica correta – Primeiro atentar à utilidade para o comprador, depois preço, custo e adoção;
5. Ultrapassar as principais barreiras organizacionais – implementação de uma liderança baseada no apoio dos colaboradores e na rutura do *status quo*, de forma a ultrapassar as barreiras cognitivas, de limitação ao nível dos recursos, bem como da motivação e política organizacional;
6. Operacionalização da estratégia – Para além da administração e gestão intermédia é necessário existir uma cooperação e comprometimento com a estratégia e objetivo de todos os colaboradores;

Wubben, Dusseldorf e Battering (2011) identificaram como pontos fortes desta estratégia: Desenvolver o pensamento fora das barreiras já estabelecidas, permitindo a derivação *ex ante* de um novo mercado e produto; promover a mudança de estrutura das regras competitivas do mercado e “garantir” que o ambiente competitivo se adapte a uma nova

oferta de produtos/serviços. Como perigos, estes identificaram os seguintes pontos: a aplicação do modelo das seis fronteiras pode ser insuficiente para identificar uma oportunidade no mercado; promoção de inovações próximas aos produtos/serviços já existentes; incapacidade de superar os obstáculos impostos à adoção de um novo conceito.

Hollensen (2013) analisou aplicações concretas, e concluiu que as empresas ao criarem novos mercados não podem ficar estáticas, pois os seus concorrentes farão de tudo para tornar o oceano azul em vermelho, não só imitando o que já está feito, como melhorando. Para Barbero e Vieira (2015), se existem barreiras à entrada e mercado inexplorados, as empresas devem adotar uma posição dinâmica, de inovação, e não na competição para conseguirem deslocar constantemente a fronteira do oceano azul da do vermelho.

Capítulo III – Metodologia

A metodologia diz respeito ao estudo e aplicação de um projeto, mais especificamente, o do estudo da implementação de uma estratégia de crescimento numa empresa familiar, a Carnes Pino Verde Lda., cujo principal objetivo é apresentar os métodos e técnicas utilizados que contribuíram para solucionar a implementação deste projeto. Em primeiro lugar, apresenta-se a unidade de análise em estudo, depois o método utilizado, as questões do projeto e o seu desenho, finalizando com a técnica de recolha de dados.

3.1 Unidade de análise

Este projeto resulta de uma pesquisa qualitativa, que segundo Ghauri et al., (2010) é uma mistura do racional, exploratório e intuitivo, onde a experiência e capacidade do investigador são cruciais para interpretar os dados.

Com esta metodologia, pretende-se criar soluções para a implementação deste projeto, o de fazer crescer o negócio, definindo corretamente a decisão e fundamentar a escolha da mesma.

3.2 Principais problemas e questões do projeto

A definição de qual o principal desafio que o projeto se propõe a responder, para alguns autores, é a etapa mais importante num projeto (Yin, 1989). A Carnes Pino Verde é uma empresa que atua no mercado grossista de produtos à base de carne há mais de 25 anos, pelo que atualmente, encontra-se numa fase de maturidade e até mesmo perto de entrar

em declínio. Estando a Administração ciente disto, esta decidiu agir, pelo que, o desafio deste projeto passa por encontrar e propor uma solução estratégica de crescimento sustentável, dentro daquilo que é o espectro de todas as opções de crescimento que existem na literatura, tirando o máximo proveito dos atuais recursos da empresa.

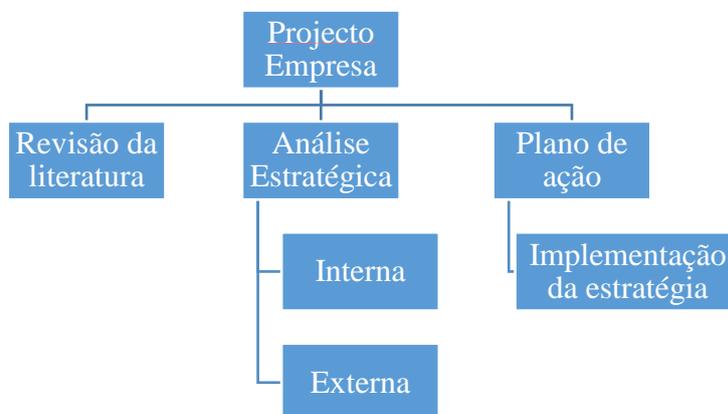
Assim, para dar resposta a este desafio, é necessário responder a algumas questões:

1. Através de uma análise interna e externa quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Carnes Pino Verde;
2. A empresa possui os recursos e capacidades necessárias para crescer, face ao ambiente, mercado e contexto;
3. Dentro do leque de opções estratégicas existentes, qual a mais *strategic fit* para a Carnes Pino Verde;
4. Qual o conceito, conteúdo da decisão estratégica, bem como o planeamento e recursos para a sua implementação;
5. Quais os possíveis custos, perigos, ameaças e proveitos futuros advindos do projeto.

3.3 Desenho da investigação

Para dar resposta a estas questões, foi necessário efetuar alguma pesquisa ao nível de dados do mercado externo, como avaliar os recursos e capacidades da própria empresa e do ambiente macro, mas também, ao nível da Revisão de Literatura, quais as melhores estratégias e modelos de crescimento para alcançar o mesmo.

Figura 6 - Diagrama do projeto



Fonte: Elaboração própria

3.4 Recolha de informação

Como qualquer processo, é necessário uma sequência lógica na recolha de informação e dados para a análise ser feita da melhor maneira. Assim, os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas e conversas informais com o gestor da empresa Sr. José Manuel Prazeres, ou o Diretor financeiro, Paulo Silva, bem como o responsável pelo serviço de contabilidade em *outsourcing*, Marco Silva. Adicionalmente, foi realizado uma entrevista informal a Paulo Carvalho, Diretor de Food&Beverages do restaurante O Talho, bem como a Gonçalo Albino, Diretor Comercial da Carne Alentejana SA. Por fim, entrevistou-se via email, a Diretora de Comunicação, Patrícia Dias da Chefs Academy. Para Yin (1989), a entrevista é uma ferramenta comum para a realização de estudos de caso, permitindo ao entrevistado trazer novos tópicos e dados para a conversa. Na Figura 7, encontra-se o resumo das entrevistas.

Figura 7 – Lista de entrevistas

Entrevistado	Cargo/Empresa	Abordagem
José Manuel Prazeres	CEO, Carnes Pino Verde	Dados internos e externos da empresa
Paulo Silva	CFO, Carnes Pino Verde	Dados internos e externos da empresa
Marco Silva	Contabilidade, Carnes Pino Verde	Dados internos e externos da empresa
Paulo Carvalho	Administração, Food&Beverages	Dados do mercado da restauração
Gonçalo Albino	Diretor Comercial, Carne Alentejana	Dados do mercado da restauração e da carne
Patrícia Dias	Diretora Comunicação, Chefs Academy	Dados do mercado da restauração

Fonte: Elaboração própria

Os dados secundários foram obtidos através de informações internas sobre a empresa, tais como demonstrações financeiras, documentos internos, como a carteira de clientes e acesso ao programa informático de controlo de gestão da empresa, que serão fundamentais para criar uma base de conhecimento inicial. Os e-mails trocados com a contabilidade e as idas ao escritório da empresa, serviu para obter informações mais específicas e confidenciais acerca da mesma, mas também para alcançar um entendimento razoável da indústria da carne e qual a trajetória futura expectável para esta. Foram recolhidos dados estatísticos sobre o sector e do tecido empresarial português, uma vez que proporcionam uma visão detalhada da realidade.

O conjunto de dados obtidos, permitiu obter uma visão holística da realidade da empresa, bem como do mercado onde esta se insere, permitindo assim realizar as devidas análises e tomar a decisão mais *strategic fit* para este projeto.

Capítulo IV – Diagnóstico situacional

Neste capítulo, realizar-se-á uma análise situacional à Carnes Pino Verde, Lda., de uma perspetiva interna e externa, pelo que do ponto de vista interno: analisar os recursos da empresa, do modelo de negócio, dos processos internos e da estrutura da organização. De uma perspetiva externa: analisar o mercado da distribuição de carne, os concorrentes e o ambiente onde a empresa está inserida. Para tal, vão ser utilizadas algumas ferramentas analíticas revistas na revisão da literatura.

4.1 Contextualização da empresa

A Carnes Pino Verde atua no sector do comércio, por grosso, de carne e produtos alimentares de carne, fazendo a distribuição de produtos frescos ou congelados de origem animal (bovino, caprino e suíno) para o retalho.

À luz do que Thompson (2009) defendeu, a Carnes Pino Verde segue uma estratégia *best-cost*, pois opta por oferecer qualidade nos seus produtos e serviços a um preço competitivo, ganhando assim vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

LOCALIZAÇÃO	Sintra - Lisboa
ANO DE FUNDAÇÃO	1993
FORMA JURÍDICA	Sociedade por quotas
CAE	46320 – Comércio por grosso de carne e produtos à base de carne
COLABORADORES	9
CAPITAL PRÓPRIO	279 823,69€
AUTONOMIA FINANCEIRA	63,27%
RESULTADO LÍQUIDO EM 2017	18 339,09€
VOLUME DE NEGÓCIOS EM 2017	758 640,27€
CAPITAL SOCIAL	34 915,86€

4.1.1 Caracterização e perspetiva histórica

Desde a data de criação, 1993, até aos dias de hoje, a empresa passou por algumas transformações: abandonou a produção de gado e passou apenas a comprar e vender mercadorias; aumentou o seu portfólio de produtos e passou a comercializar produtos congelados; e criou as condições para poder fornecer outro tipo de clientes, como restaurantes, escolas e supermercados. Os principais valores da empresa são a confiança, qualidade e proximidade com o cliente, sendo a sua missão garantir a comercialização de produtos com o máximo de qualidade e rapidez, disponibilizando ao mercado soluções competitivas e com valor.

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE, adotada pela Comissão Europeia em 6 Maio de 2003, define-se como pequenas e médias empresas: “as entidades que exercem uma atividade artesanal, ou outras atividades a título individual, ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica” sendo considerada média, quando tem um número inferior a 250 trabalhadores, pequena quando inferior a 50 e micro inferior a 10. As PME, são *players* que atuam no mercado quase como nichos, isto é, são dotadas de uma maior flexibilidade e proximidade com o cliente, devido à sua dimensão (Noteboom, 1993).

Esta PME emprega atualmente nove funcionários, possuindo instalações próprias com 500 m², numa área de 1500m², sediada em Sintra. No ano 2017, a empresa faturou 749 038 euros, valor muito similar ao dos últimos anos. Durante os últimos cinco anos, a empresa melhorou as suas condições de armazém, adquiriu mais uma carrinha para serviços mais reduzidos, isto é, encomendas de menor dimensão e não previstas no planeamento semanal.

Durante um período de três anos, até 1996, a empresa possuía uma herdade, no Alto Alentejo, onde produzia gado bovino e caprino, destinados à sua comercialização viva e também para o comércio a retalhistas, após a sua morte em matadouro local. Após 1996, a empresa decidiu abandonar a produção de gado devido aos seus custos. Abandonando assim a estratégia de integração vertical a montante, dedicando-se apenas ao comércio e distribuição de carne para retalhistas.

Através do desenvolvimento e investimento contínuo, a empresa consolidou a sua posição no mercado do comércio e distribuição, em Lisboa, alargando e diversificando o portfólio de clientes e produtos. Passou a comercializar carne para restaurantes, escolas e alguns supermercados. Adicionando também um novo tipo de produto, os congelados de carne e derivados.

Mediante este crescimento e a necessidade de dar resposta aos pedidos dos seus clientes, a empresa foi adquirindo mais carrinhas de distribuição e um armazém, permitindo um

aumento da qualidade do serviço ao cliente, estando cada vez mais disponível e “perto” para satisfazer os pedidos dos seus clientes.

Atualmente, o negócio da Carnes Pino Verde não tem crescido, começando a registar uma evolução tendencialmente mais negativa e de estagnação. Perante este cenário, a administração tomou a decisão de mudar o rumo da empresa, pelo que este projeto pretende mostrar qual a melhor estratégia para a empresa crescer.

4.1.2 Estratégia e Objetivos

A formulação estratégica da Carnes Pino Verde está subdividida da seguinte maneira:

Missão e Visão: “A Carnes Pino Verde tem como ambição ser uma referência no mercado nacional da comercialização e distribuição de carne fresca e congelada, sendo capaz de criar e se antecipar às novas tendências e necessidades dos clientes.”

“A missão da empresa, é criar valor económico, social e sustentável a longo prazo.”

Valores: Os principais valores da empresa são a confiança, qualidade e proximidade com o cliente, sendo a sua missão garantir a comercialização de produtos frescos e congelados com o máximo de qualidade e rapidez, disponibilizando ao mercado soluções competitivas, responsáveis e com valor.

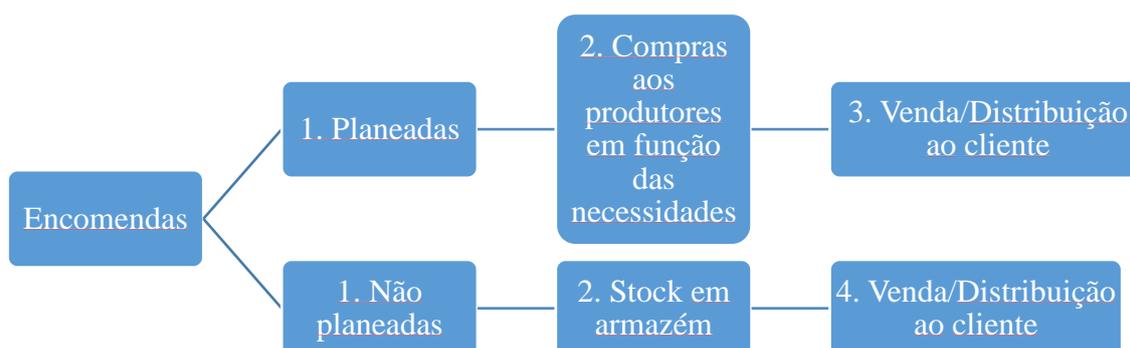
Objetivos: De forma a dar resposta à estagnação do volume de vendas, a Carnes Pino Verde tem como objetivo dar início a um processo de diversificação no mercado nacional e abordar um novo mercado. Preferencialmente, dentro do sector da comercialização animal, num prazo de 2-3 anos.

4.1.3 O modelo de negócio

O modelo de negócios da empresa opera de duas formas: Com base em encomendas firmes, feitas duas vezes por semana; ou então em encomendas variáveis que dependem das necessidades do cliente no momento. Do ponto de vista da sazonalidade, existem três momentos importantes no ano. Os dois primeiros dizem respeito ao Natal e Páscoa, onde a procura e o consumo de carne aumentam, destacando-se o consumo de carne caprina. O terceiro, diz respeito ao Verão, mais precisamente, ao mês de agosto, em que ocorre um pique negativo das vendas, visto que a maioria dos clientes, por serem talhos e restaurantes de pequena e média dimensão, encerram para férias.

A Carnes Pino Verde não se encontra integrada verticalmente a montante como no passado, no entanto, possui acordos com fornecedores, permitindo uma grande flexibilidade e rapidez na obtenção de produtos. O modelo de negócio da empresa passa pela comercialização/fornecimento de produtos frescos e congelados de carne aos seus clientes, sendo os produtos frescos obtidos diariamente ao produtor e os congelados, comprados em grande quantidade, ficando armazenados até ao momento da sua venda. A empresa dispõe de frota própria, composta por três viaturas de mercadorias, duas pesadas e uma ligeira, que são usadas na distribuição e comercialização dos produtos. O ciclo operacional da empresa decorre de segunda-feira a sexta-feira, pelo que a maioria das encomendas são realizadas até sexta-feira da semana anterior à sua distribuição. O ciclo operacional da empresa pode ser descrito na Figura 8:

Figura 8 - Diagrama do ciclo operacional da empresa



Fonte: Elaboração própria

1 - O registo de encomendas é feito via email, ou telefónico, com os comerciais, que posteriormente comunicam ao gerente. Quando as encomendas são urgentes, os clientes normalmente contactam diretamente o gerente.

2- Depois do registo de encomendas e os respetivos prazos de entrega, o gerente coordena juntamente com os comerciais o planeamento de compras e entregas para a semana.

3 e 4 - A distribuição das encomendas acontece de segunda-feira a sexta-feira, havendo sempre a flexibilidade e capacidade para adicionar novas encomendas não planeadas, graças ao *stock* de produtos congelados em armazém, bem como o relacionamento próximo com os produtores.

4.2 Análise Interna

Sendo uma das grandes ferramentas de análise interna de uma empresa a *Resource Based View*, será utilizado esta ferramenta, de forma a identificar e fazer um levantamento dos recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais, que posteriormente serão avaliados pela análise VRIO, averiguando se estes têm ou não, capacidade de gerar vantagens competitivas. Desta forma, os recursos da Carnes Pino Verde serão avaliados individualmente, com a finalidade de se identificar quais as vantagens competitivas a serem mantidas e quais podem ser melhorados. Os recursos estão identificados na Figura 9:

Figura 9 - Levantamento de recursos

Recursos Financeiros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos Organizacionais
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidade e capacidade de investimento através de capitais próprios• Financiamento bancário para investir no desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Armazém com grande capacidade• Frota de veículos• Software de controlo de stocks• Localização	<ul style="list-style-type: none">• Know-how em produtos à base de carne• Relação familiar entre colaboradores• Vasta experiência do Sócio gerente no mercado de produtos à base de carne, a montante e jusante• Equipa multidisciplinar	<ul style="list-style-type: none">• Cultura focada na excelência e qualidade• Empresa familiar• Estrutura organizacional simples• Comunicação vertical e horizontal• Relações com os principais players

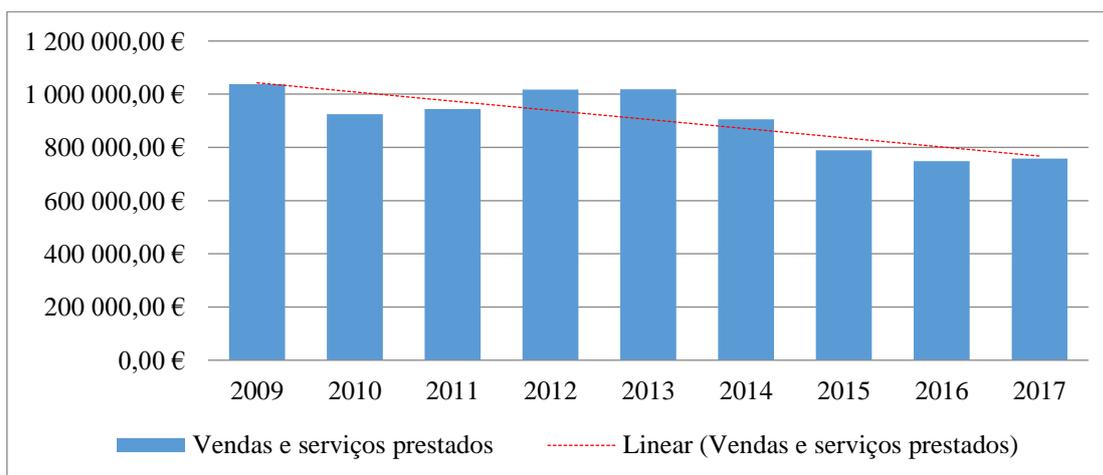
Fonte: Elaboração própria

4.2.1 Recursos Financeiros

Nesta secção foi realizada uma avaliação de indicadores e recursos financeiros, que permitam ilustrar e avaliar o desempenho da empresa, para os períodos compreendidos entre 2009 e 2017. Importa referir que as análises se baseiam em dados e esclarecimentos adicionais, resultantes de documentos fornecidos pelo TOC da empresa e incidem principalmente no desempenho financeiro da empresa nos últimos anos.

No que diz respeito ao volume de negócios da empresa, é possível constatar que desde 2009 até 2013 a empresa faturava entre os 900 mil e 1 milhão de euros, pelo que a partir destas datas as vendas caíram, atingindo os 800 mil euros (Figura 10). A taxa média do crescimento de vendas nos últimos 9 anos foi de -3,58%, destacando-se o período de 2011-2012 onde a taxa de crescimento atingiu os 7,82% e 2014-2015, em que atingiu -12,87%.

