

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DA RESTAURAÇÃO:
“GALINHA DO DINIZ” NA ILHA DE SÃO MIGUEL – ANÁLISE DA
VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Alexandre Pacheco Ferreira

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

Orientador:

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

Fevereiro 2019

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DA RESTAURAÇÃO: “GALINHA DO DINIZ” NA ILHA DE SÃO
MIGUEL – ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO FINANCEIRA
Alexandre Pacheco Ferreira

Agradecimentos

A ideia, propósito e realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a colaboração, direta ou indireta, de várias pessoas. A essas pessoas expresso o meu profundo agradecimento:

Ao Professor Doutor Renato Lopes da Costa, por toda a sua disponibilidade, confiança apoio, críticas, e opiniões durante todo o presente trabalho.

Aos meus pais, por toda a paciência, incentivos, esforços, carinho, confiança e contributos transmitidos, não só durante este trabalho, mas durante toda a vida. Sem eles, nada disto seria possível.

Ao Pedro, à Teresa, e às minhas avós, Leontina e Isabel, pelo carinho, incentivo, orgulho e reconhecimento demonstrado ao longo dos anos.

A todos os professores que me acompanharam e que me transmitiram os seus conhecimentos ao longo do meu percurso académico.

A todas as amizades que ganhei nesta fase da minha vida. Com destaque para o João que me acompanhou desde o primeiro ano de licenciatura, e que foi sempre um excelente colega e parceiro de trabalho. Amizades que ficam para a vida.

A todos os meus amigos mais próximos. Sabem eles quem são, e sabem também que contribuíram e vão continuar a contribuir para aquele que é o meu bem-estar.

Ao Vítor e à Catarina, por todo o companheirismo, interesse e cumplicidade demonstrada nestes anos. Excelentes padrinhos.

Ao Carlos Mateus, ao João Graça, à minha prima Catarina, e ao meu pai mais uma vez, José Diniz, por todos os seus contributos no desenvolvimento deste projeto.

A todos aqueles que não fiz referência, e que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse em frente.

A todos vós, o meu muito obrigado.

Resumo

Este projeto insere-se no contexto do mestrado de Gestão e tem como objetivo a apresentação de um plano de negócio que visa a expansão de uma empresa terceirense para a ilha de São Miguel. A empresa em questão é Tasca da Galinha Frita – Diniz, situada em Angra do Heroísmo, ilha Terceira, e está inserida no setor da Restauração e Similares.

Neste sentido, o presente plano de negócio consiste em estudar o mercado em que a empresa se insere, de modo a projetar as estratégias de execução que melhor contribuem para o respetivo êxito. Servirá o presente documento de apoio para esta expansão, em matérias como a tomada de decisões e adaptação a situações imprevistas.

Para a consecução do exposto, procedi à revisão de literatura sobre os temas relacionados, fiz uma análise de mercado direcionada para o ambiente contextual açoriano e com principal destaque para o setor da Restauração e Similares, e procedi também à análise interna da empresa, bem como à análise competitiva do mercado. Para além dos pontos já referidos, a caracterização do setor, a escolha do novo espaço físico, e o estabelecimento dos componentes do *marketing mix* foram outros assuntos abordados.

Da análise dos vários elementos recolhidos, refiro que esta possível expansão para a ilha micalense possui potencial de negócio, tendo em conta que a avaliação financeira do projeto foi realizada em três diferentes cenários, sendo que em qualquer um deles verifica-se viabilidade na expansão da Tasca da Galinha Frita – Diniz para São Miguel.

Palavras-chave: Plano de Negócio; Restauração e Similares; Expansão; Estratégia.

Sistema de classificação JEL:

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other

Abstract

This project is part of the Management Master and has as its main purpose to introduce a business plan, which aims to expand a company from Terceira to São Miguel island, in Azores. The company is called “Tasca da Galinha Frita – Diniz”, located in Angra do Heroísmo, in Terceira island, and it is inserted in the catering area.

Therefore, the current business plan consists in studying the market in which the company is inserted, in order to project the execution strategies that contribute the best to its success. It will also support the expansion mentioned, regarding decision making and unforeseen events adaptation.

To execute the explained above, I reviewed the literature about the topics referenced, I made a market analysis directed to the Azorean environment with emphasis to the catering area. I also have made an internal analysis of the company, as well as a competitive analysis of the market. In addition to the issues mentioned above, the sector characterization, choice of a new space, and the marketing mix components establishment were other addressed issues.

From the analysis of the various elements gathered, I refer that this possible expansion to São Miguel island has business potential, taking in to account that the financial evaluation of the project was made in three different scenarios, and that in any of them viability is verified in the expansion of the “Tasca da Galinha Frita – Diniz” to São Miguel island.

Key-Words: Business Plan; Catering Area; Expansion; Strategy.

Classification Sistem JEL:

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Quadros	X
Índice de Tabelas	XI
Índice de Gráficos	XIII
Índice de Anexos	XIV
Lista de Abreviaturas	XV
Sumário Executivo	XVII
1. Revisão de Literatura	1
1.1. Empreendedorismo e Plano de Negócio	1
1.1.1. O Conceito de Empreendedorismo	1
1.1.2. Plano de Negócio	3
1.2. Estratégia	5
1.2.1. O Conceito de Estratégia.....	5
1.2.2. Estratégia Competitiva	8
1.2.3. Visão Baseada nos Recursos	11
1.3. Marketing	12
1.4. Importância da Restauração	14
2. Apresentação do Negócio.....	16
2.1. Como Tudo Começou?	16
2.2. Atualidade	17
2.3. O Propósito.....	18
3. Análise de Mercado.....	19
3.1. Meio Envolvente Contextual nos Açores.....	19
3.1.1. Contexto Político-legal	20
3.1.2. Contexto Económico.....	24
3.1.3. Contexto Sociocultural.....	28
3.1.4. Contexto Tecnológico	33
3.1.5. Análise Geral.....	35
3.2. Meio Envolvente Transacional.....	35

3.2.1.	<i>Stakeholders</i>	35
3.2.2.	Clientes.....	36
3.2.3.	Fornecedores	36
3.2.4.	Concorrentes.....	41
4.	Caracterização do Setor da Restauração e Similares	42
5.	Nova Localização do Restaurante	47
6.	Análise Interna.....	49
6.1.	Cadeia de Valor	49
6.2.	Análise VRIO	51
7.	Análise Competitiva.....	52
7.1.	Cinco Forças de Porter.....	52
7.1.1.	Ameaça de Novas Entradas.....	52
7.1.2.	Ameaça de Produtos Substitutos	53
7.1.3.	Poder Negocial dos Fornecedores	53
7.1.4.	Poder Negocial dos Clientes	54
7.1.5.	Rivalidade da Indústria	55
7.1.6.	Atratividade da Indústria.....	55
7.2.	Método, Amostra e Análise de Resultados	56
7.2.1.	Metodologia.....	56
7.2.2.	Amostra.....	57
7.2.3.	Resultados	58
7.3.	Análise SWOT.....	60
8.	Análise Estratégica.....	62
8.1.	Análise de Negócio	62
8.1.1.	Estratégias Genéricas de Porter	62
8.2.	Análise Corporativa	64
8.2.1.	Estratégia de Produtos-Mercados – Matriz de Ansoff.....	64
8.2.2.	<i>Outsourcing</i>	65
9.	Formulação da Estratégia.....	66
9.1.	Missão, Visão e Valores.....	66
9.2.	Objetivos da Empresa	67
9.3.	Fatores Críticos de Sucesso	68
10.	Implementação da Estratégia	69

10.1. <i>Marketing Mix</i>	69
10.1.1. Produto	69
10.1.2. Preço	70
10.1.3. Distribuição	71
10.1.4. Comunicação	72
10.2. Recursos	73
10.2.1. Organograma	73
10.2.2. Recursos Humanos	75
10.2.3. Recursos Materiais.....	75
10.2.4. Gestor do Projeto	76
10.2.5. Força de Vendas	76
10.2.6. Apoio Jurídico e Contabilístico	77
10.3. Plano de Implementação	77
11. Estudo da Viabilidade Económico-financeira.....	79
11.1. Pressupostos	79
11.2. Previsões de Vendas e de Custos.....	80
11.3. Capital Fixo e Amortizações	86
11.4. Fundo Maneio Necessário (FMN)	88
11.5. Financiamento	89
11.6. Demonstrações Financeiras.....	89
11.7. Principais Indicadores	91
11.8. Avaliação do Projeto.....	91
12. Conclusão	93
13. Bibliografia.....	95
Anexos	99

Índice de Figuras

Figura 1: Cinco Forças de Porter	9
Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter	10
Figura 3: Hierarquia das Necessidades de Maslow	15
Figura 4: Organograma após expansão para São Miguel.....	74
Figura 5: Touradas à corda na ilha Terceira.....	100
Figura 6: Logotipo	101
Figura 7: Frango frito (foto 1)	101
Figura 8: Frango frito (foto 2)	102
Figura 9: Frango frito com "cortume"	102
Figura 10: Bifana no pão com "cortume"	103
Figura 11: Encomendas take away	103
Figura 12: Cartão de visita	104
Figura 13: Autocolante publicitário	104
Figura 14: Painel publicitário à entrada da Ribeira Grande	131
Figura 15: Simulação de seguro para restaurante.....	132
Figura 16: Cotação para transporte de carga aérea.....	135
Figura 17: Carrinha para a construção da foodtruck.....	138
Figura 18: Carrinha comercial com caixa isotérmica (Ford Transit Connect).....	138
Figura 19: Expositor de bebidas	139
Figura 20: Bancada frigorífica para conservação de alimentos.....	139
Figura 21: Fritadeira para a confeção de frango frito	139
Figura 22: Fritadeira para a confeção de batata frita	140
Figura 23: Arca congeladora (foodtruck).....	140
Figura 24: Gerador (foodtruck)	140
Figura 25: Máquina de café.....	141
Figura 26: Moinho de café	141
Figura 27: Armário frigorífico para conservação de alimentos.....	141
Figura 28: Bancada de lavagem inox.....	142
Figura 29: Bancada bloco 4 gavetas inox.....	142
Figura 30: Escaparete inox	142
Figura 31: Armário inox (parede).....	143
Figura 32: Prateleira inox	143

Figura 33: Arca de conservação de congelados.....	143
Figura 34: Louça e objetos de vidro	144
Figura 35: Talheres e utensílios de cozinha	145
Figura 36: Utensílios de cozinha (foodtruck).....	147
Figura 37: Registadora, gavetas de dinheiro e impressora (foodtruck e restaurante)...	148
Figura 38: Orçamento Electro Cruzeiro (material de incêndio)	149
Figura 39: Orçamento Luízes (higiene e limpeza)	150
Figura 40: Orçamento CarpiOrmonde (mobiliário).....	151
Figura 41: Orçamento ElectroMoisés (equipamentos)	152
Figura 42: Orçamentos Estraga Ferro (cozinha restaurante).....	153
Figura 43: Orçamento Estraga Ferro (foodtruck)	154

Índice de Quadros

Quadro 1: Matriz VRIO	12
Quadro 2: Análise SWOT	12
Quadro 3: Principais constrangimentos e aspetos positivos da RAA	20
Quadro 4: Principais concorrentes da Tasca da Galinha Frita	41
Quadro 5: Aspetos positivos e negativos no negócio da restauração	43
Quadro 6: Características do município da Ribeira Grande	48
Quadro 7: Cadeia de Valor da Tasca da Galinha Frita	50
Quadro 8: Análise SWOT Tasca da Galinha Frita	61
Quadro 9: SWOT dinâmica Tasca da Galinha Frita	62
Quadro 10: Objetivos da empresa.....	68
Quadro 11: Recursos materiais necessários para abertura do negócio	76
Quadro 12: Pressupostos para análise financeira.....	80
Quadro 13: Explicação dos FSE's – cenário realista	85
Quadro 14: Explicação dos investimentos	87
Quadro 15: Resumo dos conceitos de estratégia	99
Quadro 16: Instrumentos financeiros na RAA	105
Quadro 17: Incentivos à criação de emprego na RAA.....	106
Quadro 18: Análise PEST na RAA.....	110
Quadro 19: Análise VRIO (Tasca da Galinha Frita)	114
Quadro 20: Análise das Cinco Forças de Porter.....	115
Quadro 21: Críticas e observações a ser feitas	128
Quadro 22: Mapa de reuniões.....	165

Índice de Tabelas

Tabela 1: PIB per capita das várias Regiões	25
Tabela 2: Taxa de desemprego em Portugal Continental, RAA e Região Autónoma da Madeira (RAM)	26
Tabela 3: Saldo migratório nas NUTS I e Portugal (Nº)	31
Tabela 4: Taxa de analfabetismo nas NUTS I e Portugal (Censos de 2011)	33
Tabela 5: Constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas em Restauração e Similares, na RAA (2016, 2017 e 2018).....	44
Tabela 6: Nível de atividade e de investimento no setor da Restauração e Similares	45
Tabela 7: Análise financeira	46
Tabela 8: Previsão de vendas anuais – todos os cenários	81
Tabela 9: Previsão anual de CMVMC – todos os cenários.....	81
Tabela 10: Remuneração do pessoal.....	82
Tabela 11: Gastos com o Pessoal – cenário realista	83
Tabela 12: Fornecimentos e Serviços Externos - cenário realista	84
Tabela 13: Investimentos a realizar	86
Tabela 14: Depreciações e amortizações acumuladas	87
Tabela 15: Investimento em Fundo Maneio – cenário realista.....	88
Tabela 16: Valores a entregar ao Estado – cenário realista.....	88
Tabela 17: Investimento necessário e fonte de financiamento – cenário realista.....	89
Tabela 18: Demonstração de Resultados previsional - cenário realista.....	90
Tabela 19: Mapa de Cash Flows – cenário realista	90
Tabela 20: Principais indicadores - cenário realista	91
Tabela 21: Avaliação do projeto – cenário realista.....	92
Tabela 22: Escalões IRS em Portugal Continental e RAA	107
Tabela 23: PIB e Principais Componentes da Despesa.....	108
Tabela 24: Índice de Preços no Consumidor	108
Tabela 25: Peso do setor da "Restauração e Similares" na economia	111
Tabela 26: População residente nas várias ilhas e cidades dos Açores	112
Tabela 27: Dormidas nos vários municípios de São Miguel (Nº)	113
Tabela 28: Estabelecimentos hoteleiros em São Miguel (Nº)	113
Tabela 29: Aumento dos salários dos colaboradores	130

Tabela 30: Comunicação	131
Tabela 31: Publicidade e propaganda	131
Tabela 32: Material necessário	136
Tabela 33: Gastos com o Pessoal - cenário pessimista	155
Tabela 34: Fornecimentos e Serviços Externos - cenário pessimista	156
Tabela 35: Investimento em Fundo Maneio - cenário pessimista	157
Tabela 36: Valores a entregar ao Estado – cenário pessimista.....	157
Tabela 37: Investimento necessário e fonte de financiamento - cenário pessimista	157
Tabela 38: Demonstração de Resultados previsional - cenário pessimista.....	158
Tabela 39: Mapa de Cash Flows - cenário pessimista	158
Tabela 40: Principais indicadores - cenário pessimista	159
Tabela 41: Avaliação do projeto - cenário pessimista	159
Tabela 42: Gastos com o Pessoal - cenário otimista.....	160
Tabela 43: Fornecimentos e Serviços Externos - cenário otimista.....	161
Tabela 44: Investimento em Fundo Maneio - cenário otimista	162
Tabela 45: Valores a entregar ao Estado - cenário otimista.....	162
Tabela 46: Investimento necessário e fonte de financiamento – cenário otimista	162
Tabela 47: Demonstração de Resultados previsional - cenário otimista	163
Tabela 48: Mapa de Cash Flows - cenário otimista.....	163
Tabela 49: Principais indicadores - cenário otimista	164
Tabela 50: Avaliação do projeto - cenário otimista	164

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Taxa de Investimento na RAA (Total e setor da Restauração e Similares) ..	28
Gráfico 2: Taxa bruta de natalidade nas NUTS I	30
Gráfico 3: Tráfego de internet em Portugal.....	34
Gráfico 4: Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem no setor do Alojamento e Restauração.....	46
Gráfico 5: Plano de implementação - gráfico de Gantt.....	78
Gráfico 6: Taxas de IVA na UE	107
Gráfico 7: Taxas de IRC na UE	107
Gráfico 8: Constituição de Pessoas Coletivas e Entidades Equiparadas	109
Gráfico 9: Dissolução de Pessoas Coletivas e Entidades Equiparadas	109
Gráfico 10: Ilha de residência.....	122
Gráfico 11: Intervalo de idades da amostra.....	122
Gráfico 12: Conhece a "Tasca da Galinha Frita" ou "Galinha do Diniz"	122
Gráfico 13: Conhece a "Tasca da Galinha Frita" ou "Galinha do Diniz" (tendo em conta ilha de residência)	123
Gráfico 14: Classificação do produto ("Galinha do Diniz")	123
Gráfico 15: Frequência de consumo do produto	124
Gráfico 16: Local onde consome/compra o produto	124
Gráfico 17: Potencial do produto.....	125
Gráfico 18: Benefício de ter uma foodtruck no centro da cidade a vender frango frito	125
Gráfico 19: Provável frequência de compra do produto	126
Gráfico 20: Existência de negócio idêntico em São Miguel	126
Gráfico 21: Restaurantes com frango frito em São Miguel	126
Gráfico 22: Obstáculo da "rivalidade Terceira - São Miguel"	127
Gráfico 23: Prioridade na compra de produtos açorianos.....	127
Gráfico 24: Melhorias a ser feitas na ilha Terceira.....	127

Índice de Anexos

Anexo 1: Conceito de estratégia	99
Anexo 2: Fotografias e imagens do produto e negócio.....	100
Anexo 3: Quadros, tabelas e gráficos referentes à Análise PEST	105
Anexo 4: Tabelas referentes à Caracterização do Setor da Restauração e Similares ...	111
Anexo 5: Tabelas referentes à Nova Localização do Restaurante.....	112
Anexo 6: Quadros referentes à Análise Interna	114
Anexo 7: Quadros referentes à Análise Competitiva.....	115
Anexo 8: Questionário	117
Anexo 9: Resultados do Questionário.....	122
Anexo 10: Salários dos colaboradores	130
Anexo 11: Fornecimentos e Serviços Externos.....	131
Anexo 12: Investimentos.....	136
Anexo 13: Tabelas cenário pessimista	155
Anexo 14: Tabelas cenário otimista.....	160
Anexo 15: Mapa de reuniões	165

Lista de Abreviaturas

AHRSP	Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CF	Custo Fixo
CV	Custo Variável
DRAIC	Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FMN	Fundo Maneio Necessário
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto do Rendimento Coletivo
IRS	Imposto do Rendimento Singular
IUC	Imposto Único de Circulação
IVA	Imposto do Valor Acrescentado
KFC	Kentucky Fried Chicken
OT	Obrigações do Tesouro
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena Média Empresa
p.p.	Pontos percentuais
RAA	Região Autónoma dos Açores
RAM	Região Autónoma da Madeira
ROE	Rentabilidade dos Capitais Próprios
ROI	Retorno do Investimento
RBV	Resource Based View
SDEA	Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented and Time-Bound goals
SREA	Sociedade Regional de Estatística dos Açores
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
UE	União Europeia

VAL Valor Atual Líquido

Sumário Executivo

Portugal assiste atualmente a uma recuperação da crise económica sofrida nos últimos anos, sendo que os vários indicadores económicos têm mostrado uma tendência mais favorável em vários setores de atividade, estando o setor da Restauração e Similares entre os mesmos. Este setor tem sido alvo de um crescimento, tanto a nível nacional como a nível da Região Autónoma dos Açores. Para além disso, verifica-se um crescimento do turismo a nível global, e o caso dos Açores não foge à regra, sendo o arquipélago um destino de eleição.

São Miguel é a ilha dos Açores que, atualmente, recebe a maior parcela de turismo que visita o arquipélago (quase 70% das dormidas nos Açores em 2017 pertencem a São Miguel), e para além disso, é a ilha mais populosa da região, tendo mais de metade da população da ilha Terceira, segunda ilha mais populosa.

A elaboração deste plano de negócio visa então analisar a expansão de uma empresa terceirense para a ilha de São Miguel. A empresa em questão é a Tasca da Galinha Frita – Diniz, situada na ilha Terceira, em Angra do Heroísmo, estando inserida no setor da Restauração e Similares. Tal como o nome indica, é um negócio que se especializa na confeção de frango frito, tendo duas vias de venda: um pequeno restaurante e uma *foodtruck*. É um negócio que tem apresentado um considerável sucesso e crescimento durante os últimos anos.

O frango frito é um produto muito habitual na ilha Terceira, muito provavelmente devido à influência que a ilha tem dos americanos, sendo vários os restaurantes terceirenses especializados na confeção deste produto. Por outro lado, na ilha micaelense, não se verificam quaisquer restaurantes ou negócios inseridos no setor da Restauração e Similares, especializados naquilo que é o frango frito.

É este o ponto de partida para a elaboração deste plano de negócio. Encaram-se estes e outros fatores como uma oportunidade para a empresa crescer e aumentar o seu volume de vendas.

Ao elaborar este plano de negócio pretendi, por um lado, avaliar a viabilidade económico-financeira para a expansão e instalação deste negócio na ilha de São Miguel, e por outro,

dispor de um instrumento que sirva de guia para a instalação e desenvolvimento do negócio.

O projeto divide-se então em vários pontos, entre eles uma análise do ambiente contextual e transacional, bem como uma análise interna da empresa e análise competitiva do mercado. São também abordadas as várias estratégias a adotar pela empresa, de forma a conseguir o crescimento sustentado do negócio. Para além disso, são abordados pontos como a nova localização do espaço físico da empresa, a análise das componentes do *marketing mix*, a análise financeira, entre outros.

A análise financeira tem em conta três cenários: um realista, um pessimista e um otimista, sendo que a previsão de vendas, de gastos e de custos destes cenários têm por base os valores atuais da empresa na ilha Terceira.

Em qualquer um dos cenários verifica-se a viabilidade económico-financeira desta expansão, uma vez que o VAL corresponde a 134 638 € para o cenário realista, 14 655 € para o cenário pessimista, e 254 378 € para o cenário otimista. O retorno do investimento dá-se em 3 anos (cenário realista), 5 anos (cenário pessimista) e 2 anos (cenário otimista).

1. Revisão de Literatura

Nos dias que decorrem a concorrência é cada vez mais forte, e com isto, alcançar o sucesso é uma tarefa cada vez mais difícil. Não basta ter uma boa eficiência operacional, é necessário também optar por uma boa estratégia (Porter, 1996). Para além disso, é também importante que a empresa tenha uma atitude de “*make it happen*”, ou seja, vontade de agir. Não é suficiente que uma empresa tenha a melhor estratégia ou os melhores instrumentos de gestão se não fizer uso dos mesmos (Stam, 2009; Leonardo, 2012; Barney e Hesterly, 2015).

Neste âmbito, e tendo em conta que este plano de negócio está inserido no setor da Restauração e Similares, a revisão de literatura irá ao encontro de temas como o empreendedorismo, a estratégia, o marketing, e a importância da restauração para a sociedade.

1.1. Empreendedorismo e Plano de Negócio

1.1.1. O Conceito de Empreendedorismo

Após a revisão de literatura feita sobre empreendedorismo, facilmente se chega à conclusão de que este é um conceito que tem sido bastante discutido ao longo dos anos pelos vários investigadores (Gartner, 1990; Grebel, 2004; Stam, 2009; Leonardo, 2012).

De acordo com Gartner (1990), as revisões feitas sobre empreendedorismo mostram a falta de uma definição acordada pelos vários autores, sendo que há também a falta de uma preocupação sobre o que é que o empreendedorismo constitui como plano de estudo. Através de um estudo elaborado pelo autor, Gartner (1990) chega à conclusão que cada definição de empreendedorismo vai sempre depender das crenças de cada pessoa. Por exemplo, se um investigador associa o empreendedorismo à inovação, então as suas pesquisas serão relacionadas com a inovação, e se associa o empreendedorismo à criação de valor, então as suas pesquisas serão relacionadas com a criação de valor.

Desta forma, o autor defende que existe uma ampla gama de crenças, o que acaba por sustentar que o empreendedorismo é algo muito complexo e por isso não existe uma definição universal. Se existem muitos significados para o conceito, cabe-nos dizer sobre o que é que estamos a falar, quando falamos sobre empreendedorismo (Gartner, 1990).

Grebel (2004), é outro autor que vem reforçar a ideia de que não há uma definição universal de empreendedorismo, apresentando várias definições do que é um empreendedor, nomeadamente: “empreendedor é quem aceita riscos associados a uma dada incerteza”; “empreendedor é um inovador”; “empreendedor é um tomador de decisão”; “empreendedor é o dono de uma empresa”; entre outros.

Neste âmbito, é muito importante ter em conta que empreendedorismo não está necessariamente relacionado com o facto de criar um novo produto. Tal como João Vasconcelos refere numa entrevista ao jornal *Dinheiro Vivo* no ano de 2015, empreendedorismo não é só inovação. O ex-presidente da principal incubadora de negócios em Portugal, *Startup Lisboa*, afirma mesmo que existem ideias que não são novas e que dão muito dinheiro, como também existem ideias que são novas e não têm qualquer sucesso (Barbosa, 2015). Leonardo (2012) sustenta a mesma ideia, referindo que o empreendedorismo pode estar envolvido em três vertentes: pró-ação (ou capacidade de executar); inovação (criar um novo produto, um novo mercado, ou um novo processo de produção); e risco (ser empreendedor implica correr riscos).

De acordo com Stam (2009), o empreendedorismo é algo que contribui para o desenvolvimento económico. A partir do momento em que se criam novas empresas, essas novas empresas vão fazer concorrência às empresas já existentes, estas que, por sua vez, terão de maximizar a sua eficiência, não só da produção, mas também das vendas. O autor faz questão de salientar três fatores que justificam a importância do empreendedorismo no desenvolvimento económico: a mudança causada pelo empreendedor, que altera o ambiente e gera novas oportunidades para outros empreendedores; a possibilidade de a atividade criar riqueza e expandir o mercado; e a criação de novos nichos de mercado que não existiam anteriormente vai dar origem a novas oportunidades para outros empreendedores.

Stam (2009) refere também que os empreendedores são aqueles que preenchem as lacunas do mercado, introduzindo produtos ou práticas em novos contextos. Mais concretamente, a falta de concorrência num determinado mercado pode dar origem a uma oportunidade. O processo empreendedor depende de indivíduos que identificam e exploram as oportunidades, ou seja, não basta encontrar uma oportunidade, há que fazer com que a oportunidade seja aproveitada.

Tudo isto sustenta que, na perspetiva do negócio em questão, a definição de empreendedorismo está mais relacionada com aproveitar as oportunidades (lacunas do mercado), tendo em conta que não há qualquer inovação, apenas uma atitude empreendedora por parte de uma empresa, pois o produto a ser vendido já existe. Há falta de concorrência num determinado lugar e isso surge como oportunidade de negócio.

1.1.2. Plano de Negócio

Dado estar-se a tratar de um *business plan*, torna-se importante destacar a importância que o mesmo tem para a expansão ou implementação de um negócio. Assim sendo, torna-se necessário referir que um plano de negócio representa os esforços dos empreendedores para recolher informações sobre uma determinada oportunidade de negócio, e a partir dessas informações será explorada determinada oportunidade (Delmar e Shane, 2003).

Mason e Stark (2004) referem que o plano de negócio será o primeiro passo pelo qual os investidores vão decidir se investem ou não no negócio em questão, ou seja, o plano de negócio talvez seja o instrumento mais importante no lançamento de um novo negócio ou na expansão de um já existente. Os autores realçam que, por exemplo, a maioria dos *business angels* têm como requisito um plano de negócio antes de sequer ponderar investir. Acaba por ser a principal oportunidade para um empreendedor impressionar o seu investidor.