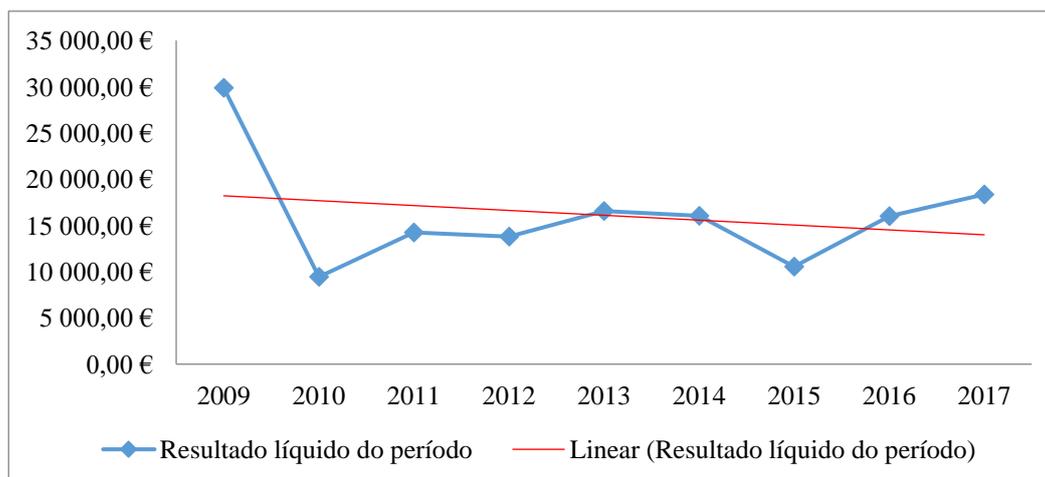
Figura 10 - Evolução das Vendas e Serviços prestados



Fonte: Elaboração própria

Importa destacar que em 2013, a performance financeira não foi afetada devido à redução equivalente dos custos. No que toca ao resultado líquido da empresa, este tem permanecido relativamente estável e consistente, à exceção de 2010 onde houve uma grande queda. Como se pode observar através da linha da tendência da Figura 11, o resultado líquido está situado em media na casa dos 16 mil euros, sendo o melhor ano 2009, em que atingiu 30 mil euros. No que toca aos anos antecedentes a 2009, que não constam nesta amostra, o resultado líquido foi semelhante a 2009.

Figura 11 - Evolução do resultado líquido

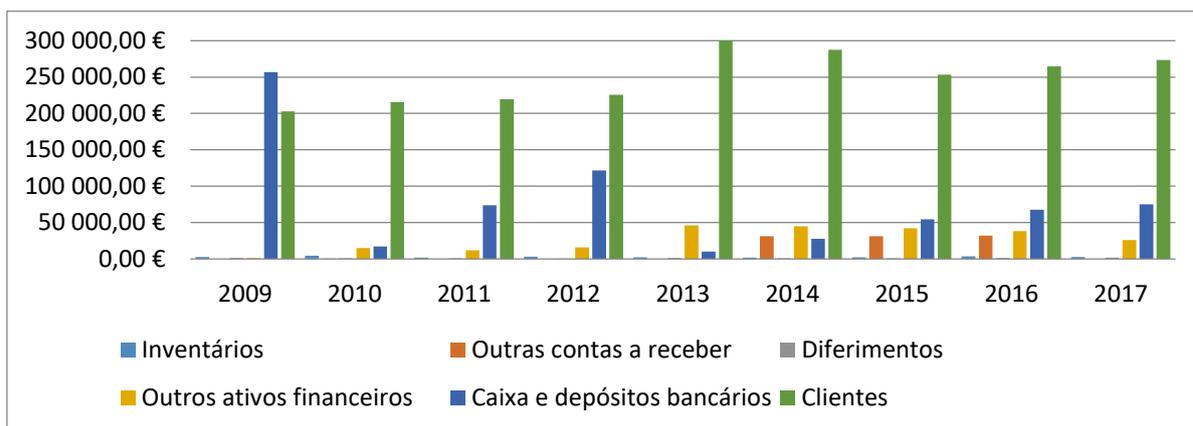


Fonte: Elaboração própria

No que toca ao Ativo Corrente, para o período em análise, é possível observar a capacidade de gerar *cash-flow* da Carnes Pino Verde, que deriva praticamente do negócio por si gerado, como observado na Figura 12. Tendo em conta a natureza da empresa e do

inventário, que é bastante perecível, o valor apresentado ao longo dos anos ilustra com fiabilidade a força de vendas da Carnes Pino Verde, assim como a sua gestão eficaz dos stocks. No que diz respeito a Clientes, e tendo em conta o padrão da indústria, onde é habitual estender-se os prazos médios de recebimentos, a relação média entre os recebimentos que estão por efetuar e as vendas é reduzida, encontrando-se na casa dos 27%.

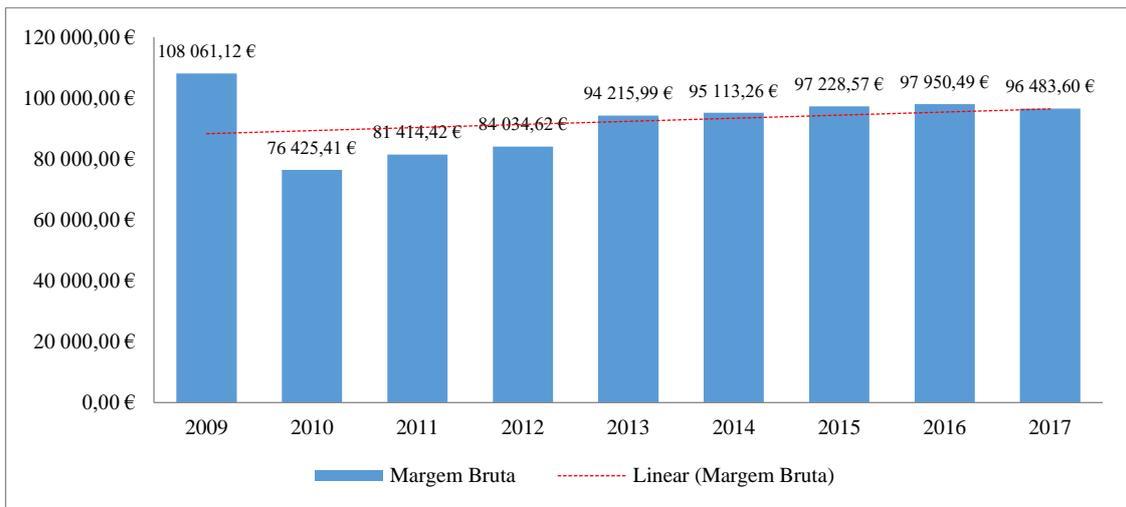
Figura 12 - Evolução do Ativo Corrente



Fonte: Elaboração própria

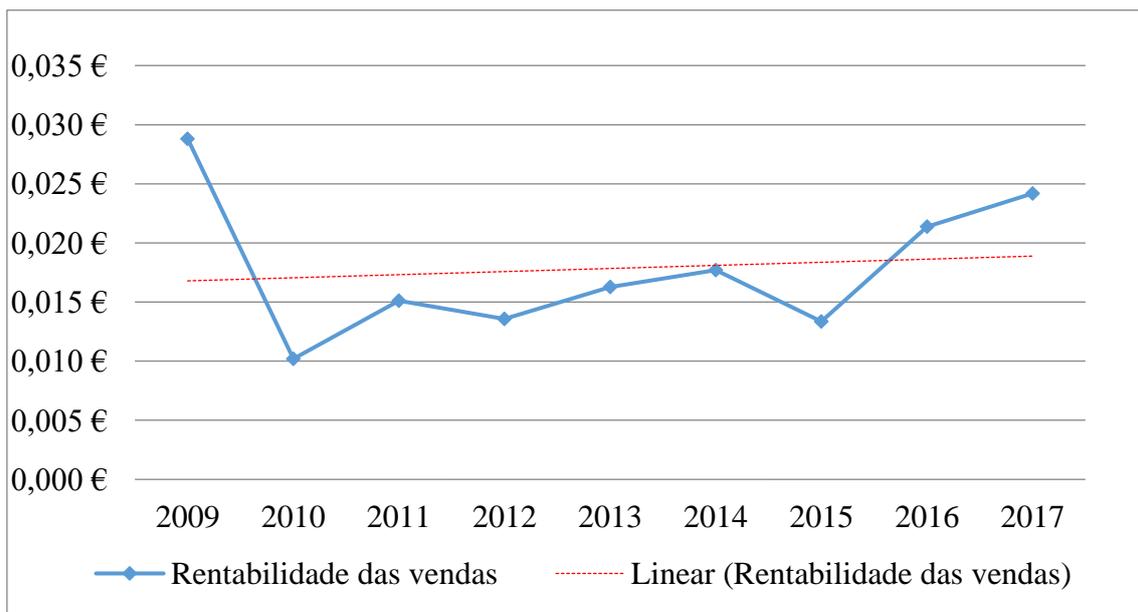
Tendo em conta o negócio da empresa, torna-se importante avaliar a margem bruta. Este indicador mostra a margem obtida pela empresa após se retirar das vendas todos os custos e gastos com aquisições ou produção de matérias. No período em análise, a Carnes Pino Verde atingiu uma margem bruta média de 92 mil euros, destacando-se o intervalo de 2009 para 2010, onde a empresa reduziu em cerca de 30 mil euros a sua margem (Figura 13). No que toca à análise da rentabilidade das vendas, presente na Figura 14, esta encontra-se no padrão da indústria, pois por cada euro vendido, o lucro líquido retirado é de centimos. De destacar que a média da empresa é de 2 centimos, caracterizado por uma queda em 2010, onde atingiu 1 centimo.

Figura 13 - Evolução da Margem Bruta



Fonte: Elaboração própria

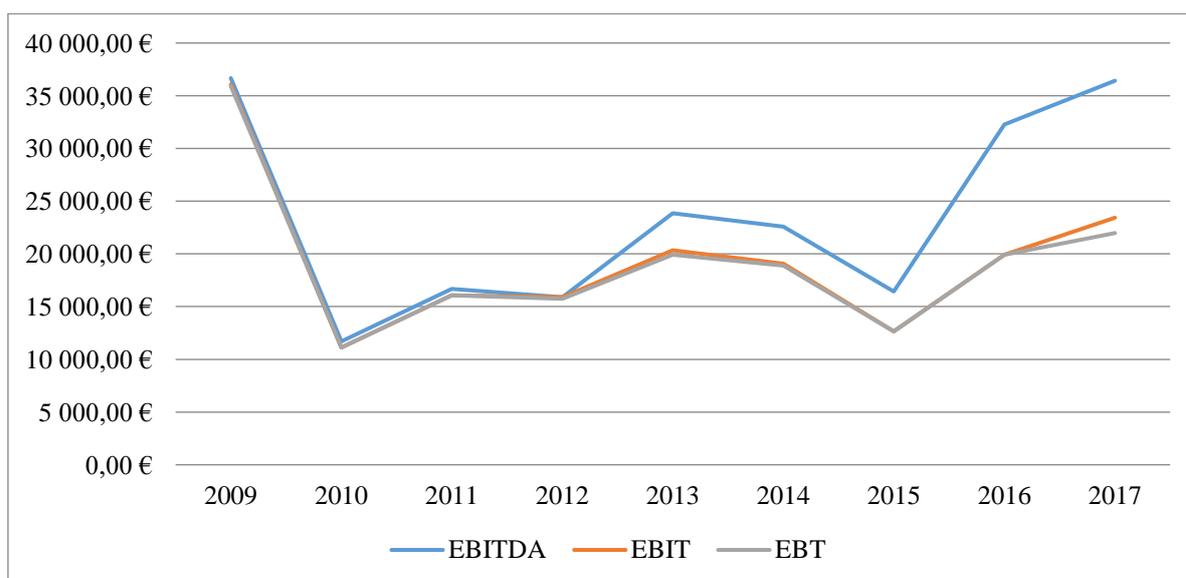
Figura 14 - Evolução da Rentabilidade das Vendas



Fonte: Elaboração própria

O EBITDA, ilustrado na Figura 15, traduz-se no resultado operacional e na capacidade da empresa em gerar meios financeiros que lhe permita liquidar todos os pagamentos decorrentes da sua atividade, bem como criar valor para ser libertado para o negócio, atingiu um valor médio para o período em análise de 23 mil euros, destacando-se o ano de 2017 em que atingiu um valor de 36 mil euros. No que diz respeito ao EBIT e EBT, ambos tiveram uma média de 19 mil euros, não havendo muita oscilação entre os indicadores, o que revela o pouco peso do passivo na empresa. Esta tendência vai terminar em 2019, caso a empresa avance com um financiamento bancário.

Figura 15 - Evolução dos resultados



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 16, apresentam-se alguns rácios financeiros por forma a um melhor entendimento acerca da estrutura de recursos financeiros da empresa. Esta análise é de extrema importância, pois permite ilustrar a boa posição financeira da empresa, que permitirá realizar o investimento necessário para a realização deste projeto:

Figura 16 - Principais rácios financeiros

Rácios	Definição	Fórmula	Resultado
Autonomia Financeira (%)	Grau de solidez financeiro elevado, devido ao peso elevado do financiamento via capital próprio	Capital próprio / Ativo	63,27%
Endividamento	Os capitais alheios têm pouco peso no que toca à parcela que é investida em ativos	Passivo / Ativo	36,73%
Solvabilidade	A empresa apresenta uma grande capacidade para fazer face aos seus encargos.	Capital próprio / Passivo	172,22%
Debt to Equity	O capital próprio cobre a totalidade das responsabilidades da empresa	Passivo / Capital próprio	58,06%
Estrutura do Endividamento	Em conformidade com os restantes indicadores, as responsabilidades correntes, fruto da atividade, têm a maior representatividade da estrutura de endividamento	Passivo corrente / Passivo	74,73%
Cobertura do Ativo não Corrente	Sendo um rácio que espelha o equilíbrio financeiro mínimo (>1), o valor de 5,08 demonstra o grande peso que o capital próprio tem sobre os investimentos da empresa	(Capital Próprio + Passivo não corrente) / Ativo não corrente	5,08
Fundo Maneio	Evidencia a margem de segurança que garante à empresa um equilíbrio financeiro.	Ativo corrente - Passivo corrente	257 770 €
Liquidez Geral	Sendo que este indicador deverá estar situado, no mínimo, na casa dos 2 valores, a empresa apresenta uma grande capacidade de pagar as suas responsabilidades de curto prazo, com o ativo decorrente do seu ciclo operacional do seu negócio	Ativo corrente / Passivo corrente	3,12

Liquidez Imediata	A empresa apresenta uma grande capacidade de pagar as suas dívidas de curto prazo com as suas disponibilidades imediatas.	Caixa e depósitos bancários / Passivo corrente	61,97%
Rentabilidade do Investimento	Rácio de 6,85% no que toca à relação do lucro operacional com o investido	Resultado antes de imposto / (Capital próprio + Passivo não corrente)	6,85%
Ativo Circulante	O ciclo de caixa, que adquire stocks, e posteriormente se tornará em lucro é de 80 mil euros	Caixa e depósitos bancários + Inventários + Outras contas a receber + Diferimentos	80 000,00 €

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Recursos Físicos

No que concerne a este tipo de recursos, a empresa apresenta uma frota de veículos constituída por três carrinhas, duas pesadas e uma de ligeiros. A carrinha de ligeiros é utilizada para encomendas não planeadas e de menor dimensão. Para além disto, apresenta um armazém onde armazena, maioritariamente, os produtos congelados, pois estes têm um menor grau de perecibilidade, permitindo à empresa obter economias de escala sobre estes produtos. Adicionalmente, o software de controlo de stocks, permite ter um maior controlo sobre as encomendas e necessidades do armazém. Apesar de parte destes recursos serem os standards da indústria, estes são de extrema importância/valor, pois são os grandes responsáveis pela parte operacional do negócio, no entanto, não são raros.

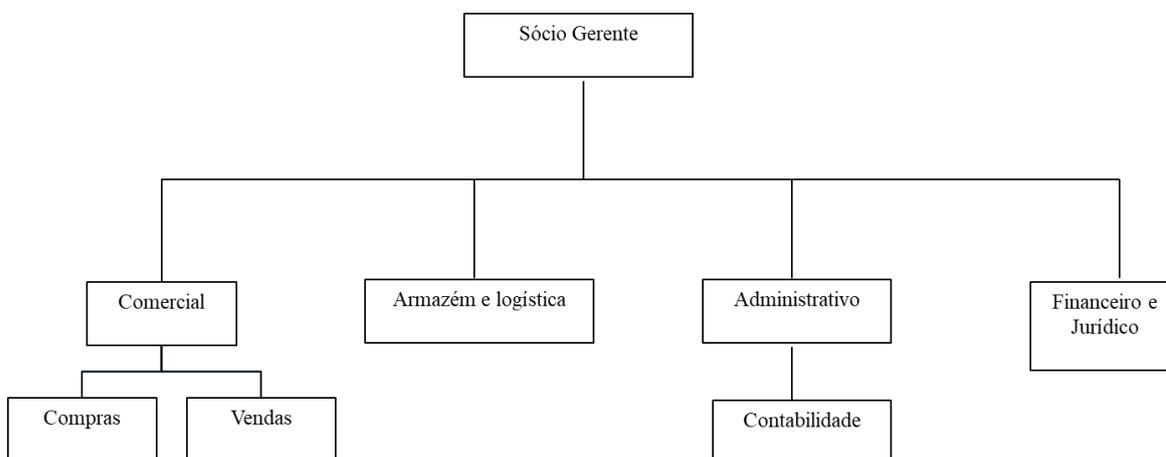
4.2.3 Recursos Humanos

Tratando-se de uma empresa familiar, os colaboradores são, maioritariamente, pertencentes à família do fundador e gestor José Manuel Prazeres. Dito isto, os recursos humanos são constituídos por quatro comerciais que têm inclusive funções de gestão de armazém e de *stocks*. Um Técnico Oficial de Contas (TOC) responsável que reporta ao Departamento de Contabilidade, em regime de *Outsourcing*, e dois gestores. A estratégia de gestão de pessoas está focada num objetivo comum, o aumento da produtividade e faturação da empresa. Em termos etários, a empresa apresenta uma estrutura com uma média de idades entre os 35-40, o que tendo em conta o sector e o negócio da empresa, não apresenta problemas. Sendo a empresa familiar, toda a estrutura acaba por se centralizar no sócio gerente José Manuel Prazeres, fazendo com que a informação circule com maior facilidade e rapidez, pelo que a tomada de decisão é mais rápida (Ilhéu, 2009) Esta relação de proximidade e capacidade multidisciplinar entre todas as pessoas da empresa, permitem que o ciclo produtivo tenha menos falhas, que o serviço prestado aos

clientes tenha uma maior qualidade, bem como a comunicação vertical seja muito mais simples e fluida, o que acaba por simplificar a estrutura hierárquica da empresa.

O seguinte organigrama foi delineado com base nas entrevistas efetuadas com o sócio gerente:

Figura 17 - Organigrama da empresa



Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Recursos organizacionais

A cultura organizacional da empresa tem sido, até a esta data, familiar, pelo que a maioria da estrutura de recursos humanos pertence à família do sócio fundador e gerente, José Manuel Prazeres. Desde a sua fundação, este é responsável pelas operações estratégicas da firma, concentrando em si, as principais decisões das áreas funcionais da empresa. O departamento comercial é o mais importante para a empresa, pois toma decisões quanto ao preço e quantidade das compras/vendas e define os planos de venda/distribuição.

Tendo em conta a atividade da empresa e a particularidade do negócio, a tipologia de clientes pode ser subdividida em dois: Retalhistas e Restaurantes. Sendo que o volume de encomendas, a frequência e o tipo de produtos, varia muito de um para o outro. Assim, a estrutura da carteira de clientes da Carnes Pino Verde é caracterizada por ter um maior número de clientes na parte do Retalho, que consequentemente, devido ao grande volume de produtos faturados têm mais de 50% de representatividade. Por outro lado, apesar dos Restaurantes serem menos representativos, em valor e em quantidade, o tipo de produtos encomendados é de cariz mais *premium* e específico, pelo que a margem bruta é sempre mais elevada.

A Carnes Pino Verde tem como principais fornecedores, os produtores de carne bovina, caprina e suína situados no Baixo Alentejo, que garantem assim a maior frescura e

qualidade dos produtos comercializados pela empresa, contrariando a concorrência, que utiliza entrepostos comerciais, onde os produtos têm custos mais elevados. Desta forma, a empresa consegue oferecer aos seus clientes maior qualidade e a um preço mais competitivo.

Os objetivos da gestão a médio e longo prazo, passam por dinamizar e crescer o negócio da empresa, que atualmente possui taxas de crescimento reduzidas.

Após tudo o que foi exposto, os mais de 25 anos de experiência da empresa e do seu líder, concedem à empresa uma posição no mercado e um conhecimento do produto, muito raro de encontrar e de extrema dificuldade de imitar, pelo que as relações estreitas com os principais *players* a montante, fazem com que a empresa consiga obter produtos de qualidade superior a preços mais reduzidos, fazendo com que a empresa consiga tirar proveito do oportunismo e dos seus recursos.

4.3 Análise VRIO

A partir da análise VRIO, é possível identificar quais os recursos e capacidades da empresa que constituam uma vantagem competitiva, assim, apresenta-se na seguinte tabela, o levantamento dos recursos e capacidades, seguidos da sua análise:

Figura 18 - Análise VRIO

Recurso ou capacidade	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	Força/Fraqueza
Armazém com grandes capacidades	Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva	Força
Frota de veículos	Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva	Força
Software de controlo de stocks	Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva	Força
Localização	Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva	Força
<i>Know-how</i> em produtos à base de carne	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável
Relação familiar entre os colaboradores	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável
Vasta experiência do Sócio gerente no mercado a montante e jusante	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentável	Oportunidade a não ser explorada
Equipa multidisciplinar	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Cultura focada na excelência e qualidade dos produtos	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária	Oportunidade a não ser explorada
Empresa familiar	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável
Estrutura organizacional simples	Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva	Força

Comunicação fluida horizontalmente e verticalmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável
Estabilidade e capacidade financeira	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Relação com os principais <i>players</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável

Fonte: Elaboração própria

Assim, é possível aferir que as vantagens competitivas sustentáveis derivam da grande experiência da empresa no mercado das carnes, da cultura familiar implantada, que acaba por ter um papel preponderante nas relações que a empresa tem com os seus *stakeholders* e da grande experiência e influência do principal sócio gerente na indústria. No que respeita a este último, foi identificado através desta análise, que nem todas as suas potencialidades estão a ser aproveitadas, pelo que é importante para a empresa começar a tirar um maior proveito.

Desta forma, é de extrema importância que independentemente do caminho que a empresa siga no futuro, estas vantagens devem permanecer na Carnes Pino Verde de forma a se conseguir obter um crescimento sustentável.

4.4 Análise Externa

Como já foi referido, a Carnes Pino Verde, Lda., é uma empresa que atua no sector do comércio de carne fresca e congelada, desempenhando o papel de grossista pelo meio, ao ligar o produtor ao retalhista. Sendo este um mercado que peca pela falta de dados e informações estatísticas, grande parte da análise externa foi realizada com base no testemunho do Sócio gerente da empresa, José Manuel Prazeres.

Tendo em conta a crescente preocupação da sociedade com os hábitos saudáveis e a sustentabilidade, este fenómeno e o seu impacto na indústria da carne, serão também abordados neste capítulo.

4.4.1 Análise da indústria

Segundo o site da SICAE (Sistema Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas), existem 930 empresas com a mesma CAE da Carnes Pino Verde em Portugal (nº 46320 - comércio por grosso de carne e produtos à base de carne). No entanto, importa salientar que deste número, apenas uma parte é concorrência direta real, devido

à dispersão geográfica das empresas e da Carnes Pino Verde atuar apenas no distrito de Lisboa.

No que toca ao setor da produção de carnes, que é o produto *core* da empresa, foi possível constatar através dos dados estatísticos disponíveis mais recentes, que desde 2000 até 2016 tem-se registado uma tendência constante, no sentido de não haver crescimento nem redução ao nível da produção (INE, 2017). No que toca as carnes de animais de capoeira, é possível encontrar uma tendência maioritariamente positiva, pois desde 2000 até 2016 a produção tem aumentado, pelo que em 2016 atingiu o seu máximo, como é possível constatar no Quadro 7.2.1, em anexo.

No que toca à produção de carne por origem animal, é possível constatar através do Quadro 7.2.2, em anexo, duas realidades distintas. A carne bovina, o peru e a carne de ovinos foram as únicas que entre 2000 e 2016 decresceram em termos produtivos, as restantes, carne de suíno e frango, cresceram, atingindo as 400 000 toneladas e 300 000 toneladas, respetivamente.

Relativamente ao consumo de carne *per capita*, por tipo, desde 2015 até 2017 é possível constatar, de uma perspetiva geral, um pequeno incremento de 3kg por pessoa, como se pode constatar no Quadro 7.2.3, em anexo. Ao analisar individualmente o comportamento de cada tipo de carne, a origem suína é a mais consumida pela população portuguesa desde 2015, não tendo registado nenhum crescimento significativo, à semelhança do que acontece com a carne bovina, ovinos, caprinos e miudezas. De destacar o crescimento das carnes de animais de capoeira, que em 2017, atingiu aproximadamente os mesmos valores da suína, tornando-se também a mais consumida pelos portugueses. No que toca à concorrência no mercado da distribuição de carnes, ela está dividida por tipologia de produtos, isto é, existem distribuidores que apenas comercializam carne bovina, ou caprina, ou suína ou de capoeiras, ou um misto, como a Carnes Pino Verde. Esta segmentação existe devido às especificações dos produtos e das necessidades que cada um necessita para o seu comércio, ou armazenamento. Relativamente às margens e à ferocidade da concorrência por produto, os que apresentam uma maior rivalidade são os suínos e de capoeira, devido ao seu preço mais reduzido, quer para o produtor e cliente final. Os caprinos e bovinos, apesar das grandes quantidades de produção, por serem produtos mais caros para o cliente final e de maior qualidade, permitem uma maior margem de lucro. As certificações das reses (designação dada ao bovino depois de processado em matadouro) depois de morto, maturação, acondicionamento, tempo de pasto, estilo de criação, raça, genética, alimentação, transporte e higiene condicionam o custo ao longo da cadeia de valor e consequentemente a qualidade e preço final.

No que toca à Carnes Pino Verde, como esta comercializa todos os produtos dentro do espectro da indústria da carne, esta enfrenta a concorrência de mais empresas. As características da concorrência baseiam-se essencialmente no preço e da qualidade, dependendo do tipo de cliente. Este mercado caracteriza-se por uma forte concorrência, pelo que em termos de inovação, encontra-se completamente estagnado. Sendo um negócio de quilos, as empresas lutam por cêntimos, e as margens por norma não são muito elevadas. A diferença entre os diversos concorrentes, passam pela capacidade, ou não, de gerar economias de escala, pelo nível de serviço prestado e a qualidade da oferta. Ao nível do serviço, os concorrentes podem-se destacar pela capacidade de resposta às encomendas, e pelos prazos de entrega. As relações comerciais históricas, também têm um papel importante, pois a proximidade e confiança com os clientes e fornecedores, podem ser chave para a escolha entre um distribuidor/cliente em detrimento de outro. Em termos teóricos, este mercado é um excelente exemplo de um oceano vermelho, concorrentes numerosos e preços baixos que acabam por estrangular as margens - cada um quer eliminar a sua concorrência.

Para além da concorrência direta, existe ainda a indireta dos produtores que têm contratos de exclusividade com os grandes hipermercados, ou dos pequenos produtores que vendem para o pequeno retalho, ou restauração. Em termos representativos, segundo o sócio gerente da empresa, estes últimos não representam uma grande ameaça. Por fim, mas não menos importante, segundo o estudo feito por Springmann (2018) sobre a sustentabilidade do planeta terra e os hábitos de consumo, prevê-se que a agropecuária, em particular, seja a principal responsável pelo maior estrago a nível ambiental, devido à emissão de gases de efeito de estufa, à desflorestação e às quantidades de água utilizada para a criação e produção de animais. Estimando-se que se não ocorrer nenhuma intervenção significativa, por volta de 2050, a população atingirá a marca dos 10 mil milhões de habitantes e não haverá recursos para alimentar toda a sua população. Para Springmann, a solução passa por reduzir drasticamente o consumo de carne de vaca e porco, cerca de 90%, e triplicar o consumo de leguminosas, bem como frutos secos e sementes. Para tal acontecer, os governos teriam de intervir, criando mecanismos legais e taxais sobre o consumo e produção de alimentos.

A temática da sustentabilidade é de extrema importância para a Gestão da Carnes Pino Verde, pois num futuro muito próximo constituirá uma ameaça às empresas desta indústria, quer ao nível da produção de gado, das infraestruturas, das certificações dos produtores e principalmente na estrutura de custos em todo o seu comprimento. Assim,

torna-se importante planear no presente o futuro, pois empresas como esta podem ver a sua existência em risco no médio-longo prazo.

4.4.2 Produtos substitutos

No que concerne aos substitutos dos produtos comercializados pela Carnes Pino Verde, existe uma grande variedade de opções - os hortícolas, frutas, sojas, tofus, leguminosas, cereais, sementes “produtos verdes”, peixe ou ovos. Apesar destes substitutos terem vindo a ganhar uma crescente importância na sociedade, como constatado anteriormente, não são estes os responsáveis pela redução das vendas segundo o gerente da empresa. No entanto, o próprio admite que as empresas associadas à indústria da carne necessitam de começar a planear novas estratégias, pois perspectiva-se alterações a médio-longo prazo, não só na regulamentação da produção de gado, mas também na estrutura de custos a montante.

4.5 Análise SWOT

A análise SWOT trata-se de uma ferramenta essencial para o levantamento dos pontos fulcrais e críticos do ponto de vista interno e externo, que terão impacto de uma forma direta ou indireta, no desempenho da organização.

Do ponto de vista interno, as dimensões analisadas são as forças e as fraquezas que estão sob o controlo da organização e contribuem diretamente para posição atual. Por outro lado, a perspetiva externa procura identificar todas as ameaças e oportunidades que não estão sob o controlo da organização, mas sim do mercado.

Forças: Situação financeira estável; Notoriedade da marca no mercado grossista de produtos à base de carne, em Lisboa; Longa experiência e *know-how* nos negócios à base de carne; Relação de proximidade com os principais *players* a montante e jusante; Oferta de uma extensa gama de produtos de qualidade superior; Flexibilidade e rapidez do serviço; Capacidade de obtenção de economias de escala

Fraquezas: Taxa de crescimento reduzida; Reduzido investimento em comunicação; Reduzido investimento em inovação; Menor capacidade em gerar lucros, devido à redução da margem bruta; Pesada estrutura de custos; Fraca presença a nível nacional

Oportunidades: Novos mercados; Diversificação; Apoios governamentais (Portugal 2020); Parcerias com outros *players*; Crescimento do consumo de carne; Captação de

clientes em outras áreas geográficas de Portugal; Crescimento do mercado da restauração; Marketing digital

Ameaças: Preços dos combustíveis; Legislação quanto à circulação de veículos nos centros urbanos; Mercado de elevada concorrência; Crescimento das tendências vegetarianas e preocupações ambientais com o consumo de carne animal; Redução de retalhistas de pequena dimensão; Produtos substitutos

Tendo em conta a análise SWOT, é possível identificar a necessidade de reformulação do negócio atual, bem como as oportunidades existentes noutros mercados. Uma reformulação do negócio procurará eliminar as ameaças crescentes dos produtos sustentáveis, da preocupação ambiental e da concorrência, fazendo a empresa crescer novamente. No próximo capítulo, analisar-se-á com maior detalhe e profundidade os resultados desta SWOT, bem como o plano e decisão estratégica adotado.

Capítulo V – Decisões estratégicas

Tendo em conta o ponto de situação da empresa, a gerência decidiu dar um novo rumo, de forma a voltar a atingir o crescimento. Tendo em conta os números da empresa e o mercado onde está inserida, foram postas duas hipóteses. Crescer a montante ou a jusante. No entanto, tendo em conta o passado histórico da empresa que inicialmente esteve integrada verticalmente, com produção de gado, e a abandonou devido aos seus custos, a gestão decidiu crescer a jusante. A opção estratégica incidiu sobre a diversificação relacionada do negócio, através de um restaurante especialista em carne, bem como escola de ensino de corte e tempero da carne, que acabe por partilhar os mesmos valores da firma e que, fundamentalmente, tire proveito do *know-how* e das economias de escala da linha de serviço do *core business*. A empresa também poderia crescer geograficamente, deslocando-se para outras zonas do país ainda não exploradas, mas tendo em conta a elevada concorrência que existe neste mercado, e o facto do número de retalhistas de menor dimensão estarem a desaparecer, em detrimento dos hipermercados, a decisão passou por diversificar. Para isto acontecer, a empresa pretende financiar-se com capital próprio e um financiamento bancário.

5.1 Direção estratégica

Por estratégias genéricas entende-se todas as ações defensivas ou ofensivas que permitam criar uma posição cimentada no mercado (Kotler, 2012), pelo que a Carnes Pino Verde

tem a sua bem definida. Tendo em conta que no mercado onde a empresa opera, o produto não é muito diferenciado, no sentido em que é carne, e o que varia é a sua origem animal, raça e o tipo de produção, as variáveis onde se pode inovar, ou diferenciar, são no serviço. Os grossistas de grande dimensão tendem por norma a oferecer um serviço não diferenciado, guiando-se por uma estratégia de baixo custo, tentando comprar produtos mais baratos, com menor qualidade e oferecer o preço mais baixo possível. No entanto, a Carnes Pino Verde não se rege apenas por esta tendência. Apesar da empresa possuir um armazém onde consegue armazenar os produtos e obter economias de escala, o posicionamento estratégico não passa por tentar obter vantagem competitiva apenas pelos preços baixos, mas também pela qualidade/seleção dos produtos, e pela rapidez, excelência e flexibilidade do serviço. Desta forma, a estratégia da empresa passa por uma combinação de estratégias, *best-cost*, em que possui capacidades suficientes para conquistar uma parte significativa do mercado, ao conseguir aproveitar as vantagens proporcionadas pelo baixo custo e ter uma oferta diferenciadora. A oferta diferenciadora passa por ter o *know-how* de quais os melhores produtos, assim como quais os melhores produtores, fruto da longa experiência da empresa neste mercado. Assim, a empresa consegue ter sempre oferta para os diferentes tipos de procura dos seus clientes. Do ponto de vista do serviço, o facto de ser familiar e não de grande dimensão, permite-lhe oferecer um serviço de proximidade, rapidez e flexibilidade aos seus clientes, mesmo em caso de encomendas não planeadas.

Do ponto de vista estratégico, a direção apontada neste projeto passa por diversificar o negócio de forma relacionada e integrá-lo verticalmente a jusante através de um restaurante. Por diversificar, pretende-se entrar numa área de negócio que atualmente não está na cadeia de valor da Carnes Pino Verde, mas que estará relacionada com os recursos e capacidades ligados ao seu *core business*. Tendo conhecimento de casos como o da Carne Alentejana, que possui a produção de gado diferenciado, comercializando-o não só no mercado de *Business to Business*, mas também nos seus restaurantes de marca própria, numa abordagem *Business-to-Consumer*, a Carnes Pino Verde passaria, de certa forma, a replicar este movimento, mas diferenciá-lo no final, criando um conceito ainda não explorado. Relativamente à diversificação, a entrevista com Gonçalo Albino, Diretor Comercial da Carne Alentejana S.A., mostrou de forma muito prática quais os perigos e vantagens que de um movimento estratégico destes resulta, bem como as implicações na cadeia de valor. Mais precisamente, os custos iniciais associados com a estrutura e controlos que são necessários para a estratégia funcionar, e a grande capacidade de gestão necessária por parte da administração, de forma aos dois negócios “não se matarem um

ao outro”. Para Gonçalo Albino, a decisão de diversificar a Carne Alentejana foi difícil ao início, no entanto se for bem executada, acaba por originar um grande retorno financeiro devido às sinergias criadas entre negócios e recursos. Por sua vez, isto permite aplicar margens maiores comparativamente aos concorrentes. No que respeita ao grau de diversificação, pretende-se que no curto-médio prazo o negócio da distribuição seja o dominante, sendo o responsável pela maioria da faturação da empresa, partilhando os recursos, ativos e matérias com o restaurante. No longo prazo, devido ao ambiente externo e à imprevisibilidade do meio, esta situação pode ser alterada.

A decisão de diversificar a jusante na cadeia de valor, tem como finalidade a criação de um restaurante com um conceito inovador, diferente, que criará um novo segmento no mercado. Em termos estratégicos, o objetivo do negócio da restauração é de criar um Oceano Azul, onde seja possível maximizar lucro através da redução de custos e aumento da diferenciação e romper o *trade off* valor/custo, tornando a concorrência o mais irrelevante possível. Para se implementar com sucesso esta estratégia e reduzir o risco da mesma, é necessário criar uma nova curva de valor que contra-argumente o *status quo* do mercado e os fatores pelos quais este se rege (Birkinshaw e Mark, 2017).

5.2 Análise do mercado da Restauração

Segundo dados do Eurostat, Portugal é um dos países mais especializados nas atividades de Restauração. A razão deste fenómeno, passa pelo grande desenvolvimento do Turismo em Portugal, que por consequência afeta todos os outros setores envolventes, como o caso da Restauração. Outro fator adjacente, prende-se pelas condições geográficas e climáticas do país que propiciam o desenvolvimento não só do turismo, mas também da restauração.

Desde os primórdios da humanidade que o homem elegeu como principal alimento os animais. Assim, todo o processo de produção e consumo de carne sofreu diferentes modificações e evoluiu com o passar dos tempos (Alves et al., 2014). Atualmente a carne é cada vez mais procurada e valorizada em todos os aspetos, principalmente pela sua qualidade nutricional e funcional (Alves et al., 2014). Segundo previsões da ONUAA (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2012) é estimado que na 1ª metade do século XXI, a população mundial chegue aos 9,3 mil milhões de pessoas e conseqüentemente necessitará de um aumento da produção animal, aproximadamente, de 70%. Para responder a esta crescente procura, há necessidade de criar novas tecnologias que possibilitem uma maior produtividade (Hoffman, 2014).

Segundo o site da SICAE (Sistema Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas), em 2018, existiam 21 306 empresas com um CAE de restaurantes e similares em Portugal.

A atividade de restauração assume em Portugal um papel preponderante pois é visto como uma referência cultural e algo que é classificado como património nacional (Turismo de Portugal, 2011).

O volume de negócios gerado pelo setor da restauração, em Portugal, atingiu os 3 730 milhões de euros em 2016, o que representou um aumento de 2,2% face ao ano transato. Deste montante, a grande parte advém da faturação na restauração com serviços de mesa, 2 802 milhões de euros, sendo o restante sem serviço de mesa. Segundo um estudo da Informa DeB, em Portugal, o segmento de comida rápida foi o que se destacou mais devido aos seus preços baixos e às mudanças de hábitos no que toca à alimentação. O estudo revela também que este setor se encontra extremamente fragmentado predominando as empresas de pequena dimensão e independentes.

De acordo com Yoon e Uysal (2013), os clientes atualmente desenvolvem expectativas em relação a um serviço antes de terem uma experiência real e efetiva. Como consequência, se a experiência for melhor que a expectativa então o nível de satisfação do cliente permanecerá elevado, mas se o oposto acontecer, isto traduzir-se-á num resultado negativo que poderá culminar numa não reaquisição do serviço. No que toca a satisfação do cliente, para além desta dicotomia entre expectativa e experiência, o preço, o tempo de espera e os benefícios retirados do serviço são elementos chave para determinar o grau de satisfação do cliente. Um dos fatores essenciais para a diferenciação e satisfação do cliente num restaurante, é a qualidade da comida (Namkung e Jang, 2008), no entanto esta não é a única dimensão crucial. Aliado a isto, a experiência do consumo e a atmosfera do espaço contribuem positivamente para a satisfação do cliente (Hyun e Kang, 2014). Relativamente à comida e à refeição em si, a qualidade dos alimentos, a apresentação e o sabor são determinantes para a satisfação do cliente e para a revinda, independentemente do tipo de restaurante (Bujisic et al., 2014). Estudos comprovaram que a atmosfera e o espaço do restaurante são dimensões mais relevantes para clientes de uma faixa etária mais jovem (Ariffin et al., 2012).

Segundo o estudo Global Food e Beverage Market, da Cusham e Wakefield (2017) concluiu-se que na Europa, este sector teria um crescimento anual esperado de 4,9% até 2026. Segundo Santos, Pereira e Quatrin (2013) os fatores considerados decisivos para a escolha de um restaurante prende-se, essencialmente, com o tipo e qualidade da comida e só depois o preço. Para Muller (1999) os futuros dos serviços como os de restauração

estão, intimamente ligados, com os efeitos que estes produzem no consumidor, sendo crucial garantir que os clientes têm uma experiência memorável que os faça voltar ao restaurante. O que Muller afirmou em 1999 vai ao encontro da conclusão do Estudo da Cushamn e Wakefield feito em 2017, que afirma “Para o consumidor moderno, a ligação entre a experiência de consumo e de restauração é hoje mais forte do que nunca, a gastronomia é cada vez mais valorizada”.

Segundo um levantamento feito pelo INE, em Lisboa, fecham mais lojas do que abrem. De Janeiro de 2016 a Fevereiro 2018, cessaram atividade 1 072 lojas de comércio a retalho e nasceram 812. Sendo que nunca fecharam tantos espaços comerciais como em Janeiro de 2018, com 1 356 empresas encerradas só nesse mês.

Segundo um estudo feito em 2016 pelo jornal Público, as cadeias de distribuição dos grupos SONAE e Jerónimo Martins, faturaram em conjunto, 7 245 milhões de euros (total de 1 238 pontos de venda) no sector do Retalho Alimentar, que no global representou 78% do total do mercado.