A principal crítica feita a um plano de negócios é que este deve ter um tamanho único, perceptível por todos, isto porque serão vários os seus destinatários, nomeadamente: investidores, fornecedores, grandes clientes, conselho de administração, entre outros. Um plano bem escrito e perspicaz faz com que todos esses grupos fiquem satisfeitos (Mason e Stark, 2004).

Quanto às formas de financiamento, Mason e Stark (2004) fazem uma análise sobre o que é um investidor aprecia num plano de negócio, tendo em conta três tipos de investidores: instituições bancárias; fundos de capital de risco; e *business angels*. Os autores referem que cada um dos investidores tem diferentes critérios para analisar um investimento. Por exemplo, os bancos baseiam-se muito na viabilidade económico-financeira do negócio, em questões como as previsões dos fluxos de caixa, índice de alavancagem, controlo

financeiro, entre outros - o foco principal acaba por ser o grau de risco do investimento, e não têm em consideração as capacidades dos empreendedores ou as características da oportunidade em questão.

Por outro lado, as empresas de capital de risco e *business angels* abordam a situação de uma maneira diferente, isto porque acabam por partilhar o sucesso da empresa com o empreendedor. No capital de risco está presente uma grande preocupação com a capacidade de gestão, as características da equipa de gestão, as condições de mercado, as ameaças ao negócio, o nível de competição e o quão diferenciado pode ser o produto (Mason e Stark, 2004).

Para um *business angel*, o fator preponderante nas avaliações do plano de negócio são as pessoas que estão à frente do mesmo, sem esquecer, claro, a parte financeira. É importante que sejam as pessoas certas à frente do negócio e é também importante que sejam pessoas com uma boa ética de trabalho, que entendam o que é preciso para que o negócio tenha sucesso e que tenham uma noção realista de como valorizar o negócio. Para além disso, um *business angel* pode envolver-se no negócio: a partir do momento em que é um investimento pessoal, este investidor pode ter a oportunidade de envolver-se no negócio (Mason e Stark, 2004).

Delmar e Shane (2003) apresentam algumas vantagens de um *business plan*: ajuda os fundadores da empresa em questão a tomar decisões mais rapidamente do que a partir de uma abordagem “tentativa-erro”, ou seja, o tempo ganho não fazendo um plano de negócio e passando à ação, pode ser perdido numa abordagem tentativa-erro, pelo que mais vale agir com maior certeza; o planeamento ajuda as pessoas a gerir melhor a oferta e a procura, poupando tempo em situações menos esperadas; o estabelecimento de objetivos futuros ajudam a que não seja perdido tempo com coisas menos importantes; e, para além disso, quando os resultados fogem do que são os objetivos, o planeamento ajuda a corrigir o que está mal. O planeamento reduz o risco de dispersão, assim como facilita o desenvolvimento de produtos e a atividade empresarial.

Desta forma realça-se o quão importante é um plano de negócio para a criação de uma nova empresa ou para o aproveitamento de uma nova oportunidade por parte de uma empresa. É um auxiliar muito importante para um empreendedor, sendo que é também

um instrumento financeiro que apoia quem está a investir, o que acaba por ser vantajoso para o empreendedor, estando este em busca de financiamento.

1.2. Estratégia

Todas as empresas ambicionam ter sucesso, e para ir ao encontro do tão desejado sucesso usam várias estratégias, estratégias essas que podem fazer com que uma empresa ofereça ao mercado produtos ou serviços mais valiosos, ou mais baratos, do que os seus concorrentes. A orientação estratégica de uma empresa serve, portanto, para alcançar o sucesso (Freire, 1997).

Porter (1996) relata a importância da estratégia referindo que não basta ter eficiência operacional, ou seja, tem de haver uma combinação de eficiência operacional com a estratégia. São poucas as empresas que conseguem competir tendo por base a eficiência operacional, isto porque muitas das que o conseguem fazer, obtêm apenas uma vantagem competitiva temporária. Isto acontece porque a concorrência, mais tarde ou mais cedo, consegue imitar as boas práticas de eficiência operacional.

De referir ainda que há uma forte necessidade de que a estratégia das empresas esteja de acordo não só com as tendências globais, mas também com as tendências do mercado em que se inserem. É importante que as empresas sejam flexíveis, pois só deste modo irão reagir da melhor forma à concorrência a que estão submetidas (Freire, 1997; Carvalho e Filipe, 2014; Barney e Hesterly, 2015).

1.2.1. O Conceito de Estratégia

Tal como o conceito de empreendedorismo, vem existindo uma diversidade de definições quanto ao conceito de estratégia ao longo dos anos (Bracker, 1980; Hambrick, 1980; Mintzberg, 1987; Nicolau, 2001).

O conceito de estratégia relacionado com os negócios tornou-se forte após a 2ª Guerra Mundial, onde as empresas deixaram de estar num ambiente estável e passaram a estar num ambiente mais competitivo. A partir daí, as organizações começaram a ficar mais preocupadas em prever mudanças, aproveitar novas oportunidades e tomar medidas que

anulassem possíveis ameaças. Desta forma, tem sido apresentado um vasto conjunto de definições do conceito de estratégia por parte dos vários investigadores (Bracker, 1980).

Bracker (1980) diz-nos que a gestão estratégica engloba uma análise ambiental, que serve para determinar qual a posição de uma empresa no seu campo, e como os recursos dessa empresa podem ser aproveitados da melhor forma. A gestão estratégica fornece a uma organização uma estrutura que permita desenvolver habilidades que possam antecipar a mudança, ou lidar com a mesma.

Outra definição de estratégia surge com Hambrick (1980). O autor diz-nos que a estratégia é como um conjunto de decisões importantes, conjunto esse que orienta uma organização nas suas relações no ambiente em que está inserida, influencia os seus processos e estrutura interna, e afeta o seu desempenho.

Mintzberg (1987) sustenta que a natureza humana insiste que haja sempre uma definição para cada conceito. No campo da gestão estratégica ninguém se pode dar ao luxo de confiar numa única definição do conceito. É por isso que o autor encara a estratégia como tendo vários significados. Na sua opinião, a estratégia pode ser um plano, um padrão, uma perspetiva, uma posição ou um estratagema.

A estratégia pode ser um plano quando é feita antes das ação, esta que por sua vez será desenvolvida de forma consciente e intencional; um padrão quando se refere ao comportamento decorrente de um plano, representando um fluxo de ações e consistência no comportamento; uma posição quando é uma posição específica, ou seja, o contexto onde a empresa se insere, mais especificamente nos seus ambientes competitivos; uma perspetiva quando se parte de dentro da organização, qual a sua forma de encarar o mundo; e um estratagema, quando nos leva ao campo da competição direta, onde através de manobras e estratégias pretendemos adquirir vantagem face aos concorrentes. Mintzberg (1987) conclui então que a estratégia não é somente uma noção de como lidar com um inimigo ou com um certo número de concorrentes no mercado, também nos atrai para algumas questões fundamentais sobre as organizações.

Hax e Majluf (1988) defendem que estratégia significa estabelecer um propósito da existência da organização, em termos de objetivos a longo prazo, programas de ação e

alocação de recursos. É importante definir quais os negócios em que a empresa deve estar inserida, e para além disso a estratégia tem de ser coerente, e tem de apresentar respostas para as oportunidades e ameaças a que a empresa está submetida, tendo em conta as forças e fraquezas da mesma. Os autores realçam também que a estratégia é um importante veículo para conseguir uma vantagem competitiva, e que a partir da estratégia a empresa deve conseguir satisfazer todos os seus *stakeholders*.

Para Freire (1997), a estratégia baseia-se na gestão dos recursos da empresa, de modo a criar produtos ou serviços que tenham um valor superior ao valor dos produtos da concorrência. Há uma formulação de um plano que interliga as ações, os objetivos e as políticas da empresa, de modo a alcançar o sucesso. A finalidade da estratégia é criar uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (1996) diz-nos que a essência da estratégia tem a ver com fazer as coisas de uma forma diferente da concorrência. A estratégia é nada mais, nada menos, do que um *slogan* de marketing, ou seja, a forma como a empresa se posiciona face aos seus concorrentes. O autor dá o exemplo da Southwest Airlines¹, que tem um sistema completamente diferente das companhias aéreas tradicionais, e o exemplo do IKEA com a sua estratégia também diferenciadora². Porter (1996) refere ainda que o posicionamento estratégico de uma empresa pode ser baseado nas necessidades dos clientes, tendo em atenção o que é que o cliente precisa, qual o melhor acesso e que produtos servir a esse cliente.

Tendo uma perspetiva mais recente, Carvalho e Filipe (2014) também opinam sobre o conceito de estratégia. Os autores dizem que a estratégia é a criação de uma visão de um futuro que seja possível e desejável por uma empresa, tentando tornar essa visão numa realidade. Referem ainda que estratégia, empresa e envolvente estão interligados, sendo que a estratégia depende da empresa e do envolvente, e que a empresa e meio envolvente dependem da estratégia. Assim sendo, a gestão estratégica é como um conjunto de

¹ A Southwest Airlines diferenciou-se das restantes companhias aéreas tradicionais. Tornou possível que os clientes comprem só aquilo que desejam. Podem comprar somente a viagem, sem refeição a bordo, ou sem bagagem de porão, por exemplo (Porter, 1996).

² O IKEA tem a sua posição estratégica bem vinculada: Visa satisfazer consumidores jovens que queiram mobília com determinados estilos, a um preço bastante acessível. Selecionou as suas atividades de forma diferente dos seus concorrentes, tal como a Southwest Airlines (Porter, 1996).

processos que a empresa executa para caminhar na direção pretendida, ambicionando a criação de valor para todos os seus *stakeholders*.

Por último, Barney e Hesterly (2015) definem estratégia como uma teoria sobre como ganhar vantagem competitiva. Os autores referem que uma boa estratégia é aquela que gera vantagens competitivas. Cada uma das várias teorias baseia-se em hipóteses e suposições de como a evolução da indústria pode ser explorada para que a empresa tenha lucro. No entanto, é sempre difícil para uma empresa prever, com certeza, a evolução de uma indústria, e é por isso que os autores referem que a estratégia é uma teoria: é a melhor aposta de como a indústria vai evoluir por parte da empresa.

Tendo em conta todas estas definições, a definição de estratégia apresenta então algumas convergências e divergências entre os vários autores. É, portanto, um conceito bastante amplo. Algo que se verifica, e que é defendido por Nicolau (2001), é o facto de que as várias definições do conceito de estratégia convergem em pontos como a relação entre uma organização e o seu meio envolvente, e a importância da estratégia para o futuro de uma organização. No Anexo 1 apresento um resumo das várias definições de estratégia aqui retidas.

1.2.2. Estratégia Competitiva

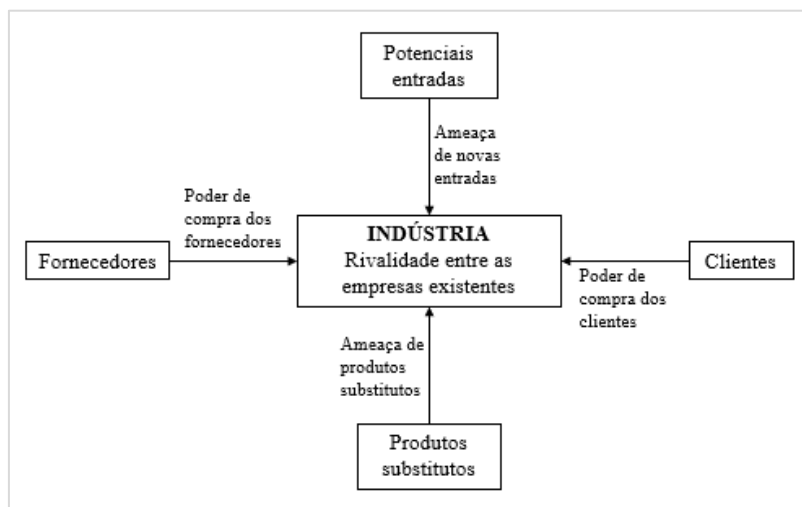
A competição é uma força poderosa que faz com que as coisas sejam feitas da melhor maneira possível. É algo persuasivo e qualquer organização precisa de uma boa estratégia para entregar um produto com maior valor do que os seus concorrentes (Porter, 1980; Porter, 1985).

A nível competitivo, o sucesso da estratégia de uma empresa depende de como a mesma se relaciona com o ambiente em que está envolvida, principalmente a indústria em que se insere (Porter, 1980). No entanto, a verdade é que qualquer empresa está sempre submetida a fatores externos, fatores esses que não consegue controlar, como é o caso de fatores políticos, económicos ou sociais, ou seja, o seu ambiente contextual. É essencial que a empresa se adapte a esses fatores (Porter, 1980; Freire, 1997; Carvalho e Filipe, 2014).

Como Porter (1980) refere, podem haver, por exemplo, flutuações na economia que podem influenciar a lucratividade de quase todas as empresas de um determinado setor. O mesmo acontece com greves, imprevisibilidades na procura, ou coisas do género. São fatores de domínio público, e como as empresas recolhem essas informações todas ao mesmo tempo, nenhum delas fica em vantagem competitiva. Embora esses fatores tenham uma grande importância, pois é a empresa que tem de se adaptar a eles, o foco da estratégia competitiva está naquilo que é a indústria em que a mesma se insere.

Não existem indústrias iguais pois nem todas têm igual potencial, ou seja, nem todas têm o mesmo nível de atratividade. Michael Porter evidenciou as Cinco Forças que afetam a atratividade de uma indústria (figura 1): Ameaça de Novas Entradas; Poder Negocial dos Fornecedores; Poder Negocial dos Clientes; Ameaça de Produtos Substitutos; e Rivalidade da Indústria (Porter, 1980; Porter, 1985; Freire, 1997; Carvalho e Filipe, 2014; Barney e Hesterly, 2015).

Figura 1: Cinco Forças de Porter



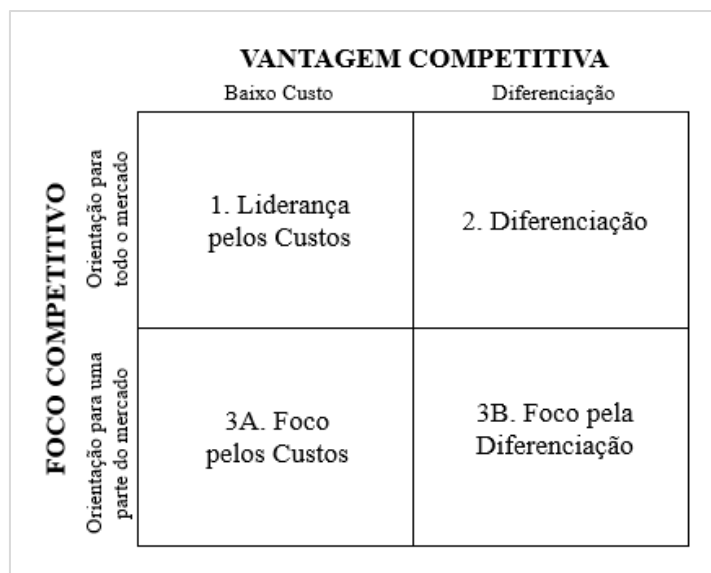
Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Assim sendo, o autor defende que a essência da estratégia competitiva é encontrar uma posição na indústria, de modo a que a empresa lide da melhor forma com essas forças competitivas, ou seja, tente influenciar essas forças competitivas a seu favor. Estas forças determinam a intensidade de competição e a rentabilidade de uma indústria: por exemplo, se entrar um novo concorrente na indústria que consiga oferecer o mesmo produto a um

preço mais baixo, então a empresa terá de fazer algo, terá de formular uma estratégia. São as forças mais fortes que se tornam cruciais na formulação da estratégia (Porter, 1980).

Outra questão central na estratégia competitiva, trata-se de como é que a empresa se insere na sua indústria. Assim surgem as Estratégias Genéricas de Porter (figura 2), que nos dizem que uma empresa pode optar por duas estratégias de negócio: diferenciação ou liderança pelos custos. Há que ter em conta dois aspetos: no âmbito competitivo, uma empresa pode servir todo o mercado, ou pode estar orientada apenas para uma parte do mercado (foco competitivo); e a nível de obter vantagem competitiva, pode superiorizar-se à concorrência a partir da diferenciação ou a partir da liderança pelos custos (Porter 1985; Freire, 1997; Kotler e Keller, 2006; Barney e Hesterly, 2015).

Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Trata-se de uma estratégia de diferenciação quando a empresa decide apostar num produto, ou serviço, de melhor qualidade a um preço mais alto: há um maior foco no produto, pois os atributos deste serão determinantes. A liderança pelos custos é quando a empresa decide optar por vender um produto, ou serviço, a um preço mais baixo do que a concorrência, com uma qualidade satisfatória: há um maior foco no processo, ou seja, há uma padronização de produtos/serviços (Porter 1985; Freire, 1997; Kotler e Keller, 2006; Barney e Hesterly, 2015).

1.2.3. Visão Baseada nos Recursos

Ao longo dos anos, foi dada uma grande importância à estratégia competitiva, no entanto, e tal como Collis e Montgomery (2008) referem, novas abordagens surgem. Outros autores, particularmente Barney (1991), vêm complementar as teorias de Porter, dando muita importância aquilo que é uma análise interna.

Resource Based View (RBV), ou “Visão Baseada nos Recursos”, diz-nos que uma empresa deve aproveitar os seus recursos e competências para adquirir vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Para isso, é necessário que a empresa não se foque somente numa análise externa, mas também numa análise interna, ou seja, deve haver uma combinação entre o que é que o mercado procura, o que é que os concorrentes têm para oferecer, e o que é que a empresa faz bem. É também importante salientar que não basta que as empresas tenham os melhores recursos e competências, pois há que ter capacidade de agir, ou seja, se a empresa tiver esses recursos e não os aproveitar, não conseguirá a tão desejada vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Grant, 1991; Collis e Montgomery, 2008; Barney e Hesterly, 2015),

De modo a fazer uma boa análise interna, há que fazer uma análise de quais os recursos da empresa – ativos, capacidades, atributos, informações, etc. - que podem beneficiar a mesma (Grant, 1991). É a partir daí que surge a matriz VRIO (Barney, 1991; Barney e Hesterly, 2015). Os autores definem esta ferramenta como sendo a primeira para ajudar na análise interna de uma empresa. O seu nome, VRIO, surge da junção de quatro palavras: valor, raridade, inimitabilidade e organização.

A questão do valor baseia-se no facto de o recurso ser útil para aproveitar uma oportunidade ou anular uma ameaça; a raridade está relacionada com a existência de muitas ou poucas empresas com o recurso; a inimitabilidade baseia-se no facto de o recurso ser, ou não, difícil de imitar; e a organização tem a ver com o facto de a empresa aproveitar, ou não, o recurso. O desejável será ter recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis, e aproveitados pela organização, ou seja, recursos VRIO (quadro 1). Só assim a empresa vai conseguir uma vantagem competitiva sustentável face à concorrência. Poderá até ter recursos que sejam valiosos e raros, mas se forem fáceis de imitar, então a vantagem competitiva será apenas temporária (Barney, 1991; Barney e Hesterly, 2015).

Quadro 1: Matriz VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado / aproveitado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2015)

Importante também referir que nem todas as empresas têm os mesmos recursos ou competências, ou seja, as empresas não são todas iguais, pelo que possuem características diferentes. Isto verifica-se através da sua cultura, recursos, *skills*, organização, entre outros. Há uma heterogeneidade de recursos, pelo que a estratégia de cada empresa tem de se basear nos seus melhores recursos e competências (Barney, 1991; Barney e Hesterley, 2015). A partir da matriz VRIO é possível identificar esses recursos.

Depois de uma análise interna e externa, será necessário conciliar as duas: a análise SWOT (quadro 2) trata-se de uma avaliação geral das forças e fraquezas (análise interna) de uma empresa, bem como das oportunidades e ameaças (análise externa) a que está submetida (Grant, 1991; Freire, 1997; Kotler e Keller, 2006; Carvalho e Filipe, 2014).

Quadro 2: Análise SWOT

	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Sugestões	Sugestões
Ameaças (<i>Threats</i>)	Sugestões	Sugestões

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

1.3. Marketing

O marketing tem as suas origens naquilo que são as necessidades e desejos do homem. São essas necessidades e desejos que criam um estado de desconforto no ser humano, este

que pode ser resolvido adquirindo certos produtos ou serviços que o satisfaçam. (Kotler, 1988).

De acordo com Lendrevie *et al.* (2015) o marketing é, numa abordagem económica, o conjunto de meios que uma empresa dispõe para vender os seus produtos, de forma rentável, aos seus clientes. Com esta definição, os autores dizem que o marketing sempre existiu, ou seja, todas as empresas pretendem vender os seus produtos de modo rentável aos seus clientes. No entanto, nos últimos anos, após diversos fatores económicos, científicos e tecnológicos, houve uma mudança na forma como as empresas praticam e encaram o marketing: o marketing passou de ter um papel acessório nas empresas, para ter um papel primordial na gestão empresarial.

Com o passar dos anos, as empresas começaram a perceber que antes de produzir, seria necessário analisar o mercado, ou seja, ver o que é que os clientes necessitam, para depois é que se decidir o que produzir e a que preço vender (Kotler e Keller, 2006; Lendrevie *et al.*, 2015).

As empresas deixaram então de ser o centro do mercado, passando a estarem voltadas para o cliente. É o cliente que importa agora, pois se não houver cliente não há vendas nem produção, e é por isso que o marketing engloba tudo o que criar, conservar e atrair clientes para uma empresa (Lendrevie *et al.*, 2015). A atitude do marketing é conhecer o consumidor para se adaptar ao mesmo e para lhe influenciar (Webster, 1992; Lendrevie *et al.*, 2015). Webster (1992) chega mesmo a referir que o lucro não é visto como um objetivo, mas sim como uma recompensa por deixar o cliente satisfeito.

O sucesso financeiro depende frequentemente da habilidade do marketing. Funções como as finanças, operações, contabilidade, entre muitas outras funções de um negócio, não servirão de nada se a procura pelos produtos e serviços de uma empresa não forem suficientes para que a empresa consiga lucros (Kotler e Keller, 2006).

Um mecanismo a que se torna importante fazer referência é o chamado *marketing mix*. O *marketing mix* teve a sua origem nos anos 60, sendo este composto por doze elementos, identificados por Neil Borden. Esses doze elementos foram reduzidos por Jerome McCarthy a apenas quatro elementos (Constantinides, 2006). Atualmente, o *marketing*

mix tem uma estrutura que se divide nos mesmos quatro elementos, ou 4 P's, sendo eles: produto, preço, comunicação (*promotion*) e distribuição (*place*) (Webster, 1992; Constantinides, 2006; Lendrevie *et al.*, 2015).

A maioria dos profissionais vê este conceito como um conjunto de ferramentas que auxilia no marketing tático e operacional. É um conceito que apresenta uma estrutura memorável, pelo que se torna prático e útil na análise de decisões de marketing. Refere-se a uma “mistura” de elementos úteis para a busca de uma resposta do mercado (Constantinides, 2006).

De forma geral, pode-se assumir que atualmente o marketing é algo muito importante para uma empresa, daí ser considerado por muitos como a função mais importante da empresa. É a partir do marketing que uma empresa decide o que vai produzir, de acordo com as necessidades dos clientes; a que preço vai vender o seu produto ou serviço, perguntando primeiro aos clientes que preço estão dispostos a pagar; de que forma vai publicitar o produto, perguntando aos clientes o que os incentivará a comprar; e como vai distribuir o produto, perguntando aos clientes quais os seus hábitos e quais as suas exigências neste aspeto (Lendrevie *et al.*, 2015). Aqui estão implícitos os 4 P's do *marketing mix*.

1.4. Importância da Restauração

Tendo em conta que o negócio em questão é um negócio de confeção de alimentos, não é menos importante salientar a dependência das pessoas face à comida. De acordo com Maslow (1943), a comida é uma necessidade fisiológica, estando as necessidades fisiológicas na base da hierarquia das necessidades de Maslow (figura 3).

Figura 3: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Maslow (1943)

A teoria das necessidades de Maslow é composta por 5 hierarquias: as necessidades fisiológicas, tais como a comida, a água, ou a respiração; as necessidades de segurança, como a saúde, a segurança no emprego, ou até mesmo um seguro de vida; as necessidades sociais, como o amor, a amizade, e o afeto; as necessidades de estima, como o próprio autoestima, realização e independência; e as necessidades de auto realização, como o desejo de um indivíduo se tornar naquilo que realmente quer, a concretização de um objetivo.

Maslow (1943) defende então que a principal motivação do ser humano são as necessidades fisiológicas, ou seja, se um ser humano tiver de escolher entre comida e segurança no emprego, ou amizade, ou autoestima, vai sempre escolher a comida. A comida é uma necessidade básica. O autor defende ainda que para chegar ao topo da hierarquia, o ser humano tem de passar por todas as hierarquias, ou seja, se uma pessoa quer ser criativa, ou quiser resolver problemas (realização pessoal - topo da hierarquia das necessidades de Maslow), tem de ter comida, necessidade fisiológica. Talvez um dos exemplos que melhor retrata a importância da alimentação são os países que têm altos índices de fome, e que não se desenvolvem.

Isto para dizer que para além do facto de as pessoas sentirem prazer quando comem, têm também uma forte dependência face à comida. A comida é algo que terá de existir sempre, e enquanto existir comida, existirão também muitos negócios no setor da Restauração e Similares, como restaurantes, *take aways*, *foodtrucks*, entre outros.

Outro aspeto interessante, e que vem dar mais força à existência de negócios deste tipo, é a crescente presença do sexo feminino no mercado de trabalho, algo que se deve a diversos motivos históricos. A partir daí, e tendo em conta que o homem e a mulher têm os seus próprios empregos, as famílias têm menos tempo para as tarefas domésticas, como é exemplo da tarefa de cozinhar. É por isso que a procura por produtos congelados ou “semi-prontos” tende a aumentar nos últimos anos (Freire, 1997; Lelis *et al*, 2013). Com isto, sustenta-se, mais uma vez, de que devem existir de negócios dedicados à confeção de alimentos.

2. Apresentação do Negócio

A ideia de negócio baseia-se, como já foi dito, numa expansão de uma empresa terceirense para a ilha de São Miguel. A empresa é a Tasca da Galinha Frita - Diniz, localizada nas Cinco Ribeiras, Angra do Heroísmo, ilha Terceira, e tem como atividade a confeção e comercialização de produtos alimentares, nomeadamente frango frito, tal como o próprio nome indica. É este o ponto de partida para a elaboração deste plano de negócio, tendo como objetivo estudar a viabilidade económico-financeira da expansão deste negócio.

2.1. Como Tudo Começou?

O conceito deste negócio surgiu há cerca de 10 anos por parte do seu proprietário, José Diniz Moules Ferreira, em que, numa altura de crise, surgiu a necessidade de se tornar empreendedor. José Ferreira teve uma atitude empreendedora quando contrariou a normalidade de todos os cafés e restaurantes, e construiu uma espécie de *foodtruck*, onde desistiu da ideia de serem os clientes a virem até ao restaurante, e sim o restaurante e ir até aos clientes.

Para começar o seu pequeno negócio, José Ferreira escolheu como público-alvo a população que frequenta as touradas à corda na ilha Terceira, algo que é considerado por

muitos, não só como uma imagem de marca da ilha Terceira, mas também como uma das maiores contribuições para o desenvolvimento económico da ilha³.

Como acontece com qualquer que seja o negócio, a verdade é que durante os primeiros anos de existência desta *foodtruck* existiram muitas dificuldades, chegando até a haver muitas vezes em que “o negócio não dava para a despesa”, como se costuma dizer. No entanto, tendo uma atitude deveras empreendedora, José Ferreira reagiu a estes obstáculos com insistência e com uma enorme vontade de fazer acontecer.