Segundo um estudo da Cushman e Wakefield para o ano de 2017, o setor do Retalho manteve um forte crescimento em Portugal, tendo sido criado 750 novos contratos de retalho, localizados principalmente na zona da Grande Lisboa. O estudo aponta ainda que o setor da restauração foi o que teve mais atividade, registando um aumento de 36% em novos restaurantes. Por fim, o mesmo estudo refere que os centros comerciais foram os principais responsáveis pelo maior número de aberturas de pontos de retalho em Portugal. Segundo outro estudo feito pela Cushman e Wakefield denominado Global Food e Beverage 2017, destacou-se a importância e o crescimento do setor da restauração em Portugal e no mundo. Segundo a consultora, espera-se que nos próximos 10 anos se registre uma forte subida das despesas com restaurantes e experiências sociais e de lazer, havendo uma grande oportunidade para o crescimento, diversificação e inovação no tipo de oferta na restauração. Nos dias que correm, o consumidor moderno procura a ligação entre a experiência de consumo e a restauração mais do que nunca, pois a gastronomia é cada vez mais valorizada pela sociedade, pelo que o grau de exigência aumentou significativamente.

Foi realizada uma entrevista via email com a Chefs Academy, empresa dedicada à comunicação e organização de eventos gastronómicos, onde foi possível extrair algumas informações pertinentes sobre o mercado da restauração e das tendências mais atuais no que toca a gastronomia. Segundo a diretora de comunicação, Patrícia Dias, vive-se atualmente um grande momento para a restauração portuguesa, pois cada vez mais ir “comer fora” e experimentar novos sabores, se tornou um hábito da população

portuguesa. Segundo a mesma, um dos principais pilares para quem vai abrir um negócio novo, prende-se com a capacidade de atrair clientes pela qualidade dos produtos e pela experiência, espaço e o serviço em si. Estes fatores são determinantes para fidelizar os clientes segundo a mesma.

Da entrevista realizada a Paulo Carvalho, diretor de *Food&Beverage* do restaurante O Talho, foi possível retirar algumas ilações quanto ao mercado da restauração em Portugal e principalmente no que toca ao segmento *premium* e ao tratamento da matéria-prima, a carne. Segundo Paulo Carvalho, o mercado da restauração em Portugal vive um grande momento de evolução com muitos restaurantes a abrirem, sendo Lisboa e Porto o grande epicentro desta inovação. Segundo este, restaurantes como O Talho, apesar de praticarem um preço por norma mais elevado que os restantes, têm uma grande vantagem que é a qualidade e experiência que os seus clientes obtêm. Para este, cada vez mais as pessoas procuram experiências e boa comida, não se importando de pagar um preço extra pela refeição, desde que esta seja diferente e inesquecível. No que respeita ao seu restaurante, este justifica o conceito de diferente através da história e experiência que se tem n' O Talho. Um restaurante fundido com um talho, onde o design e valorização da carne e a sua qualidade são a grande âncora.

Das entrevistas com Patrícia Dias e Paulo Carvalho, foi possível perceber que apesar de haver espaço para inovar através das experiências, o mercado da restauração ainda se rege maioritariamente pelos seguintes *standards*: Boa qualidade dos produtos, preço acessível, qualidade no atendimento, diversidade de menus e pratos, ambiente acolhedor, boa notoriedade no mercado e serviço rápido.

5.3 Análise PESTAL

A análise PESTAL trata de analisar fatores externos importantes ao desenvolvimento de um determinado setor, neste caso o da Restauração, do ponto de vista político-legal, económico, sociocultural, tecnológico e ambiental.

5.3.1 Fatores Políticos e Legais

Fruto de diversas medidas de consolidação orçamental aplicadas pelo Estado português, destacam-se a reestruturação da taxa de Imposto de Valor Acrescentado (IVA) aplicável ao setor da restauração e similares, que baixou de 23% para 13% e a diminuição da taxa de desemprego do setor, permitiu novos investimentos surgirem (Almeida, 2018).

Ainda relativamente à tributação, uma vez que um dos motores da economia portuguesa é o turismo, de modo a assegurar a competitividade do país como destino turístico, a taxa de IVA reduzida de 6%, aplicável ao alojamento, permaneceu inalterada. Em 2017, verificou-se o fim da sobretaxa de Imposto sobre os Rendimentos (IRS) e manutenção da Taxa Social Única (TSU) nos 23,75% (Sapo24, 2017).

Existem diversas entidades institucionais em Portugal que exercem influência sobre o setor da restauração, nomeadamente o Governo, a Associação da Hotelaria de Portugal, o Turismo de Portugal, a Organização Mundial de Turismo, entre outros.

Relativamente à fiscalização, a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) apresenta-se como autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica, pelo que os restaurantes para além de estarem sujeitos a fiscalizações por parte desta entidade, são obrigados a cumprir uma série de normas e requisitos, de forma a poderem estar abertos ao público conforme descrito no Decreto Lei nº. 10/2015 publicado em Diário da República.

5.3.2 Fatores Económicos

Com base nos dados publicados pelo INE, registou-se um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2018, em termos homólogos, de 2,5%, sustentado pelo crescimento das exportações, pela aceleração do consumo privado e pela recuperação do investimento. A OCDE na sequência deste crescimento, colocou o país no grupo das cinco economias da zona euro com acelerações de crescimento superiores a 1 ponto percentual em relação ao ano anterior, a par da Estónia (uma subida da taxa de quase 2 pontos percentuais, de 2,1% para 4%), Letónia (de 2% para 3,8%), Grécia (de estagnação para 1,8%) e Lituânia (de 2,3% para 3,5%).

Segundo as estimativas do “Economic Outlook” de junho 2018 da OCDE, o crescimento económico em Portugal deverá “permanecer acima dos 2% em 2018 e 2019, impulsionado pela procura interna e pelas exportações, o que significa que o país crescerá acima da média da zona euro durante três anos.

O mesmo documento prevê o crescimento do consumo, suportado pela descida da taxa de desemprego [de 9,1% este ano para 8,2% em 2018 e 7,4% em 2019] e por um forte crescimento dos salários, segundo o qual “o investimento será impulsionado pela aceleração do mercado exportador e pelo crescente investimento público”.

No que se refere ao défice orçamental português, as estimativas da OCDE apontam para um défice de 1,5% do PIB este ano, de 1% em 2018 e de 0,3% em 2019.

5.3.3 Fatores Socioculturais

A população residente em Portugal no ano de 2017, ascendeu a cerca de 10,2 milhões (INE, 2018). No que respeita à percentagem de população ativa, considera-se que 50% encontra-se neste grupo (Pordata, 2018). A concentração da população segue a tendência de anos anteriores, ou seja, as regiões de Lisboa e Porto apresentam índices de concentração populacional mais elevados face às outras regiões do país.

A escolaridade em Portugal apresenta uma taxa de analfabetismo ainda elevada face à média europeia, 5%, de acordo com o Censos de 2011 (Botelho, 2016). Relativamente à percentagem de alunos com idade de frequentar o ensino secundário, em 2016, registou-se um valor de 75,3% (Pordata, 2017). Já em relação ao ensino universitário, registou-se um crescimento de 1,5%, atingindo o valor de 362 mil indivíduos inscritos no Ensino Superior (Pordata, 2017).

De acordo com os dados divulgados pelo INE, no total do ano de 2017, os Setores da Restauração e Bebidas e do Alojamento Turístico registaram 323,2 mil postos de trabalho, no que se traduziu num aumento de 15,8% (+44.000 postos de trabalho), correspondendo a 120 novos postos de trabalho por dia. De referir, que no setor da Restauração criou-se por si só, 35 mil novos postos de trabalho, um aumento de 16,1%.

5.3.4 Fatores Tecnológicos

O papel da tecnologia tem tido um grande impacto no quotidiano de todos nós, tendo vindo a alterar muito a nossa forma de viver e de fazer. Exemplos disso são as redes sociais, aplicações móveis entre tantas outras. A velocidade da internet e o acesso à rede fixa em Portugal é um dos mais rápidos do mundo (Silva, 2017), com uma cobertura e disponibilidade de 4G melhores da Europa (André, 2018). Adicionalmente, o Governo português tem vindo a desenvolver e implementar um projeto de rede *wi-fi* nos principais centros históricos e zonas de maior fluxo de pessoas, turistas, de forma a melhorar não só a experiência dos turistas, como facilitar a vida dos portugueses (Publituris, 2016).

A tecnologia e o seu aproveitamento no mundo dos negócios têm sofrido grandes incrementos ao longo do tempo, pelo que tem afetado todos os sectores e empresas. Uma das áreas que tem mais sofrido e aproveitado com esta evolução é o comércio, principalmente na ótica do utilizador/consumidor final. As pessoas são sempre o objetivo final de qualquer empresa, pelo que a tecnologia tem evoluído sempre nesse sentido (Delgado, 2016).

As tecnologias de informação e comunicação apresentam-se como importantes ferramentas e recursos no desenvolvimento de qualquer negócio, e hoje em dia, setores como o Turismo e Restauração são alguns dos principais beneficiados. As ferramentas online são cada vez mais fáceis de utilizar, através de *smartphones* e *tablets*, (Conyette e Colledge, 2012), permitindo aos consumidores finais obterem todo o tipo de informação sobre as empresas e negócios. É caso disto, plataformas como o Zomato, Tripadvisor, The Fork, Booking, Google, Facebook, Instagram entre muitos outros que acabam por ter um papel importante na tomada de decisão do consumidor final e na capacidade que possuem de influenciar este último.

5.3.5 Fatores Ambientais

Nos últimos anos tem-se assistido a uma crescente preocupação com a responsabilidade social e ambiental por parte dos consumidores e empresas, havendo uma maior preocupação com o destino final dos produtos após serem consumidos, bem como os métodos de produção e o tratamento dos resíduos e desperdícios (Pereira, 2017).

As alterações do ambiente e os efeitos dos sistemas e processos de produção alimentar, são relativamente recentes e estendem-se a toda a cadeia de valor, desde a produção até ao consumo (Sobal, 1998). Segundo Auestad e Gliessman, o estilo de alimentação dos dias de hoje não é sustentável, pois implica um grande consumo de energia na produção e transformação dos animais e alimentos.

De acordo com a Associação Portuguesa de Nutrição (2017), do total de milhões de toneladas produzidos de carne em todo o mundo, estima-se que 20% seja desperdiçado, o que leva a um gasto de recursos desnecessários, bem como o aumento das emissões dos gases de efeito de estufa. Adicionalmente, é estimado que são necessários, cerca de 2000 a 5000 litros de água para produzir alimentos consumidos diariamente por uma pessoa.

No que respeita à alimentação dos portugueses, o consumo de alimentos de origem animal é preponderante, sendo que 34% da população consome mais 100 gramas por dia (Lopes, 2016).

Como referido, o estudo levado a cabo por Springmann (2018) sobre a sustentabilidade do planeta terra e os hábitos de consumo, revela um cenário pessimista para o ambiente e o planeta, devido à produção e consumo de carne. Segundo este estudo, a média de carne consumida por pessoa aumentou nos últimos 50 anos de 23 quilos para 43 quilos, provocando, conseqüentemente, um aumento das emissões de gases. Para se engordar um bovino é necessário dez quilo de ração, pelo que o fabrico das mesmas constitui um

problema ao libertar dióxido de carbono para a atmosfera. Atualmente, a pecuária é responsável por 15% do total de gases emitidos no planeta. A pecuária também é apontada como principal causador da perda de biodiversidade no planeta, devido à utilização de fertilizantes nas pastagens que contaminam campos, rios e lagos.

Estudos recentes publicados na revista Forbes (2018), têm vindo demonstrar a crescente preocupação da população mundial com a mudança de hábitos alimentares, com especial atenção para os *millennials*, que têm uma maior atenção para as questões ambientais e os impactos das suas compras. Segundo este artigo da Forbes, as tendências vegetarianas cresceram entre 2016 e 2018, cerca de 700%.

5.4 Análise das Cinco forças de Porter do setor da restauração

Após a análise do ambiente macro da restauração através da análise Pestal, é importante perceber a relação entre um restaurante e o exterior, pois isso ajudará a uma melhor formulação estratégica. Assim, Porter (1991) desenvolveu um modelo conhecido por – Cinco Forças de Porter – que ilustra a atratividade de uma indústria, através do enquadramento e análise da competitividade e reação do mercado à entrada de novos *players*. Através da ferramenta de Porter, foi possível fazer a seguinte análise da indústria da restauração:

- Ameaça da entrada de novos concorrentes – No que toca à legislação portuguesa em vigor, não existe nenhum impedimento à entrada de novos *players* no mercado, nem limitações ao nível de direitos de autor quanto aos pratos ou conceito. No entanto, do ponto de vista higiénico e segurança alimentar, os restaurantes estão obrigados a cumprir com determinadas normas, sendo esta a provável maior barreira à entrada. Do ponto de vista de investimento, mediante o conceito do restaurante, poderá ser necessário um elevado investimento em imobilizado, ativos fixos tangíveis e principalmente na localização. Um dos principais fatores para o sucesso de um restaurante, é o local onde este está inserido.
- O poder de negociação dos fornecedores – Quanto maior o poder do fornecedor e menos opção existir no mercado, maior impacto esta força tem sobre a atratividade da indústria. No que toca ao setor da restauração, existem muitos fornecedores de

alimentos, matérias, comidas e bebidas, sem que estes apresentem grandes custos de mudança para os restaurantes.

- Ameaça do aparecimento de produtos substitutos – Fruto da crise económica sentida, e da crescente preocupação com os hábitos de consumo, cada vez mais as pessoas trazem a sua refeição de casa para o trabalho (Schmidt, Turunninger, Guerra e Prista, 2016). Para além desta ameaça, hoje em dia existem muitas ofertas de *take-away*, ou entregas ao domicílio em Lisboa, como a Uber Eats, ou Glovo, que acabam por “roubar” clientes aos restaurantes e oferecerem uma experiência da comida feita num restaurante em casa. Estas são as principais ofertas que apesar de terem um conceito diferente, acabam por satisfazer a mesma necessidade que os restaurantes.
- O poder de negociação dos clientes – Fruto do desenvolvimento tecnológico e das redes sociais, hoje o cliente tem mais poder do que nunca, pois através de aplicações como o Zomato, TripAdvisor, Facebook, ou Instagram, os clientes têm acesso à classificação dos restaurantes bem como a comentários, fotos e opiniões da experiência de outras pessoas. As críticas e recomendações que estão disponíveis para qualquer pessoa, acabam por influenciar bastante a escolha do restaurante. Adicionalmente, a fidelização do cliente neste setor é reduzida, pois os clientes estão numa constante procura por novos sabores e experiências.
- Rivalidade entre concorrentes – No setor da restauração portuguesa, verifica-se uma tendência para a aposta em cadeias de restauração e em restaurantes com pratos e experiências inovadoras. Exemplos disso são o Selfish (cadeia focada nos pratos de peixe), Vegan-Burguers (hambúrgueres vegetarianos), H3 (cadeia de hambúrgueres gourmet), Mcdonalds, Burguer King, Pizza-Hut (cadeias de *fast-food*), Vitaminas e Go Natural (cadeia de comida saudável e pouco calórica), O Talho (carne), DownUnder (fusão), Belcanto (restaurante do Chef Avillez), entre muitos outros. Desta forma, a constante inovação e crescimento do setor da restauração levam a que a rivalidade entre restaurantes seja grande e acabe por influenciar negativamente a atratividade da indústria.

Na Figura 19, foram identificados quais os principais fatores influenciadores na indústria da restauração, bem como o impacto e intensidade sobre a atratividade da indústria da restauração.

Figura 19 – Modelo das Cinco forças de Porter do setor da restauração

Análise das 5 forças de Porter	Contribuição para a Força					
	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Ameaça de entrada de novos concorrentes						
Diferenciação do produto				x		Alta
Necessidades de capital			x			Média
Outras desvantagens de custos				x		Média
Sazonalidade do fluxo de clientes			x			Média
Custos de mudança para os clientes	x					Muito Baixa
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes			x			Média
Fragmentação do mercado		x				Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas		x				Baixa
Efeitos de experiência			x			Média
Notoriedade e brand awareness		x				Baixa
Valor global da força						Baixa
Poder negocial dos fornecedores						
Número de fornecedores já existentes		x				Baixa
Diferenciação dos fornecedores			x			Média
Dependência de fornecedores específicos				x		Alta
Custos de mudança de fornecedores			x			Média
Volume médio das compras aos fornecedores		x				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total			x			Média
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria			x			Média
Disponibilidade de produtos substitutos				x		Alta
Ameaça de integração vertical			x			Média
Valor global da força						Média
Poder negocial dos clientes						
Número de clientes na indústria da restauração					x	Muito Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto		x				Baixa
Dimensão da restante oferta gastronómica					x	Muito Alta
Plataformas online/social media word of mouth				x		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria				x		Alta
Fidelização dos clientes				x		Alta
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente			x			Média
Disponibilidade de produtos substitutos para o cliente				x		Alta
Disponibilidade de informação sobre a indústria para os clientes					x	Muito Alta
Valor global da força						Alta
Rivalidade entre concorrentes						
Restaurantes já existentes					x	Muito Alta
Grau de concentração do mercado		x				Baixa
Crescimento do mercado				x		Alta
Custos fixos				x		Alta
Custo de mudança para o cliente		x				Baixa
Grau de diversidade dos concorrentes					x	Muito Alta
Ameaça de integração vertical a jusante pelos concorrentes			x			Média
Disponibilidade de informação sobre os concorrentes					x	Muito Alta
Valor global da força						Média
Ameaça de produtos substitutos						
Número de concorrentes com produtos substitutos					x	Muito Alta
Outros formatos de oferta gastronómica					x	Muito Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos				x		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria				x		Alta
Valor global da força						Alta

Fonte: Elaboração própria

Pela análise das cinco forças, é possível aferir que o setor da restauração está em transformação e a crescer, e que cada vez mais os portugueses têm o hábito de tomar refeições fora, principalmente ao jantar. No entanto, é um setor onde se encontra poucas barreiras à entrada e é altamente concorrencial devido à alta fragmentação do mercado. Outra variável que tem um papel preponderante na redução da atratividade desta indústria é o poder elevado que o cliente tem. O custo de mudança é bastante reduzido, ou quase inexistente, bem como o poder de obter informação ou de influenciar os clientes, graças ao desenvolvimento das tecnologias e redes sociais. Por fim, à semelhança da força dos

clientes, a ameaça de produtos substitutos é elevada, principalmente devido à grande variação e alternativa de gastronomias que existem no mundo, à crescente preocupação com o ambiente, bem como a boa relação preço/performance das outras gastronomias.

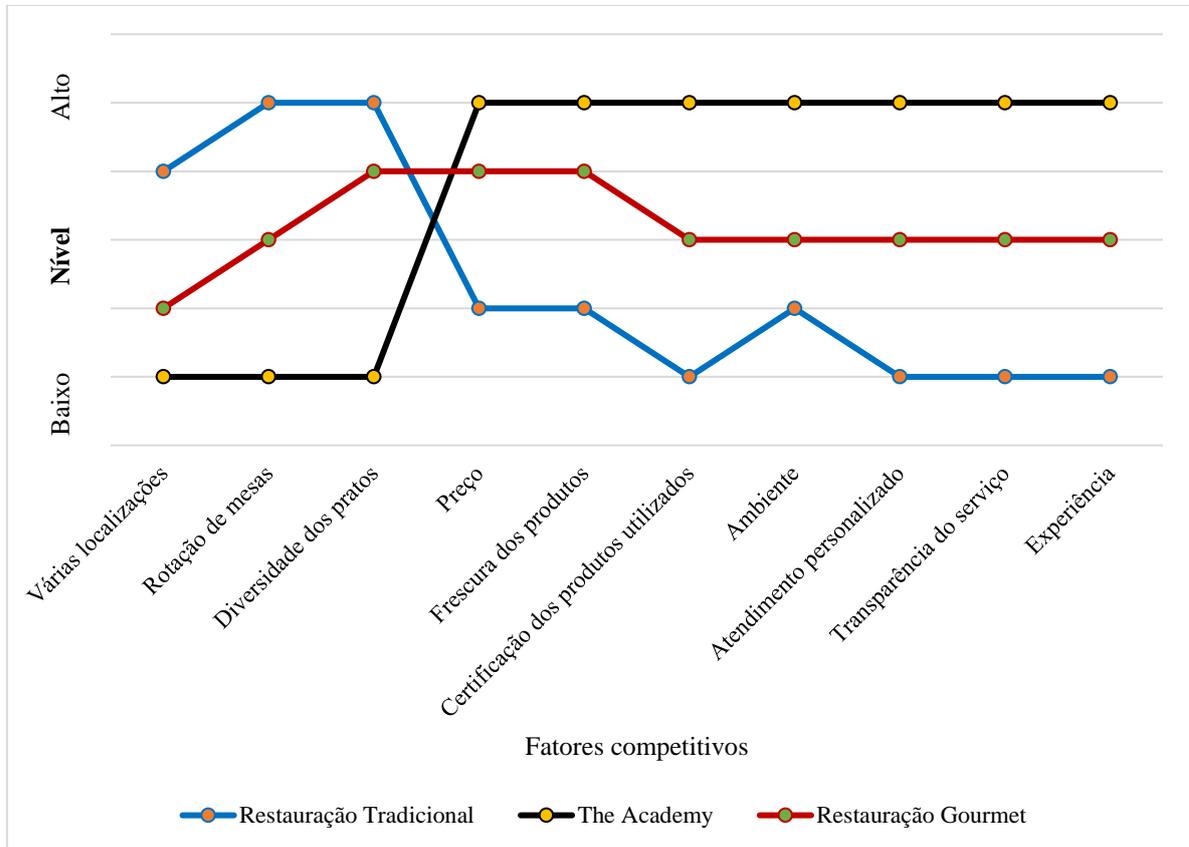
No entanto, apesar de todas estes fatores, o estado atual do setor permite abrir espaço para inovar ao nível da experiência de consumo, sendo uma excelente oportunidade para se fazer negócio.

5.5 A Estratégia de Oceano Azul

Como já foi referido, a estratégia de oceano azul tem como finalidade obter vantagens competitivas sustentáveis e duradoras, onde se consiga vencer a concorrência com a criação de um novo mercado, algo que não exista no mercado atual e seja diferenciador (Gamble e Thompson, 2012). Este projeto basear-se-á num restaurante no qual a Carnes Pino Verde se diversifica a jusante e se posiciona com um conceito diferenciador, onde para além de se tomar uma refeição, se possa fazer compras num talho de produtos certificados e selecionados de alta qualidade, e onde se poderá ver e aprender como se trata, cozinha, tempera e se corta a carne. Todas estas experiências acontecerão em simultâneo. As refeições são tomadas na sala de jantar, onde o cliente tem acesso a toda a informação e visualização do processo do seu pedido. Ao contrário do *standard* do mercado, o objetivo do restaurante é que o cliente passe o maior tempo possível, de forma a poder experienciar e tirar o máximo proveito da refeição. A localização única no centro de Lisboa, vai contra o princípio da localização e disponibilidade no máximo de locais possíveis. A oferta deste restaurante, centra-se em oferecer experiências ao nível da carne, onde o cliente não só disfrute de uma refeição de carne de alta qualidade, mas também possa aprender sobre ela e conhecer todo o processo por de trás do prato que lhe é confeccionado. Sendo assim, o restaurante chamar-se-á The Academy, refletindo no seu nome o conceito e a experiência que os clientes podem ter. Segundo Freire (1997), identificar quais os fatores críticos de sucesso num mercado, permitem adequar a oferta às necessidades dos clientes, bem como identificar as variáveis que proporcionam um maior valor para o cliente. No entanto, para Birkinshaw e Mark (2017), para se criar um Oceano Azul, a empresa deve conhecer os valores e necessidades dos clientes, mas procurar novas maneiras e diferentes de os satisfazer. Desta forma, elimina-se a concorrência e cria-se um espaço no mercado inexplorado. Na figura abaixo é possível verificar a curva de valor da The Academy, que não só indica os fatores pelos quais os

concorrentes se regem, mas também sugere quais as direções a seguir para a criação de um Oceano Azul no mercado da restauração.

Figura 20 - Matriz de Avaliação de Valor



Fonte: Elaboração própria

No seguimento da curva de valor, surge a ferramenta matriz-eliminar-reduzir-aumentar-criar, que tenta responder a algumas questões de qual o caminho a seguir para se criar um Oceano Azul num determinado mercado. Para a The Academy, esta matriz tem a configuração descrita na Figura 21:

Figura 21 - Matriz-eliminar-reduzir-elevar-criar

Eliminar	Elevar
Conceito de rotação de mesas Múltiplas localizações	Certificações Características e frescura dos produtos Atendimento personalizado
Reduzir	Criar
Diversidade dos menus/pratos Sensibilidade a preço	Experiência de aprendizagem Transparência da informação e de processos Ambiente único (Escola+Talho+Restaurante)

Fonte: Elaboração própria

Através desta matriz, torna-se perceptível qual o foco a tomar e em quais fatores/atributos se deve investir. A singularidade, é uma das características essenciais numa matriz desta natureza, pois impede que a organização siga uma estratégia similar à dos concorrentes. A partir desta matriz, é possível afirmar que a mensagem da The Academy é o de oferecer uma experiência de prazer e de aprendizagem com produtos de carne, que até agora não existe no mercado igual.

Capítulo VI – Implementação da estratégia

Após análise de dados contabilísticos, financeiros, sectoriais, internos e externos vai ser apresentado neste capítulo a proposta de reformulação estratégica que a Carnes Pino Verde poderá seguir, de forma a poder voltar a crescer.

Esta orientação estratégica baseia-se em alguns pressupostos como: A Empresa manter a sua atividade no sector grossista de carne, conclusão e obtenção de um financiamento bancário, e aposta da administração na entrada num novo negócio.

Perante o diagnóstico da situação atual da empresa e o desejo da administração em investir e fazer crescer o negócio, a estratégia proposta neste projeto passa por integrar verticalmente a empresa a jusante, através de um restaurante com um conceito inovador e diferenciador daqueles que atualmente existem – The Academy - restaurante e escola de ensino da arte de bem cortar, temperar e cozinhar carne.

A realização deste investimento conduzirá a um aumento do Passivo da empresa e consequente alavancagem, contribuindo para um grande incremento do *Debt to Equity*. O nível de endividamento aumentará, pois a empresa passará de ser financiada praticamente por capitais próprios e contará com uma obrigação bancária na casa das centenas de milhares de euros.

A existência de visão, missão, valores e objetivos bem definidos é fundamental para o sucesso das organizações, pelo que a Carnes Pino Verde não é diferente. No entanto, com as novas diretrizes estratégicas propostas neste projeto, algumas alterações seriam feitas na Visão, de forma a estar em concordância com os novos objetivos da empresa. Assim, a Carnes Pino Verde passaria não só de ter a ambição de ser uma referência no mercado nacional da comercialização e distribuição de carne, como teria também a ambição de ser uma referência ao nível da inovação nos serviços e produtos à base de carne. Não obstante, a principal missão da empresa continuará a ser criar valor económico, social e sustentável a longo prazo.

Ao nível dos valores, estes mantêm-se estanques. A confiança, qualidade, proximidade e satisfação do cliente, são características pelo qual a empresa continuaria a ser identificada.

6.1 O conceito

Como foi referido anteriormente, o plano da administração da empresa passa por fazer crescer o negócio através de uma estratégia de diversificação relacionada. A opção por diversificar o negócio desta forma, passa pelas vantagens ao nível de custo e de *know-how* já obtidos a partir do *core business* da empresa, a distribuição para retalhistas. Com uma nova linha de negócio a jusante é possível baixar os custos do restaurante, bem como aumentar a sua qualidade, devido às economias de escala e *know-how* na escolha e seleção dos produtos. Desta maneira, a empresa procura aumentar a diferenciação e baixar os custos neste novo negócio.

A Carnes Pino Verde opera no sector da distribuição há mais de 25 anos, pelo que a experiência acumulada e relações estreitas com os principais fornecedores de matérias-primas torna-se chave para o sucesso no novo negócio.

Do ponto de vista interno, a empresa é dotada de recursos e capacidades para ser bem-sucedida no setor da restauração, não só do ponto de vista dos produtos (a carne), bem como pelos recursos financeiros, financiados por capital próprio e passivo, capazes de suportar um investimento como este.

No que toca ao tipo de negócio a jusante, a escolha da empresa não passa por apenas abrir um restaurante que se diferencie pela qualidade dos produtos, pois isso já existe no mercado lisboeta, como O Talho, Atalho Real, Volver Carne y Alma, Butchers entre outros. A estratégia da empresa passa por tentar inovar, criar algo que ainda não exista no setor da restauração, aproveitando o facto de nos dias que correm, os consumidores portugueses procurarem sobretudo experiências gastronómicas, tomando cada vez mais refeições fora de casa. Assim, a Carnes Pino Verde pretende implementar uma estratégia de oceano azul para este novo negócio, criando uma verdadeira academia da carne, onde seja possível não só tomar refeições, como num restaurante normal, mas ainda aprender a cortar, temperar e cozinhar da melhor forma a carne e no final comê-la, ou então comprar e levar para casa, como se de um talho se tratasse. Em suma, o conceito passa por ter um restaurante que dignifique e eleve a matéria-prima, a carne, não só pela sua qualidade, como também pela hipótese de o cliente ter informação da raça e do crescimento do animal que está a dar origem ao seu prato. Uma característica do The Academy, é garantir que todos os animais usados para a confeção dos seus pratos, sejam certificados e tenham um crescimento sustentável ao longo da sua vida, reduzindo assim o impacto ambiental provocado pela sua produção. Um dos objetivos é de dar a conhecer aos clientes, todas as potencialidades, informações e especificidades desta matéria-prima que em outro lado não seria possível.

Relativamente à concorrência, existirá sempre a de todos os outros restaurantes em Lisboa, principalmente, casos como O Talho, Butchers e restantes nesta linha, no entanto nenhum possui este *add-in* de valor extra para o cliente, visto ser o primeiro desta natureza.

6.2 Segmentação, Target e Posicionamento

A The Academy posiciona-se como um restaurante altamente especializado em pratos à base de carne, bem como uma escola de ensino “desta arte”. Todo o *staff*, desde os chefs de cozinha, aos colaboradores de sala, são conhecedores das características e qualidade da carne utilizada na confeção dos pratos, podendo assim oferecer um aconselhamento altamente especializado aos clientes. Esta academia pretende ser vista como um restaurante diferente, que proporciona uma experiência ao nível das sensações. Isto é, proporcionar ao cliente uma experiência gastronómica descontraída de elevado grau de qualidade e ao mesmo tempo poder aprender todos os segredos relacionados com a arte da carne, tendo sempre no final a hipótese de comer aquilo que fez, ou comprar para levar.

A decoração do espaço será um estilo rústico com apontamentos alusivos à temática de um talho.

O *target* são todos os clientes e famílias moradores e trabalhadores da zona da Grande Lisboa, com uma vida ativa e com um gosto pelo convívio, refeições de elevada qualidade, bem como vontade de experimentar novos sabores, sensações e experiências. Os turistas internacionais de passagem por Lisboa, também são um dos principais *targets*.

6.3 Marca, Logotipo e Produto/Serviço

O nome escolhido foi The Academy, de forma que a associação nos clientes seja direta e permita uma interpretação fácil de qual o conceito do restaurante, transmitindo a ideia de um restaurante de alta qualidade e especializado em carne, bem como a ideia de que é um local onde se pode aprender. Desta forma, através desta marca, é possível passar ao público-alvo a mensagem necessária para que desperte o interesse em vir conhecer e experienciar este restaurante.

O logotipo do restaurante é algo que poderá ser diferenciador, apesar de ainda não estar decidido, de forma a aumentar o *brand awareness* e alavancar as associações pretendidas com o nome da marca.

A The Academy terá um elemento comum em todos os pratos da sua ementa, a carne, portanto todas as refeições servidas no restaurante, quer ao jantar, ou almoço contarão com uma ementa elaborada com as melhores carnes nacionais e do mundo, em que será possível o cliente, não só conhecer as características e origem do animal que irá ser servido posteriormente, como também ver, escolher, ou cortar a peça de carne, se o assim desejar. A The Academy será um espaço elegante, rústico, com o design associativo de um Talho moderno, onde para além de o cliente poder disfrutar de uma refeição de alta qualidade, num ambiente moderno, poderá antes de tomar a refeição, uma aula/workshop. As aulas/workshops serão dadas sempre ao jantar e apenas em três dias da semana, 6º feira, sábado e domingo, em horários específicos, pois são os dias em que as pessoas têm mais tempo, disponibilidade e vontade para aproveitar estas experiências. Estas aulas vão ser dadas por um cortador com experiência, que transmitirá aos clientes todas as técnicas e segredos do corte e tempero da carne.

A cozinha não terá paredes, pelo que os clientes no restaurante poderão sempre acompanhar e ver o seu prato de carne a ser cozinhado. Adicionalmente, como foi dito anteriormente, todo o staff do restaurante terá formação no que toca ao domínio do saber da carne comercializada no restaurante de forma a poder esclarecer todas as dúvidas dos clientes, relacionadas com a carne, animais, cortes, temperos ou pratos. Todos estes

serviços e aspetos diferenciadores, têm como finalidade aumentar a perceção de qualidade e valor para o cliente final de forma a justificar o preço elevado pela experiência.

6.4 Comida e Bebida

A ementa, contará só com produtos à base de carne como foi referenciado, sendo que os clientes terão a hipótese de optar por uma dose de um prato escolhido/de uma carne escolhida, ou então, terão a hipótese de degustar um sortido de carnes selecionadas de várias raças e partes do animal. Adicionalmente, existirá todos os dias da semana um prato do dia, que evidenciará um tipo de carne, raça, corte e peça em específico. No que toca às bebidas, a oferta passa pelo que normalmente existe nos restaurantes, refrigerantes e sumos naturais, destacando-se uma carta de vinhos específicos que melhor combinam com pratos de carne.

6.5 Orçamentação e avaliação financeira

Para que este projeto se aproxime o mais perto da realidade, foram considerados alguns pressupostos, sendo utilizado o Modelo Financeiro do Plano de Negócios obtido a partir do IAPMEI. Este plano de investimento tem como horizonte temporal a duração de 10 anos, partindo do pressuposto que seria iniciado no ano de 2020. Assim, com base nos dados atuais, seguem-se os pressupostos utilizados para a realização deste projeto, e sobre os quais foram calculados alguns rácios importantes:

- Unidade Monetária: Euro
- 1º Ano de actividade: 2020
- Prazo Médio de Recebimentos (dias) / (meses): 0
- Prazo Médio de Pagamentos (dias) / (meses): 30
- Prazo Médio de Stockagem (dias) / (meses): 15
- Taxa de IVA – Vendas (restauração): 13%
- Taxa de IVA - CMVMC (depende do produto): 6% 13% 23%
- Taxa de IVA - FSE: 23%
- Taxa de IVA - Investimento: 23%
- Taxa de Segurança Social – entidade – colaboradores: 23,75%
- Taxa de Segurança Social – pessoal – colaboradores: 11,00%
- Taxa Média de IRS: 15%
- Taxa de IRC: 21%

- Taxa de Aplicações Financeiras a Curto Prazo: 1%
- Taxa de Juro de Empréstimo a Curto Prazo: 3,90%
- Taxa de Juro de Empréstimo a ML Prazo: 5,20%
- Taxa de Juro de Ativos sem Risco - Rf : 0,203%
- Taxa de atualização do projeto: Taxa de juro do financiamento + Rf = 5,40%
- Beta empresas equivalentes: 77%

O prazo médio de recebimentos de clientes é zero dias, pois o pagamento é feito a pronto; O pagamento de mercadorias aos fornecedores de outros serviços terá um prazo médio de pagamento de 30 dias;

Taxa de IVA aplicado à restauração é de 13% e o de CMVMC varia em função do produto, podendo ir de 6% em pão ou queijo, até 23%, por exemplo, em refrigerantes;

A taxa de juro de ativos sem risco (Rf) corresponde às obrigações do tesouro Alemão. De acordo com a Bloomberg, no início do ano de 2019, esta estava fixada a 0,204% a 10 anos;

Taxa de juro de empréstimo a curto prazo de 3,90% e de 5,2% para financiamentos a longo prazo, para um montante de 250 000 euros - Novo Banco;

O beta de empresas equivalentes foi apurado tendo por base as respetivas tabelas de Damodaran para o sector da restauração.

6.5.1 Investimento inicial

No caso do projeto ser iniciado em 2020, sendo que a abertura do restaurante ao público, só acontecerá no início do 2º semestre de 2020. O investimento inicial previsto é de 400 mil euros, dos quais 100 mil euros financiados por capital próprio, e os restantes 300 mil euros, via financiamento bancário. Este montante vai ser aplicado na aquisição do espaço para o restaurante, no equipamento, remodelações, obras, equipamentos, sistemas e mobiliários. O montante que não for gasto nesta fase inicial, será utilizado para fundo de maneio e obrigações pontuais que possam surgir na sequência do início de atividade do restaurante. Na Figura 22, encontra-se detalhado alguns destes custos:

Figura 22 - Investimento Inicial

Categoria	Descrição	Valor (€)
Obras de reestruturação do espaço	Design e estilo de talho moderno*	40 000,00 €
Contrato de Aluguer do espaço	Centro de Lisboa **	60 000,00 €
Equipamentos Informáticos	Sistemas de POS	3 000,00 €
	Softwares integrados	1 000,00 €
Imobilizado	Equipamentos para cozinha	25 000,00 €
	Expositores	5 000,00 €
	Outros	1 000,00 €
	Bancadas	1 000,00 €
	Equipamentos para a sala de jantar	10 000,00 €
	Diversos (pratos, copos etc.)	2 000,00 €
	Utensílios cozinha	4 000,00 €
	Utensílios sala de jantar	3 000,00 €
	Utensílios escola	1 000,00 €
	Equipamento para a escola	5 000,00 €
Marketing e publicidade	Google Adwords, Zomato e Social Media	1 000,00 €
Mobiliário	Mesas para a sala de jantar	5 000,00 €
	Mesas para a escola	2 000,00 €
	Cadeiras para sala de jantar e escola	2 000,00 €
Total com IVA		171 000,00 €

Fonte: Elaboração própria

*É necessário um investimento elevado no design para o estilo único pretendido

**A localização do restaurante será no centro de Lisboa, pelo que de acordo com uma pesquisa feita no site Imovirtual, em média, um espaço com 500 m² de área fica perto dos 10.000 euros mensais de renda, nesta localização. O pressuposto é de fazer um contrato de arrendamento com avanço de 6 meses de renda.

6.5.2 Financiamento obtido

Com vista à realização do projeto, foi realizado uma simulação do financiamento a partir do site do Novo Banco, com um plano de reembolso a cinco anos e taxa variável, presentes na Figura 23:

Figura 23 - Mapa do financiamento

Número prestação	Amortizações de capital	Juros	Prestação	Capital em Dívida	Impostos	Outros Custos	Total da Prestação
1	4 746,46 €	525,00 €	5 271,46 €	295 253,50 €	21,00 €	312,22 €	5 604,68 €
2	4 754,77 €	516,69 €	5 271,46 €	290 498,70 €	20,67 €	145,14 €	5 437,27 €
3	4 763,09 €	508,37 €	5 271,46 €	285 735,60 €	20,33 €	144,04 €	5 435,83 €
4	4 771,42 €	500,04 €	5 271,46 €	280 964,20 €	20,00 €	142,91 €	5 434,37 €
5	4 779,77 €	491,69 €	5 271,46 €	276 184,40 €	19,67 €	141,74 €	5 432,87 €
6	4 788,14 €	483,32 €	5 271,46 €	271 396,30 €	19,33 €	140,53 €	5 431,32 €
7	4 796,52 €	474,94 €	5 271,46 €	266 599,80 €	19,00 €	139,51 €	5 429,97 €
8	4 804,91 €	466,55 €	5 271,46 €	261 794,90 €	18,66 €	138,21 €	5 428,33 €
9	4 813,32 €	458,14 €	5 271,46 €	256 981,60 €	18,33 €	136,88 €	5 426,67 €
10	4 821,74 €	449,72 €	5 271,46 €	252 159,80 €	17,99 €	135,50 €	5 424,95 €
11	4 830,18 €	441,28 €	5 271,46 €	247 329,60 €	17,65 €	134,09 €	5 423,20 €
12	4 838,63 €	432,83 €	5 271,46 €	242 491,00 €	17,31 €	132,72 €	5 421,49 €
Total Ano 1	57 508,90 €	5 748,50 €	63 257,50 €	242 491,50 €	229,90 €	1 843,40 €	65 330,90 €
13	4 847,10 €	424,36 €	5 271,46 €	237 643,90 €	16,97 €	297,33 €	5 585,76 €
Total Ano 2	58 728,30 €	4 529,10 €	63 257,50 €	183 762,70 €	181,10 €	1 637,60 €	65 076,30 €
25	4 949,88 €	321,58 €	5 271,46 €	178 812,80 €	12,86 €	277,30 €	5 561,62 €
Total Ano 3	59 973,50 €	3 283,90 €	63 257,50 €	123 789,10 €	131,30 €	1 362,30 €	64 751,20 €
37	5 054,83 €	216,63 €	5 271,46 €	118 734,30 €	8,67 €	250,79 €	5 530,92 €
Total Ano 4	61 245,20 €	2 012,30 €	63 257,50 €	62 543,95 €	80,51 €	1 005,90 €	64 343,90 €
49	5 162,01 €	109,45 €	5 271,46 €	57 381,94 €	4,38 €	217,08 €	5 492,92 €
Total Ano 5	62 543,90 €	713,71 €	63 257,60 €	0,00	28,56 €	555,87 €	63 842,00 €
Total	300 000,00 €	16 287,00 €	316 287,00 €	0,00	651,50 €	6 405,20 €	323 344,00 €

Fonte: Elaboração própria

6.5.3 Amortizações

Para se efetuar a estimativa do valor das amortizações escolheu-se o método das quotas constantes (Figura 25). Assim, as taxas aplicadas vão ao encontro do que está definido no decreto regulamentar nº25/2009 de 14 de setembro e no código de IRC, ilustrado na Figura 24.