2.2. Atualidade

Com o passar dos anos, o cenário foi mudando. Muito através de uma estratégia de diferenciação, a Tasca da Galinha Frita foi conseguindo alcançar algum sucesso. Isto deveu-se, claramente, ao facto de ser a única *foodtruck* a vender frango frito, algo que ainda hoje se verifica. Muito graças à sua receita especial e qualidade do frango frito, a “Galinha do Diniz”, tal como é conhecida, foi ganhando alguma fama, somente através de uma propaganda “boca-a-boca”, e da passagem da *foodtruck* por vários pontos da ilha.

O sucesso tem vindo a crescer cada vez mais e a cada ano quebram-se novos recordes de vendas. Hoje a “Galinha do Diniz” é conhecida por toda a ilha, recebendo excelentes *feedbacks* não só dos terceirenses, mas também de todos os que visitam a ilha e comem o frango frito do Diniz.

Atualmente o negócio tem duas vias de venda: um pequeno restaurante localizado na freguesia das Cinco Ribeiras, ilha Terceira (10km de distância do centro de Angra do Heroísmo; e 32km do centro da Praia da Vitória); e uma *foodtruck*. A partir da construção da *foodtruck* o produto foi ganhando fama, até que as vendas aumentaram consideravelmente no restaurante. As pessoas fazem encomendas, ligam a perguntar em que sítio está a *foodtruck*, contactam pela página de *Facebook*, e os turistas também procuram o negócio nas várias festas e touradas à corda da ilha Terceira. A *foodtruck* sai

³ Existem, por ano, mais de 200 touradas à corda na ilha Terceira, todas elas realizadas entre o dia 1 de maio e o dia 15 de outubro, época taurina na ilha Terceira. Existem dias em que são presenciadas 5 touradas (ver Anexo 2).

à volta de 140 vezes por ano, sendo que atualmente não só percorre as touradas à corda, mas também outras festividades e eventos da ilha.

Quanto ao produto, e tal como o nome do negócio indica, há uma completa especialização naquilo que é o frango frito. Isto para dizer que, tanto na *foodtruck* como no restaurante, apenas são vendidos dois produtos: frango frito, e bifanas (seja no pão ou no prato), ambos acompanhados com batata frita e “cortume”⁴. O frango é vendido aos pedaços, às metades, ou completo, tendo em conta que um frango contém 8 pedaços.

2.3. O Propósito

Muito devido ao atual sucesso deste negócio, surge a ideia de uma expansão para a ilha de São Miguel, sendo três os principais argumentos para esta possível expansão: em primeiro lugar, a ilha de São Miguel ter mais do dobro da população da ilha Terceira, algo que torna o mercado micalense bastante mais “apetecível”, digamos assim; em segundo lugar, a inexistência de um produto ou negócio semelhante na ilha de São Miguel; e em terceiro lugar, o facto de São Miguel receber cinco vezes mais turismo do que a ilha Terceira. Estes três argumentos serão apresentados com maior detalhe mais à frente deste *business plan*.

A ideia de negócio passa então, numa primeira abordagem, pela abertura de um restaurante na ilha de São Miguel, com uma localização adequada de modo a receber não só os açorianos, mas também os turistas que visitam a ilha micalense. Por outro lado, pretende-se a criação de uma *foodtruck*, onde seja possível percorrer as festas ou feiras da ilha, e também a venda no centro das cidades, como uma espécie de “*take away* ambulante”. As infraestruturas, localização e condições do restaurante terão de auxiliar o conceito de negócio da *foodtruck*.

⁴ “Cortume” é um petisco dos Açores, sendo algo muito idêntico aquilo a que chamamos de *pickles*. Baseia-se em ingredientes como a cebola e a malagueta, ou pimento. A *foodtruck* da Tasca da Galinha Frita é a única que tem este produto, sendo que existem até várias pessoas que pedem uma “bifana no pão”, e que colocam, à sua vontade, cortume dentro da bifana, tal como se faz com a mostarda (ver Anexo 2).

3. Análise de Mercado

Tal como se verificou na Revisão de Literatura, a sobrevivência e sucesso das empresas depende muito da sua interação com o seu meio envolvente (Porter, 1980). Para além do facto de a concorrência ser cada vez mais forte, há que haver também uma preocupação com os fatores externos, ou seja, aqueles a que a empresa tem de se adaptar. As empresas têm de ser flexíveis para superar a concorrência e enfrentar as tendências do seu meio envolvente (Porter, 1996).

Freire (1997) diz-nos que o mercado e as indústrias estão numa constante evolução, pelo que as empresas devem dar resposta a diversas oportunidades e ameaças. O autor defende que a análise do meio envolvente deve ser feita tendo em conta dois níveis: o meio envolvente contextual e o meio envolvente transacional.

3.1. Meio Envolvente Contextual nos Açores

O meio envolvente contextual refere-se aquilo a que é comum a todas as organizações, independentemente da indústria a que estejam inseridas, é o meio envolvente mais abrangente. De acordo com Freire (1997), o meio envolvente contextual divide-se em quatro contextos distintos, sendo eles (análise PEST):

- Contexto político-legal;
- Contexto económico;
- Contexto sociocultural;
- Contexto tecnológico.

Tendo em conta que o negócio em questão se situa na ilha Terceira e tem como objetivo uma expansão para a ilha de São Miguel, há que ter, nesta análise, um foco particular para a Região Autónoma dos Açores (RAA). Deste modo, e antes de partir para a análise do meio envolvente contextual, é importante referir que o facto de os Açores serem uma região ultraperiférica pode originar alguns constrangimentos para quem quer desenvolver negócios na região. Por outro lado, apesar desses constrangimentos, verificam-se também diversos aspetos positivos a destacar (quadro 3).

Quadro 3: Principais constrangimentos e aspetos positivos da RAA

Principais Constrangimentos

- Mercado interno de pequena dimensão, fragmentado e disperso. Tendo em conta que se trata de um arquipélago, as suas especificidades são como um obstáculo para o desenvolvimento autossustentado;
- Fraca capacidade em obter economias de escala;
- A posição geográfica traduz maiores encargos para a economia, isto devido à distância face ao território continental, e também à dispersão entre as ilhas;
- Falta de trabalhadores qualificados nas ilhas mais pequenas: a maioria concentra-se na ilha Terceira e São Miguel;
- O empreendedorismo ainda está numa fase de crescimento na região. Apesar disso, as perspetivas futuras são positivas, muito devido aos vários benefícios fiscais, criação de incubadoras e incentivos criados pelo Governo dos Açores.
- Elevados custos de transporte, carga e manuseamento: resultam de um número reduzido de ligações comerciais à região, muito devido ao facto de não haver volume necessário nos transportes, consequência da dimensão do mercado.

Aspetos Positivos

- Todas as ilhas têm as suas próprias infraestruturas. Tendo em conta a dispersão entre as ilhas, cada ilha tem o seu próprio aeroporto, porto comercial ou centro de saúde, por exemplo;
- Localização única no centro do Atlântico, entre os continentes Europeu, Americano e Africano;
- Diversidade e abundância de recursos naturais endógenos;
- Natureza que deslumbra todos os que por lá passam;
- Região com um elevado nível de segurança e estabilidade política e social;
- A qualidade de vida açoriana.

Fonte: Adaptado de Leonardo (2012)

3.1.1. Contexto Político-legal

Sendo um arquipélago formado por nove ilhas, os Açores constituem uma Região Autónoma da República Portuguesa, dotada de direito público e personalidade jurídica. Muito devido ao facto de serem uma região ultraperiférica, os Açores são dotados de autonomia política, legislativa, financeira, administrativa e patrimonial. A RAA tornou-se autónoma em 1976, e de acordo com o seu Estatuto Político-Administrativo (lei nº2/2009, de 12 de janeiro), a Assembleia Legislativa e o Governo Regional são órgãos de governo próprio da região, sendo que a região é representada pelo Presidente da Assembleia Legislativa e, em alguns casos, pelo Presidente do Governo Regional.

- **Estabilidade política**

A nível político, a RAA encontra-se num clima de estabilidade. Atualmente exerce funções o XII Governo Regional dos Açores, mandato referente a uma legislatura de 2016 a 2020. Tendo em conta o histórico dos Governos Regionais, houve, desde 1996, apenas dois presidentes do Governo Regional dos Açores: Carlos César, que cumpriu quatro mandatos (desde 1996 a 2012); e Vasco Cordeiro, que assumiu funções em 2012, e que atualmente tem legislatura até ao ano de 2020 (Governo dos Açores, 2018). Ambos os presidentes representantes do Partido Socialista.

- **Políticas económicas**

Houve, nos últimos anos, uma grande exigência no que toca ao combate de efeitos externos colocados às famílias e empresas açorianas, seja ao nível de restrições de crédito ou da diminuição de rendimentos. Isto foi algo que tornou necessário um ajuste das políticas económicas e sociais, tendo em conta aquelas que são as competências e recursos do Governo Regional.

É também importante salientar a crise financeira internacional, esta que levou a uma retração da economia regional com efeitos no emprego e nos indicadores sociais. Para além disso, destacaram-se também outros desafios e adversidades colocados ao Governo Regional, como é o caso da redução significativa da Base das Lajes; da baixa dos preços dos produtos lácteos a nível internacional; de uma transição demasiado demorada entre os quadros comunitários de apoio, algo que impediu o Governo Regional de ter acesso a novos fundos comunitários durante quase dois anos; da redução de recursos marítimos disponíveis; entre outros fatores.

Apesar desses fatores, os indicadores estatísticos mostram uma tendência mais favorável, seja a nível de confiança, de recuperação ou de crescimento da economia regional. A partir daí, as prioridades futuras da região passam por vetores de política que consolidem o caminho percorrido. O Programa de Governo do XII Governo Regional dos Açores

segue essas prioridades, tendo por base compromissos relacionados com a sustentabilidade e desenvolvimento da região.⁵

- **Incentivos de investimento**

Tendo como um dos seus princípios gerais uma política de desenvolvimento económico e social da região, atualmente o Governo Regional dos Açores mostra uma grande preocupação com o desenvolvimento da atividade económica da Região, proporcionando investimento interno e externo. Em convergência com vários parceiros sociais, há uma contribuição para que muitas das atividades económicas se posicionem consideravelmente na região, tendo em conta aquele que é o contexto e realidade económica do país. A administração regional conta então com várias entidades ao nível do desenvolvimento económico regional, entre elas a SDEA⁶ e a DRAIC⁷

Assim sendo, nos últimos anos, o governo regional tem proporcionado vários incentivos para a criação, desenvolvimento, e crescimento do tecido empresarial. São vários os sistemas de incentivos ao investimento nos Açores, sendo que atualmente vigoram programas como o Competir +⁸, que proporciona incentivos para o investimento privado

⁵ O Programa de Governo visa alcançar os seguintes objetivos: reforçar o crescimento da economia regional; modernizar a oferta, seja dos serviços, seja do comércio; fomentar políticas que proporcionem eficiência no investimento privado e dinâmica de empresas; incentivar o empreendedorismo; manter o equilíbrio e consolidação das finanças regionais; fortalecer a confiança dos agentes económicos; promover projetos de investimento público, necessários para o desenvolvimento da região; reforçar a coesão social; desenvolver coesão territorial; desenvolver sustentabilidade; reforçar a eficiência dos transportes e sistemas energéticos; potenciar a despesa pública, de modo a que haja uma influência positiva na procura interna; proporcionar uma administração pública eficaz e transparente; e suportar políticas de reabilitação urbana e ordenamento territorial (Programa de Governo do XII Governo Regional dos Açores).

⁶ SDEA: Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores. Foi criada em 2013, é uma pessoa coletiva de direito público, e visa atuar em vários domínios, nomeadamente: apoio ao desenvolvimento empresarial; captação de investimento externo; promoção de estratégias empresariais de criação de emprego; promoção de políticas dirigidas ao contexto empresarial; promoção da inovação e do empreendedorismo; e promoção das exportações e internacionalização (SDEA, 2018).

⁷ DRAIC: Direção Regional de Apoio ao Investimento e Competitividade. Visa apoiar as empresas açorianas em estratégias baseadas na inovação, na competitividade e capacidade de gestão. Está encarregue dos sistemas de incentivos, da promoção do empreendedorismo e do apoio à atividade empresarial nos setores da indústria e comércio (Governo dos Açores, 2018a).

⁸ O Competir + é o principal instrumento que põe em prática a política de incentivos ao investimento durante o período 2014-2020. O mesmo tem por objetivos centrais: promoção do desenvolvimento sustentável da economia regional; reforço da competitividade das empresas dos Açores; promoção da exportação; incentivo da produção de bens e serviços inovadores; aproveitamento do conhecimento para valorizar e diferenciar os recursos; incentivo para a cooperação entre empresas e várias associações; e incentivo do planeamento integrado, desenvolvimento de economias de escala, aproveitamento de sinergias, e defesa de interesses económicos comuns (DL n.º9/2016/A).

(ver Anexo 3). Realça-se então uma oportunidade para todas as empresas açorianas que são ambiciosas e que pretendem crescer e tornarem-se mais competitivas.

- **Incentivos à criação de emprego**

Para incentivar a criação de emprego, o Governo Regional dos Açores tem uma série de programas, entre os quais: Programa ESTAGIAR; Programa de Incentivo à inserção do ESTAGIAR L e T; Programa INTEGRA; Programa EMPREGO +; Programa INVESTIR-AZORES (ver Anexo 3).

- **Competitividade fiscal e benefícios fiscais**

A RAA goza de um diferencial fiscal vantajoso face ao resto do país. De acordo com a SDEA (2018), nos Açores, a taxa normal de IRC (Imposto do Rendimento Coletivo) é de 16,8%. Em Portugal Continental a mesma iguala os 21%. Quanto às taxas de IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), os Açores têm uma taxa reduzida de 4% (6% em Portugal Continental), uma taxa intermediária de 9% (13% em Portugal Continental), e uma taxa normal de 18% (23% em Portugal Continental). Os Açores possuem a 2ª taxa de IVA mais baixa de toda a União Europeia (UE) (ver Anexo 3).

Quanto à taxa de IRS (Imposto sobre o Rendimento Singular), e comparativamente com Portugal Continental, todos os escalões são mais baixos: o primeiro é 30% mais baixo, o segundo é 25% mais baixo, e todos os restantes são 20% mais baixos do que os valores praticados em Portugal Continental (ver Anexo 3).

- **Legislação**

Importa também referir algumas legislações a que o negócio em questão está submetido, como por exemplo:

- Lei nº 27/2013, de 12 de abril: estabelece o regime jurídico da atividade de comércio a retalho não sedentária, esta exercida por feirantes e por vendedores ambulantes;
- Lei nº 29/96, de 31 de julho: lei de defesa do consumidor - estabelece o regime legal aplicável à defesa dos consumidores;

- Leis associadas à restauração, desde licenças, segurança contra incêndios, ruído, regras sobre instalações, higiene, segurança alimentar (exemplo do HACCP⁹), entre outras.

3.1.2. Contexto Económico

A evolução ou mudança de variáveis económicas numa determinada região têm uma grande influência nas atividades empresariais. No caso português, após a intervenção da *troika*, e na sequência de uma maior consciencialização por parte dos consumidores em consumir produtos nacionais, a procura interna continua a crescer, sendo que no primeiro semestre de 2018 obteve um crescimento de 2,8% (Banco de Portugal, 2018) - existem efeitos positivos na maioria dos indicadores económicos, a saber:

- **PIB**

A nível europeu, o Eurostat (2018) mostra que no ano de 2017 a UE apresentou uma clara recuperação da crise, sendo que os valores mais baixos de crescimento do PIB são da Grécia (1,4%) e da Itália (1,6%). No caso português, apesar de no ano de 2018 a percentagem de crescimento do PIB (projeção de 2,3%) ser menor do que o que ocorreu no ano de 2017 (2,8%), a economia continuará a crescer nos próximos anos, visto que nos dois anos seguintes as projeções indicam que o PIB irá crescer 1,9% em 2019, e 1,7% em 2020 (ver Anexo 3). Este crescimento tem sido evidenciado desde 2013, tendo o país um crescimento económico acumulado de 11%, conseguindo alcançar o mesmo nível observado antes da crise económica internacional.

Algo que também é importante realçar a nível nacional, é a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) que acaba por mostrar a confiança dos investidores na atividade económica do país. Este valor aumentou consideravelmente do ano de 2016 para o ano de 2017 (ver Anexo 3).

⁹ *Hazard Analysis and Critical Control Point* – Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos: Sistema que tem como objetivo evitar potenciais riscos que possam causar danos aos consumidores, isto através da eliminação ou redução desses perigos, de modo a que não sejam colocados ao dispor dos consumidores, alimentos não seguros (ASAE, 2018).

No caso da RAA, e de acordo com o Boletim Trimestral de Estatística publicado pela SREA (Sociedade Regional de Estatística dos Açores), o PIB *per capita* nos Açores registou o maior crescimento (58,8%) de todas as regiões do país, isto entre 2000 e 2016. Durante esses 17 anos o crescimento médio nacional foi de 43,6%. Desde o ano 2000 que os Açores deixaram de ser a região do país com o menor PIB *per capita*, ultrapassando a região Norte e Centro. A SREA mostra também que os Açores, ao longo dos anos, apresentam um Rendimento Disponível das Famílias superior à média nacional, sendo que apenas Lisboa e Algarve apresentam valores acima da RAA.

No ano de 2016 todas as regiões apresentaram um crescimento real do PIB, sendo que a RAA apresentou um crescimento do PIB de 1,6%, valor superior à média nacional (tabela 1).

Tabela 1: PIB *per capita* das várias Regiões

Regiões	2016Po			
	10 ⁶ Euros	%	Var. Valor (%)	Var. Volume (%)
Norte	54.462	29,4	3,3	1,9
Centro	35.275	19,0	3,2	1,8
A. M. Lisboa	66.521	35,9	2,6	1,2
Alentejo	12.163	6,6	1,9	0,5
Algarve	8.323	4,5	5,4	2,6
R. A. Açores	3.927	2,1	2,5	1,6
R. A. Madeira	4.353	2,4	2,7	0,9
Extra-regio	155	0,1	2,8	1,4
Portugal	185.179	100,0	3,0	1,5

Fonte: INE (2017)

- **Taxa de desemprego**

A nível nacional, apesar de na primeira metade do ano de 2018 o crescimento do emprego ter sido menor do que em 2017, o mesmo continua a ser evidenciado. O Banco de Portugal (2018) mostra que a taxa de desemprego registou, no segundo trimestre do ano de 2018, o valor mais baixo desde o segundo trimestre de 2004. A recuperação económica tem sido, portanto, acompanhada por uma criação de emprego.

No caso dos Açores, desde o ano de 2013 que a taxa de desemprego tem sido ligeiramente mais alta do que a média nacional (tabela 2).

Tabela 2: Taxa de desemprego em Portugal Continental, RAA e Região Autónoma da Madeira (RAM)

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RAA	6,8%	11,3%	15,2%	17%	16,3%	12,8%	11,2%	9%
RAM	7,3%	13,6%	17,2%	18,1%	15,1%	14,7%	12,9%	10,4%
Portugal Continental	10,9%	12,7%	15,5%	16,1%	13,8%	12,4%	11%	8,8%
Média Nacional	10,8%	12,7%	15,5%	16,2%	13,9%	12,4%	11,1%	8,9%

Fonte: Adaptado de Pordata (2018)

Quanto ao ano de 2018, e de acordo com a SREA (2018), a taxa de desemprego nos Açores durante o segundo trimestre de 2018 registou um valor de 8,2%, sendo que no primeiro trimestre do mesmo ano apresentou um valor de 8,9%. Como se pode ver, esta taxa tem sofrido um declínio ao longo dos anos, algo que pode ser explicado não só pela recuperação da crise financeira a nível nacional, mas também pelas várias políticas e incentivos que o Governo Regional põe em prática para a criação de emprego.

No que toca ao emprego por setor de atividade, verificou-se no segundo trimestre de 2018, um aumento na variação homóloga no setor primário (4,6%) e terciário (3,6%), enquanto que no setor secundário houve uma diminuição (- 4,9%).

Apesar de este ser um indicador em que é preferível, tanto para a população como para os governos, que apresente valores baixos, no contexto empresarial está claro que quanto maior for a taxa de desemprego melhor. Assim sendo, cabe às empresas aproveitar a maior facilidade em recrutar colaboradores.

- **Taxa de inflação**

A taxa média de inflação na RAA desceu para 1,24% no final do 2º trimestre de 2018. As classes que apresentam maiores variações médias são: Bebidas alcoólicas e tabaco; Hotéis, cafés e restaurantes; Transportes; e Educação (ver Anexo 3).

Este acaba por ser um fator um pouco desfavorável para a Tasca da Galinha Frita, tendo em conta que o negócio se insere numa das classes que apresenta uma das maiores taxas de inflação (Hotéis, cafés e restaurantes). Assim sendo, a subida generalizada dos preços pode contribuir como um entrave para o consumo de produtos.

- **Constituição de novas empresas**

A constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas é um indicador que mostra a confiança dos açorianos face à recuperação da crise económica. Apesar de a RAA não apresentar uma tendência crescente de constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas, importa salientar que esta variável apresenta valores bem superiores à variável da dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (ver Anexo 3). Com isto, pode-se dizer que o número de empresas tem crescido nos últimos anos.

- **Acesso ao crédito**

De acordo com o Banco de Portugal (2018) as condições de acesso ao crédito continuam estáveis na primeira metade do ano de 2018. As taxas de juro encontram-se em níveis historicamente baixos, e a partir daí, tem sido concedido mais facilmente crédito bancário tanto a particulares como a empresas. No primeiro semestre de 2018, as taxas de juro nominais de novos empréstimos a empresas permaneceram estáveis (2,4%), sendo que as mesmas têm sofrido uma trajetória de diminuição desde o ano de 2011. Fatores que contribuem para a diminuição das taxas de juro são, por exemplo, a pressão da concorrência, a perceção dos riscos e os objetivos de rentabilidade por parte dos bancos (Banco de Portugal, 2018).

- **Turismo**

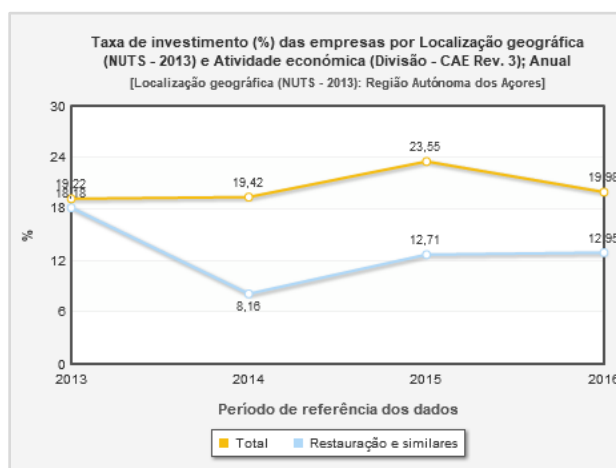
No que toca ao turismo, os Açores têm um enorme potencial turístico, tendo-se afirmado cada vez mais no plano nacional e internacional como destino europeu no meio do Atlântico. O arquipélago é reconhecido como um grupo de ilhas vulcânicas preservadas, de beleza mística e natureza exuberante. De acordo com o INE (2018), e tendo em análise o período 2015-2017, os Açores registaram um aumento de 39,5% no número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico. Ponta Delgada foi sempre o município que registou o maior número, representando cerca de 54% (1 009 578 dormidas) do total de dormidas nos Açores durante o ano de 2017. Angra do Heroísmo teve o segundo maior número (234 673 dormidas), o que equivale a cerca de 13% do total de dormidas nos Açores, em 2017.

- **Investimento**

Tendo em conta o período 2012-2016, as empresas açorianas apresentaram quase sempre taxas de investimento superiores a Portugal Continental e à RAM. Apenas no ano de 2016 a RAM apresentou uma taxa maior (20,4%) do que a RAA (19,98%). Portugal Continental apresentou nesse mesmo ano um valor de 19,11% (INE, 2018).

No que toca ao setor da Restauração e Similares, a taxa de investimento das empresas tem aumentado nos Açores desde 2013 até 2016 (gráfico 1), algo que pode ser justificado pela evolução do turismo, que ganhou maior força a partir da entrada de companhias aéreas *low cost* no mercado aéreo açoriano. Apesar disso, não é o setor que apresenta maiores taxas de investimento.

Gráfico 1: Taxa de Investimento na RAA (Total e setor da Restauração e Similares)



Fonte: INE (2018)

3.1.3. Contexto Sociocultural

As alterações nos hábitos e valores sociais podem contribuir largamente para que as empresas aproveitem novas oportunidades. Um exemplo disso, e tendo por base um caso português, é que a redução da taxa de natalidade faz com que as universidades recebam menos alunos por ano, mas por outro lado faz com que existam executivos que voltam à universidade para tirar pós-graduações, ou seja, o facto de não terem filhos dá-lhes tempo para aprofundar os seus conhecimentos (Freire, 1997). A partir daí, as empresas devem

estar atentas de modo a identificar as oportunidades que a alteração dos valores sociais causa. Importa então analisar os vários indicadores socioculturais, entre eles:

- **População residente**

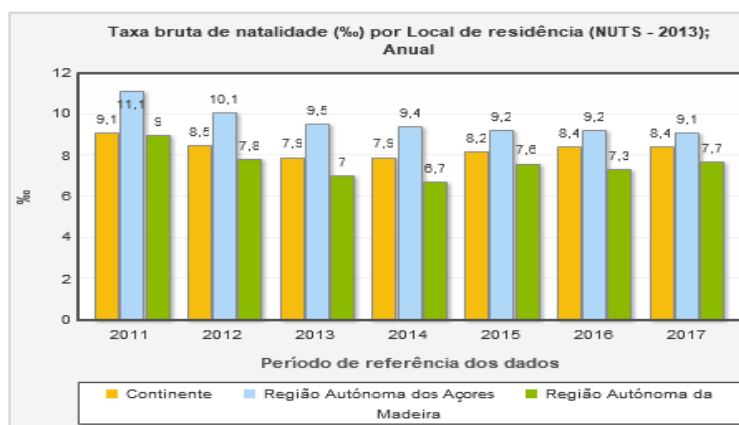
Portugal tem sofrido um decréscimo no que toca à população residente. Desde 2011 a 2017 perdeu pouco mais de 250 000 residentes. Algo idêntico acontece nos Açores: no ano de 2013 os Açores contavam com 247 440 residentes, sendo que este número foi descendo até ao ano de 2017, dando origem a 243 862 residentes. Em quatro anos os Açores perderam mais de 3 000 residentes, o que acaba por ser um número considerável.

A ilha de São Miguel é a que tem maior número de habitantes. Em 2017, a ilha de São micalense tinha 137 519 habitantes, sendo seguida pela ilha Terceira, com 55 519 habitantes. Fazendo esta análise por municípios, Ponta Delgada (ilha de São Miguel) é o município com mais residentes dos Açores, contando com 68 055 residentes, seguido por Angra do Heroísmo (ilha Terceira) com 34 105 residentes, e pela Ribeira Grande (ilha de São Miguel) com 32 721 residentes. Feitas as contas, São Miguel tem 56% da população dos Açores enquanto que a ilha Terceira tem 23%. São as duas ilhas mais populosas da RAA (Pordata, 2018) (ver Anexo 5).

- **Natalidade**

A nível nacional a taxa de natalidade tem vindo a descer desde há muitos anos atrás: em 1962 Portugal apresentava uma taxa de natalidade de 24,5%, sendo que no ano de 2017 apresentou um valor de 8,4% (Pordata, 2018). Este é um indicador em que a sua evolução pode ser explicada por fatores como os custos de educação por filho, a crescente entrada do sexo feminino no mercado de trabalho, a maior taxa de divórcios, ou até mesmo a evolução na utilização de métodos contraceptivos.

Atualmente os Açores são a região que, entre as NUTS I, apresenta a maior taxa de natalidade durante os últimos anos. Apesar disso, os registos revelam que a mesma tem mostrado um decréscimo, sendo que desde 2011 até 2017 esta taxa desceu 2 p.p., (de 11,1% para 9,1%), o que acaba por ser um fator negativo (gráfico 2).

Gráfico 2: Taxa bruta de natalidade nas NUTS I

Fonte: INE (2018)

Quanto ao índice sintético de fecundidade da RAA, este igualou, no ano de 2017, o valor de 1,25 filhos por mulher. Para além disso, torna-se também importante realçar que as mulheres têm o primeiro filho cada vez mais tarde: em 1990 a idade média em que a mulher tinha o primeiro filho era de 23,4 anos, e no ano de 2017 foi de 28,8 anos. Razões que contribuem para a evolução destes indicadores podem ser o facto de os casamentos serem mais tarde do que há alguns anos atrás e também o facto de os casais procurarem uma estabilidade financeira antes de ter filhos.

Tendo em conta os primeiros cinco meses de 2018, e comparativamente com o mesmo período do ano de 2017, houve um aumento do número de nados vivos (7,1%), e também um aumento do número de óbitos (3,9%). Para estes cinco meses de análise, o saldo natural foi menos negativo (-111) em 2018 do que no mesmo período de 2017 (-133) (SREA, 2018).

- **Saldo Migratório**

Ao longo dos anos Portugal tem mostrado melhores resultados nesta variável. Tanto Portugal Continental como a RAM conseguiram apresentar valores positivos no ano de 2017. Os Açores estão, infelizmente, numa tendência contraditória, sendo que foram a única NUT I que, no ano de 2017, apresentou um valor negativo (-1 396) (tabela 3). Um dos fatores que vão de encontro à evolução deste indicador é a quantidade de jovens açorianos que ingressam no ensino superior em faculdades de Portugal Continental, e com o passar dos anos, muitos adaptam-se e chegam mesmo a fazer vida nas regiões

continentais em que estudaram, não voltando para a RAA. Outro fator que também pode ter influência e que se verificou nestes últimos anos é a redução significativa da Base das Lajes, na Ilha Terceira.

Tabela 3: Saldo migratório nas NUTS I e Portugal (Nº)

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Portugal	-24 331	-37 252	-36 232	-30 056	-10 481	-8 348	4 886
Portugal Continental	-20 740	-36 814	-35 044	-27 335	-8 340	-7 216	6 237
RAA	64	71	-7	-1 087	-543	-338	-1396
RAM	-3 655	-609	-1 181	-1 634	-1 598	-794	45

Fonte: Adaptado de INE (2018)

- **Estilo de vida**

Ao longo dos anos, e num contexto global, tem-se presenciado uma grande evolução naquilo que é a inserção do sexo feminino no mercado de trabalho. A RAA não foge à regra, sendo até a região portuguesa que mostra uma maior evolução neste aspeto. De acordo com dados retirados do Pordata (2018), no ano de 1991, a percentagem de mulheres no total da população empregada era de 28,5%. Atualmente, mais concretamente no ano de 2017, os Açores mostram uma taxa de 46,6%, ou seja, em cada 100 pessoas empregadas, aproximadamente 47 são mulheres. A partir daqui surge uma oportunidade, tendo em conta que, nos dias de hoje tanto o homem como a mulher têm os seus próprios empregos, e, portanto, haverá menos tempo para tarefas domésticas, como é o caso de cozinhar.

Algo que também deve ser tido em conta no estilo de vida é a crescente preocupação dos portugueses com a alimentação. Pode-se dizer que ser saudável está na moda, e que as pessoas cada vez mais se preocupam com a sua saúde e aparência física, e desta forma, acabam por levar em conta uma alimentação mais saudável. Aqui constitui-se uma ameaça, tendo em conta que frango frito não é um tipo de comida propriamente saudável.

Outra vertente com a qual as pessoas se preocupam cada vez mais, é com a proteção do meio ambiente e com a responsabilidade social. As pessoas estão cada vez mais consciencializadas de que o mundo ambiental tem sofrido várias ameaças. Com isto,

muitas das vezes as pessoas escolhem as empresas que mais contribuem para um mundo melhor, não só a nível ambiental, mas também a nível social, seja através de iniciativas que ajudem a sociedade, ou que promovam melhores hábitos ambientais.

- **Escolarização no ensino superior**

Apesar de ter uma tendência crescente ao longo dos anos, a RAA mostra a mais baixa taxa de escolarização no ensino superior. No ano letivo 2017/2018 a região apresentou um valor de 9,5%, valor esse que tem vindo a crescer (em 2004/2005 o valor correspondeu a 7,3%). Isto deve-se, de algum modo, à fraca oferta curricular da Universidade dos Açores, algo que é compreensível, tendo em conta que a RAA não tem população suficiente para ter um amplo leque de oferta em cursos superiores. A partir daí torna-se muito difícil e muito mais caro formar alunos em áreas não existentes na Universidade dos Açores, pois é necessário que os mesmos se desloquem para Portugal Continental, e que se deparem com outras despesas para além das propinas, como é exemplo as passagens aéreas e rendas de habitação.

No caso de Portugal Continental há uma ampla oferta de cursos superiores em quase todas as regiões. Desta forma, a taxa de escolarização no ensino superior em Portugal Continental foi de 38,8% (ano letivo 2017/2018), ou seja, quatro vezes mais do que na RAA (INE, 2018). Aqui debate-se novamente o constrangimento de que a RAA tem falta de trabalhadores qualificados, especialmente nas ilhas mais pequenas, em que nem existem faculdades.

- **Analfabetismo**

Ao longo dos anos a taxa de analfabetismo tem apresentado um decréscimo a nível nacional. A RAA e RAM são as regiões que apresentam as melhores recuperações tendo em conta o período 1981-2011. De acordo com os Censos realizados no ano de 2011, a RAA é a NUT I que apresenta a mais baixa taxa de analfabetismo (tabela 4). Apesar disso, deve haver uma constante sensibilização neste assunto, de modo a que este valor se torne ainda mais baixo.

Tabela 4: Taxa de analfabetismo nas NUTS I e Portugal (Censos de 2011)

ANO	1981	2001	2011
MÉDIA NACIONAL	18,6%	9%	5,2%
CONTINENTE	18,3%	8,9%	5,2%
RAA	20,3%	9,4%	4,7%
RAM	26,6%	12,7%	7%

Fonte: Adaptado de Pordata (2018)

- **Participação cívica**

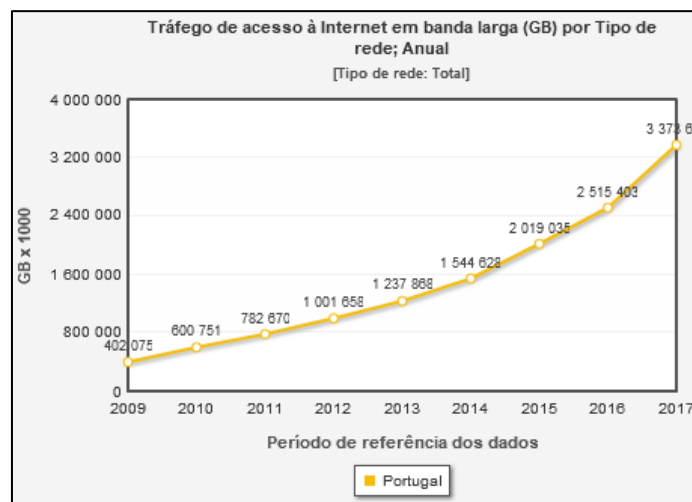
Os Açores foram, nas últimas eleições para o Presidente da República (2016), a região portuguesa, entre as NUTS I, que apresentou uma maior taxa de abstenção (69,1%). Quanto às eleições autárquicas, o mesmo se verificou no ano de 2017, tendo a região registado uma taxa de abstenção de 46,6% (seguiram-se a RAM com 45,9% e Portugal Continental com 45%). A verdade é que estes valores são valores muito críticos, dado que mostram a falta de interesse dos cidadãos nas políticas, tanto a nível nacional como regional. Por outro lado, pode-se evidenciar que há uma estabilidade política, sendo que os cidadãos não se mostram preocupados em mudar o governo.

3.1.4. Contexto Tecnológico

Nos últimos anos, o mundo assiste a uma constante evolução tecnológica. Com isto, é importante referir que as inovações tecnológicas podem constituir fontes de diferenciação para uma empresa no mercado, isto se as empresas souberem aproveitar o potencial das novas tecnologias. Por outro lado, a falta de atenção aos fatores tecnológicos pode ser fatal para as empresas menos competitivas.

Um aspeto que constitui uma clara evolução tecnológica é a crescente utilização da internet (gráfico 3). A internet, com o passar dos anos, tem influenciado hábitos, costumes e formas de fazer as coisas.

Gráfico 3: Tráfego de internet em Portugal



Fonte: INE (2018)

Atualmente existem *apps* para tudo o que é negócio: existem companhias aéreas, por exemplo a Ryanair, que a partir de uma aplicação móvel, faz com que seja possível marcar uma viagem sem sequer ir a uma agência de viagens; depois temos também o caso da Uber, que torna todo o processo de apanhar um táxi muito mais fácil, rápido e seguro; noutra ótica existe o MB WAY, em que para se fazer uma transferência bancária a única coisa necessária é um número de telemóvel. Estes são só alguns exemplos de aplicações que mudam a forma de fazer as coisas.

No caso da restauração, existem aplicações como a *UberEats* e a *Glovo*, que satisfazem a necessidade daqueles que estão em casa e desejam comida de um determinado restaurante; o *Zomato*, que mostra todos os restaurantes na zona pretendida, acompanhados de avaliações daqueles que já os visitaram, de menus, de preços, de informações como o número de telemóvel, horário de abertura, etc.; ou o *TripAdvisor* que se baseia no mesmo conceito do *Zomato*, mas que serve também de planeador de viagens. Estas aplicações tornam tudo mais fácil, basta pegar num dispositivo móvel e aceder a todos estes serviços.

Para além disso, a internet é algo que está repleto de informações, até que existem muitas empresas que se aproveitam disso. Através dessas informações as empresas podem perceber quais são os produtos que os clientes querem ou desejam comprar. Um claro exemplo disso é a utilização de *cookies*, em que existem muitas empresas que marcam o produto que os clientes procuram, e depois, a partir de publicidade na internet vão

“bombardeando” os clientes com produtos iguais ou semelhantes, de modo a que o cliente se “renda” à compra desses produtos. A partir da internet as empresas sabem o que é que os clientes querem.

Outro aspeto a considerar são as inovações de processos, ou seja, é necessário saber como melhorar os processos, seja de fabrico, seja de produção. As inovações tecnológicas trazem uma grande eficiência operacional. Exemplo disso é o *McDonald's* na parte da comercialização dos seus produtos, em que a partir do seu sistema característico de que são os próprios clientes que fazem os seus pedidos em máquinas, permite uma maior eficiência e rapidez no processo da compra. São inovações em processos como estas que fazem com que as empresas se distingam das restantes.

3.1.5. Análise Geral

De forma geral, e após uma análise aos quatro contextos evidenciados, considero que existem boas condições para a expansão deste negócio para a ilha de São Miguel. De forma a resumir a análise feita, foi elaborado um quadro síntese (ver Anexo 3).

3.2. Meio Envolverte Transacional

No meio envolvente transacional importa analisar todos os fatores e agentes que interagem na indústria em que a empresa está inserida. De acordo com Freire (1997), os principais elementos que integram o meio envolvente transacional são quatro: *stakeholders*, clientes, fornecedores e concorrentes.

3.2.1. Stakeholders

Os *stakeholders* são todos os interessados, direta ou indiretamente, no funcionamento da empresa. Neste contexto de negócio, importa salientar quais os principais *stakeholders*, a saber: clientes, fornecedores, governo, associações de sindicatos, sociedade, entidades reguladoras, organizações de defesa ao consumidor, organizações ambientais, entre outros. É muito importante haver um equilíbrio na forma como são tratados e satisfeitos todos os *stakeholders*, pois estes podem influenciar, de certa forma, o mercado da indústria em que a empresa está inserida (Freire, 1997).

3.2.2. Clientes

É muito importante conhecer o público a que uma empresa se destina, tendo em conta que é necessário que a mesma se adapte às necessidades dos seus clientes. Seja qual for o grupo de clientes, nunca é homogêneo, ou seja, é composto por indivíduos diferentes uns dos outros, através de hábitos, gostos e exigências.

A Tasca da Galinha Frita destina-se não só a clientes locais, mas também a clientes turísticos: o serviço de “*take away* ambulante” oferece aos clientes locais um produto de qualidade, de forma prática e acessível, e em alguns casos também serve os turistas em algumas festividades da ilha; por outro lado, o restaurante destina-se a todos aqueles que pretendem almoçar ou jantar fora de casa, abraçando clientes locais e turísticos, que procuram o restaurante com alguma frequência na ilha Terceira.

A Tasca da Galinha Frita não se foca num grupo específico de clientes, pelo que se destina a um tipo de “consumidor médio”, ou seja, a segmentação de clientes deste negócio é uma segmentação em massas, visto que são ignoradas as diferenças como a idade, género, estratificação social, etc., entre os vários consumidores. Se existir realmente um segmento de clientes, então será composto por todos os clientes que gostam e apreciam frango frito.

3.2.3. Fornecedores

Tendo em conta a dispersão entre as nove ilhas dos Açores, esta expansão terá de se adaptar, em alguns casos, a novos fornecedores. Isto acontece porque nem todos os fornecedores têm estruturas físicas em ambas as ilhas (Terceira e São Miguel). Sendo assim, irei evidenciar quais os principais e atuais fornecedores na ilha Terceira, com quais deles será possível estabelecer relações na ilha de São Miguel, e que possíveis novos fornecedores poderão fazer parte do negócio na ilha de São Miguel.

Noutro ponto de vista, a verdade é que existem uma série de critérios que fazem com que uma empresa escolha os seus fornecedores. Entre os quais estão, por exemplo, o preço, a qualidade do produto ou serviço, o prazo de entrega, e a localização. Com isto quero dizer que os fornecedores abaixo enunciados não terão de ser exatamente os mesmos, pois à medida que a empresa se for integrando no ambiente micalense, poderão aparecer outros

fornecedores com diferentes características e que tragam mais vantagens em estabelecer parcerias com os mesmos.

Principais fornecedores na ilha Terceira

Assim sendo, segue a lista dos principais fornecedores na ilha Terceira, tendo em conta aqueles a que a empresa recorre com maior regularidade:

DIANICOL: a DIANICOL é uma empresa que pertence ao Grupo Bensaude – a maior entidade empresarial privada açoriana e uma das 100 maiores empresas de capital português. Dedicar-se ao comércio e distribuição grossista de produtos alimentares nas ilhas de São Miguel, Terceira, Faial e Santa Maria. É responsável pela operação logística de marcas como a Nestlé e a Coca Cola Iberian Partners. Também fornece serviços logísticos, assegurando não só o armazenamento, mas também o transporte e entrega de mercadorias aos retalhistas, tendo um serviço de “porta-a-porta”. Funciona também como armazém de compras.

A relação com este fornecedor debate-se na compra de produtos como o óleo profissional para a confeção dos alimentos, alguns vinhos, sumos, entre muitos outros. Tendo em conta que a sua sede é na ilha de São Miguel, será possível a continuação da parceria.

EMATER: Empresa Abastecedora de Mercadorias Terceirense, S.A, constituída como sociedade por quotas no ano de 1966, tem como sede um armazém localizado em Angra do Heroísmo, e dedica-se à armazenagem de produtos alimentares. É detentora de três “Cash & Carry” nos Açores: um na ilha Terceira, outro na ilha do Pico e outro na ilha de São Jorge.

É neste fornecedor que é feita a maioria das compras relativas a bebidas: cerveja, sumos, águas, bebidas espirituosas, cafés, entre outros. Em São Miguel não será possível manter esta parceria, isto porque a EMATER S.A. não tem qualquer estrutura física na ilha micalense. Com isto, terão de ser encontrados outros fornecedores que substituam os serviços da EMATER S.A.

Frimário – Produtos Alimentares, Lda.: empresa que tem como finalidade o comércio grossista de produtos alimentares, mais especificamente produtos congelados. Localiza-

se somente na ilha Terceira, tendo sido criada no ano de 2003. Esta empresa fornece produtos como a batata pré-frita e gelados. É mais um fornecedor em que será necessário encontrar um substituto na ilha de São Miguel.

J. L. Machado, Distribuição Lda.: empresa que se destina também à distribuição de produtos alimentares. Tem quase 20 anos de existência e já foi distinguida como PME¹⁰ líder e certificada pela Norma EN ISO 9001:2015. A relação desta empresa com a Tasca da Galinha Frita tem como base a comercialização de vinhos, chocolates, farinha de trigo, etc.

A J. L. Machado, está presente na ilha de São Miguel, na ilha Terceira e também na Madeira. Assim sendo, é mais uma parceria que poderá ter continuação após a expansão deste negócio para a ilha de São Miguel.

Luízes - Representações, Lda.: localiza-se também na ilha Terceira e é uma empresa que se destina à venda de produtos de limpeza, higiene, produtos industriais, produtos descartáveis, entre outros. Conta com mais de 30 anos de existência, e é detentora de vários prémios, entre os quais “PME líder atribuído pelo programa FUNICRESCE 2010”, “PME líder por certificação do IAPMEI¹¹ 2010”, “10ª melhor empresa nos Açores em 2008”, entre outros.

Aqui são feitas compras no que toca a produtos de higiene, como é o caso dos baldes certificados para alimentos, toalhas de papel, guardanapos, pratos descartáveis, baldes de lixo, sacos de lixo, produtos de limpeza, entre outros. O seu posto de vendas situa-se somente na ilha Terceira, em Angra do Heroísmo, sendo que na ilha de São Miguel será necessário assegurar outro fornecedor que assegure os mesmos produtos.

REPRAÇORES: existe há cerca de 30 anos e destina-se também à armazenagem e distribuição de produtos alimentares. A relação com este fornecedor iniciou-se muito recentemente, baseando-se na comercialização de produtos de limpeza, e de outros produtos alimentares, como sumos, vinhos, entre outros. Apesar da REPRAÇORES

¹⁰ Pequena Média Empresa.

¹¹ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

também atuar na ilha Terceira, a sua sede é na ilha de São Miguel, pelo que será possível continuar a parceria com este fornecedor.

Salsiçor, Salsicharia dos Açores, S.A.: é a maior referência nos Açores no que toca à desmancha e transformação de carnes de suíno e bovino. Frequenta este setor há mais de 25 anos, pelo que conta com uma vasta experiência e *know-how* específico na área. Está presente em todas as nove ilhas dos Açores, tendo estruturas físicas em seis das nove ilhas açorianas, sendo a ilha Terceira e ilha de São Miguel duas delas.

A Tasca da Galinha Frita estabelece relações com a Salsiçor desde há cerca de 6 anos, tendo a Salsiçor assegurado ao longo destes anos produtos frescos, fiáveis, e de qualidade. Aqui é feita toda a compra de carnes, mais especificamente frango, onde se usufrui um desconto-quantidade. Com a expansão para a ilha de São Miguel, será possível manter esta parceria, tendo em conta que a Salsiçor tem estrutura na ilha micaelense.

Para além destes fornecedores, existem outras empresas que fornecem serviços ou produtos com uma menor regularidade, como por exemplo:

- **A-Inovadora:** consultora que auxilia várias empresas no que respeita ao cumprimento dos requisitos na legislação vigente. Neste caso ajuda os restaurantes a cumprir as leis a que estão submetidos. Fornece os seus serviços em todas as ilhas;
- **CiberAngra:** empresa e loja no ramo da informática, que fornece serviços como a instalação de *softwares*, redes, componentes de computadores, entre outros. Situa-se apenas na ilha Terceira;
- **Motor 9:** empresa de mecânica e manutenção de automóveis. Aqui são realizados serviços de manutenção dos veículos. Localiza-se somente na ilha Terceira.
- **Numerislink – Contabilidade e Gestão:** empresa que auxilia no processo contabilístico;
- **WeipStudio:** empresa que atua no ramo do *design*, prestando serviços a várias empresas em matérias de marketing e publicidade;
- **360 Imprimir:** primeira gráfica *online* portuguesa. Fornece produtos respeitantes a marketing e publicidade, como é o caso de pólos, autocolantes, lonas, etc.

Após a análise dos principais fornecedores verifica-se que é possível assegurar as parcerias com a DIANICOL, J. L. Machado, REPRAÇORES e Salsiçor na ilha de São Miguel. Quanto aos fornecedores consultados com menor regularidade pode-se manter parcerias com A-Inovadora, *Numerislink* – Contabilidade e Gestão, *WeipStudio*, e 360 Imprimir.

Possíveis novos fornecedores em São Miguel

Tendo em conta que não será possível manter parcerias com alguns dos fornecedores, é importante encontrar novos fornecedores que sustentem os produtos e serviços de empresas como a EMATER S.A., a Luízes – Representações, Lda., a CiberAngra, entre outros. Entre os quais distinguem-se aqueles que serão feitas compras e encomendas com maior regularidade:

Recheio Cash & Carry: marca com mais de 40 anos de existência e que tem 39 lojas espalhadas por Portugal. Foi a primeira empresa de distribuição alimentar certificada em HACCP em Portugal, dando resposta a exigentes planos internacionais de higiene e segurança alimentar. Tem apenas uma loja nos Açores, sendo que a mesma está localizada na ilha de São Miguel, e pode perfeitamente ser um parceiro de negócio, tendo em conta as suas características.

Sicosta: a Sicosta é a principal concorrente da Salsiçor, sendo que também se especializa na transformação de carne, e está presente em todas as ilhas dos Açores. Apesar de a relação entre a Tasca da Galinha Frita e a Salsiçor ser muito boa, é sempre bom ter por perto outros fornecedores. Assim sustém-se a qualidade do produto e serviço dos atuais concorrentes, bem como a relação qualidade-preço.

Unipelago: empresa que existe há mais de 20 anos, e cuja atividade se baseia no desenvolvimento de comércio grosso no setor da higiene e limpeza profissional, hospitalar e urbana. Aqui surge um substituto para a LUÍZES, Representações Lda., sendo a própria empresa a recomendar a Unipelago, Representações Lda..

Quanto aos fornecedores a que são recorridos com menor regularidade, destaca-se o **Escritório Digital**, empresa que nasceu no ano de 2002, e que assegura praticamente os mesmos serviços e produtos do que a, já referida, CiberAngra.

3.2.4. Concorrentes

Tendo em conta que a “especialidade da casa” aqui é o frango frito, as pessoas que visitam a Tasca da Galinha Frita, vem com o propósito de comer frango frito, obviamente. Assim sendo, os concorrentes que devem ser tidos em conta serão aqueles que também se especializam no frango frito. Como já disse, na ilha Terceira, existem vários restaurantes que tem como especialidade o frango frito (quadro 4). Isto deve-se, muito provavelmente, à grande influência que a ilha terceirense tem dos Estados Unidos da América.

Quadro 4: Principais concorrentes da Tasca da Galinha Frita

Casa da Galinha, o Valadão

O mais antigo restaurante especializado na confeção de frango frito na ilha Terceira. Conta com 35 anos.

Élios Restaurante

Pizzeria localizada no centro de Angra do Heroísmo. Apresenta como especialidade da casa, para além de uma grande variedade de pizzas, o frango frito.

Rei da Galinha Frita

Restaurante recente. Abriu no ano de 2017, tendo apostado numa forte campanha de publicidade.

q. b. Food Court

Um dos maiores restaurantes da ilha Terceira. Apresenta uma grande variedade de pratos, entre eles o frango frito. A sua estreia deu-se há cerca de 5 anos.

Snack bar “O Sorriso”

Restaurante localizado na Praia da Vitória, tem também como “especialidade” da casa o frango frito, conseguindo bons feedbacks dos clientes que por lá passam.

Fonte: Elaboração do autor

Para além destes restaurantes, é também importante mencionar que são vários os estabelecimentos que fazem do frango frito um prato do dia.

Apesar da existência de vários restaurantes especializados em frango frito na ilha Terceira, a Tasca da Galinha Frita consegue diferenciar-se dos restantes. Isto acontece devido a dois fatores:

- A relação preço-*performance* – a “Galinha do Diniz” é conhecida por ser “a melhor galinha frita dos Açores e arredores”, sendo que também é oferecida aos clientes a um preço acessível;

- A *foodtruck* - nenhum dos restaurantes acima mencionados adotam a estratégia da *foodtruck*. A tática do “*take away* ambulante” faz com que o produto seja oferecido aos clientes com uma maior e melhor acessibilidade. Torna-se possível percorrer festas e eventos, como também instalar-se no centro das cidades.

Observando o caso da ilha de São Miguel, não existe, à partida, nenhum negócio semelhante à Tasca da Galinha Frita – Diniz. Algo a verificar-se mais à frente na parte dos questionários feitos a uma amostra da população açoriana (ver Anexo 9)

4. Caracterização do Setor da Restauração e Similares

Antes de mais, importa referir que as características de qualquer que seja o setor de atividade não são imutáveis, ou seja, ao longo do tempo, os vários fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos, vão influenciando, de certa forma, as dificuldades sentidas pelos vários empresários nos vários setores de atividade (Freire, 1997). Depois de uma análise contextual e transacional, importa fazer uma caracterização ao setor da Restauração e Similares.

Cabrita e Arrochinho (2009), tendo como objetivo contextualizar e caracterizar o setor da Restauração, fizeram 43 entrevistas a diversos gerentes, sócios, proprietários, e até mesmo responsáveis de recursos humanos de estabelecimentos neste setor. Os vários entrevistados foram abordados sobre quais os aspetos positivos e negativos de atuação nesta área (quadro 5).

Quadro 5: Aspetos positivos e negativos no negócio da restauração

Aspetos Positivos

A nível económico este é um setor com uma procura crescente, algo que é muito associado à crescente evolução do turismo no país, e que a partir daí, têm tido uma boa liquidez. Apesar da burocracia, os entrevistados referem que é relativamente fácil abrir um negócio neste setor.

A gestão de negócios deste tipo é aliciante e exige uma grande dinâmica por parte de quem os gere;

A nível social foi muito evidenciado o desafio no que toca ao contacto com o público, e o tão desejado reconhecimento de um bom serviço por parte do público;

A importância do setor da restauração, que para além da sua atividade comercial, é também um “posto de informação” e “local de convívio”. Tem uma espécie de “missão social”.

Aspetos Negativos

O setor sofre fortes impactos de situações económicas. Em contextos de conjuntura económica menos favorável, é um dos setores que absorve maior inflação e aumento de impostos, nomeadamente o IVA;

A elevada carga fiscal e os elevados encargos com o pessoal são obstáculos à atratividade deste setor;

Grande dificuldade na relação com os Recursos Humanos, dado que: é difícil atribuir prémios a profissões que são difíceis de medir o desempenho; a melhoria do atendimento ao público é difícil quando há uma grande concentração de pessoas (trabalhadores e clientes); resistência à mudança por parte do pessoal, no que toca a incutir novas leis nos trabalhadores (leis relacionadas com a saúde, higiene, entre outros); elevada rotatividade, e o recrutamento de pessoal é difícil; fraca formação das pessoas que vem trabalhar para este setor; e, por fim, este é um setor em que os trabalhadores colocam muitos problemas, muito devido à necessidade de trabalho em equipa;

Horários de trabalho neste setor não são atrativos, tendo em conta que têm um forte impacto na conciliação da vida profissional com a vida familiar.

Forte existência de questões burocráticas, como é o caso de fiscalização excessiva, rigidez na legislação, e o grande número de organismos responsáveis pelo licenciamento destes negócios.

Fonte: Adaptado de Cabrita e Arrochinho (2009)

Quanto às tendências no setor, importa analisar questões como a estrutura do setor, desemprego, remuneração média, constituição e dissolução de empresas.