Figura 24 - Taxas de amortização e vida útil aplicáveis

	Taxa amortização Fiscal	Vida útil fiscal (anos)
Obras de Remodelação	10,00%	10
Equipamentos	14,28%	7
Mobiliário	12,50%	8
Software	33,33%	3

Fonte: Elaboração própria

Figura 25 - Mapa de amortizações do projeto

Moeda: Euros		Amortizações										
	Investimento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Obras	40 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0
Equipamentos	57 000,0	8 139,6	8 139,6	8 139,6	8 139,6	8 139,6	8 139,6	8 139,6				
Mobiliário	9 000,0	1 125,0	1 125,0	1 125,0	1 125,0	1 125,0	1 125,0	1 125,0	1 125,0			
Softwares	4 000,0	1 333,2	1 333,2	1 333,2								
Capital Fixo	110 000,0	14 597,8	14 597,8	14 597,8	13 264,6	13 264,6	13 264,6	13 264,6	5 125,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0

Fonte: Elaboração própria

6.5.4 Volume de negócios

Para se efetuar a estimativa de volume de negócios, teve-se em conta os seguintes pressupostos presentes na Figura 26:

Figura 26 - Estimativas

Descrição	Valores
Número de dias aberto por ano	6 dias / 52 semanas
Media de ocupação em horas/lugar - Jantar	3h
Media de ocupação em horas/lugar - Almoço	1h30
Capacidade máxima (mesas)	20
Almoço (horas)	4h
Jantar (horas)	6h
Capacidade máxima de clientes ao almoço	102
Capacidade máxima de clientes ao jantar	102
Taxa de ocupação média ao jantar (%)	60%
Taxa de ocupação média ao almoço (%)	40%
Média de clientes atendidos ao almoço	61,2
Média de clientes atendidos ao jantar	40,8
Total da média diária de clientes atendidos	102
Consumo médio por pessoa ao jantar sem aula	30 €
Consumo médio por pessoa ao jantar com aula	40 €
Consumo médio por pessoa ao almoço	20 €

Fonte: Elaboração própria

Os pressupostos foram elaborados através de observação física e entrevista com Paulo Carvalho, bem como análise da plataforma Google Analytics, presente na Figura 7.2.4, em anexo, para restaurantes similares. Como tal, os pressupostos apresentados baseiam-se numa ótica de maior atividade ao jantar de 5º feira, 6º feira e sábado, pelo que nos restantes dias da semana, o fluxo de pessoas não é tão elevado, o que influencia o valor médio. A The Academy estará aberta 6 dias por semana, sendo a 2º feira o dia de folga. O consumo médio por pessoa varia em função da fase do dia, pois à noite os clientes têm possibilidade de participar na aula de carne, o que aumenta o valor despendido. De acordo com Paulo Carvalho, o consumo médio neste tipo de restaurantes, situa-se entre os 25€ e 40€ por pessoa, no entanto existe um considerável desvio padrão, pois tanto existe clientes que fazem uma refeição completa, com entradas e sobremesas, e outros que apenas consomem um prato principal e bebida.

A estimativa do volume de negócios da tabela anterior, partiu do pressuposto de um crescimento contínuo e de inflação, ano após ano. As estimativas dos preços médios para os pratos principais, sobremesas, entradas e vinhos tiveram como base a conversa com Paulo Carvalho e Patrícia Faria. No que toca aos produtos dos pratos principais, realçar que estes só serão à base de carne, não havendo opções vegetarianas (Quadro 7.2.7, em anexo).

6.5.5 Custos das mercadorias vendidas e consumidas

Para esta rubrica foi elaborado uma estimativa à semelhança da anterior, tendo por base o conhecimento obtido com as entrevistas, uma taxa de crescimento e inflação associadas. Importa salientar que a principal matéria consumida pelo restaurante será a carne, que será fornecida pela Carnes Pino Verde. Aqui reside uma grande vantagem competitiva, pois aumentar-se-á a qualidade dos produtos e reduzir-se-á os custos (Figura 27).

Figura 27 - Estimativa de CMVMC para o projeto

CMVMC	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aulas	31 824,00 €	32 269,54 €	32 721,31 €	33 179,41 €	33 643,92 €	34 114,93 €	34 592,54 €	35 076,84 €	35 567,91 €	36 065,87 €	36 570,79 €
Custo Médio	5,00 €	5,07 €	5,14 €	5,21 €	5,29 €	5,36 €	5,43 €	5,51 €	5,59 €	5,67 €	5,75 €
Talho	7 956,00 €	8 067,38 €	8 180,33 €	8 294,85 €	8 410,98 €	8 528,73 €	8 648,14 €	8 769,21 €	8 891,98 €	9 016,47 €	9 142,70 €
Custo Médio	5,00 €	5,07 €	5,14 €	5,21 €	5,29 €	5,36 €	5,43 €	5,51 €	5,59 €	5,67 €	5,75 €
Entradas	42 007,68 €	42 595,79 €	43 192,13 €	43 796,82 €	44 409,97 €	45 031,71 €	45 662,16 €	46 301,43 €	46 949,65 €	47 606,94 €	48 273,44 €
Custo Médio	4,00 €	4,06 €	4,11 €	4,17 €	4,23 €	4,29 €	4,35 €	4,41 €	4,47 €	4,53 €	4,60 €
Pratos principais	206 856,00 €	209 751,98 €	212 688,51 €	215 666,15 €	218 685,48 €	221 747,07 €	224 851,53 €	227 999,45 €	231 191,45 €	234 428,13 €	237 710,12 €
Custo Médio	6,50 €	6,59 €	6,68 €	6,78 €	6,87 €	6,97 €	7,07 €	7,16 €	7,26 €	7,37 €	7,47 €
Sobremesas	39 780,00 €	40 336,92 €	40 901,64 €	41 474,26 €	42 054,90 €	42 643,67 €	43 240,68 €	43 846,05 €	44 459,89 €	45 082,33 €	45 713,48 €
Custo Médio	5,00 €	5,07 €	5,14 €	5,21 €	5,29 €	5,36 €	5,43 €	5,51 €	5,59 €	5,67 €	5,75 €
Bebidas	95 472,00 €	96 808,61 €	98 163,93 €	99 538,22 €	100 931,76 €	102 344,80 €	103 777,63 €	105 230,52 €	106 703,74 €	108 197,60 €	109 712,36 €
Custo Médio	3,00 €	3,04 €	3,08 €	3,13 €	3,17 €	3,22 €	3,26 €	3,31 €	3,35 €	3,40 €	3,45 €

Fonte: Elaboração própria

Notas:

- Para a estimativa do custo médio unitário das aulas e do talho, foi utilizado o custo médio de uma peça de carne e parte do vencimento hora do funcionário
- Para as entradas assumiu-se que uma grande parte destas vão ser feitas tendo por base carne, daí o preço ser aproximado ao de uma peça
- As bebidas apresentam um custo médio não muito elevado, pois existe um grande desvio padrão entre os refrigerantes, sumos naturais e vinhos, que são produtos onde é possível obter economias de escala, devido ao seu elevado prazo de validade

6.5.6 Fornecimento de Serviços externos

Contabilisticamente nesta rúbrica apenas são considerados os gastos com serviços de comunicações, despesas com eletricidade, água, gás e restantes desta natureza, no entanto, para além desses, vai ser incluído também o valor da despesa com a renda do espaço do restaurante e diversos, como *marketing* e publicidade. Como foi referido, através de uma pesquisa pelo *site* Imovirtual, estimou-se que o valor mensal da renda seria 10.000 euros. Adicionalmente, foi estimado um custo mensal com publicidade/promoções no Zomato, Google Adwords e restantes Social Media, de 1000€ mensais.

Os custos com a manutenção foram também incluídos nesta rúbrica, e partiu-se do pressuposto que todos os anos será necessário remodelações e manutenções, fruto da atividade operacional do restaurante, que é de alto desgaste do ponto de vista do imobilizado e dos ativos fixos tangíveis.

Os custos com energia elétrica, foram estimados de acordo com os preços praticados pela EDP, sendo este caso uma instalação elétrica de baixa tensão normal.

Foi ainda estimado um valor com outras despesas, que diz respeito a todos os custos que podem incorrer da atividade normal do restaurante e que não estão previstos. Por fim, à semelhança das rúbricas anteriores, será considerado uma taxa de crescimento e de inflação todos os anos.

Na Figura 28 será apresentado o total de gastos estimados para esta rúbrica durante o período em análise.

Figura 28 - Projeção de gastos com Fornecimento de Serviços Externos

FSE	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Renda	120 000,00 €	121 680,00 €	123 383,52 €	125 110,89 €	126 862,44 €	128 638,52 €	130 439,46 €	132 265,61 €	134 117,33 €	135 994,97 €	137 898,90 €
Energia	15 000,00 €	15 210,00 €	15 422,94 €	15 638,86 €	15 857,81 €	16 079,81 €	16 304,93 €	16 533,20 €	16 764,67 €	16 999,37 €	17 237,36 €
Gás	350,00 €	354,90 €	359,87 €	364,91 €	370,02 €	375,20 €	380,45 €	385,77 €	391,18 €	396,65 €	402,21 €
Água	1 500,00 €	1 521,00 €	1 542,29 €	1 563,89 €	1 585,78 €	1 607,98 €	1 630,49 €	1 653,32 €	1 676,47 €	1 699,94 €	1 723,74 €
Manutenção	2 000,00 €	2 028,00 €	2 056,39 €	2 085,18 €	2 114,37 €	2 143,98 €	2 173,99 €	2 204,43 €	2 235,29 €	2 266,58 €	2 298,31 €
Marketing	7 000,00 €	7 098,00 €	7 197,37 €	7 298,14 €	7 400,31 €	7 503,91 €	7 608,97 €	7 715,49 €	7 823,51 €	7 933,04 €	8 044,10 €
Outras	3 000,00 €	3 042,00 €	3 084,59 €	3 127,77 €	3 171,56 €	3 215,96 €	3 260,99 €	3 306,64 €	3 352,93 €	3 399,87 €	3 447,47 €

Fonte: Elaboração própria

6.5.7 Gastos com pessoal

No que concerne aos gastos com pessoal, aqui serão estimados os custos com os colaboradores ao longo do projeto, com uma taxa de atualização anual de 1%. Os valores usados tiveram como base as últimas tabelas salariais publicadas em boletim pela Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), bem como os valores encontrados no Sapo Empregos, para os respetivos cargos. A taxa de IRS aplicada, para um trabalhador não casado e sem dependentes é de 11% e com um vencimento base de 851,26 euros (média dos vencimentos bases). Respeitante ao subsídio de alimentação, este terá um valor diário de 5,49 euros pagos em cartão e não sendo sujeito a tributação em base de IRS e Segurança Social (Ponto nº1 da portaria N° 1552-D/2008 de 31 dezembro e mudado pela portaria 1458/2009). Os custos estimados com pessoal para o período em análise, encontram-se estimados no Quadro 7.2.5, em anexo.

6.5.8 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados (Figura 29), é uma demonstração financeira que mostra o saldo entre os rendimentos de uma empresa e os seus gastos. Como tal, para a implementação deste projeto, foi elaborado uma demonstração provisória com os valores estimados para as várias rúbricas analisadas anteriormente. Importa realçar, que de acordo com o artigo 52º do código de IRC, os prejuízos fiscais apurados, podem ser deduzidos posteriormente, não excedendo um ou mais cinco períodos posteriores. Para esta demonstração, não foram estimados outros ganhos, ou perdas.

Figura 29 - Demonstração de resultados para o período do projeto

RENDIMENTOS E GASTOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	850 656 €	862 565 €	874 641 €	886 886 €	899 302 €	911 892 €	924 659 €	937 604 €	950 730 €	964 041 €	977 537 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-423 896 €	-429 830 €	-435 848 €	-441 950 €	-448 137 €	-454 411 €	-460 773 €	-467 223 €	-473 765 €	-480 397 €	-487 123 €
Fornecimentos e serviços externos	-148 850 €	-150 934 €	-153 047 €	-155 190 €	-157 362 €	-159 565 €	-161 799 €	-164 064 €	-166 361 €	-168 690 €	-171 052 €
Gastos com o pessoal	-198 601 €	-200 587 €	-202 593 €	-204 619 €	-206 665 €	-208 731 €	-210 819 €	-212 927 €	-215 056 €	-217 207 €	-219 379 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	79 309,06 €	81 213,79 €	83 153,13 €	85 127,64 €	87 137,91 €	89 184,50 €	91 268,00 €	93 389,03 €	95 548,19 €	97 746,08 €	99 983,36 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-14 598 €	-14 598 €	-14 598 €	-13 265 €	-13 265 €	-13 265 €	-13 265 €	-5 125 €	-4 000 €	-4 000 €	0 €
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	64 711,26 €	66 615,99 €	68 555,33 €	71 863,04 €	73 873,31 €	75 919,90 €	78 003,40 €	88 264,03 €	91 548,19 €	93 746,08 €	99 983,36 €
Gasto líquido de financiamento	-65 330,90 €	-65 076,30 €	-64 751,20 €	-64 343,90 €	-63 842,00 €						
Resultado antes de impostos	-619,64 €	1 539,69 €	3 804,13 €	7 519,14 €	10 031,31 €	75 919,90 €	78 003,40 €	88 264,03 €	91 548,19 €	93 746,08 €	99 983,36 €
Imposto sobre o rendimento do período		-323,33 €	-798,87 €	-1 579,02 €	-2 106,57 €	-15 943,18 €	-16 380,71 €	-18 535,45 €	-19 225,12 €	-19 686,68 €	-20 996,50 €
Resultado líquido do período	-619,64 €	1 216,36 €	3 005,26 €	5 940,12 €	7 924,73 €	59 976,72 €	61 622,69 €	69 728,58 €	72 323,07 €	74 059,41 €	78 986,85 €

Fonte: Elaboração própria

6.6 Análise da viabilidade do Projeto

Para se avaliar com um maior grau de fiabilidade a viabilidade do negócio (Figura 30), foi elaborado um mapa de avaliação do projeto, recorrendo-se a três indicadores:

- O Valor Atual Líquido (VAL), que calcula o valor presente do projeto, através das somas *cash-flows* futuros, descontados à Taxa das obrigações Alemãs (0,203%) mais o valor da taxa de juro de médio/longo prazo do financiamento simulado (5,20%)
- A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), é calculada a partir do VAL e indica a taxa mínima para tornar o projeto viável
- *Payback Period*, estima o momento a partir do qual o projeto se torna rentável, neste caso, após 6 anos

Figura 30 – Mapa de Avaliação do Projeto

DESCRIÇÃO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Resultado operacional	79 309,06 €	81 213,79 €	83 153,13 €	85 127,64 €	87 137,91 €	89 184,50 €	91 268,00 €	93 389,03 €	95 548,19 €	97 746,08 €	99 983,36 €
Depreciações e Amortizações	-14 597,80 €	-14 597,80 €	-14 597,80 €	-13 264,60 €	-13 264,60 €	-13 264,60 €	-13 264,60 €	-5 125,00 €	-4 000,00 €	-4 000,00 €	-4 000,00 €
Custos financeiros	-65 330,90 €	-65 076,30 €	-64 751,20 €	-64 343,90 €	-63 842,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cash Flow de Exploração	-619,64 €	1 539,69 €	3 804,13 €	7 519,14 €	10 031,31 €	75 919,90 €	78 003,40 €	88 264,03 €	91 548,19 €	93 746,08 €	95 983,36 €
Capex	-110 000,00 €										
Valor Atualizado Líquido	-104 949,23 €	1 385,89 €	3 248,60 €	6 091,95 €	7 710,68 €	55 365,31 €	53 968,80 €	57 937,53 €	57 012,88 €	55 388,99 €	53 803,84 €
Valor Atualizado Líquido Acumulado	-104 949,23 €	-103 563,35 €	-100 314,75 €	-94 222,79 €	-86 512,11 €	-31 146,80 €	22 822,00 €	80 759,53 €	137 772,41 €	193 161,40 €	246 965,23 €

Fonte: Elaboração própria

VAL	246 965,23 €	VAL>0	O projeto é economicamente viável
TIR	19%	TIR>r	

Capítulo VII – Conclusões e limitações

O presente projeto académico teve como principais objetivos, a aplicabilidade das vastas áreas do conhecimento absorvidas durante o meu percurso académico no ISCTE, bem como poder aplicar este conhecimento a algo que acrescentasse valor e que pudesse ter impacto, de alguma forma, no futuro de uma empresa.

A Carnes Pino Verde encontra-se, do ponto de vista financeiro, numa posição que lhe permite cumprir com todas as suas responsabilidades e obter lucro, no entanto, fruto do desenvolvimento do mercado, da indústria e das crises financeiras do país, este decresceu bastante desde 2009. Sendo o objetivo da administração voltar a crescer de forma sustentada, o desafio desta tese foi de propor um novo caminho para a empresa, aproveitando ao máximo os recursos e capacidades do negócio atual. Assim, a estratégia escolhida para crescer foi a de Integração Vertical a jusante, consistindo igualmente numa Diversificação Relacionada, pois assim é possível tirar partido das inter-relações entre negócios e transferir competências, recursos e ativos de uma unidade para outra, reduzindo o custo do investimento (Ireland et al., 2011).

Sendo a estratégia de crescimento escolhida a de integrar e diversificar, haveria a hipótese de se integrar a montante, e não jusante, no entanto tendo em conta o caminho histórico da empresa, que no seu passado tinha produção de gado, optou-se por integrar a jusante. Tendo em conta a evolução da indústria da carne e as crescentes ameaças da envolvente, como custos, sustentabilidade e produtos substitutos, optou-se por diversificar para um restaurante, pois como se pôde verificar através das entrevistas e das análises efetuadas, apesar da concorrência existente neste mercado, ainda há espaço para inovar ao nível da experiência. Dito isto, e tendo em conta a grande experiência na indústria da carne, bem como todo o *know how* obtido ao longo dos mais de 25 anos, o restaurante para o qual se vai diversificar será especialista em carne, sendo todos os pratos principais à base de carne. Em termos de desempenho e de vantagens competitivas, este alinhamento estratégico vai conceder à The Academy a garantia de qualidade máxima nos seus produtos, bem como reduzir os seus custos naquilo que é a sua matéria de excelência, a carne.

A Carnes Pino Verde poderia apenas diversificar para um restaurante especialista em carne, no entanto, sendo o mercado da restauração altamente competitivo e havendo já soluções similares no mercado, a empresa decidiu criar algo relacionado com este nicho da cozinha, que ainda não existisse. Assim, surgiu a criação de um Oceano Azul, algo que

fosse diferenciador, e que os clientes não conseguissem identificar com exatidão o conceito da The Academy, um restaurante, talho e escola da carne, onde é possível ter estas três experiências em simultâneo: aprender a cortar, temperar e cozinhar a carne, bem como comê-la à refeição, e ainda comprar para levar para casa. A The Academy foca-se, essencialmente, na experiência e reconstrói a curva de valor, no sentido de contrariar aquilo que são os *standards* do mercado, satisfazendo as mesmas necessidades dos clientes, mas de maneira diferente. Este restaurante procura eliminar o conceito de rotação de mesas para maximizar o lucro, fazendo o inverso. Ou seja, se os clientes passarem mais tempo no restaurante, não só vão ter uma experiência mais intensa, como também vão consumir mais, aumentando assim o rédito de cada venda. O conceito de múltiplas localizações é também eliminado, pelo que apenas existe uma localização, no centro de Lisboa. Do ponto de vista de criação de valor, introduzir-se-á no mercado uma nova forma de ir ao restaurante, onde se pode comprar, comer e aprender o máximo sobre a matéria-prima, carne, pois esta é a única proteína utilizada na conceção dos pratos. Assim, do ponto de vista comparativo, a The Academy procura eliminar a diversidade de menus e diminuir a sensibilidade aos preços praticados, pois o *trade-off* entre custo para o cliente e a experiência obtida está equilibrada. No que toca à concorrência de produtos substitutos e da crescente preocupação ambiental, todos os pratos confeccionados vão ser à base de carne certificada, em que será possível saber qual foi a origem e crescimento do bovino, tendo este sempre um crescimento sustentável – uma das condições e característica da carne usada na The Academy.