No que toca à estrutura e dinâmica do setor da Restauração e Similares, o mesmo tinha, no ano de 2016, um peso de 6,3% (75 701 empresas) na totalidade de empresas portuguesas (1 196 102 empresas). Desde 2008 a 2013, o número de empresas neste setor teve uma tendência a descer, algo que é justificável pela crise financeira vivida em Portugal, no mesmo período. O mesmo se verificou no número total de empresas em Portugal. Apesar de nos últimos anos o número de empresas no setor ter crescido ligeiramente, o peso da restauração face à totalidade de empresas portuguesas tem

diminuído, pois existem cada vez mais empresas noutras áreas de atividade (ver Anexo 4).

Tendo por base um relatório que visa caracterizar o setor da Restauração e Similares com referência ao período 2011-2015 (“IVA no setor da Restauração e Alojamento: Relatório Base”¹²), a constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas no setor apresentou um aumento de 16,2%, enquanto que a dissolução das mesmas apresentou um decréscimo de 9,5%.

De acordo com dados estatísticos do INE (2018), e analisando os anos 2016, 2017 e 2018 (até setembro) a constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas neste setor, nos Açores, foi maior do que a dissolução das mesmas nos anos 2017 e 2018. No ano de 2016 foram dissolvidas 43 pessoas coletivas e constituídas 33, sendo este o único ano em que a constituição foi menor do que a dissolução (tabela 5). De referir, ainda, que a constituição de pessoas coletivas tem aumentado, e que a dissolução tem diminuído, tal como se verifica no relatório em análise ao período 2011-2015 (“IVA no setor da Restauração e Alojamento”).

Tabela 5: Constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas em Restauração e Similares, na RAA (2016, 2017 e 2018)

Ano	Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas (Nº)	Dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (Nº)	Margem (Constituição – Dissolução)
2016	33	43	-10
2017	44	23	21
2018 (até setembro)	45	10	35

Fonte: Adaptado de INE (2018)

¹² Relatório finalizado no mês de abril de 2017 ao abrigo do despacho nº8591-C/2016 dos Gabinetes dos Ministros das Finanças, do Trabalho, da Solidariedade e Segurança Social e da Economia. Foi elaborado por um grupo de trabalho composto por elementos de várias entidades, entre as quais: Autoridade Tributária e Aduaneira; IEFPP (Instituto do Emprego e Formação Profissional); Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social; Turismo de Portugal; Direção Geral das Atividades Económicas; Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia; AHRSP (Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal); Gabinetes do Senhor Ministro das Finanças, do Senhor Secretário de Estado Adjunto e do Comércio, do Senhor Secretário de Estado do Turismo, e Senhor Secretário de Estado do Emprego.

Quanto à dimensão das empresas, esta pode ser medida através do número de pessoas que as compõem. No ano de 2014, análise mais recente possível, o setor da Restauração e Similares apresentou uma média de 2,9 pessoas por empresa, valor menor do que a média nacional (todos os setores) em 2014 (3,1 pessoas), e que diminuiu face a 2011 (3 pessoas). Esta diminuição pode ser justificada por uma ambição por aquilo que é a eficiência operacional, otimização de processos, evolução tecnológica por parte das empresas, ou até pelo facto de neste período o país estar a atravessar uma crise financeira.

No que toca ao nível de atividade e investimento, o setor apresentou, no período 2011-2015, uma redução no volume de negócios, no VAB (Valor Acrescentado Bruto), e no investimento. No ano de 2015, o setor da Restauração e Similares apresentou uma FBCF de 1,9% e um VAB de 2,8% face ao total nacional. No que toca ao peso relativo ao volume de negócios, este atingiu, no ano de 2015, um valor de 2% face ao total nacional (tabela 6).

Tabela 6: Nível de atividade e de investimento no setor da Restauração e Similares

Indicador	Ano 2011	Tendência (período 2011-2015) (%)	Ano 2015
VAB	3,4% do total nacional	-23,2%	2,8% do total nacional
FBCF	1,9% do total nacional	-20,6%	1,9% do total nacional
Volume de negócios	-	-13,2%	2% do total nacional

Fonte: Adaptado de “IVA no setor da Restauração e Alojamento” (2017)

Quanto à análise financeira, o setor registou uma redução da autonomia financeira de 57%, uma redução do passivo de 16,7%, um acréscimo de 6,7% na rentabilidade do ativo, uma redução do prazo médio de recebimentos de 9,5%, e uma redução de 1,3% no prazo médio de pagamentos (tabela 7).

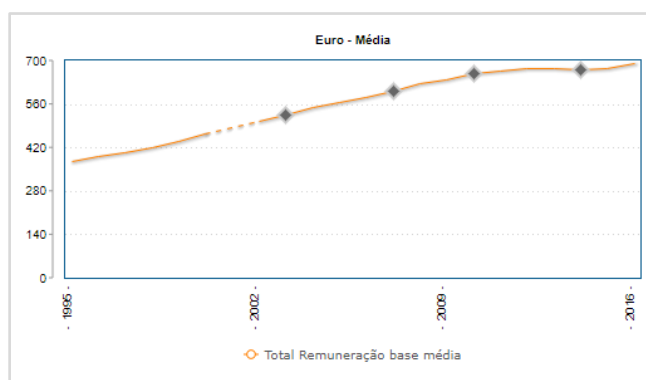
Tabela 7: Análise financeira

Indicador	Ano 2011	Tendência (período 2011-2015) (%)	Ano 2015
Autonomia financeira	13%	-57%	5,6%
Passivo	44%	-16,7%	36,6%
Rentabilidade do ativo	3,4%	+6,7%	3,6%
Prazo médio de recebimentos	14,9 dias	-9,5%	13,5 dias
Prazo médio de pagamentos	50,8 dias	-1,3%	50,1 dias

Fonte: Adaptado de “IVA no setor da Restauração e Alojamento” (2017)

A nível de empregabilidade, e durante o período 2011-2015, o setor da Restauração e Similares apresentou uma diminuição do número de empregados (9,6%), sendo que no ano de 2015 empregava cerca de 201,6 mil pessoas. Tal como referi na Análise PEST, a taxa de emprego (em todos os setores) registou uma tendência crescente a partir de 2013, algo que não se verificou no setor da Restauração e Similares. Em 2013 o setor tinha 231,2 mil empregados, sendo que até ao ano de 2015 houve uma quebra negativa de 12,8%, em sentido contrário ao crescimento de 2,7% do emprego total.

Quanto à remuneração, e de acordo com os dados estatísticos publicados pelo Pordata (2018), a remuneração base média no setor do Alojamento e Restauração tem, ao longo dos anos, sofrido um crescimento. No ano de 1995 a remuneração base neste setor era de 372,5 €, sendo que no ano de 2016 alcançou um valor de 690,5 € (gráfico 4). A principal justificação para este aumento poderá ser o aumento do salário mínimo.

Gráfico 4: Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem no setor do Alojamento e Restauração

Fonte: Pordata (2018)

5. Nova Localização do Restaurante

Tal como já referi anteriormente, na ilha Terceira, existem vários restaurantes que apresentam a mesma especialidade que a Tasca da Galinha Frita, e, é a partir daí, que surge a ideia de partir para outro mercado. É este o ponto chave deste plano de negócio.

Assim sendo, de todas as outras oito ilhas, para além da ilha Terceira, escolhi uma expansão para a ilha de São Miguel porque, para além de não haver nenhum negócio com produto semelhante, esta é a que detém o maior mercado. Detém 56% do total da população açoriana (ver Anexo 5), e recebe a maior percentagem de turismo (de acordo com o INE (2018), cerca de 69% das dormidas nos Açores pertencem à ilha de São Miguel).

Desta forma, na expansão para São Miguel, a ideia passa por manter a mesma estrutura de negócio existente na ilha Terceira: um restaurante direcionado para o turismo e população local, e uma *foodtruck*, com o objetivo de percorrer feiras e eventos, e com a possibilidade de se situar como um *take away* no centro das cidades.

Importa então referir qual será a localização do restaurante, visto que a *foodtruck* terá a vantagem de estar em vários sítios, e poderá andar “de um lado para o outro”. Quanto à estrutura do espaço físico, terá de ser uma estrutura que, para além de ter as condições necessárias para trabalhar na confeção da comida e servir ao público, terá de ter também espaço que apoie a *foodtruck* relativamente a funções como a limpeza e abastecimento diário da mesma.

A ideia passa então por abrir o restaurante no município da Ribeira Grande. Esta escolha deve-se a várias razões, a saber (quadro 6):

Quadro 6: Características do município da Ribeira Grande

É o segundo município mais populoso da ilha de São Miguel: no ano de 2017, tinha 32 721 residentes. Ponta Delgada, município mais populoso, tinha 68 055 residentes (ver Anexo 5);
Os valores de renda são menores do que em Ponta Delgada – o valor mediano dos contratos de arrendamento assinados no ano de 2017 corresponde a 3,10 € por m ² no município da Ribeira Grande, e 3,94 € por m ² no município de Ponta Delgada (Jornal de Notícias, 2018);
Apesar de ser um dos municípios que tem menor número de dormidas (37 511, apenas 2% do total de dormidas nos Açores em 2017) (ver Anexo 5), é um dos municípios mais visitados pelos turistas, tendo em conta que é lá que se situam pontos turísticos como a Fábrica do Chá Gorreana, várias praias (com destaque para a Praia de Santa Bárbara) a Lagoa do Fogo, a Caldeira Velha, entre outros. O facto de não ter muitas dormidas justifica-se por ser uma cidade em crescimento e porque a maioria de estabelecimentos hoteleiros estão localizados em Ponta Delgada (de acordo com o INE (2018), Ponta Delgada tinha 41 estabelecimentos hoteleiros no ano de 2017. A Ribeira Grande só tinha 7 (ver Anexo 5)).
É uma cidade em crescimento. Desde 2008 até 2016 a sua população vem crescendo (Pordata, 2018);
É um dos municípios mais próximos de Ponta Delgada: o centro da Ribeira Grande fica a cerca de 20 km do centro de Ponta Delgada.

Fonte: Elaboração do autor

Para calcular a viabilidade económico-financeira deste plano de negócio, assumo que irei precisar de um espaço com 200 m². Para além do restaurante (requer-se uma sala de refeições de aproximadamente 100 m² e uma cozinha de 25 m²), será necessário também um armazém (com cerca de 30 m²) e um espaço que possa auxiliar a *foodtruck* em tarefas como a limpeza e manutenção da mesma (cerca de 45 m²). O aluguer deste espaço terá de ser negociado tendo por base a possibilidade de algumas mudanças e adaptações, de modo a que este fique adequado para a abertura do restaurante.

Tendo em conta o preço médio de renda mensal no município da Ribeira Grande apresentado pelo Jornal de Notícias (2018) - 3,10 € por m² - decidi estipular um valor de renda um pouco superior (3,30 € por m²), de forma a ter uma maior margem na viabilidade do projeto. Deste modo, o valor da renda mensal será de 660 € para um espaço de 200 m².

6. Análise Interna

Os recursos e capacidades de uma empresa são uma das considerações centrais na formulação da sua estratégia, ou seja, é a partir dos mesmos que uma empresa pode estabelecer a sua identidade e estruturar a sua estratégia. É por isso necessário entender as relações entre os recursos e capacidades, e compreender quais mecanismos podem contribuir para uma vantagem competitiva (Grant, 1991). Desta forma, torna-se essencial fazer uma análise interna à empresa.

6.1. Cadeia de Valor

A estratégia competitiva não pode ser entendida olhando para a empresa como um todo, isto porque são várias as atividades da empresa que suportam o desenvolvimento de um produto. A Cadeia de Valor ajuda-nos a desagregar uma empresa em atividades estratégicas relevantes, de forma a que consigamos perceber quais atividades dão origem a fontes de diferenciação, e qual o comportamento dos custos nas várias atividades. Uma empresa ganha vantagem competitiva tornando essas importantes atividades estratégicas mais baratas ou melhores do que os seus concorrentes (Porter, 1985).

Michael Porter (1985) estrutura a Cadeia de Valor tendo por base dois tipos de atividades: as atividades primárias, ou seja, as atividades envolvidas na criação do produto, na sua venda e transferência para o cliente, e também na assistência pós-venda; e as atividades de apoio, ou de suporte, que são aquelas que apoiam as atividades primárias, como a compra de *inputs*, a gestão de recursos humanos, e outras funções que auxiliam o bom funcionamento da empresa. Da junção dessas atividades (primárias e de suporte) nasce uma margem (diferença entre o valor do produto e os custos da sua produção). Colocando em prática o negócio em questão, apresento a sua Cadeia de Valor (quadro 7).

Quadro 7: Cadeia de Valor da Tasca da Galinha Frita

Atividades Primárias	
Logística de Entrada	Reservas e encomendas de clientes; encomendas aos fornecedores.
Operações	Recebimento e armazenamento dos produtos alimentares, num sistema <i>just in time</i> ¹³ ; armazenamento de outros produtos, como produtos de limpeza e higiene; controlo e manutenção de inventário; abastecimento de frigoríficos; transformação (tempero e confeção) dos <i>inputs</i> em refeições; controlo de qualidade; limpeza e organização do restaurante e <i>foodtruck</i> .
Logística de Saída	Entrega do produto ao cliente (refeições e bebidas) – no caso do restaurante é feito um serviço à mesa e ao balcão, no caso da <i>foodtruck</i> o sistema é diferente, tendo em conta que assume um conceito de <i>take away</i> e <i>fast food</i> .
Marketing e Vendas	Controlo sistemático das vendas; publicidade em plataformas como o <i>Facebook</i> , o <i>Instagram</i> , e o <i>TripAdvisor</i> ; propaganda através da <i>foodtruck</i> (o facto de estar em vários sítios é algo que ajuda na propaganda do produto); propaganda “boca-a-boca”; cartões de visita; autocolantes.
Serviço Pós-venda	Avaliação do produto/serviço por parte do cliente, via <i>Facebook</i> e <i>TripAdvisor</i> ; análise das sugestões dos clientes; livro de reclamações e livro de elogios.
Atividades de Suporte	
Compras	Aquisição de produtos, sejam de revenda, sejam para transformação; revisão do inventário; encomendas aos fornecedores.
Desenvolvimento Tecnológico	Sistema de controlo de vendas a partir de <i>software</i> de faturação.
Gestão de Recursos Humanos	Contratação e recrutamento; gestão de funcionários; conciliação de horários; mapa de férias e de tarefas; pagamento de salários; motivação do pessoal.
Infraestrutura da Empresa	Restaurante, armazém e <i>foodtruck</i> .

Fonte: Elaboração do autor

Tendo em conta aquele que é o funcionamento da Tasca da Galinha Frita, considero que existem algumas atividades que constituem fontes de diferenciação.

No que toca às atividades primárias, é de salientar as Operações, tendo em conta que é aqui que é confeccionado o frango frito, e que a partir da sua “receita especial” tem tido

¹³ Sistema de gestão que consiste em não comprar, produzir, ou transportar, nada antes do momento certo. Esta sistema é muito importante no setor da Restauração e Similares, tendo em conta que são confeccionados produtos alimentares, que por norma têm prazos de validade menores.

um crescente sucesso nos últimos anos. Este torna-se um fator de diferenciação, o que dá origem a uma vantagem competitiva. É importante manter “secreta” esta receita.

Por outro lado, é importante também salientar o Marketing e Vendas, muito a partir da propaganda feita, seja através de plataformas *online*, como através da *foodtruck*, ou até mesmo da propaganda “boca-a-boca”. São várias as pessoas que visitam o negócio dizendo “Já ouvi falar muito, é hoje que vou experimentar!”

Quanto às atividades de suporte, acho imprescindível destacar a Infraestrutura da Empresa, isto porque não são todos os restaurantes que têm uma *foodtruck* a vender a sua especialidade gastronómica pelos vários lugares da ilha. Isto constitui como um fator diferenciador e que ajuda bastante a publicitar o produto, como já referi anteriormente.

6.2. Análise VRIO

A matriz VRIO é uma ferramenta que possibilita a identificação de todos os diferentes recursos e competências que uma empresa possui, analisando o potencial dos mesmos para a geração de uma vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2015). Tal como já fiz referência na Revisão de Literatura, a matriz VRIO divide-se em quatro questões, tendo em conta os recursos ou capacidades: valor; raridade, inimitabilidade e organização (ver quadro 1 - Revisão de Literatura). Foi elaborada uma tabela que contém os vários recursos e competências da Tasca da Galinha Frita (ver Anexo 6).

No contexto deste negócio, o principal recurso que gera uma vantagem competitiva sustentável é a receita especial de frango frito. Este é um recurso que não é fácil de imitar, tendo em conta a complexidade da sua confeção, ou seja, há uma ambiguidade casual, dado que é difícil perceber a relação entre os *inputs* e os resultados. Desde a hora que o frango chega ao restaurante até à hora de o fritar, há todo um processo que não é fácil de copiar. Na hora de fritar o frango, qualquer pessoa o consegue fazer, desde que tenha alguma experiência e conhecimentos de cozinha.

Para além da receita especial de frango frito, é importante salientar outros recursos/competências que geram uma vantagem competitiva sustentável, como é o caso da cultura e valores da empresa e da “fama” do produto. Saliento a cultura da empresa porque há uma preocupação em que os colaboradores sejam pessoas simpáticas e

acolhedoras, conseguindo fazer com que os clientes se sintam à vontade. Quanto à fama do produto, acredito que, na ilha Terceira, sempre que alguém se lembrar de, ou quiser, comer frango frito, a “Galinha do Diniz” será a primeira coisa a chegar-lhe à mente.

Por outro lado, existem recursos que geram uma vantagem competitiva temporária, como é o caso da *foodtruck*. Existem vários restaurantes na ilha Terceira com uma cozinha idêntica, no entanto não é tão frequente apostarem numa *foodtruck* para a venda do seu produto. Já houve tentativa de o fazer, por parte dos concorrentes especializados em frango frito, no entanto, foi uma tentativa sem grande sucesso, muito devido à “fama” já espalhada da “Galinha do Diniz”.

Por fim, existem recursos valiosos para a empresa, mas que não são raros nem inimitáveis. Exemplo disso é o restaurante, o seu armazém, a experiência de quem gere o negócio, entre outros.

7. Análise Competitiva

7.1. Cinco Forças de Porter

Nem todas as indústrias tem igual nível de potencial, ou de atratividade. É isso que Porter (1980) defende com o Modelo das Cinco Forças (figura 1 – Revisão de Literatura). As Cinco Forças determinam a atratividade e lucratividade da indústria, isto porque as mesmas vão influenciar os preços, os custos, e os investimentos que as empresas devem fazer (Porter, 1985). Tendo em conta o setor da Restauração e Similares nos Açores, apresento uma análise das Cinco Forças de Porter.

De modo a considerar todos os fatores subjacentes nas Cinco Forças, elaborei um quadro que determina se a força tem um impacto alto ou fraco na atratividade da indústria. O mesmo pode ser encontrado no Anexo 7.

7.1.1. Ameaça de Novas Entradas

Como já referi no ponto da caracterização do setor da Restauração, este é um setor em que é fácil integrar. Apesar das várias burocracias, os experientes neste tipo de negócios referem que não é difícil abrir um negócio na área da Restauração (Cabrita e Arrochinho, 2009). Contudo, acho importante sublinhar que é sempre preciso ter em conta uma série

de fatores, desde especialidades, produtos a serem vendidos, localização, preços, etc. Não vale a pena abrir um restaurante “só porque sim”, ou seja, para ter sucesso tem de trazer algo diferente para o mercado, tendo em conta que a concorrência já é bastante vasta.

Uma das variáveis que sustenta a facilidade em ingressar nesta indústria, é a constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas no setor da Restauração e Similares. Tal como já referi, este indicador tem aumentado nos últimos três anos, sendo que só até ao mês de setembro de 2018, já foram constituídas mais empresas do que em todo o ano de 2017 (tabela 5 – Caracterização do Setor da Restauração). Tendo em conta este e outros fatores presentes no Anexo 7, considero que a ameaça de novas entradas é média-alta.

7.1.2. Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos limitam o potencial de lucro de uma indústria. Quanto mais atrativa for a relação preço-*performance* oferecida pelos produtos substitutos, menor será a lucratividade da indústria. Importante referir que os substitutos não só limitam os lucros em épocas normais, como também reduzem a bonança que pode existir em épocas de alta procura (Porter, 1980).

A realidade é que existem muitos produtos englobados no tipo de comida “*fast food*”. Entre eles estão, por exemplo, os hambúrgueres, os *hot dogs* e as pizzas.

Contudo, no que toca a frango frito, este é um produto que não é tão frequente. Para além disso, a “Galinha do Diniz” assegura uma excelente qualidade, apresentando também uma excelente relação preço-*performance* face aos atuais e potenciais concorrentes. Com isto, considero que a ameaça de produtos substitutos é uma força média.

7.1.3. Poder Negocial dos Fornecedores

Em qualquer que seja a indústria, os fornecedores podem exercer uma força competitiva, isto através da alteração dos preços ou da qualidade dos produtos que vendem (Porter, 1980). Essas alterações podem reduzir a lucratividade do setor (caso seja um aumento dos preços), assim como originar a perda de clientes por parte da empresa (caso as matérias primas sejam de má qualidade).

Considera-se então, que, quanto maior for o número de fornecedores, melhor será para as empresas, ou seja, através da competitividade entre os fornecedores, será mais fácil conseguir melhores preços e produtos de melhor qualidade. Neste caso, desde produtos alimentares, produtos de higiene, equipamentos de restauração, entre outros, existe uma grande variedade de fornecedores, pelo que se pode dizer que a concorrência entre os mesmos é bastante forte.

Desta forma, considero que o setor da Restauração e Similares apresenta um baixo poder negocial dos fornecedores. Algo que evidencia esse aspeto são as várias equipas de venda e comerciais que vão ao encontro dos vários estabelecimentos, tentando vender os seus produtos.

7.1.4. Poder Negocial dos Clientes

Os clientes representam também uma força competitiva, pois podem reduzir os preços e exigir produtos ou serviços de maior qualidade, fazendo com que as empresas estejam sujeitas a uma maior competição. O poder de compra de cada grupo de clientes depende de várias características, tais como a situação em que o mercado está, e a importância das suas compras na indústria, em comparação com os negócios globais da mesma. O poder de um cliente cresce quando o mesmo faz compras em grandes quantidades ou quando tem muita informação sobre as condições de mercado, como os custos de fornecedores e ofertas para outros clientes (Porter, 1980; Porter, 1985).

No contexto do negócio em questão, considero que o poder negocial dos clientes é médio. Apesar de os mesmos terem uma noção aproximada daqueles que são os custos de confeção dos alimentos, os preços de compra encontram-se visíveis e são os mesmos para todo o público. No que toca ao volume de compras, o mesmo se verifica, tendo em conta que é sempre assegurado o mesmo preço, independentemente do volume da compra, com exceção de algumas situações, como é o caso de apoios para certas iniciativas.

Por outro lado, existem vertentes que dão alguma força ao poder negocial dos clientes, tais como o grande número de restaurantes, e o baixo, ou quase nulo, custo de mudança para os clientes. Isto para dizer que, para além de os clientes terem um amplo leque de escolha, têm também a maior das liberdades para trocar de fornecedor. No entanto, torna-

se muito importante evidenciar mais uma vez a qualidade e nível de diferenciação da “Galinha do Diniz”.

7.1.5. Rivalidade da Indústria

A rivalidade numa indústria surge porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou veem uma oportunidade de melhorar a sua posição. Isto acaba por dar origem a várias táticas de posicionamento, como batalhas publicitárias, competição de preços, lançamento de novos produtos e melhorias no atendimento ao cliente. Com isto, na maior parte das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa podem dar origem a efeitos notáveis nos seus concorrentes. Por exemplo, uma redução dos preços de venda por parte de uma empresa, provavelmente fará com que outras empresas façam o mesmo (Porter, 1980).

Neste caso, e tendo em conta fatores como a quantidade de concorrentes, a rentabilidade, e o crescimento do setor da Restauração, é de considerar que esta é uma força alta. Existe um grande número de concorrentes neste setor, tendo este aumentado de ano para ano. Para além disso, através do crescimento do turismo e da recuperação da crise económica portuguesa, este setor tem tido uma grande procura. Cabe, portanto, às várias empresas deste setor, oferecerem produtos diferenciadores, ou com a melhor relação preço-*performance*, de modo a que possam ultrapassar a alta rivalidade no setor.

7.1.6. Atratividade da Indústria

Fazendo referência à análise das Cinco Forças de Porter, verifica-se que existe uma força que contribui para uma alta atratividade do setor (o baixo poder negocial dos fornecedores); duas forças que contribuem para uma média atratividade do setor (poder negocial dos clientes médio, e ameaça de produtos substitutos média); e duas forças que contribuem para uma baixa atratividade do setor (ameaça de novas entradas média-alta e rivalidade do setor alta).

Assim sendo, e tendo pro base a experiência da Tasca da Galinha Frita, considero que o setor da Restauração e Similares tem um nível de atratividade médio, mais inclinado para um nível de baixa atratividade do que para um nível de alta atratividade.

7.2. Método, Amostra e Análise de Resultados

Através das suas capacidades, o ser humano procura ter um melhor conhecimento do mundo que o rodeia. Ao longo dos tempos, têm vindo a ser desenvolvidos vários métodos e sistemas que permitem conhecer a realidade e natureza das coisas, bem como os comportamentos das pessoas (Gil, 2008).

Neste sentido, e no âmbito de acrescentar valor a este *business plan*, decidi que deveria ter um melhor conhecimento da realidade local e também ter em conta a opinião da população local, mais especificamente a opinião da população da ilha Terceira, ilha onde o negócio se situa atualmente, e da população da ilha de São Miguel, ilha para onde se pretende expandir o negócio.

7.2.1. Metodologia

Na investigação em gestão e ciências empresariais, existem vários métodos para produzir conhecimento científico, ou seja, para cada tipo de problema de investigação em gestão existe um determinado método de investigação. Neste caso, tendo em conta que o objetivo é descrever a realidade, trata-se de um método descritivo, método que implica uma recolha de dados de forma a que se consiga caracterizar um determinado objeto de investigação. Este método é mais usual quando se pretende recolher informação inexistente sobre um determinado objeto ou população, ou se pretende responder a questões que nunca antes foram formuladas (Reto e Nunes, 1999; Gil, 2008; Lendrevie *et al.*, 2015).

Como tal, de modo a recolher dados de análise, elaborei um pequeno questionário (ver Anexo 8) que teve como principais objetivos:

- Confirmar a inexistência de um negócio ou produto idêntico na ilha de São Miguel;
- Provar, através da opinião da amostra, que a “Galinha do Diniz” é mesmo um produto de qualidade;
- Perceber a opinião dos inquiridos relativamente à possível expansão do negócio;
- Perceber algumas preferências dos clientes;

- Aproveitar também para receber algumas críticas construtivas relativamente à atualidade do negócio, ou seja, coisas que podem ser melhoradas antes desta expansão.

Tendo em conta a evolução das tecnologias e a sua capacidade de atingir vários indivíduos, optei por espalhar este questionário *online*. O questionário foi então espalhado pela rede social *Facebook*, a partir da página da “Tasca da Galinha Frita – Diniz” que conta com mais de 3 000 seguidores, algo que considerei desde logo uma grande ajuda na recolha de respostas.

A publicação do mesmo teve um total de 84 partilhas, pelo que mostra, não só uma clara participação e disponibilização das pessoas, como também o conhecimento do produto por um número considerável de pessoas, a ver na amostra.

7.2.2. Amostra

As pesquisas sociais englobam um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerar todos esses elementos. É por isso que é necessário trabalhar a partir de uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. A amostra acaba por ser representativa do universo, ou população, que está a ser estudada (Gil, 2008; Lendrevie *et al.*, 2015).

Neste caso, a amostra trata-se de uma amostra aleatória simples (Gil, 2008), tendo em conta que qualquer pessoa com acesso à internet teve oportunidade de responder, ou seja, com exceção ao facto de o questionário destinar-se somente a açorianos, não foram estabelecidos quaisquer critérios ou requisitos para responder ao mesmo. Optei por uma amostra aleatória simples porque tenho conhecimento da realidade do negócio, e sei que o mesmo tem tido um sucesso crescente, servindo clientes de ambos os sexos, das várias classes sociais, habilitações literárias, entre outros.

Para além disso, este é um negócio de confeção de alimentos, pelo que qualquer pessoa necessita de se alimentar, independentemente das variáveis já referidas. A comida é uma necessidade básica (Maslow, 1943), e o facto de a “Galinha do Diniz” ter uma excelente relação *preço-performance*, é algo que atrai muitos clientes com diferentes características.

Tendo uma excelente afluência por parte da população, consegui uma amostra de 1 100 respostas. Torna-se muito importante realçar, que dentro destas 1 100 respostas, apenas 122 respostas são da ilha de São Miguel: isto deve-se ao facto de a publicação ter sido feita na página da “Tasca da Galinha Frita – Diniz”, sendo que a maior parte de pessoas que seguem a página são terceirenses, obviamente. Com isto, a grande maioria das pessoas que partilharam o questionário eram terceirenses, e tendo em conta que estas têm um maior número de amigos terceirenses no *Facebook*, as respostas terceirenses vieram cada vez mais em maior força.

Procurando um maior número de respostas da ilha de São Miguel, tentei com que vários indivíduos micalenses partilhassem a publicação, e partilhei também o questionário em alguns grupos de *Facebook* compostos maioritariamente por pessoas de São Miguel. Desta forma, alcancei um total de 122 (11,1%) respostas micalenses, 957 (87%) respostas terceirenses, e 21 (1,9%) respostas de outras ilhas, que não a Terceira e São Miguel.

7.2.3. Resultados

Depois da recolha de dados, o próximo passo é analisar e interpretar os mesmos. As técnicas estatísticas contribuem com um notável auxílio para a caracterização e resumo dos dados, de tal forma que nos ajudam a perceber em que medida as conclusões podem estender-se além da amostra considerada (Gil, 2008). De forma a fazer uma descrição dos dados recolhidos, recorri ao Excel.

Os resultados mostram-se, à partida, positivos. Primeiramente, é importante evidenciar que das 1 100 pessoas que responderam ao questionário, 897 (81,5%) conhecem a “Galinha do Diniz”, 90 (8,2%) somente ouviram falar sobre o produto, e 113 (10,3%) não o conhecem. No entanto, é importante sublinhar novamente que o questionário foi espalhado através da página do *Facebook*, pelo que será normal que a grande maioria das pessoas conheçam o negócio.

Das 122 pessoas de São Miguel apenas 43 (35%) conhecem ou já ouviram falar da “Galinha do Diniz”. As restantes nunca sequer ouviram falar do produto. Quanto à população terceirense, verifica-se que 90% da população terceirense na amostra conhece

a “Galinha do Diniz”: apenas 29 pessoas terceirenses (3% do total terceirense) não conhecem o produto, sendo que as restantes 7% apenas ouviram falar.

Quanto à classificação do produto, as pessoas que conhecem a “Galinha do Diniz” têm excelentes *feedbacks* relativamente ao produto. Das 897 pessoas que conhecem o produto, numa escala de 0 a 10, aproximadamente 50% (432 pessoas) o classificam em 10. Cerca de 20% (186 pessoas) o classificam em 9, e outras 20% (183 pessoas) o classificam em 8. Fazendo uma média desta classificação, a “Galinha do Diniz” é classificada em 8,9 numa escala de 0 a 10. Para além disso, das 897 pessoas que conhecem o produto, 811 (91%) são de opinião de que o produto tem potencial. Assim provo o sucesso e qualidade do produto.

Outro aspeto importante de salientar é a inexistência de restaurantes, ou negócios englobados no setor da Restauração e Similares que sejam idênticos à Tasca da Galinha Frita, na ilha de São Miguel. Neste contexto, das 1 100 pessoas inquiridas, apenas 24 pessoas (2%) conhecem algum negócio idêntico. No entanto, dessas 24 pessoas, somente 10 pessoas responderam à pergunta “Se conhece, qual?”.

Desta pergunta surgiram respostas como o KFC (4 pessoas), a Xurrex (3 pessoas), o Cais 20 (1 pessoa), o Restaurante dos Bombeiros Voluntários de Vila Franca do Campo (1 pessoa), e Ribeira Quente (1 pessoa). Após uma pesquisa na internet não consegui encontrar qualquer um destes restaurantes que vendesse frango frito, com exceção ao KFC, obviamente.

Importante também realçar que a maior parte dos inquiridos (1 018 pessoas – 93%) encara a existência de uma *foodtruck* no centro da cidade como uma vantagem, e para reforçar esse aspeto, apenas 22 inquiridos em 1 100 referiram que nunca comprariam o produto.

De salientar também a importância que os açorianos dão na compra de produtos de origem açoriana. Numa escala de 0 a 5, 76% da amostra classifica esta prioridade numa escala de 4 ou 5. Com isto, pode-se apostar na revenda de produtos açorianos, como o Queijo Vaquinha, queijo mais antigo da ilha Terceira; o Kima de maracujá e a Laranjada, sumos gasificados micalenses; licores como a Abelheira (aguardente de mel) e o “Chico Maria” (angelica); cerveja artesanal “Brianda” (produzida na ilha Terceira), e cerveja artesanal

“Corisca” (produzida em São Miguel); vinhos como o “Terras de Lava” (produzido na ilha do Pico); o gelado “Isbá”; queijada da Graciosa; entre muitos outros.

Por fim, e não menos importante, foram várias as críticas e observações a serem feitas relativamente à atualidade do negócio. A verdade é que a maior parte das pessoas sublinha a qualidade da “Galinha do Diniz”, o seu potencial, e o quão satisfeitas estão com o mesmo. No entanto, existem também aspetos negativos, como o facto de ser uma *foodtruck* dar uma imagem de menor higiene aos clientes, o facto de o restaurante ser demasiado pequeno e ser necessária uma reestruturação, tendo em conta que se trata de um local já antigo, e o facto de a localização do restaurante ser longe das cidades de Angra do Heroísmo e Praia da Vitória (10km e 32km, respetivamente).

De forma geral, sublinha-se a qualidade do produto, mas considera-se que antes da possível expansão para São Miguel, deve haver um maior domínio e certas melhorias na ilha Terceira. Todos os resultados do questionário encontram-se no Anexo 9.

7.3. Análise SWOT

Depois de identificados e avaliados os recursos da empresa (análise interna), é necessário fazer uma comparação com a concorrência (análise competitiva). Posteriormente, identificam-se os pontos fortes e pontos fracos da empresa, fazendo referência aquelas que são as suas competências centrais. Assim avalia-se a atual estratégia da empresa e qual a sua intenção para o futuro (Freire, 1997).

De forma a conciliar a análise interna e externa, elaborei a análise SWOT presente no quadro 8. Os pontos fortes referem-se aquilo que a empresa tem de melhor ou que capacidades tem para fazer melhor; os pontos fracos indicam algo em que a empresa é menos boa ou faz pior do que os concorrentes; as oportunidades e ameaças surgem através das tendências do meio envolvente em que a empresa está inserida (Freire, 1997; Carvalho e Filipe, 2014).

Quadro 8: Análise SWOT Tasca da Galinha Frita

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Qualidade do produto; Excelente relação preço- <i>performance</i> ; Fama e conhecimento do produto; Experiência do pessoal; Satisfação e grande aderência por parte dos clientes.	Facto de a <i>foodtruck</i> dar, por vezes, uma imagem de menor higiene; Pouca diversificação a nível de pratos (restaurante); Tamanho pequeno do restaurante; Fracas práticas de gestão (inexistência de objetivos, por exemplo).
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Evolução tecnológica; Sucesso crescente do negócio; Captação de novos mercados; Qualidade dos produtos açorianos; Incentivos do Governo Regional; Taxa de desemprego; Turismo crescente; Condições económicas favoráveis.	Vinda de cadeias de restaurantes como o KFC para a ilha Terceira; Concorrência crescente; Desafio em fazer crescer o negócio mantendo os mesmos níveis de qualidade; Crescente preocupação das pessoas em ter uma alimentação saudável; Elevada carga fiscal e elevados encargos com os trabalhadores; Setor é um dos que mais absorve a inflação; Crescente preocupação da sociedade com o consumo de carnes.

Fonte: Elaboração do autor

Importante referir que, para um bom estratega, as ameaças podem-se transformar em oportunidades. O facto de o meio envolvente estar numa constante evolução pode gerar oportunidades para as empresas que souberem aproveitar essa evolução. De salientar ainda que não basta identificar as tendências e o impacto das mesmas, mas sim perceber de que modo as novas tendências podem ser exploradas pela empresa em benefício próprio (Freire, 1997).

Neste sentido, torna-se necessário intercalar as forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente externo, dando origem a uma SWOT Dinâmica, onde são visíveis medidas a serem tomadas de modo a aproveitar as oportunidades e anular as ameaças decorrentes do ambiente externo (quadro 9).

Quadro 9: SWOT dinâmica Tasca da Galinha Frita

		AMBIENTE INTERNO	
		Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Fazer parceria com empresas de entrega ao domicílio; Marcar presença em grandes festas da cidade; Colocar <i>foodtruck</i> no centro das cidades; Abrir negócio no mercado micaelense; Aposta em produtos açorianos; Criação de <i>site</i> e maior aposta na plataforma <i>TripAdvisor</i> (promoção do produto de forma intensiva de modo a manter a notoriedade da marca);	Maior atenção e melhoria da imagem no que toca a higiene (plano HACCP); Oferecer maior variedade de pratos, para além do frango frito (restaurante); Ampliação e melhoria do espaço (restaurante); Disponibilizar o produto no centro das cidades através de uma <i>foodtruck</i> , de forma a combater a distância entre o centro e o restaurante; Melhorar práticas de gestão, e consequente estabelecimento de objetivos.
	Ameaças	Garantir um maior domínio do mercado terceirense;	A expansão de uma empresa é um processo deveras complexo, pelo que se deve ter uma base sólida.

Fonte: Elaboração do autor

8. Análise Estratégica

Uma estratégia empresarial divide-se em dois segmentos: a estratégia de negócio, e a estratégia corporativa. Enquanto a estratégia de negócio reflete como é que a empresa pode competir numa indústria, a estratégia corporativa é uma teoria de como se pode ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente (Andrews, 1971; Freire, 1997).

8.1. Análise de Negócio

8.1.1. Estratégias Genéricas de Porter

Existem, como já referi na Revisão de Literatura, duas estratégias genéricas para conseguir uma *performance* acima da média numa indústria. São elas a diferenciação e a liderança pelos custos (Porter, 1985).

A noção subjacente no conceito das Estratégias Genéricas de Porter é que a vantagem competitiva está no coração de qualquer estratégia, e para conseguir uma vantagem competitiva a empresa tem de tomar uma decisão sobre que tipo de estratégia genérica

deve seguir. Michael Porter diz-nos que adotar uma estratégia de “*all things to all people*” (*stuck in the middle*¹⁴) é o caminho para uma estratégia medíocre e abaixo da *performance* média da indústria, isto porque frequentemente significa que a empresa não tem vantagem competitiva em absoluto (Porter, 1985).

Mais recentemente, a escola RBV vem contrariar esta perspetiva de que as empresas não se podem posicionar no “*stuck in the middle*”. Esta perspetiva sugere que as empresas que têm sucesso em ambas as estratégias genéricas (diferenciação e liderança pelos custos), podem, frequentemente, conseguir uma vantagem competitiva sustentável. Isto acontece devido a dois processos, a saber (Barney e Hesterly, 2015):

- As empresas que conseguem oferecer produtos diferenciadores ao mercado vão atrair um largo número de clientes, e com isto, aumentar o seu volume de vendas. Um aumento no volume de vendas pode proporcionar economias de escala e outras formas de reduzir custos. Assim sendo, uma diferenciação sucessiva do produto, pode também conduzir a uma liderança pelos custos. Exemplo disso é o *McDonald's*, que começou com uma estratégia de diferenciação, e que ao longo dos anos, a partir de uma redução de custos, conseguiu conciliar as duas estratégias;
- As empresas podem, simultaneamente, implementar uma liderança pelos custos e uma diferenciação do produto se souberem como gerir as contradições entre estas duas estratégias. Saber gerir estas contradições depende muito das relações entre os empregados, entre os empregados e a tecnologia usada, e entre os empregados e a empresa para a qual trabalham. Estas relações não são apenas valiosas, visto que são também difíceis de imitar e são uma fonte de vantagem competitiva.

A Tasca da Galinha Frita é mais uma empresa que se encontra numa posição de “*stuck in the middle*”, isto porque para além de se diferenciar, de alguma forma, face aos seus

¹⁴ Quando uma empresa não se enquadra em nenhuma das estratégias genéricas (diferenciação ou liderança pelos custos). Esta posição estratégica é normalmente o caminho para uma *performance* abaixo da média da indústria. Uma empresa que se posiciona entre as estratégias genéricas irá partir em desvantagem, porque os líderes de custos, líderes por diferenciação, vão estar melhor posicionados para competir nos respetivos segmentos. Uma empresa que se situe “*stuck in the middle*” apenas vai conseguir bons lucros se a estrutura da indústria for altamente favorável, ou se existirem bastantes competidores também em “*stuck in the middle*” (Porter, 1985).

concorrentes no setor da Restauração e Similares, oferece aos clientes um produto a um preço acessível.

Ao longo da sua existência, a Tasca da Galinha Frita conseguiu diferenciar-se face aos seus concorrentes muito devido ao seu produto de qualidade acima da média, o frango frito. Isto possibilitou a angariação de clientes no início do negócio, algo difícil quando se trata da criação de um novo negócio. Desta forma, o número de clientes foi aumentando, e com isto o volume de vendas também. Hoje em dia, o negócio funciona como uma pequena economia de escala, especializada em frango frito.

Há também, em comparação com o início do negócio, uma redução nos custos de produção. Isto decorre de uma aprendizagem ao longo dos anos. Exemplos específicos são: a troca de panelas por fritadeiras industriais; a utilização de óleos profissionais; a compra de matérias primas em maiores escalas; entre outros.

Por outro lado, o negócio não tem qualquer foco de mercado. Destina-se a um mercado amplo, não se focando num conjunto específico de clientes. O tipo de cliente que consome a “Galinha do Diniz” é um tipo de “consumidor médio”. São ignoradas quaisquer diferenças entre os consumidores, pelo que é oferecido a todos os consumidores o mesmo produto, ao mesmo preço, e nos mesmos pontos de venda (Lendrevie *et al.*, 2015).

8.2. Análise Corporativa

8.2.1. Estratégia de Produtos-Mercados – Matriz de Ansoff

O acompanhamento simultâneo daquilo que são as necessidades dos clientes, bem como daquilo que os concorrentes oferecem ao mercado, dá origem ao lançamento de novos produtos, ou entrada em novos mercados. Para ingressar em novos mercados ou lançar novos produtos, é necessário que a empresa adeque a sua estratégia para tal (Freire, 1997). A conceção de uma matriz de produtos-mercados tem por objetivo relacionar todos os produtos oferecidos pela empresa com os respetivos mercados-alvo, oferecendo uma perspetiva global dos vários segmentos de mercado e necessidades a satisfazer (Ansoff, 1965).

No que diz respeito ao modelo de Ansoff, estrategicamente, a matriz de produtos/mercados pode desenvolver-se em quatro formas distintas: penetração do

mercado (quando a empresa mantém os mesmos clientes e os mesmos produtos, mas reúne esforços para vender em maior quantidade); extensão do produto (quando a empresa coloca novos produtos nos mesmos segmentos de mercado); extensão do mercado (quando se procura servir novos segmentos de mercado com os mesmos produtos); e diversificação (quando são introduzidos novos produtos para novos segmentos de mercado) (Ansoff, 1965; Kotler, 1988; Freire, 1997; Carvalho e Filipe, 2014).

Neste caso em concreto, a Tasca da Galinha Frita pretende, claramente, fazer uma extensão de mercado. Oferecendo o mesmo produto, pretende estender o seu mercado para a ilha de São Miguel. Será essencial não só manter atuais clientes micaelenses que somente consomem o produto quando visitam a ilha Terceira, como também será muito importante converter e atrair novos clientes.

Apesar desta ótica, e como já disse, existem coisas a melhorar. Entre as mesmas estão a fraca variedade de pratos oferecida no restaurante: apenas são vendidos dois produtos, nomeadamente o frango frito e as bifanas (no pão ou no prato). Poderá ser aberta a possibilidade de acrescentar à ementa mais um ou dois pratos (fáceis e práticos de fazer), de modo a apresentar uma maior diversificação de produtos, ou seja, combater o facto de haver pessoas que não podem comer, ou não gostam de frango frito, algo que, por vezes, faz com que muitos almoços e jantares de grupo não aconteçam. A ideia será apresentar uma maior variedade de pratos, apesar de continuar pequena, de modo a manter o foco naquilo que é realmente o *core* do negócio, o frango frito. Assim, assumo também que posteriormente poderá ser feita uma extensão de produtos.

8.2.2. *Outsourcing*

Outsourcing, ou terceirização, define o processo de transferir a responsabilidade de uma função específica de um grupo de funcionários para um grupo de não funcionários. O *outsourcing* faz com que uma empresa consiga reduzir os seus custos, e também que consiga uma melhor *performance* naquilo que é o seu *core business*. Isto é possível através de várias dimensões, entre elas: economias de escala, experiência em processos, e acesso à tecnologia. A partir do momento em que uma empresa de *outsourcing* se especializa em funções que não a *core business* da empresa que serve, consegue produzir

as mesmas tarefas de forma mais eficiente e melhor, do que os departamentos internos da empresa que “compra” o serviço de *outsourcing* (Zhu, Hsu e Lillie, 2001).

Assim sendo, recorrer a serviços terceirizados é uma prática cada vez mais frequente no mundo empresarial. As empresas focam-se no seu *core business*, produzem mais eficientemente, e ainda conseguem reduzir custos (Zhu, Hsu e Lillie, 2001).

No caso da Tasca da Galinha Frita apenas se verificam estratégias de *outsourcing* no que toca aos serviços de contabilidade e de auditoria. A nível de contabilidade, todas as tarefas são realizadas pela empresa *Numerislink* – Contabilidade e Gestão. Quanto a serviços de auditoria, os mesmos são realizados pela empresa A-Inovadora: garante o cumprimento das normas legais a nível de restauração, bem como orientação jurídica em possíveis processos instaurados à empresa.

9. Formulação da Estratégia

9.1. Missão, Visão e Valores

A missão de uma empresa deve enunciar quais os elementos que tornam a empresa diferente das outras, definindo qual a sua finalidade, em que negócios está presente e que valores e princípios apresenta durante a sua atividade (Freire, 1997). A visão, por sua vez, é uma utopia, ou ambição, que vai orientar os esforços da empresa para a criação de um futuro que seja diferente da realidade atual, ou seja, traduz o que a empresa quer ser, e como quer ser vista no futuro. Quanto mais visionária for a ideia acerca do futuro, mais difícil será a sua concretização, no entanto, maior será a probabilidade de que a empresa venha a ter sucesso (Carvalho e Filipe, 2014). No que toca aos valores, estes são um conjunto de crenças e sentimentos de grande importância, que estruturam a cultura e prática da empresa (Freire, 1997).

Desta forma, passo a enunciar a missão, visão e valores da Tasca da Galinha Frita. A Tasca da Galinha Frita tem como missão “Confecionar e oferecer um produto (frango frito) de qualidade e de relação preço-*performance* acima da média no setor da Restauração e Similares, na ilha Terceira”. No que toca à visão, pretende “Ser líder do setor de Restauração e Similares, nos Açores, no que toca à confeção e venda de frango frito, bem como oferecer o mesmo com a melhor qualidade e acessibilidade possível”.

Quanto aos valores é importante destacar a ética, a confiabilidade, a dedicação, acolhimento, humildade, respeito, qualidade e boa disposição.

9.2. Objetivos da Empresa

É muito importante estabelecer objetivos, isto porque uma empresa não pode abraçar todas as oportunidades, seja por falta de recursos, seja por incompatibilidade entre as várias oportunidades, ou porque as oportunidades não são igualmente atraentes (Kotler, 1988).

É possível distinguir objetivos gerais (*big goals*) de objetivos específicos (SMART *goals*). Os objetivos específicos são mais precisos e focados do que os objetivos gerais: têm um horizonte temporal mais bem definido, que é, por norma, mais curto, e guiam a empresa no dia-a-dia e na direção pretendida, sendo conhecidos como objetivos SMART¹⁵ (Carvalho e Filipe, 2014). Assim sendo, apresento de seguida os objetivos da Tasca da Galinha Frita, elaborados por mim, e estando relacionados com a visão e missão da empresa (quadro 10).

¹⁵ Peter Drucker (1955) foi o criador desta sigla SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented, e Time-Bound*. Diz-nos que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, orientados para os resultados, e com um prazo definido para serem atingidos (Carvalho & Filipe, 2014).

Quadro 10: Objetivos da empresa

<i>Big goals</i>
• Aumentar a quota de mercado; • Ser líder no que toca à venda de frango frito nos Açores; • Garantir ser uma referência no setor em que se insere; • Tornar o restaurante num ponto turístico; • Aumentar o volume de negócios; • Maximizar eficiência operacional.
<i>SMART goals</i>
• Iniciar o processo de expansão para a ilha de São Miguel até ao final de 2022; • Atingir uma média de venda de 550 frangos por semana até ao final de 2019 (média atual: 430 frangos por semana); • Alcançar os 370 000 € de faturação no ano de 2019; • Marcar presença nas Sanjoaninas e Festas da Praia do ano de 2019; • Estabelecer uma parceria com empresa de entregas ao domicílio no decorrer do ano de 2019; • Colocar <i>foodtruck</i> no centro das cidades da ilha Terceira até ao final de maio de 2019; • Ampliar e melhorar condições do restaurante até maio de 2020.
Fonte: Elaboração do autor

9.3. Fatores Críticos de Sucesso

A análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) baseia-se na identificação de um conjunto de requisitos que são críticos para que o negócio seja bem-sucedido (Lendrevie *et al.*, 2015).

O FCS que merece maior destaque é claramente a qualidade do produto que é vendido, a “Galinha do Diniz”. Como já se verificou na análise dos questionários, a amostra revela que os inquiridos classificam a qualidade do produto como excelente.

Depois é importante também evidenciar a experiência, tanto da equipa de gestão, como dos colaboradores. A Tasca da Galinha Frita conta já com 11 anos, sendo que atualmente tem uma melhor perceção e conhecimento do mercado em que se insere.

Outro aspeto que é importante destacar, e que pode também ser considerado um FCS é a relação com os seus fornecedores. Existem parcerias que já tem alguns anos, como é o caso da Salsiçor, parceria que aponta para mais anos de existência.

Por fim, e não menos importante, a existência da *foodtruck* é claramente um FCS. A mesma vai ao encontro dos clientes, reduzindo a distância entre os mesmos e o restaurante, ou seja, há uma melhor acessibilidade do produto. Foi através da *foodtruck* que o negócio ganhou maior fama e maior sucesso, pelo que considero que a mesma teve um papel essencial na evolução do negócio.

10. Implementação da Estratégia

10.1. Marketing Mix

Na estratégia do marketing é necessário avaliar a importância de cada uma das variáveis do *marketing mix*, isto porque há que escolher aquelas que trazem uma vantagem competitiva, como também ter em conta o facto de que os recursos financeiros não são ilimitados (Lendrevie *et al.*, 2015).

10.1.1. Produto

A existência de necessidades leva-nos ao conceito daquilo que é um produto. De acordo com Kotler (1988), um produto é tudo aquilo que é capaz de satisfazer uma necessidade, e com isto, é importante que o conceito de produto não seja limitado a objetos físicos. Qualquer coisa que seja capaz de prestar um serviço ou de satisfazer uma necessidade, pode ser chamada de produto. O autor refere ainda que se a expressão *produto* não parecer natural, pode ser substituída por *recurso* ou *oferta*, tendo em conta que qualquer um destes termos reflete valor para alguém.

O sucesso deste negócio depende muito do produto (“Galinha do Diniz”) que é vendido. A qualidade da “Galinha do Diniz” é como um intermediário entre o conceito de negócio e o sucesso adquirido ao longo dos anos. É a partir deste produto que é garantida uma superioridade qualitativa¹⁶ face aos restantes concorrentes. Tal como se verificou nos

¹⁶ Na política em que o produto é visto como um elemento motor na estratégia de marketing, devem ser consideradas três variantes: a inovação tecnológica (quando a empresa baseia toda a sua estratégia de marketing numa inovação tecnológica); a superioridade competitiva (quando a empresa enfrenta os seus concorrentes através de um produto marginalmente melhor do que o produto da concorrência); e a especialização (quando a empresa especializa o seu produto para um determinado nicho de mercado) (Lendrevie *et al.* 1995).

resultados dos questionários, a amostra que conhece o produto avalia-o numa média de 8,9, numa escala de 0 a 10.

Para além disso, neste negócio, e tendo como nome *Tasca da Galinha Frita – Diniz*, há que ter, claramente, uma especial atenção à qualidade do produto. A confeção de frango frito é o seu *core business*, sendo que a especialidade da casa até dá nome ao restaurante e *foodtruck*. Se o produto não existisse, o mais provável seria o negócio também não existir. Desta forma quero realçar que, dos quatro elementos do *marketing mix*, a componente do produto será, muito provavelmente, a mais importante.

Como já fiz referência anteriormente, e algo que é importante fazer referência nesta ótica do produto, a variedade de pratos é muito limitada, sendo que no futuro, e após uma melhor consolidação do negócio, poderá ser aberta a possibilidade de adicionar mais um ou dois pratos, de modo a diversificar a ementa.

10.1.2. Preço

Todas as empresas enfrentam a tarefa de determinar o custo dos seus produtos ou serviços. A determinação do preço é um elemento fundamental para a viabilização económica de um plano de negócio. Devem ser analisados elementos como a procura, o custo de produção e a concorrência (Kotler, 1988).

Nas estratégias em que o preço é um elemento motor da estratégia de marketing, há que ter um certo cuidado. O preço, muitas vezes, causa a primeira impressão do cliente relativamente à empresa, ou ao produto. Se for muito baixo fará com que o cliente entenda que o produto oferecido é um produto de fraca qualidade, e para além disso, haverá uma redução da margem bruta unitária da empresa. Noutro ponto de vista, se o preço for muito elevado, o cliente entenderá que é um produto de qualidade acima da média, no entanto, um preço alto pode afastar grande parte dos clientes (Lendrevie *et al.*, 2015).

Com uma expansão para a ilha de São Miguel, pretende-se que o frango seja todo preparado e temperado na ilha Terceira, e vá para a ilha de São Miguel pronto a fritar. Só desta forma se poderá dar continuidade à qualidade do produto. Assim sendo, haverá custos de transporte (ver Anexo 11), e com isto, o preço de venda terá de ser ligeiramente

mais alto. A ideia será aumentar o custo de um frango para 10 €, 1 € mais caro do que na ilha Terceira.

Apesar disso, acredito que este não será um entrave à compra do produto por parte dos clientes, tendo em conta que atualmente é vendido a um preço acessível, e para além disso, ao contrário do que acontece na ilha Terceira, a concorrência não é tão ampla. São raros os restaurantes com a mesma especialidade (frango frito) na ilha de São Miguel, tal como se verificou nos resultados dos questionários.

10.1.3. Distribuição

A escolha da política de distribuição consiste em assegurar superioridade face aos concorrentes através de uma força de vendas mais numerosa, de uma presença mais vasta, de uma melhor apresentação nos locais de venda, entre outros. Consiste em “empurrar” o produto para os clientes através dos vários vendedores ou distribuidores (Lendrevie *et al.*, 2015).