Relativamente à aplicabilidade do projeto, os estudos financeiros realizados apontam para que ao fim de 9 anos, o negócio se torne rentável, pois é neste ponto que a soma dos *cash-flows* atualizados acumulados se tornam positivos e o valor atual líquido totaliza, aproximadamente, 140 mil euros. De notar, que as projeções financeiras foram calculadas com o financiamento a ser reembolsado em 5 anos. Os valores utilizados para as restantes projeções e demonstrações foram elaborados numa perspetiva realista, e de acordo com as informações obtidas a partir dos estudos analisados e entrevistas realizadas.

Sendo o objetivo da presente tese e projeto, fazer crescer uma empresa através da diversificação do negócio de forma relacionada, tirando-se partido das inter-relações entre negócios e criar vantagem competitiva, é possível verificar através da Quadro 7.2.6, em anexo, que o resultado e valor da empresa aumentará bastante com esta proposta de projeto, fazendo a empresa crescer outra vez e provando a premissa da Ansoff : $2+2=5$.

7.1 Limitações do projeto

Apesar do trabalho apresentado ter como finalidade abordar um problema real, de uma empresa real, e propor uma resolução para tal, existem algumas limitações quanto à sua aplicação. Mais precisamente, as projeções e estimativas usadas para cálculo da viabilidade do negócio, bem como o possível retorno do mesmo. Adicionalmente, é importante referir que se registou alguma dificuldade na obtenção de informação do sector grossista de carne em Portugal, bem como outros dados relacionados com a produção de carne, procura, preços entre outros dentro deste espectro. A obtenção destas informações teria ajudado a tornar mais tangível as informações retiradas deste trabalho, bem como o seu impacto.

As entrevistas realizadas foram uma das grandes fontes de informação para a elaboração deste projeto, pelo que importa realçar, que mesmo tendo estas sido realizadas a líderes de opinião do sector, o número restrito destas, não permite extrapolar com fiabilidade as conclusões obtidas.

Outra limitação importante, é o grau de conhecimento ao nível do empreendedorismo e restauração, que poderão contribuir para algumas falhas refletidas neste projeto.

A elaboração deste projeto seguiu uma diretiva académica, pelo que não foi possível abranger todos os desafios e áreas relevantes que um projeto desta dimensão exigiria. No entanto, crê-se que as matérias mais relevantes e significativas para a gestão tenham sido abordadas, tendo sido inclusive proposto soluções assertivas para as mesmas. Ficou perceptível que uma estratégia deverá ser algo dinâmico, flexível e adaptável aos vários contextos internos e externos, de forma a que a empresa consiga ter sucesso num mercado que é cada vez mais exigente e competitivo.

De futuro, seria importante efetuar um estudo de mercado acerca do consumo de carne e dos hábitos de consumo no que toca à restauração em Portugal, bem como as suas tendências, de forma a se obter uma melhor orientação estratégica.

Sendo o objetivo do presente trabalho académico, consolidar conhecimentos obtidos, bem como realizar uma Tese de Mestrado que fosse aplicável no mundo real e numa empresa real, considero que apesar de todas as limitações atrás enunciadas, este projeto constituiu uma boa base e guia para um provável futuro da Carnes Pino Verde Lda.

Capítulo VIII – Anexo

8.1 Entrevistas

Entrevistador: José Prazeres

Entrevistado: Paulo Carvalho, Diretor de Fe B do Grupo Comer o Mundo | Chef Kiko

Questões:

1. Quais é que são as suas funções enquanto diretor de *Food&Bverages*?
2. Quantos restaurantes tem o Grupo Comer o Mundo e em qual se pode encontrar o Chef Kiko?
3. Quando nasceu o restaurante O Talho ?
4. Qual a ideia e o conceito por detrás d´O Talho ?
5. E como é que se cria um talho diferente?
6. Se tivesse de destacar um dos pontos-chave qual seria?
7. Quais os dias da semana e momentos do ano em que O talho se encontra mais ativo?
8. Como é que explicaria o *trade-off* entre custo/benefício de uma refeição no Talho, e qual é o valor médio que os seus clientes gastam numa refeição?
9. Quais as estratégias de promoção dos restaurantes? Considera importante a presença nas redes sociais?
10. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para um restaurante do nível d´OTalho?
11. Quais acha que são as qualidades que os clientes mais valorizam num restaurante *premium*?
12. Tendo em conta a competitividade no mundo da restauração, acha importante um restaurante ter um conceito específico?
13. Qual a importância que dão n´O Talho às *reviews*? Analisam os comentários e respondem aos clientes?
14. Que conselhos daria aos responsáveis dos restaurantes portugueses para terem tão bom ambiente como o do Talho?
15. Quais os fatores críticos que apontaria, para um restaurante “normal” ter sucesso no mercado

Entrevistador: José Prazeres

Entrevistado: Gonçalo Albino, Diretor Comercial da Carne Alentejana SA

Questões:

1. Quais é que são as suas funções enquanto diretor comercial?
2. Qual a história da Carne Alentejana? Como nasceu?
3. Qual o modelo de negócio de negócio da Carne Alentejana?
4. Como é que os vários negócios “comunicam” entre si?
5. Se existir, qual a estrutura hierárquica da empresa?
6. Se tivesse de destacar um pontos-chave para o sucesso, qual seria?
7. Em termos de procedimentos, como descreveria a cadeia de valor da Carne Alentejana?
8. No que toca a diversidade de negócios que a empresa tem, quais os perigos/dificuldades que encontraram e ainda encontram relativos à gestão dos mesmos?
9. Quais são as grandes vantagens dos restaurantes Carne Alentejana, face aos seus concorrentes?
10. Se possível, qual é o ponto da situação financeira da empresa neste momento? A diversificação e integração dos vários negócios tem tido bons resultados?
11. Qual o conselho que daria a uma empresa do mundo da carne que quisesse diversificar o seu negócio? Qual seria a área que aconselharia e porque?
12. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para os restaurantes da Carne Alentejana?
13. Quais acha que são as qualidades que os clientes dos restaurantes Carne Alentejana valorizam mais?
14. Tendo em conta a competitividade no mundo da restauração, acha que a estratégia organizacional da Carne Alentejana lhe confere uma grande diferenciação e vantagem face aos restantes restaurantes?
15. Nos vossos restaurantes, qual a importância que dão aos comentários nas redes sociais? Respondem aos clientes?

Entrevistador: José Prazeres

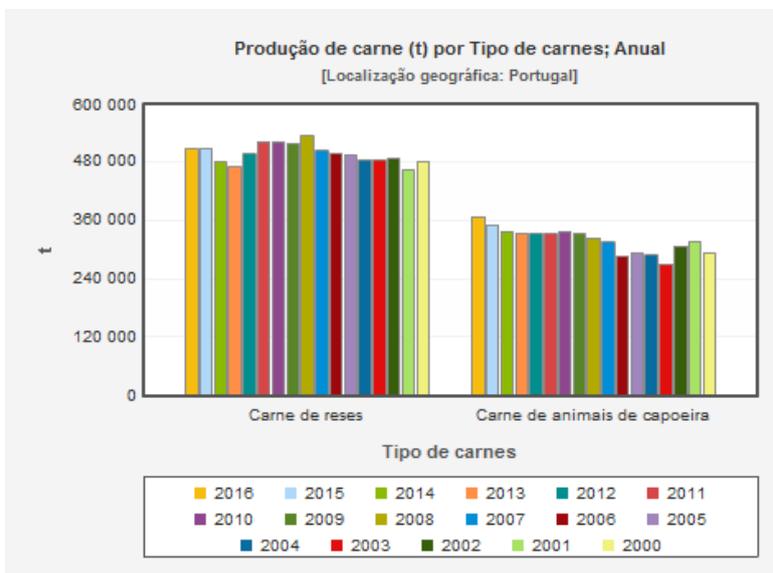
Entrevistado: Patricia Faria, Diretor de Comunicações da Chefs Academy

Questões:

1. Quais é que são as suas funções enquanto diretora?
2. Como organiza eventos gastronómicos e trabalha com muitos restaurantes e chefs, se tivesse de destacar um pontos-chave para o sucesso no mundo da restauração, qual seria?
3. Considera que plataformas como a *zomato* e *tripadvisor* são importantes para os restaurantes? Se sim porque?
4. Quais acha que são as qualidades que os clientes de restaurantes *premium* valorizam mais?
5. Tendo em conta a competitividade no mundo da restauração, como é que um restaurante se pode diferenciar dos restantes?
6. Como é que classifica e analisa o mercado atual da restauração em Portugal?
7. Como é que explicaria o *trade-off* entre custo/benefício de uma refeição no num restaurante “caro”?
8. Quais as estratégias que acha funcionarem melhor para a atração e fidelização de clientes?
9. Tendo em conta a competitividade no mundo da restauração, acha importante um restaurante ter um conceito específico e diferenciador?
10. Que conselhos daria aos responsáveis dos restaurantes portugueses para terem sucesso?
11. Quais os fatores críticos que apontaria, para um restaurante “normal” ter sucesso no mercado?

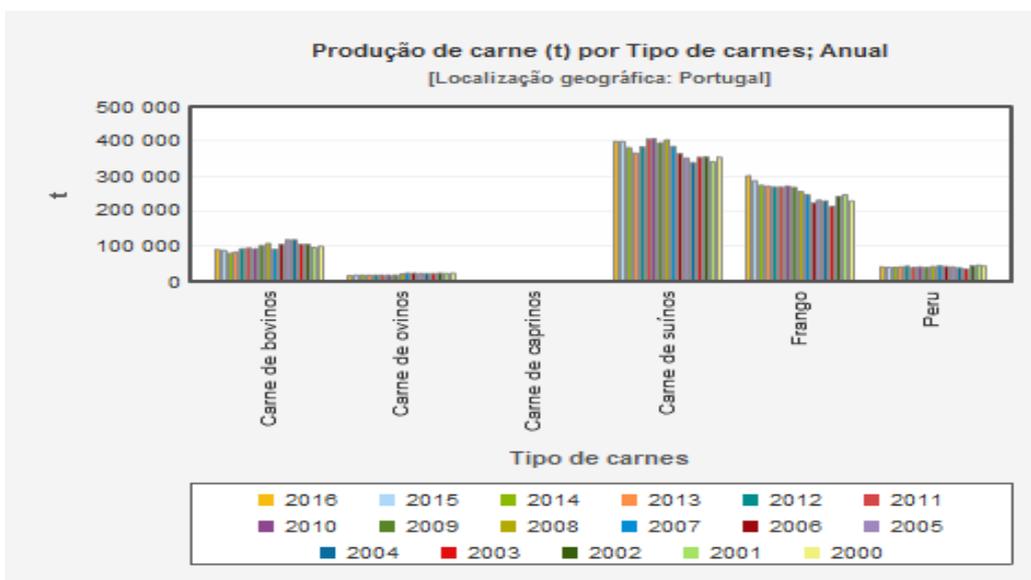
8.2 Anexos gerais

Quadro 7.2.1 – Produção de carne por tipologia (em toneladas)



Fonte: INE (2017)

Quadro 7.2.2 – Produção de carne por origem animal (em toneladas)



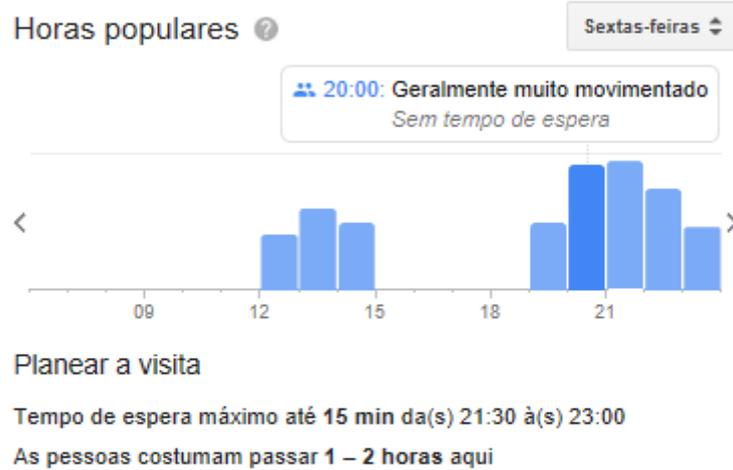
Fonte: INE (2017)

Quadro 7.2.3 – Consumo de carne *per capita*, em 2015, 2016 e 2017

Período de referência dos dados	Tipo de carnes	Consumo humano de carne per capita (kg/ hab.) por Tipo de carnes; Anual (1)
2017	Carne de bovinos	18,9
	Carne de suínos	43,7
	Carne de ovinos e caprinos	2,3
	Carne de equídeos	
	Carne de animais de capoeira	42,1
	Outras carnes	2,2
	Miudezas	4,8
TOTAL DO ANO		114
2016	Carne de bovinos	18,2
	Carne de suínos	43,7
	Carne de ovinos e caprinos	2,3
	Carne de equídeos	
	Carne de animais de capoeira	41
	Outras carnes	2,3
	Miudezas	5,1
TOTAL DO ANO		112,6
2015	Carne de bovinos	17,8
	Carne de suínos	44,8
	Carne de ovinos e caprinos	2,3
	Carne de equídeos	
	Carne de animais de capoeira	39,1
	Outras carnes	2,1
	Miudezas	5,1
TOTAL DO ANO		111,2

Fonte: INE (2017)

Quadro 7.2.4 – Horas de visita do Restaurante, Butchers



Fonte: Google Analytics, in (<https://bit.ly/2o6m7dM>)

Quadro 7.2.5 – Tabela salarial anual

Remuneração base anual	Número de colaboradores	Valor anual
<i>Chefs de Cozinha</i>	1	16 800,00 €
<i>Sous Chefs</i>	2	28 000,00 €
Copeiros	1	9 100,00 €
Empregados de mesa	3	21 000,00 €
<i>Floor Manager</i>	1	14 000,00 €
<i>Barman</i>	1	12 600,00 €
Limpeza e higiene	1	7 000,00 €
Outros gastos		
	Taxa	Valor anual
Taxa Social Única - Pessoal	23,75%	25 768,75 €
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1 085,00 €
Subsídio de Alimentação	5,49€ x 21 x 11	11 413,71 €
Retenção Colaboradores		
	Taxa	Valor anual
Retenção SS Colaborador	11%	11 935,00 €
Retenção IRS Colaborador	11%	11 935,00 €

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7.2.6 Demonstração de Resultados Consolidada (Carnes Pino Verde + The Academy)

D.R CONSOLIDADA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	1 609 296 €	1 632 585 €	1 656 211 €	1 691 903 €	1 716 395 €	1 741 241 €	1 787 182 €	1 813 065 €	1 839 323 €	1 879 291 €	1 906 516 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-1 086 052 €	-1 101 919 €	-1 118 018 €	-1 137 763 €	-1 154 388 €	-1 171 256 €	-1 191 954 €	-1 209 373 €	-1 227 046 €	-1 248 745 €	-1 266 995 €
Fornecimentos e serviços externos	-175 181 €	-177 660 €	-180 174 €	-182 724 €	-185 309 €	-187 931 €	-190 591 €	-193 288 €	-196 023 €	-198 797 €	-201 610 €
Gastos com o pessoal	-231 606 €	-234 087 €	-236 595 €	-239 131 €	-241 695 €	-244 287 €	-246 908 €	-249 557 €	-252 236 €	-254 944 €	-257 682 €
Imparidades (perdas/reversões)											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas	-909 €	-923 €	-937 €	-951 €	-965 €	-980 €	-994 €	-1 009 €	-1 024 €	-1 040 €	-1 055 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	116 456,65 €	118 918,59 €	121 423,51 €	132 284,78 €	135 002,40 €	137 766,95 €	157 728,70 €	160 846,63 €	164 017,65 €	176 805,08 €	180 228,23 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-27 596 €	-27 790 €	-27 988 €	-26 856 €	-27 060 €	-27 267 €	-27 477 €	-19 550 €	-18 642 €	-18 861 €	-15 084 €
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	88 861,15 €	91 128,13 €	93 435,15 €	105 428,76 €	107 942,51 €	110 500,14 €	130 251,85 €	141 296,20 €	145 375,84 €	157 943,64 €	165 143,87 €
Gasto líquido de financiamento	-66 786 €	-66 554 €	-66 251 €	-65 866 €	-65 387 €	-1 568 €	-1 591 €	-1 615 €	-1 639 €	-1 664 €	-1 689 €
Resultado antes de impostos	22 074,87 €	24 574,62 €	27 184,58 €	39 563,00 €	42 555,82 €	108 932,28 €	128 660,47 €	139 680,96 €	143 736,37 €	156 279,57 €	163 454,84 €
Imposto sobre o rendimento do período	-3 644 €	-4 022 €	-4 553 €	-5 389 €	-5 974 €	-19 869 €	-20 365 €	-22 579 €	-23 330 €	-23 853 €	-25 225 €
Resultado líquido do período	18 431,11 €	20 552,87 €	22 631,82 €	34 173,78 €	36 581,89 €	89 063,74 €	108 295,51 €	117 101,50 €	120 406,58 €	132 426,65 €	138 229,61 €

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7.2.7 Previsão do volume de vendas

Vendas	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aulas e Talho	111 384,00 €	112 943,38 €	114 524,58 €	116 127,93 €	117 753,72 €	119 402,27 €	121 073,90 €	122 768,94 €	124 487,70 €	126 230,53 €	127 997,76 €
Quantidades	7 956	8 067	8 180	8 295	8 411	8 529	8 648	8 769	8 892	9 016	9 143
Taxa de crescimento	1,00%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço unitário	25,00 €	25,35 €	25,70 €	26,06 €	26,43 €	26,80 €	27,17 €	27,56 €	27,94 €	28,33 €	28,73 €
Entradas	63 011,52 €	63 893,68 €	64 788,19 €	65 695,23 €	66 614,96 €	67 547,57 €	68 493,24 €	69 452,14 €	70 424,47 €	71 410,41 €	72 410,16 €
Quantidades	10 502	10 649	10 798	10 949	11 102	11 258	11 416	11 575	11 737	11 902	12 068
Taxa de crescimento	1,00%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço médio	6,00 €	6,08 €	6,17 €	6,26 €	6,34 €	6,43 €	6,52 €	6,61 €	6,71 €	6,80 €	6,89 €
Pratos principais	477 360,00 €	484 043,04 €	490 819,64 €	497 691,12 €	504 658,79 €	511 724,02 €	518 888,15 €	526 152,59 €	533 518,72 €	540 987,99 €	548 561,82 €
Quantidades	31 824	32 270	32 721	33 179	33 644	34 115	34 593	35 077	35 568	36 066	36 571
Taxa de crescimento	1,00%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço médio	15,00 €	15,21 €	15,42 €	15,64 €	15,86 €	16,08 €	16,30 €	16,53 €	16,76 €	17,00 €	17,24 €
Sobremesas	55 692,00 €	56 471,69 €	57 262,29 €	58 063,96 €	58 876,86 €	59 701,14 €	60 536,95 €	61 384,47 €	62 243,85 €	63 115,26 €	63 998,88 €
Quantidades	7 956	8 067	8 180	8 295	8 411	8 529	8 648	8 769	8 892	9 016	9 143
Taxa de crescimento	1,00%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço médio	7,00 €	7,10 €	7,20 €	7,30 €	7,40 €	7,50 €	7,61 €	7,72 €	7,82 €	7,93 €	8,04 €
Bebidas	143 208,00 €	145 212,91 €	147 245,89 €	149 307,34 €	151 397,64 €	153 517,20 €	155 666,45 €	157 845,78 €	160 055,62 €	162 296,40 €	164 568,55 €
Quantidades	31 824	32 270	32 721	33 179	33 644	34 115	34 593	35 077	35 568	36 066	36 571
Taxa de crescimento	1,00%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço médio	4,50 €	4,56 €	4,63 €	4,69 €	4,76 €	4,82 €	4,89 €	4,96 €	5,03 €	5,10 €	5,17 €

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IX – Referências

9.1 Referências Bibliográficas

Abdi, M.; Azadegan-mehr, M.; Ghazinoory, S. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, v. 12, n. 1.

Adegbesan, J. (2009). On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 463-475.

Adner, R.; Zemsk Y. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 215-239.

Allen, R., Helms, M., Takeda, M., White, C. (2006) A comparison of competitive strategies in Japan and the United States. *SAM Advanced Management Journal* 71(1): 24–34

Allouche, J., Schmidt, G. (1995). *Les Outils de la Decision Strategique*, Editions La Decouverte.

Alves, L., Osório, J., Fernandes, A., Ricardo, H., Cunha, C. (2014). Produção de carne ovina com foco no consumidor. *Enciclopédia Biosfera*, 10(18), 2399-2415.