Ao longo dos anos, muito devido à crescente concorrência nos vários mercados, as empresas têm-se preocupado em garantir uma melhor acessibilidade dos seus produtos aos clientes, de modo a que a procura pelo produto se mantenha alta e num ritmo crescente (Kotler, 1988). Isto é algo que se verifica atualmente, tendo em conta exemplos como o sistema de distribuição do Continente, e como as várias empresas de entrega ao domicílio, entre elas a *UberEats*, a *Glovo*, e a *Telepizza*. Existem muitos produtos que são entregues em casa, chegando até a haver muitas empresas que não têm uma estrutura física para venda ao cliente, como é o caso da *GearBest*.

No contexto do negócio em questão, na ilha Terceira, o restaurante situa-se a uma considerável distância do centro das cidades de Angra do Heroísmo e Praia da Vitória. Isto resulta como um entrave para alguns clientes que não estão dispostos a deslocarem-se só para ir buscar almoço ou jantar. Quanto à *foodtruck*, esta proporciona uma maior facilidade no acesso do produto, no entanto não tem um lugar fixo, ou seja, percorre os vários eventos e festividades da ilha Terceira, sendo que tanto pode estar perto como pode estar longe de clientes que procuram o produto.

Assim sendo, a acessibilidade da “Galinha do Diniz” face aos clientes poderá ser melhorada colocando uma *foodtruck* no centro das cidades, tendo os dias e horários definidos para cada uma das cidades. A ideia baseia-se em dividir os dias da semana pelas cidades, pois se a *foodtruck* estivesse toda a semana na mesma cidade, não ia atingir o mesmo volume de vendas. O facto de as ilhas terem uma menor população, faz com que a procura seja menor e mais dispersa. Assim pretende-se condensar a procura nos dias de semana desejáveis. Caso se verifique uma aderência da população muito superior ao esperado, será aberta a possibilidade de construir mais uma *foodtruck*. O mesmo se pretende fazer na ilha de São Miguel.

Noutro ponto de vista, deverá ser desenvolvida uma parceria com uma empresa de entrega ao domicílio, tanto na ilha Terceira como na ilha de São Miguel. Desta forma, acredito que será melhorada a acessibilidade do produto face aos clientes, como também irá resultar num maior volume de vendas.

10.1.4. Comunicação

Nos dias de hoje, o marketing exige mais do que produzir um bom produto, determinar corretamente o seu preço, e garantir que o mesmo seja facilmente acessível ao cliente. Para que a empresa não se limite às vendas eventuais, terá de desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção do produto (Kotler, 1988). Não chega desenvolver um bom produto sem o dar a conhecer e sem o valorizar (Lendrevie *et al.*, 2015).

A comunicação reflete como é que uma empresa informa, persuade e lembra os seus clientes sobre os seus produtos, é como uma “voz” da marca que estabelece uma relação com os seus clientes (Kotler e Keller, 2006). Existem muitos meios de comunicação, entre eles a publicidade, relações públicas, e o *merchandising*. (Lendrevie *et al.*, 2015).

As empresas cada vez mais investem na comunicação (Lendrevie *et al.*, 2015), e no caso da Tasca da Galinha Frita não poderá haver exceção. A verdade é que atualmente o negócio é conhecido em praticamente toda a ilha Terceira, muito através de uma estratégia de propaganda “boca-a-boca”. Apenas nos últimos 3 anos é que foi feita uma maior aposta na divulgação do produto, através da rede social *Facebook*. No entanto, este é um negócio que conta já com 11 anos de existência, e com isto quero dizer que uma

estratégia de propaganda “boca-a-boca” é eficaz e não tem quaisquer custos, mas demora algum tempo a apresentar efeitos.

Após uma expansão para a ilha de São Miguel, terá de haver uma forte aposta na promoção e divulgação do produto. Como se verificou nos resultados dos questionários, a amostra contém 122 indivíduos micalenses, sendo que 80 deles nunca sequer ouviram falar da “Galinha do Diniz”. A estratégia de propaganda “boca-a-boca” será também adotada, no entanto, não será suficiente.

Desta forma, pretende-se colocar um anúncio numa estação de rádio (Rádio Atlântica – uma das mais ouvidas na ilha de São Miguel) durante os primeiros três meses de atividade do negócio. Por outro lado, pretende-se também aproveitar o crescente número de usuários da internet, e apostar em redes sociais como o *Instagram* e o *Facebook* e em plataformas como o *TripAdvisor*. Para além disso, poderá também ser benéfico anúncios em *outdoors* em locais estratégicos (ver Anexo 11).

10.2. Recursos

Embora as tendências do meio envolvente sejam semelhantes para todas as empresas numa indústria, existem empresas que conseguem melhores desempenhos do que outras. Isto deriva do facto de algumas dessas empresas terem uma melhor capacidade de gestão, que normalmente é consequência da utilização de mais e/ou melhores recursos (Freire (1997).

10.2.1. Organograma

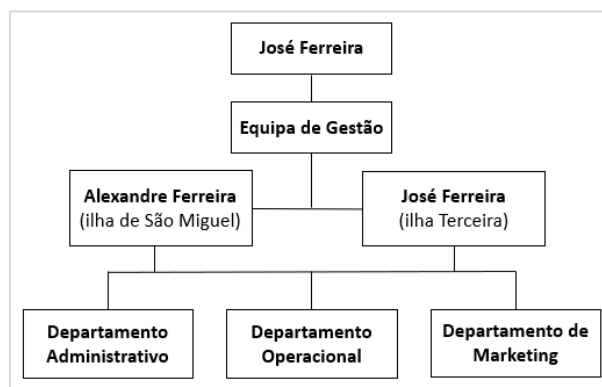
Após a formulação da estratégia, é necessário proceder à criação de uma estrutura, esta que servirá de suporte à implementação daquilo que foi delineado. A estrutura organizacional representa a ligação entre as orientações estratégicas e a atuação no mercado por parte de uma empresa (Freire, 1997). Mintzberg (1980) apresenta cinco tipos de estruturas organizacionais, nomeadamente a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisional, e a estrutura adhocrática.

De acordo com a caracterização das estruturas feita por Mintzberg (1980), a estrutura mais adequada para a Tasca da Galinha Frita será a estrutura simples. A estrutura simples

é caracterizada por ter uma pequena ou inexistente tecnoestrutura, poucos colaboradores de apoio, fraca divisão do trabalho, pouca diferenciação entre as unidades, e uma linha hierárquica pequena¹⁷. Há uma supervisão direta, o poder de decisão é centralizado, a comunicação é informal, e normalmente o ápice estratégico é constituído por mais do que uma pessoa. Este tipo de estrutura verifica-se, normalmente, em pequenas empresas (Mintzberg, 1980).

Devido à dispersão entre as ilhas não será possível que José Ferreira suporte a gestão nas duas ilhas, ou seja, terá de haver outra pessoa que seja encarregue do negócio na ilha micaelense. Desta forma, José Ferreira continuará a ser o gestor de topo, que irá delegar funções a mim, Alexandre Ferreira, de modo a que possa gerir o negócio na ilha de São Miguel. Ambos os gestores deverão estar familiarizados com o que se passa em ambas as ilhas, de modo a prevenir situações de transição.

Figura 4: Organograma após expansão para São Miguel



Fonte: Elaboração do autor

Como se vê no organograma apresentado, a estrutura organizacional será dividida em três departamentos, sendo que qualquer um dos gestores desempenhará funções em todos os departamentos. O Departamento Administrativo terá como funções *core* o planeamento,

¹⁷ Mintzberg (1980) divide a estrutura de uma organização em 5 partes: a parte operacional (onde estão os empregados que produzem os produtos e serviços básicos da organização, ou que apoiam a produção); ápice estratégico (gestão de topo da organização); linha intermediária (distingue a autoridade entre a gestão de topo e a parte operacional); a tecnoestrutura (constituída por analistas que aplicam técnicas de modo a desenhar e manter a estrutura organizacional, e fazer com que a organização se adapte ao seu envolvente); e o pessoal de apoio (constituído por grupos que apoiam o resto da organização).

organização, e controlo necessário para o bom funcionamento do negócio. Neste estarão englobadas matérias como a contabilidade de gestão e a gestão de recursos humanos.

No Departamento Operacional estarão englobadas funções ligadas à produção do produto. Dentro dessas funções destacam-se a gestão das entradas e saídas de *stock*, a identificação de produtos em falta, a confeção dos alimentos, a manutenção e limpeza do restaurante e *foodtruck*, o atendimento ao público, entre outras.

Por fim, o Departamento de Marketing estará ligado às funções de vendas e promoção da marca. Assim sendo, pode-se destacar o planeamento e gestão da comunicação, o estabelecimento de objetivos de vendas, definição de novos canais e novas formas de atrair clientes, desenvolver e gerir campanhas promocionais, negociar com fornecedores, entre outros.

10.2.2. Recursos Humanos

Antes de ambicionar o crescimento de qualquer que seja a empresa, é sempre necessário garantir que a mesma tenha recursos humanos suficientes para tal. Desta forma, a expansão deste negócio para a ilha de São Miguel terá de ser claramente acompanhada com o recrutamento de novos funcionários.

O ideal será contratar 4 novos colaboradores para o restaurante e *foodtruck*. Para além desses 4 colaboradores, o gestor do projeto irá também desempenhar funções operacionais.

A ideia passa então por alocar 2 colaboradores à *foodtruck* (um cozinheiro e um caixeiro), e 2 colaboradores ao restaurante (um cozinheiro e um empregado de mesa). Poderá haver transição de colaboradores entre o restaurante e a *foodtruck* de modo a conciliar horários.

Claro está que dependendo do volume de vendas, poderá haver a necessidade de recrutar novos funcionários.

10.2.3. Recursos Materiais

Para garantir o bom funcionamento da Tasca da Galinha Frita na ilha de São Miguel será necessário assegurar diversos recursos materiais, a saber (quadro 11):

Quadro 11: Recursos materiais necessários para abertura do negócio

Espaço Físico	Terá de ser um espaço amplo, isto porque não será composto somente pelo restaurante, mas também pelo armazém, e servirá de apoio ao bom funcionamento da <i>foodtruck</i> (limpeza e abastecimento).
Foodtruck	Será necessária uma carrinha de categoria ligeira (comercial até 3,5t), com caixa fechada, de modo a que seja trabalhada de acordo com as necessidades do negócio (terá de haver uma personalização deste serviço). Quanto aos equipamentos para o bom funcionamento da mesma, serão necessárias fritadeiras industriais, um fogão, frigoríficos, uma arca congeladora e utensílios de cozinha.
Restaurante	Equipamentos de cozinha (fritadeiras, fogões e frigoríficos industriais, bancadas de inox, lava louças, máquina de lavar louça, arca congeladora, utensílios de cozinha, louças e talheres, baldes para fins alimentares, extintores, entre outros), equipamentos de sala (frigoríficos, máquina de café, televisão, balcão, mesas e cadeiras, entre outros).
Veículos	Para além da carrinha que servirá para a construção da <i>foodtruck</i> será também necessária uma carrinha ligeira de caixa isotérmica para o transporte de alimentos.

Fonte: Elaboração do autor

10.2.4. Gestor do Projeto

O gestor deste projeto serei eu próprio, Alexandre Ferreira. Sou licenciado em Administração Pública pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, e pós-graduado em Gestão pela ISCTE Business School, com a possibilidade de ser mestre após a entrega e defesa deste *business plan*.

Considero que tenho experiência adequada neste negócio, sendo como um “braço direito” para o proprietário José Ferreira. Acompanho a existência do conceito deste negócio desde os 12 anos, tendo presenciado todos os obstáculos ultrapassados bem como todo o sucesso adquirido atualmente.

10.2.5. Força de Vendas

São os vendedores que representam uma empresa, tendo uma grande contribuição para aquilo que são os resultados comerciais e para a imagem da mesma. Quando a força de vendas é protagonizada por pessoas, é necessário que haja uma boa perceção do que o cliente precisa, bem como adaptar o discurso aos vários clientes (Lendrevie *et al.*, 2015).

No caso da Tasca da Galinha Frita, e como em qualquer que seja o restaurante, não há propriamente uma equipa de vendas, isto porque a força de vendas é feita no momento da venda. Apenas se podem evidenciar os colaboradores que atendem ao público: os mesmos devem saber mostrar aos clientes que produtos existem, e conhecer os produtos da melhor forma, tendo por base o melhor atendimento possível e um alto nível de acolhimento. Deve haver uma preocupação em acompanhar a experiência dos clientes, sugerindo produtos a acompanhar com o frango frito, perguntando se está tudo bem, se precisam de mais alguma coisa, etc.

10.2.6. Apoio Jurídico e Contabilístico

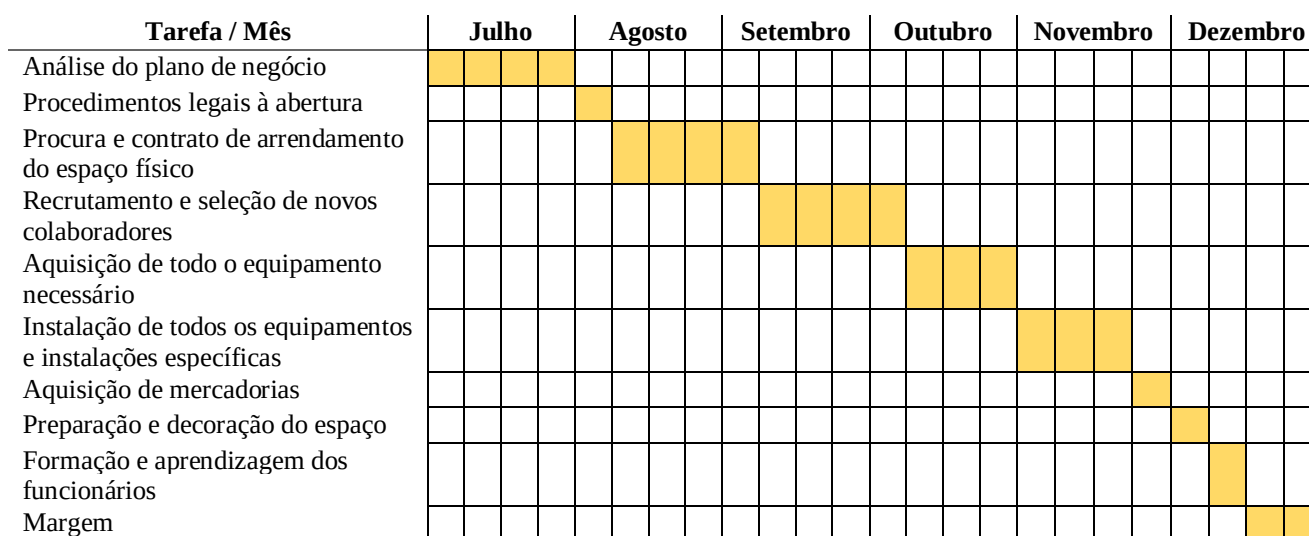
O apoio contabilístico e jurídico continuará a ser assegurado pelas mesmas empresas, ou seja, em regime de *outsourcing*. A A-inovadora ficará encarregue de garantir que a Tasca da Galinha Frita esteja em conformidade com as questões legais em vigor, tendo um custo de 700 € anuais. Quanto às questões contabilísticas, e outras questões legais, como o estabelecimento de contratos, será a *Numerislink* – Contabilidade e Gestão a assegurar o serviço, com um custo de 120 € mensais.

10.3. Plano de Implementação

Depois de identificados os recursos necessários à abertura deste negócio na ilha de São Miguel, é importante elaborar um plano de implementação. O gráfico 5 identifica, de forma ordenada, o progresso e as várias etapas até ao início de atividade da Tasca da Galinha Frita na ilha de São Miguel.

É importante vincar o pressuposto de que este plano de negócio seria já instaurado no ano seguinte, sendo que os meses no gráfico 5 são referentes ao ano de 2019. Contudo, e como já referi anteriormente, deverão ser tidas em conta algumas melhorias a fazer na ilha Terceira, ou seja, antes de uma expansão para São Miguel, deve haver um maior domínio e uma melhor base na ilha terceirense. É por isso que nos objetivos da empresa, estabeleceu-se que o processo de expansão deverá começar até ao final de 2022.

Com isto quero dizer que, se este plano de negócio for implementado só daqui a 3 anos, deverá ter-se em conta quaisquer mudanças no mercado que possam ocorrer.

Gráfico 5: Plano de implementação - gráfico de Gantt

Fonte: Elaboração do autor

Primeiramente será feita uma análise ao plano de negócio, de modo a identificar quaisquer erros existentes no mesmo, e também de modo a adaptar o plano de negócio à realidade atual (caso seja implementado só daqui a 3 anos). Um mês será suficiente para esta tarefa.

De seguida será dedicada uma semana para os procedimentos legais à abertura do restaurante e *foodtruck*. À partida uma semana será suficiente, tendo em conta que atualmente vincula o programa “Licenciamento Zero” nos estabelecimentos de Restauração e Bebidas¹⁸.

Posteriormente, e tendo em conta que, neste plano de negócio, não há ainda um espaço em concreto para as instalações necessárias, será destinado um mês para a procura e estabelecimento de contrato de arrendamento do espaço físico.

Após a realização do contrato, passa-se ao recrutamento e seleção de novos colaboradores. Um mês para este processo será suficiente.

¹⁸ Esta iniciativa entrou em vínculo a partir do programa SIMPLEX. A mesma visa simplificar o regime de acesso de várias atividades económicas, desmaterializando procedimentos administrativos e modernizando a relação da Administração Pública com os cidadãos e com as empresas. A partir desta iniciativa, a autorização administrativa é substituída por uma mera comunicação prévia que consiste numa declaração à autoridade competente (Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de abril).

Posteriormente, dar-se-á início à aquisição de todo o material necessário, fazendo com que o mesmo chegue ao espaço exatamente no dia 1 de novembro, mês a partir do qual será estabelecido o contrato de renda. Após a chegada de todo o material necessário procede-se à instalação do mesmo, bem como das respetivas instalações de uso específico.

Nas últimas cinco semanas antes do espaço estrear, serão realizadas tarefas como a aquisição de mercadorias, a preparação e decoração do espaço, e uma formação destinada aos colaboradores, tendo o intuito que os mesmos se adaptem ao normal funcionamento do negócio. Deixo ainda uma margem de duas semanas caso aconteça algum imprevisto.

De referir que este gráfico de Gantt refere-se tanto ao restaurante como à *foodtruck*.

11. Estudo da Viabilidade Económico-financeira

O presente *business plan* tem como principal objetivo a análise da viabilidade económico-financeira da expansão da Tasca da Galinha Frita para a ilha de São Miguel. Desta forma, e de acordo com a informação disposta, foram estipuladas previsões de vendas e de custos, tendo por base três cenários: realista, pessimista e otimista.

Esta análise económico-financeira é elaborada com base nas previsões feitas e nos pressupostos assumidos para um período de 5 anos, através do modelo IAPMEI, sendo que todas as tabelas inseridas neste ponto 11 foram elaboradas tendo por base o mesmo modelo.

11.1. Pressupostos

Antes de mais, importa referir quais os pressupostos que se devem ter em conta para a dita análise financeira (quadro 12).

Quadro 12: Pressupostos para análise financeira

-
- Taxa de IVA: taxa normal de 18%, taxa intermédia de 9% e taxa reduzida de 4% (ver Anexo 3). No caso do setor da Restauração e Similares há uma ampla variedade de produtos, sendo que estão presentes as várias taxas de IVA no menu de um restaurante. Com isto será assumida uma taxa média de IVA de vendas de 11,56 %. A mesma resulta da relação entre o volume de vendas (317 528,64 €) com o montante de IVA entregue ao Estado (36 717,97 €) no ano de 2017. Quanto à taxa de IVA do Custo das Matérias Primas e Matérias Consumidas (CMVMC), verifica-se uma taxa de 11,99% (15 685,41 € a dividir por 130 864, 36 €);
 - Taxa de IRC: 16,80% (ver Anexo 3);
 - Prazo médio de recebimentos – 0 dias; prazo médio de pagamentos – 30 dias; prazo médio de “stockagem” – 4 dias, de modo a assegurar a qualidade do produto;
 - Taxa de juro de ativos sem risco de 1,66%, segundo a *yield* OT a 10 anos de Portugal, de acordo com o site *Investing.com* consultada a 25/01/2019;
 - Prémio de risco de mercado de 7,23% para Portugal, de acordo com o site *Damodaram Online: Home Page for Aswath Damodaram*, consultada a 25/01/2019;
 - Betas de empresas equivalentes de 60%, de acordo com o *Total Beta Unlevered* para Processamento de Comidas, consultado a 25/01/2019 no site *Damodaram Online: Home Page for Aswath*;
 - Aumentos dos salários em 2% no 2º ano; 2,20% no 3º ano; 2,40% no 4º ano; e 2,60% no 5º ano (ver Anexo 10);
 - Taxa de inflação de 1,24%, a média registada no 2º trimestre de 2018 (ver Anexo 3);
 - Depreciações de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro;
 - Perdas por imparidade: 1%.
-

Fonte: Elaboração do autor

11.2. Previsões de Vendas e de Custos

As previsões de vendas serão feitas tendo por base as vendas concretizadas no ano de 2017, ano em que foi atingido um volume de vendas de 317 528,64 €.

Desta forma, e tendo em conta que o negócio não é tão conhecido em São Miguel, decidi estabelecer um valor 15% menor para o primeiro ano do cenário realista. Contudo, há que ter em conta uma série de argumentos relativamente à existência deste negócio na ilha de São Miguel:

- Turismo é quase 5 vezes maior em São Miguel do que na Terceira;
- População micalense representa mais do dobro da ilha terceirense;

- Não existem, em São Miguel, concorrentes especializados em frango frito como há na Terceira;
- O restaurante na ilha de São Miguel terá um espaço 3 vezes maior do que na Terceira (sala de refeições de aproximadamente 100m²);
- Preço de venda unitário do frango será maior (passará de 9 € para 10 €);
- Investimento em publicidade, algo que nunca foi realizado na ilha Terceira;
- É provável que, com o passar do tempo, o negócio ganhe uma maior notoriedade.

A partir destes argumentos estabeleci um crescimento do volume de vendas à volta dos 15% a partir do ano de 2021 até ao final do período em análise.

Quanto aos restantes cenários, estabeleci que o cenário pessimista apresentaria um volume de vendas 25% menor do que o cenário realista, e que o cenário otimista apresentaria um valor 25% maior (tabela 8).

Tabela 8: Previsão de vendas anuais – todos os cenários

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Pessimista	202 425 €	232 789 €	267 707 €	307 863 €	354 043 €
Realista	269 899 €	310 384 €	356 942 €	410 483 €	472 056 €
Otimista	337 374 €	387 980 €	446 177 €	513 104 €	590 069 €

Fonte: Elaboração do autor

No que toca ao CMVMC (tabela 9) foi calculada a margem bruta de lucro de todos os produtos, chegando a uma média de 58,79%. Esta percentagem foi consultada juntamente com José Ferreira, após uma revisão do custo de produção e preço de venda de todos os produtos vendidos.

Tabela 9: Previsão anual de CMVMC – todos os cenários

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Pessimista	83 426 €	95 940 €	110 332 €	126 881 €	145 913 €
Realista	111 235 €	127 920 €	147 108 €	169 175 €	194 551 €
Otimista	139 044 €	159 900 €	183 885 €	211 468 €	243 188 €

Fonte: Elaboração do autor

Quanto aos Gastos com o Pessoal pretende-se assegurar um salário um pouco superior ao salário mínimo, isto porque, embora haja uma certa preocupação em manter sempre os mesmos empregados, há que ter em conta que o negócio está a passar por uma nova experiência, ou seja, uma expansão para outro lugar, não querendo colocar em causa a viabilidade desta expansão. Será então considerado um salário base de 650 € para os diversos colaboradores. O gestor do projeto terá uma remuneração de 1 100 € (tabela 10).

Apesar disso, com o passar dos anos, haverá um aumento de todos os salários, tal como já fiz referência nos pressupostos (ver Anexo 10).

Tabela 10: Remuneração do pessoal

Cargo	Mensalidade	Encargos Sociais	Subsídio de alimentação (diário)	Seguro contra acidentes de trabalho (anual)
Cozinheiro/ Caixeiro/ Empregado de mesa	650,00 €	23,75 %	4,77 €	1,7 %
Gestor do Projeto	1 100,00 €	23,75 %	4,77 €	1,7 %

Fonte: Elaboração do autor

É importante ter em conta que o número de colaboradores pode variar consoante o valor do volume de vendas. Assim sendo, a partir do momento em que o volume de vendas atinge os 400 000 € será contratado mais um colaborador, podendo desempenhar funções tanto no restaurante como na *foodtruck*. O mesmo se aplica quando o volume de vendas ultrapassa os 550 000 € (5º ano de atividade do cenário otimista) (ver Anexo 14).

No cenário pessimista inicialmente serão contratados apenas 3 colaboradores para além do gestor do projeto, tendo em conta a previsão de vendas feita. Quando a previsão de vendas ultrapassa os 260 000 €, será contratado outro colaborador (ver Anexo 13). Na tabela 11 seguem os gastos anuais com o pessoal para o cenário realista.

Tabela 11: Gastos com o Pessoal – cenário realista

Rúbrica / Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Cozinheiro/ Empregado de mesa/ Caixaero	4	4	4	5	5
Gestor do Projeto	1	1	1	1	1
Remuneração anual	51 800 €	52 836 €	54 001 €	65 008 €	66 699 €
Encargos anuais	12 303 €	12 549 €	12 825 €	15 439 €	15 841 €
Subsídio de alimentação	5 509 €	5 509 €	5 509 €	6 611 €	6 611 €
Seguro acidentes no trabalho	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
TOTAL	70 492 €	71 792 €	73 254 €	88 164 €	90 285 €

Fonte: Elaboração do autor

Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) (tabela 12), estes tiveram por base os gastos que a Tasca da Galinha Frita tem atualmente. Em todas as rúbricas é considerada a taxa média de inflação apresentada na Análise PEST, referente ao final do 2º trimestre de 2018 (1,24%), de modo a salvaguardar a viabilidade do projeto. No quadro 13 são explicados todos os gastos.