Andersson S., Gabrielsson, J. Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1): 22– 34

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.

António, N. (2015). *Estratégia organizacional do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ariffin, F., Bibon, M., Abdullah, R. (2012). *Restaurant's Atmospheric Elements: What the Customer Wants*. *Procedia*, Social and Behavioral Sciences, 38, 380-387.

Armour, H., Teece, D. (1978). Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis. *The Bell Journal of Economics*, Spring.

Associação Portuguesa de Nutrição. (2017). *Alimentar o futuro: uma reflexão sobre sustentabilidade alimentar*. E-book n.º 43. Porto: Associação Portuguesa de Nutrição;

Auestad N, Fulgoni L. (2015). *What current literature tells us about sustainable diets: Emerging research linking dietary patterns, environmental sustainability, and economics*. *Advances in Nutrition*; 6(1):19-36.

Balestrin, A. (2004). A evolução histórica do pensamento estratégico e os seus principais debates. *Revista da ANGRAD*. v. 5, n. 3.

- Banco de Portugal. (2016). *Boletim Económico*. Banco de Portugal
- Banker, R., Mashruwala, R., Tripathy, A. (2014), "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? "*Management Decision*, Vol. 52 Iss 5 pp. 872 - 896
- Barbero, R., Vieira, N. (2015). Estratégia do Oceano Azul: relato de implementação em um setor em crise. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 14, n. 4, p. 135-148
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991
- Barney, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. *Upper Saddle River*, NJ: Prentice Hall
- Barney, J., Hesterly, S. (2006). Strategic Management and Competitive Advantage. *Upper Saddle River*, NJ: Pearson Prentice-Hall
- Barney, J., Clark, N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press
- Barney, J., Ouchi, W. (1986). *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Studying and Understanding Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Barringer, R., Jones, F., Neubaum, O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20 (5): 663–687
- Birkinshaw, J., Mark, K. (2017). *25 Ferramentas de Gestão*. São Paulo: Hsm Editora.
- Bowen, P., Wiersema, F. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26(12): 1153-1171
- Brandenburger, M., Stuart, W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics e Management Strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24
- Bujisic, M., Hutchinson, J., Parsa, H. (2014). The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1270-1291.
- Chaganti, R., Cook, R., Smeltz, W. (2002) Effects of styles, strategies and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2): 175–192
- Christensen, H., Cynthia, A. (1981). Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4): 327-343.
- Considine, D., Horton, J., Moorman, G. (2009), "Teaching and reaching the millennial generation through media literacy", *Journal of Adolescent e Adult Literacy*, Vol. 52 No. 6, pp. 471-481.
- Conyette, M., College, O. (2012). A framework explaining how consumers plan and book travel online. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(3), 57-67.

- Coff, W. (2010). The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 7, p. 711-733
- Cynthia, A., Montgomery, W., (1988). Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *The Rand Journal of Economics*, Vol. 19, No.4, pp 623-632
- D'Aveni, A. (1994). *Hyper competition*. The Free Press.
- Deakins, D. (1998). *Entrepreneurial learning and the growth process in SME's*. Em The Learning Organization (pp. Vol. 5 Iss 3 pp. 144-155).
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2005). *Research on Small Firm Growth: A Review*. Conference paper from European Institute of Small Business
- Delgado, A. (2016). *Tecnologia e turismo: Um já não vive sem o outro*. Publituris.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511
- Dobbs, M. (2015). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 32-45.
- Dosi, G., Nelson, R., Winter, G. (2000). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. Nelson, e S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 12-33). Oxford: Oxford Press
- Doty, D., Glick, W., Huber, G. (1993), Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.6.
- Doving, E., Gooderham, N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic management journal*, 841-857.
- Chevron, R. (1998). The Delphi Process: a strategic branding methodology. *Journal of Consumer Marketing*, 15(3), 254-264.
- Eisenhardt, M., Martin, A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21
- Eugenio López-Ortega, H. (2015). *Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge*. Technovation.
- Fatoki Olawale, G. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business Management*, 729-738
- Ferrell, C., Hirtline, D. (2009). *Estratégia de Marketing*. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Fisk, P. (2008). *A more inspired approach to business growth*. Capstone.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA

- Gamble, J. Thompson, A. (2009). *Essentials of Strategic management*. McGrawHill, Irwin
- Ghauri, P., Grønhaug, K., (2010). *Research Methods in Business Studies*, fourth ed. Pearson Education Limited, Harlow
- Gliessman, S. (2001). *Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável*. Porto Alegre: Ed. da Univ. Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.
- Grant, R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden, MA: Blackwell
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gort, M. (1962). Diversification and Integration in American Industry. *Princeton University Press*, Princeton.
- Gwin, F., Gwin, R. (2003). Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30-42.
- Hall, E. (1995). Corporate Diversification and Performance: An Investigation of Causality”. *Australian Journal of Management*, 20(1): 25-42.
- Hamel, G., Prahalad, K. (1989). “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*.
- Hamel, G., Prahalad, K. (2002). *Competing for the Future*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Hanks, H. (2015). The Organization Life Cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*.
- Hilstrom, C. (2014). *Value creation*. Reference for business.
- Hitt, A., Ireland, D., Hoskisson, E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 9ª edição, Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Helms, M., Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, pp. 215-251.
- Hollensen, S. (2013). The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*, v. 34, n. 5, p. 25-35
- Hoskisson, R., Hitt, M. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, v.16, n. 2, p. 461-509
- Hyun, S., Kang, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues? *International Journal of Hospitality Management*, 39, 57-70. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.003>
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional - Casos de Empresas Portuguesas*. II Série, Nº 11. Edições Almedina. Coimbra

- Ireland R. D. , Hoskisson R. E., Hitt M. A. 2011. *The management of strategy Concept and cases* (9th ed.). South-Western, a part of Cengage Learning.
- Jin, N., Line, N. D., and Merkebu, J. (2016). Examining the Impact of Consumer Innovativeness and Innovative Restaurant Image in Upscale Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 268-281. doi:10.1177/1938965515619229
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Harlow: Prentice Hall
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2004). "How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives." *Financial Executive*.
- Kim W., & Mauborgne, Renée (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., and Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kotler P., Caslione J. (2009), *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, *American Management Association*.
- Lang, L., Stulz, R. (1994). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *The Journal of Political Economy*, v. 102, n. 6, p. 1248-1280.
- Lind, P. (2012). *Small business management in cross-cultural environments*. London: Routledge
- Lins, V., Servaes, H. (2002). Is Corporate Diversification Beneficial in Emerging Markets? *Financial Management*; 5-31
- Lechner, V. (2012). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*.
- Lo, Y., Hsu, K. (2016). Business group's diversification strategy and sustainability. *International Journal of Business and Economics*, 15(1), 35-49.
- Lopes C et al. *Inquérito alimentar nacional e de atividade física (IAN-AF)*
- Luz Sánchez-Peinado, A. (2007). Determinant factors of the entry mode choice in diversification moves. Em J. Sae, *Contemporary Corporate Strategy* (p. 43). Routledge.
- Mccreadie, K. (2008). *A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*: 1. ed. São Paulo:Globo.
- Magretta, J. (2012), Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy, *Harvard Business Review Press*, Boston, MA
- Majumdar, S. (2008). Modelling Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organizations. *The journal of Entrepreneurship*, 157-168.
- Markides, C. (1992). Consequences of corporate refocusing: ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 398-412
- Markides, C., Williamson, J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource based view. *Academy of Management Journal*, 39: 340-367.

- Markides, C. (1998). "To Diversify or Not Diversify?" In: Harvard Business Review on Strategies for Growth. Boston: *Harvard Business School Press*, p.79-97.
- Mason, S. (1957). Economic Concentration and the Monopoly Problem, *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- McKelvie, A., Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*
- Miles, R., Snow, C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*. v. 26, n. 3
- Miles R., Snow C. (1978), *Organizational Strategy: Structure and Process*, Prentice-Hall, New York.
- Mintzberg, H., Quinn, J., Ghoshal, S. (1998), *The Strategy Process*, Prentice-Hall, London
- Mintzberg, H., Quinn, J. (2000). *O processo da estratégia*. Bookman.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes, *California Management Review*, v. 16, n 2, p. 44-53.
- Montgomery, C. (1985). Product-market diversification and market power. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 4, p. 789-798.
- Montgomery, C., Singh, H. (1984). Diversification strategy and systematic risk. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 181-191.
- Mpoyi, T., Bulington, K. (2004). Performance Implications of Changing Vertical Integration Strategies. *American Business Review*, 22, 93-101, University of New Haven School of Business.
- Muller, C. (1999). The business of restaurants: 2001 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 401-413.
- Venkatraman, N. (1984). Exploring the concept of "Fit" in strategic Management. *Academy of Management Review*, 513-525.
- Nabais, C., Nabais, F. (2011). *Prática Financeira I: Análise Económica e Financeira*. (6ª edição). Lisboa: Lidel.
- Namkung, Y., Jang, S. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (2): 142–155
- Nelson, R., Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- Neffke, F., Henning, M. (2013). Skill relatedness and firm diversification. *Strategic Management Journal*, 34(3), 297316.
- Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 29(7): 745–768

- Noteboom, B. (1993). Firm size effects on transaction costs. *Small Business Economics*, 5(4), 283–295.
- OCDE. (2015). *Taxation of SMEs in OCDE and G20 countries*. OCDE tax policy studies no. 23 Paris.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. (2006), Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 5.
- Parnell J. (2006), Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy, *Management Decision*, Vol. 44, Iss 8.
- Palepu, K. (1986). 'Diversification strategy, profit performance and the entropy measure', *Strategic Management Journal*, 6, pp- 239-255.
- Pearce, A., Robinson, R., Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press
- Peteraf, A. (1993). The cornerstones of the competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*. V. 14, p. 179-191
- Pereira, S. (2017). *Análise da consciência ambiental e do consumo verde em Portugal: factores comprobatórios e perfil de consumidor verde* (Doctoral dissertation).
- Perry, S. (1998). *A meta-analytic review of the diversification – performance relationship: aggregating findings in strategic management*. 1998. 212 f. Thesis (Doctoral of Philosophy) – Florida Atlantic University, Florida.
- Porter, M. (1991). 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12 pp 95-117.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Rodrigues, J. et al. (2005). *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT
- Rumelt, R. (1977). *Corporate diversification strategies and financial performance*. Working Paper MGL-54, Managerial Studies Center, University of California Los Angeles.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4):359-369.
- Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D. (1994). Fundamental issues in strategy, *Harvard Business School Press*

- Roger, Mason. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision* 45 (1). pp. 10-28.
- Santos, A., Pereira, D., Quatrin, R. (2013). The art of adding value: a study of the variables that influences the choice of a restaurant. Culture : *Revista de Cultura e Turismo*, 7(2), 33-51.
- Schmidt, L., Truninger, M., Guerra, J., Prista, P. (2016). *Primeiro Grande Inquérito Sobre Sustentabilidade em Portugal - Relatório Final*. Lisboa: Observa.
- Singh, A., Gaur, A., Schmid, F. (2010). Corporate Diversification, TMT experience and performance. *Management International Review*, 50(1), 35-56. <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-009-0025-4>.
- Singh, H., Montgomery, C. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 377-386
- Sobal, J., Kettel, L., Bisogni, C. (1998). *A conceptual model of the food and nutrition system*. Soc Sci Med; 47(7):853-63.
- Speckbacher, G., Neumann, K., Hoffmann, H. (2014). Resource relatedness and the mode of entry into new businesses: Internal resource accumulation vs. access by collaborative arrangement. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1675-1687.
- Springmann, M. et al. (2018). *Health and nutritional aspects of sustainable diet strategies and their association with environmental impacts: a global modelling analysis with country-level detail*. Lancet Planet. Health 2, e451–e46
- Stimpert, L., Duhaime, M., (1997). Seeing the big picture: the influence of industry, diversification e business strategy on performance; *Academy of Management Journal*; Volume 40.No. 3, 560-583.
- Griffith, S. (1963). Sun Tzu, The Art of War, traduzido para inglês., *Oxford University Press*.
- Swystun, J. (2007) - *The brand Glossary*. Basingstoke (England), Interbrand/palgrave Macmillan.
- Teal, E., Hofer, C. (2003) The determinants of new venture success: Strategy, industry structure and the founding entrepreneurial team. *Journal of Private Equity* 6(4): 38–51
- Teece, J., Pisano, G., Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, J. (2009). Dynamic capabilities e strategic management. Oxford: *Oxford University Press*
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Reimpressão 2014, Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Thompson A., Strickland, J. (2001). *Strategic Management: concepts and cases*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 601 p.
- Tsokas, W., Carter, S., Kyriazopoulos, K. (2001) Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and Innovation Management Studies* 2(1): 19–33.

- Vracheva, V. (2015). Enterprise strategy concept, measurement, and validation: Integrating stakeholder engagement into the firm's strategic architecture. *European Management Journal*, 375-385.
- Wan, P., Hoskisson, R., Short, C., Yiu, W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.
- Wan, D. (2006). Diversification Strategy and Performance of Malaysian Firms. *Gading Business Management Journal*, 39-50
- Wang, C., Ahmed, K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51
- Wee, C. (2016). Think tank - beyond the five forces model and blue ocean strategy: an integrative perspective from Sun Zi Bingfa. Global *Business and Organizational Excellence*, v. 36, n. 2, p. 34-45,
- Wheelen, T., Hunger, J. (2006). *Strategic management and business policy: concepts and cases*. Pearson.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1996). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 198
- Wubben, M., Dusseldorf, S., Batterink, H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy, *British Food Journal*, v. 114, n. 2, p. 248-271
- Wright, P., Kroll, J., Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yang, Y., Narayanan, K., De Carolis, M. (2014). The relationship between portfolio diversification and firm value: The evidence from corporate venture capital activity. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1993-2011
- Yin, K. (1989). *Case Study Research Design and Methods*, Sage, Newbury Park
- Yoon, Y., Uysal, M. (2013). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56.
- Yu, Y., Umashankar, N., Rao, R. (2015). Choosing the right target: Relative preferences for resource similarity and complementarity in acquisition choice. *Strategic Management Journal*. 2015, 37, 1808–1825
- Zhou, Y. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 624-639.
- Zollo, M., Winter, G. (2002). **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zook, C., et al. (2001). Profit from the Core. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

9.2 Outras Fontes

American Marketing Association. Brand Definition. Disponível em:

<https://bit.ly/2m23wPy>

Publituris. Municípios e entidades regionais vão ter 1M€ para desenvolver Portugal WIFI. Disponível em:

<https://www.publituris.pt/2016/09/23/245654/>

ARESH. IVA nos serviços de alimentação e bebidas (2016). Disponível em:

http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Imagens/untitled%20folder4/AHRESP%20%20Aplicacao%20do%20IVA%20Diferenciado%20%20Informacao%20Associados%20-%2022junho_.pd

Jornal Económico. Almeida, J sobre a descida do IVA na restauração levou à criação de mais de 20 mil postos de trabalho. Disponível em:

<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/descida-do-iva-na-restauracao-levou-criacao-de-mais-de-20-mil-postos-de-trabalho-252866>

Shifter. André, M sobre a Vodafone ter a melhor rede móvel, mas Portugal ainda atrás da Europa. Disponível em:

<https://shifter.pt/2018/01/vodafone-4g-melhor-redemovel-portugal/>

Jornal Expresso. Botelho, N. sobre a taxa de analfabetismo em Portugal. Disponível em:

<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-0903-Taxa-de-analfabetismo-em-Portugal-ainda-e-das-maiores-na-Europa>

Dados sobre o Economic Outlook. Disponível em:

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Economias. Fim da Sobretaxa de IRS em 4 Fases. Disponível em

<https://www.economias.pt/fim-sobretaxa-irs/>

Revista Forbes, Consumo de carne na geração *Millennials*. Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/michaelpellmanrowland/2018/03/23/millennials-move-away-from-meat/#5b325feea4a4>

Lei do Orçamento de Estado para 2016, Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, no artigo 145º, introduz as seguintes verbas (1.8. e 3.1.) à Lista II (bens e serviços sujeitos à taxa intermédia) do Código do IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/73958532/details/maximized>

Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003. Disponível em: https://www.bancomontepio.pt/iwov-resources/SitePublico/documentos/pt_PT/Financiamentos/Empresas/RecomendacaoComissaoEuropeia2003361.pdf

Regulamento n.º 852/2004, de 29 de Abril de 2004 (Parlamento Europeu e do Conselho da UE, 2004). Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/113/2006/06/12/p/dre/pt/html>

FRIESNER. T. History of SWOT Analysis. Disponível em: http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm.

Management Study Guide. Posicionamento das marcas (2014). Disponível em: <http://www.managementstudyguide.com/brand-positioning.htm>

Jornal Económico. Faturação dos restaurantes portugueses. Disponível em: <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/restaurantes-faturaram-3-730-milhoes-de-euros-em-2016-168015>

Cushman Wakfield. Estudo sobre a alimentação. Disponível em: <http://www.cushmanwakefield.pt/pt/research-and-insight/2017/report-global-food-and-beverage-market-2017>

Banco de Portugal. Boletim de 2016. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/boletim/estudos_da_cb_26_2016.pdf

Banco de Portugal. Projeções para a Economia Portuguesa 2016-2018. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_p.pdf

INE. Publicações sobre a Economia e Consumo em Portugal (2017). Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_publicacoesPUBLICACOESpub_boui=277092072ePUBLICACOESstema=00ePUBLICACOESmodo=2

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_destaqueDestAQUESdest_boui=151507175eDESTAQUESmodo=2

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_publicacoesePUBLICACOESpub_boui=277092072ePUBLICACOESmodo=2

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_destaqueDestAQUESdest_boui=281248593eDESTAQUESmodo=2

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_indicadoreseindOcorrCod=0008953econtexto=bdeselTab=tab2

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_indicadoreseuserLoadSave=LoadeuserTableOrder=178etipoSelecao=1econtexto=pqeselTab=tab1esubmitLoad=true

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_indicadoreseindOcorrCod=0000211eselTab=tab2exlang=pt

INE. Estatísticas do Turismo 2017. Disponível em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_indicadoresecontecto=pieindOcorrCod=0008273eselTab=tab0

INE. Estatísticas da Restauração e Alojamento, 2017. Disponível em:

http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2903

Pordata. Taxa de Sobrevivência das Empresas Portuguesas. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Site/MicroPage.aspx?DatabaseName=PortugaleMicroName=Taxa+de+sobreviv%C3%Aancia+das+empresas+a+1+ano+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3micaeMicroURL=2891e>

Pordata. Taxa Real de Escolarização em 2016. Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+real+de+escolariza%C3%A7%C3%A3o-9877864>

Pordata. Alunos matriculados no ensino superior: total e por área de educação e formação. Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa.

Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+%C3%A1rea+de+educa%C3%A7%C3%A3o+e+forma%C3%A7%C3%A3o-1026>

Pordata. População Ativa: Total e por Sexo em 2016. Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+sexo-28>

O Corvo, Sítio de Lisboa. Notícia sobre o fecho/abertura de Lojas em Lisboa.

Disponível em:

<https://ocorvo.pt/apesar-do-elevado-dinamismo-estao-a-fechar-mais-lojas-em-lisboa-do-que-as-que-abrem/>

SICAE. Consulta dos Códigos de Atividade Económica em Portugal. Disponível em:

<http://www.sicae.pt/Consulta.aspx>

Distribuir Hoje. Artigo sobre as tendências do Retalho em Portugal. Disponível em:

<http://www.distribuicao hoje.com/insights/as-tendencias-vao-marcas-retalho-2017/>

Jornal Público. Representatividade dos Hipermercados. Disponível em:

<https://www.publico.pt/2017/01/23/economia/noticia/pingo-doce-e-continente-alcancam-as-maiores-vendas-desde-2010-1759073>

Diário de Notícias. Estudo sobre o Investimento em 2017. Disponível em:

<https://www.dn.pt/lusa/interior/investimento-atingiu-novo-recorde-em-2017-em-portugal---estudo-9154039.html>

Cushman Wakefield. Estudo sobre os hábitos de consumo. Disponível em:

<http://www.cushmanwakefield.pt/pt/news/2017/06/shifting-consumer-habits-behind-growth-in-global-eating-out-market>

Sapo24. TSU? O que é e como funciona. Disponível em:

<http://24.sapo.pt/artigos/tsu-o-que-e-e-como-funciona>

Turismo de Portugal. 2011. Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) - Propostas para a revisão no horizonte 2015. Disponível em:

<https://www.portugal.gov.pt/media/820185/20130111%20consulta%20publica%20pent.pdf>

Novo Banco. Simulador de Financiamento. Disponível em:

https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?labelid=credito_habitacao_simulador

Betas do sector da Restauração. Disponível em:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Taxas das obrigações do tesouro alemãs. Disponível em:
<https://www.bloomberg.com/quote/GDBR10:IND>