Tabela 12: Fornecimentos e Serviços Externos - cenário realista

	Mensal	Taxa IVA	CF/CV	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Energia e Fluidos									
Combustíveis (gás e gasóleo)	770,00 €	18%	CV	200,00 €	9 240,00 €	10 278,58 €	11 433,89 €	12 719,06 €	14 148,68 €
Água	115,00 €	4%	CV	70,00 €	1 380,00 €	1 466,11 €	1 557,60 €	1 654,79 €	1 758,05 €
Eletricidade	560,00 €	4%	CV	560,00 €	6 720,00 €	7 475,33 €	8 315,55 €	9 250,22 €	10 289,95 €
Deslocações e transportes									
Transporte de mercadorias	-	18%	CV		16 371,00 €	19 029,65 €	22 120,07 €	25 712,36 €	29 888,05 €
Serviços especializados									
Publicidade e propaganda	-	18%	CF		9 426,99 €	6 922,99 €	7 008,84 €	7 095,74 €	7 183,73 €
Trabalhos especializados	-	18%	CF		2 480,00 €	2 510,75 €	2 541,89 €	2 573,40 €	2 605,31 €
Vigilância e segurança	15,00 €	18%	CF	30,00 €	180,00 €	182,23 €	184,49 €	186,78 €	189,10 €
Conservação e reparação	-	18%	CV		4 000,00 €	4 049,60 €	4 099,82 €	4 150,65 €	4 202,12 €
Serviços diversos									
Seguro		18%	CF		305,92 €	309,71 €	313,55 €	317,44 €	321,38 €
Renda	660,00 €	18%	CF	1 320,00 €	7 920,00 €	8 018,21 €	8 117,63 €	8 218,29 €	8 320,20 €
Comunicação (tv + telefone + internet)	88,99 €	18%	CF		1 067,88 €	1 081,12 €	1 094,53 €	1 108,10 €	1 121,84 €
Limpeza, higiene e conforto	400,00 €	18%	CV		4 800,00 €	5 579,52 €	6 485,63 €	7 538,90 €	8 763,22 €
Materiais									
Material de escritório		18%	CV		90,00 €	91,12 €	92,25 €	93,39 €	94,55 €
Total FSE	-	-	-	2 180,00 €	63 981,79 €	66 994,92 €	73 365,73 €	80 619,14 €	88 886,18 €
Custos Fixos (CF)	-	-	CF	1 350,00 €	21 380,79 €	19 025,02 €	19 260,93 €	19 499,76 €	19 741,56 €
Custos Variáveis (CV)	-	-	CV	830,00 €	42 601,00 €	47 969,90 €	54 104,80 €	61 119,38 €	69 144,62 €
IVA	-	-	-	30,60 €	4 292,08 €	4 032,78 €	4 266,26 €	4 530,66 €	4 830,70 €
Total FSE + IVA	-	-	-	2 210,60 €	68 273,87 €	71 027,70 €	77 631,99 €	85 149,80 €	93 716,87 €

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 13: Explicação dos FSE's – cenário realista

Energia e fluídos	- Combustíveis – total de 770 € mensais (430 € de gasóleo destinado às viaturas (carrinha isotérmica e <i>foodtruck</i>) e de gasolina destinada ao gerador da <i>foodtruck</i>; 340 € de gás para a confeção dos alimentos). Pressupõe-se um crescimento de 10% de ano para ano. Para o ano de 2019 estimou-se um valor de 200 € destinados a gasóleo; - Água – 115 € mensais. É assumida uma percentagem de crescimento de 5%; - Elettricidade – 560 € mensais. Crescimento deste valor na ordem dos 10%.
Deslocação e transportes	Transporte de mercadorias – refere-se ao transporte de alimentos, nomeadamente o frango já temperado, desde a ilha Terceira para São Miguel. O valor corresponde a 0,68 € por kg transportado, valor esse que acompanha o crescimento das vendas (15%) (ver Anexo 11). O valor apresentado é referente ao número de frangos transportado, tendo em conta o seu peso, e peso do respetivo tempero. O número de frangos transportado no ano de 2020 corresponde a menos 15% do número de frangos vendido em 2017.
Serviços especializados	- Publicidade e propaganda – durante o primeiro ano é gasto um maior valor em publicidade, devido a um contrato de três meses com a Rádio Atlântica + painel publicitário + aposta no <i>Facebook</i> e <i>TripAdvisor</i> + pólos, cartões de visita e autocolantes (ver Anexo 11). Nos restantes anos assume-se a mesma política com exceção ao contrato com a estação de rádio; - Trabalhos especializados – valor de 2 480 € para 2020. Incluiu serviços de contabilidade (1440 € anuais, de acordo com José Fraga, Técnico Oficial de Contas e proprietário da <i>NumerisLink</i>); 700 € anuais destinados a apoio legal e HACCP, de acordo com Henrique Costa, comercial da A-Inovadora; e 340 € anuais destinados à desinfeção do restaurante, de acordo com Dr. Martim, proprietário da Clínica Veterinária IDEAL; - Vigilância e segurança – 15 € mensais para instalação e funcionamento de alarme, de acordo com comercial da <i>Provis</i>; - Conservação e reparação – 4 000 € anuais: 2 000 € destinados à manutenção de maquinaria do restaurante e <i>foodtruck</i>; 2 000 € destinados a manutenção de veículos - <i>foodtruck</i> e carrinha comercial - valor que engloba respetivos seguros e IUC dos mesmos. Valores assumidos de acordo com José Ferreira.
Serviços diversos	- Seguro – custo de 305,92 € anuais para restaurante, de acordo com simulação feita por Miguel Sousa, mediador de seguros da Açoriana Seguros (ver Anexo 11); - Renda – 660 € mensais, tendo por base um preço de 3,30 € por m² e assumindo um espaço de 200 m²; - Comunicação – engloba pacote da MEO40, mais canais desportivos (Sport TV e Benfica TV). Valor mensal de 88,99 € mensais (ver Anexo 11); - Limpeza, higiene e conforto – 400 € mensais, de acordo com José Ferreira. Este valor engloba material como toalhas de papel, sacos e pacotes de <i>take away</i>, guardanapos, material de limpeza, sacos de lixo, entre outros. Valor acompanha o crescimento das vendas (15%).
Materiais	Material de escritório – estimativa de 90 € anuais, referentes a cadernos, agendas, canetas, papel de impressora, entre outros. Valor dado por José Ferreira.

Fonte: Elaboração do autor

Gastos como o consumo de gás, gasóleo, eletricidade, água, entre outros, foram estimados e calculados junto do proprietário José Ferreira, tendo este fornecido as devidas percentagens de crescimento em função da previsão de vendas já feita. O proprietário tem uma boa perceção da variação destes gastos, tendo em conta que, no ano de 2018, foi aberto um restaurante nas festas da cidade de Angra do Heroísmo (Sanjoaninas 2018), cujo o espaço tinha cerca de 130m². A partir deste evento, José Ferreira tem uma boa noção de como variam os gastos em função das vendas e visitas ao restaurante.

11.3. Capital Fixo e Amortizações

O investimento necessário em capital fixo para a expansão deste negócio para a ilha de São Miguel corresponde a um total de 79 143 €, sendo este investimento todo realizado no ano de 2019. Esse valor é dividido em 78 573 € de ativos fixos tangíveis, e em 570 € de ativos fixos intangíveis (tabela 13).

Tabela 13: Investimentos a realizar

Investimentos	Ano de 2019	% de amortização
Ativos fixos tangíveis		
Equipamentos básicos	39 387,06 €	14,28%
Mobiliário e aparelhos de ventilação	18 718,95 €	12,50%
Computadores	968,22 €	33,33%
Aparelhos telefónicos	200,00 €	20%
Louças	591,20 €	33,33%
Outros	18 707,51 €	25%
Total ativos fixos tangíveis	78 573 €	
Ativos fixos intangíveis		
Programas de computador	570,00 €	33,33%
Total ativos fixos intangíveis	570 €	
TOTAL INVESTIMENTO	79 143 €	

Fonte: Elaboração do autor

Abaixo segue uma explicação dos investimentos a serem feitos (quadro 14). No Anexo 12 encontra-se uma lista discriminada de todo o investimento a ser feito, tendo em conta o material necessário para a *foodtruck* e o material necessário para o restaurante.

Quadro 14: Explicação dos investimentos

Explicação dos Investimentos	
Equipamentos básicos	Equipamentos referentes a máquinas, aparelhos, utensílios e instalações de uso específico. Nesta rubrica estão inseridos equipamentos como as fritadeiras industriais, fogões, equipamentos de frio, instalações, máquinas, entre outros (ver Anexo 12).
Mobiliário e aparelhos de ventilação	Equipamentos referentes a todas as mobílias, desde balcões, mesas, cadeiras, prateleiras, armários, bancadas, entre outros. (ver Anexo 12). Nesta rubrica estão também inseridos os exaustores industriais, tendo em conta que os mesmos estão sujeitos à mesma taxa de depreciação que o mobiliário (12,5%).
Computadores	Registadoras (<i>foodtruck</i> e restaurante) (ver Anexo 12).
Aparelhos telefónicos	Disponibilização de 200 € para compra de dois telemóveis para recebimento de encomendas (um para a <i>foodtruck</i> e outro para o restaurante).
Louças	Todo o material referente a louças e objetos de vidro (ver Anexo 12).
Outros	Veículos, utensílios de cozinha, e material de incêndio: • Veículos referentes à carrinha IVECO 35C15 (ver Anexo 12) e à carrinha comercial de frio Ford Transit Connect (ver Anexo 12); • Utensílios de cozinha para restaurante e <i>foodtruck</i> (ver Anexo 12); • Material de combate a incêndio (ver Anexo 12).
Programas de computador	Programa de gestão e faturação atualizado. Custo de 570 € de acordo com Duarte Melo, funcionário da CiberAngra (ver Anexo 15).

Fonte: Elaboração do autor.

Na tabela 14, apresento as depreciações e amortizações acumuladas, relativamente a todo o investimento feito.

Tabela 14: Depreciações e amortizações acumuladas

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ativos fixos tangíveis	2 197 €	15 055 €	27 913 €	40 739 €	52 621 €	60 602 €
Ativos fixos intangíveis	32 €	222 €	412 €	570 €	570 €	570 €
TOTAL	2 228 €	15 277 €	28 325 €	41 309 €	53 191 €	61 172 €

Fonte: Elaboração do autor

11.4. Fundo Maneio Necessário (FMN)

Apesar de no contexto deste negócio o prazo médio de recebimentos ser de zero dias, e tendo por base a experiência de José Ferreira, estipulou-se um FMN de 13 306 € (tabela 15). Este FMN servirá para fazer face a valores a entregar ao Estado (tabela 16), aos últimos dois meses do ano de 2019, em que não existem quaisquer vendas, e a alguma situação que não seja possível prever. Para o cenário pessimista, estabeleceu-se um FMN maior (ver Anexo 13), para fazer face ao Resultado Líquido negativo nos primeiros dois anos (ver Anexo 13).

Tabela 15: Investimento em Fundo Maneio – cenário realista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades de Fundo Maneio						
Reservas Segurança	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Tesouraria						
Clientes						
Inventários		1 236 €	1 421 €	1 635 €	1 880 €	2 162 €
Estado	3 490 €					
TOTAL	13 490 €	11 236 €	11 421 €	11 635 €	11 880 €	12 162 €
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	184 €	16 070 €	17 857 €	20 198 €	22 884 €	25 966 €
Estado		5 061 €	5 830 €	6 580 €	7 754 €	8 754 €
TOTAL	184 €	21 131 €	23 687 €	26 778 €	30 638 €	34 720 €
Fundo Maneio Necessário	13 306 €	- 9 895 €	- 12 266 €	- 15 143 €	- 18 758 €	- 22 558 €
Investimento em Fundo Maneio	13 306 €	- 23 218 €	- 2 370 €	- 2 878 €	- 3 615 €	- 3 800 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 16: Valores a entregar ao Estado – cenário realista

ESTADO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SS (Segurança Social)		1 285,75 €	1 311,47 €	1 340,39 €	1 613,60 €	1 655,55 €
IRS		375,55 €	383,06 €	391,51 €	471,31 €	483,56 €
IVA	3 489,91 €	3 399,55 €	4 135,26 €	4 848,40 €	5 669,55 €	6 614,88 €
TOTAL	3 490 €	5 061 €	5 830 €	6 580 €	7 754 €	8 754 €

Fonte: Elaboração do autor

11.5. Financiamento

Apesar de na RAA haver uma série de incentivos e instrumentos financeiros para o desenvolvimento empresarial na região (ver Anexo 3), acho que é importante fazer a análise económico-financeira deste projeto não considerando quaisquer incentivos ou subsídios do Governo Regional. Assim o considero para salvaguardar a viabilidade do projeto, embora acredite que o mais provável é conseguir algumas verbas a partir destes incentivos.

Quanto à forma de financiamento, e após reunião com o proprietário do negócio, José Ferreira, o mesmo refere que não será necessário recorrer a capital alheio. Assim sendo, é assumido um investimento de 100% de capital próprio. De referir ainda que para que haja uma expansão da “Galinha do Diniz” para São Miguel, será necessário um montante de 101 700 €, sendo este valor composto pelo investimento necessário em ativos (79 143 €), mais o investimento em FMN (13 222 €), mais uma margem de segurança de 10% (tabela 17).

Tabela 17: Investimento necessário e fonte de financiamento – cenário realista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	92 465 €	- 23 218 €	- 2 370 €	- 2 878 €	- 3 615 €	- 3 800 €
Margem de segurança	10%					
Necessidades de financiamento	101 700 €	- 23 200 €	- 2 400 €	- 2 900 €	- 3 600 €	- 3 800 €
Fonte de financiamento						
Meios libertos		19 816 €	35 653 €	51 465 €	58 530 €	78 776 €
Capital Próprio	101 700 €					
TOTAL	101 700 €	19 816 €	35 653 €	51 465 €	58 530 €	78 776 €

Fonte: Elaboração do autor

11.6. Demonstrações Financeiras

No que toca à Demonstração de Resultados (DR) previsional, verifica-se que no primeiro ano de vendas o Resultado Líquido Operacional é logo positivo (7 456 €). Somente no ano de 2019 é que este resultado é negativo, tendo em conta que não existem quaisquer vendas (tabela 18).

Tabela 18: Demonstração de Resultados previsional - cenário realista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		269 899 €	310 384 €	356 942 €	410 483 €	472 056 €
CMVMC		111 235 €	127 920 €	147 108 €	169 175 €	194 551 €
FSE	2 180 €	63 982 €	66 995 €	73 366 €	80 619 €	88 886 €
Gastos com o Pessoal		70 492 €	71 792 €	73 254 €	88 164 €	90 285 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		3 011 €	3 463 €	3 982 €	4 580 €	5 267 €
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	- 2 180 €	21 179 €	40 214 €	59 231 €	67 946 €	93 067 €
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	2 232 €	13 068 €	13 068 €	13 004 €	11 902 €	7 998 €
EBIT (Resultado Operacional)	- 4 412 €	8 111 €	27 146 €	46 228 €	56 044 €	85 070 €
Imposto sobre o rendimento do período		621 €	4 560 €	7 766 €	9 415 €	14 292 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	- 4 412 €	7 489 €	22 585 €	38 461 €	46 628 €	70 778 €

Fonte: Elaboração do autor

Tendo em conta o mapa de *Cash Flows*, pode-se verificar que a partir de 2022, os *Cash Flows* acumulados tornam-se positivos, o que simboliza o retorno do investimento inicial realizado (tabela 19).

Tabela 19: Mapa de Cash Flows – cenário realista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- 3 671 €	6 748 €	22 585 €	38 461 €	46 628 €	70 778 €
Depreciações e amortizações	2 232 €	13 068 €	13 068 €	13 004 €	11 902 €	7 998 €
TOTAL	- 1 439 €	19 816 €	35 653 €	51 465 €	58 530 €	78 776 €
Investimento / Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	- 13 306 €	23 201 €	2 370 €	2 878 €	3 615 €	3 800 €
CASH FLOW de Exploração	- 14 745 €	43 017 €	38 024 €	54 344 €	62 145 €	82 575 €
Investimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	- 79 143 €	- €	- €	- €	- €	- €
Free cash flow	- 93 887 €	43 017 €	38 024 €	54 344 €	62 145 €	82 575 €
CASH FLOW acumulado	- 93 887 €	- 50 870 €	- 12 846 €	41 497 €	103 642 €	186 217 €

Fonte: Elaboração do autor

11.7. Principais Indicadores

No que toca aos principais indicadores a analisar (tabela 20), verifica-se que o Retorno do Investimento (ROI) é negativo em 2019, ano em que não vão existir quaisquer vendas, mas que a partir de 2020 vai sofrendo um crescimento. O mesmo se verifica na Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) e na Rendibilidade do Ativo.

Quanto à Autonomia Financeira, verifica-se que esta ao longo dos anos é bastante elevada, o que se deve claramente à sua constituição de 100% de Capital Próprio.

Tabela 20: Principais indicadores - cenário realista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Indicadores económicos						
Taxa de Crescimento do Negócio			15%	15%	15%	15%
Rentabilidade líquida sobre as vendas		3%	7%	11%	11%	15%
Indicadores económico-financeiros						
Return on Investment (ROI)	-5%	6%	15%	19%	18%	21%
Rendibilidade do Ativo	-5%	6%	17%	23%	22%	26%
Return on Equity (ROE)	-5%	7%	18%	23%	22%	25%
Indicadores Financeiros						
Autonomia Financeira	100%	83%	82%	83%	84%	85%

Fonte: Elaboração do autor

11.8. Avaliação do Projeto

Este projeto tem uma TIR de 44%, um VAL de 134 803 €, o que significa que consegue gerar uma rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital. Desta forma verifica-se que o plano de negócio é um plano economicamente viável.

De referir ainda que todo o investimento feito é recuperado no 3º ano de atividade (2022), o que dá origem a um *pay back period* de 3 anos.

Na tabela 21 está presente um resumo da avaliação do projeto.

Tabela 21: Avaliação do projeto – cenário realista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free cash flow to the firm	- 93 887 €	43 017 €	38 024 €	54 344 €	62 145 €	82 575 €
Taxa de atualização	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Fator de atualização	1,000	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338
Fluxos Atualizados	- 93 887 €	40 583 €	33 842 €	45 630 €	49 228 €	61 711 €
Fluxos atualizados acumulados	- 93 887 €	- 53 304 €	- 19 462 €	26 168 €	75 397 €	137 108 €
VAL	134 638 €					
TIR	43,97%					
Pay back period	3 anos					

Fonte: Elaboração do autor

12. Conclusão

Antes de tirar quaisquer que sejam as conclusões, é importante salientar que, antes desta expansão, existem uma série de aspetos a melhorar na ilha Terceira, pelo que considero que primeiramente deve ser feito um maior e melhor domínio na ilha Terceira, e só depois partir para esta expansão. Posteriormente, será necessário adaptar este plano de negócio à atualidade.

Depois, quero sublinhar e reconhecer a limitação de não ter sido referido um espaço físico em concreto para a instalação deste negócio. Os investimentos feitos foram ao encontro das medidas que apresentei. Isto para dizer que há a possibilidade de o espaço ser um pouco maior ou menor, ou até ser mais caro, ou barato, do que o preço que referi. No entanto, acredito que não será isso que irá colocar a viabilidade desta expansão em causa.

Posto isto, a ambição desta empresa em crescer e aumentar o seu volume de vendas, está aliada, de modo geral, aos indicadores económicos, políticos, sociais e tecnológicos apresentados. A partir daí, e fazendo referência às mais-valias da empresa, com destaque para a qualidade e sucesso do produto vendido, penso estarem reunidas as condições para que esta expansão traga maior sucesso para a empresa.

A avaliação financeira foi realizada tendo por base cinco anos de exploração, sendo que foram considerados três cenários: um realista, um pessimista e um otimista, cenários esses que são influenciados pelo volume de vendas e respetivos custos e gastos inerentes à atividade. Consideraram-se estes três cenários de modo a tentar anular o facto de as previsões terem uma componente de incerteza.

As previsões de vendas foram baseadas nas vendas atuais da empresa, sendo que o seu crescimento sustentado foi justificado a partir dos vários fatores, apresentados na análise do meio envolvente contextual e transacional.

Finalizada a análise financeira, verificou-se que esta expansão para a ilha micalense é viável em todos os cenários admitidos. Verificou-se um VAL de 134 638 € para o cenário realista, 14 655 € para o cenário pessimista, e 254 378 € para o cenário otimista. Quanto ao *pay back period* este verifica-se em 3 anos no cenário realista, 5 anos no pessimista, e 2 anos no otimista.

Por fim, e apesar de este projeto ter sido feito num âmbito académico, considero que poderá ser-me útil para o meu futuro profissional. Esta é uma área na qual já tenho alguma experiência, pelo que presenciei desde o início do negócio, todas as etapas, boas ou menos boas, até à atualidade do mesmo. É um negócio que tem um valor simbólico para mim, tenho bastante interesse no sucesso do mesmo, e considero que o mesmo tem um enorme potencial, podendo ser explorado de melhor forma.

13. Bibliografia

Imprensa

BARBOSA, M. (2015, janeiro 21). João Vasconcelos: “Empreendedorismo não é só inovação”. *Dinheiro Vivo*. Acedido a 29/09/2018, de <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/joao-vasconcelos-empreendedorismo-nao-e-so-inovacao/>

MARTINS, F. (2018, outubro 30). Terceira foi palco de 221 touradas entre 01 de maio e 15 de outubro. *Diário Insular*.

Monografias

ANDREWS, K. 1971. The concept of corporate strategy. In Foss, N., ***Resources Firms and Strategies*** (pp. 52-59). New York: Oxford University Press.

ANSOFF, I. 1965. ***Corporate Strategy***. New York: McGraw-Hill.

BARNEY, J. e HESTERLY, B. 2015. ***Strategic management and competitive advantage***. (5ª ed.) England: Pearson Education Limited.

CARVALHO, J. e FILIPE, J. 2014. ***Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro***. (4ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

FREIRE, A. 1997. ***Estratégia: Sucesso em Portugal***. (1ª ed.). Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

GIL, A. 2008. ***Métodos e Técnicas de Pesquisa Social***. São Paulo: Editora Atlas.

GREBEL, T. 2004. ***Entrepreneurship: A New Perspective***. (1ª ed.). Londres: Routledge.

KOTLER, P. 1988. ***Marketing Management: Analysis, planning and control***. (3ª ed.). Tradução H. de Barros. São Paulo: Editora Atlas.

KOTLER, P. e KELLER, K. 2006. ***Marketing Management***. (12ª ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., e RODRIGUES, J. 2015. ***Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing***. (16ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

PORTER, M. 1985. ***Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance***. New York: The Free Press.

Periódicos científicos

BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. ***Journal of management***, 17(1), 99-120.

BRACKER, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. ***Academy of management review***, 5(2), 219-224.

CONSTANTINIDES, E. 2006. The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. ***Journal of marketing management***, 22(3-4), 407-438.

- COLLIS, D., e MONTGOMERY, C. 2008. Competing on resources. *Harvard business review*, 140-151.
- DELMAR, F., e SHANE, S. 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.
- GARTNER, W. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.
- GRANT, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- HAMBRICK, D. 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- HAX, A., e MAJLUF, N. 1988. The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- LELIS, C., TEIXEIRA, K., e da SILVA, N. 2013. O trabalho feminino e o preparo da alimentação: o caso das mulheres trabalhadoras da Universidade Federal de Viçosa. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, 24(1), 098-124.
- MASLOW, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- MASON, C., e Stark, M. 2004. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International small business journal*, 22(3), 227-248.
- MINTZBERG, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- MINTZBERG, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- NICOLAU, I. 2001. O conceito de estratégia. *INDEG/ISCTE*, 637-658.
- PORTER, M. 1980. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 30-41.
- PORTER, M. E. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*. 74(6), 61-78
- RETO, L., e NUNES, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa. *Revista Portuguesa de Gestão*, Lisboa: ISCTE.
- STAM, E. 2009. Entrepreneurship, evolution and geography. *Papers on economics and evolution*.
- WEBSTER, F. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1.
- ZHU, Z., HSU, K., e LILLIE, J. 2001. Outsourcing—a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management decision*, 39(5), 373-378.

Dissertações

- LEONARDO, A. (2012). Empreender com sucesso nos Açores e na Ilha Terceira: onde, como e porquê?. (Tese de Mestrado). Lisboa: ISCTE Business School.

Referências internet

- A-Inovadora. 2018. *Empresa*. Acedido a 10/11/2018 de, <http://www.a-inovadora.com/index.html>
- ASAE. 2018. ASAE. Acedido a 3/11/2018, de <http://www.asae.gov.pt/>
- Damodaran Online. 2019. *Data*. Acedido a 25/01/2019, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- EMATER. 2018. *Empresa*. Acedido a 09/11/2018, de <http://www.emater.pt/index.html>
- EUROSTAT. 2018. *Data*. Acedido a 01/11/2018, de <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- FAFRINOG – Equip. Hoteleiros. 2019. *Catálogo*. Acedido a 03/01/2019, de <http://www.fafrinog.pt/>
- Facebook. 2018. *Luízes – Representações Lda*. Acedido a 09/11/2018, de <https://www.facebook.com/Luizes.Lda/>
- Facebook. 2019. *Tasca da Galinha Frita – Diniz*. Acedido a 15/10/2018, de <https://www.facebook.com/galinhadiniz/>
- Governo dos Açores. 2018. *Governo Regional*. Acedido a 02/11/2018, de <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/menus/topocima/governoregional/?lang=pt&area=bs>
- Governo dos Açores. 2018a. *Espaço Empresas*. Acedido a 02/11/2018, de <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/menus/topocima/espacoempresas/?area=bs&lang=pt>
- Grupo Bensaude. 2018. *Empresas de Distribuição – Dianicol*. Acedido a 09/11/2018, de <https://www.grupobensaude.pt/pt/areas-negocio/distribuicao/dianicol/>
- Honda. 2019. *Geradores*. Acedido a 09/01/2019, de <https://www.hondastore.pt/category/geradores>
- INE 2018. *Informação Estatística – Dados Estatísticos*. Acedido em 2018 e 2019 https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2
- Investing.com. 2019. *Mercados*. Acedido a 25/01/2019, de <https://pt.investing.com/rates-bonds/portugal-10-year-bond-yield>
- J. L. MACHADO. 2018. *Empresa*. Acedido a 09/11/2018, de <http://www.jlmachado.com/>
- Jornal de Notícias. 2018. *Preços das rendas em todos os concelhos*. Acedido a 25/11/2018, de <https://www.jn.pt/economia/infografias/interior/o-preco-das-rendas-em-todos-os-concelhos-9222596.html>
- Maquimport. 2019. *Portada*. Acedido a 02/01/2019, de <https://www.maquimporthosteleria.es/es/>
- MEO 2019. *PT Empresas - Pacotes*. Acedido a 10/01/2019, de <https://www.ptempresas.pt/pacotes>
- NISBETS – Equipamento de Hotelaria. 2019. *Catálogo*. Acedido a 05/01/2019, de <https://www.nisbets.pt/>

OLX. 2019. *Carros, motos e barcos*. Acedido a 06/01/2019, de <https://www.olx.pt/carros-motos-e-barcos/>

PORDATA. 2018. *Bases de Dados Sobre Municípios*. Acedido a 06/11/2018, de <https://www.pordata.pt/Municipios>

Recheio. 2018. *Quem Somos*. Acedido a 10/11/2018, de <https://www.recheio.pt/quem-somos/>

Salsicor. 2018. *A Salsicor*. Acedido a 09/11/2018, de <https://salsicor.com/salsicor/>

SDEA. 2018. *Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores*. Acedido a 03/11/2018, de <https://www.sdea.pt/index.php?op=16>

STAPLES. 2019. *Catálogo*. Acedido a 05/01/2019, de <https://www.staples.pt/>

WORTEN. 2019. *Produtos*. Acedido a 05/01/2019, de <https://www.worten.pt/diretorio-de-categorias>

360 Imprimir. 2018. *Quem somos*. Acedido a 15/01/2019, de <https://www.360imprimir.pt/Home/About>

Legislação

Decreto Legislativo Regional n.º 9/2016/A de 18 de maio (Sistema de Incentivos para a Competitividade Empresarial – Competir +).

Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de abril (Licenciamento zero).

Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro (Depreciações e Amortizações).

Lei n.º 29/96, de 31 de julho (Defesa do Consumidor).

Lei n.º 2/2009, de 12 de janeiro (Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores).

Lei n.º 27/2013 de 12 de abril (Atividade de Comércio e Retalho não Sedentária).

Outros

Banco de Portugal. 2018. Boletim Económico – outubro 2018.

CABRITA. J. e ARROCHINHO. S. (2009). *Restauração e Bebidas: Uma Visão dos Responsáveis*. Formiga Amarela, Lda.

Despacho n.º 8591-C/2016 dos Gabinetes dos Ministros das Finanças, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e da Economia (2017). IVA no setor da Restauração e Alojamento: relatório base, caracterização e evolução 2011-2015.

Direção Geral das Atividades Económicas. Guia prático para o início e exercício da Atividade de Restauração e Bebidas.

INE 2017. Contas Regionais 2015/2016.

Programa de Governo do XII Governo Regional dos Açores.

SREA. 2018. Boletim Trimestral de Estatística: 2º trimestre de 2018.

Anexos

Anexo 1: Conceito de estratégia

Quadro 15: Resumo dos conceitos de estratégia

AUTOR	CONCEITO
ANDREWS (1971)	Distingue estratégia corporativa de estratégia de negócios. Estratégia corporativa é um padrão de decisões numa empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos, e metas a alcançar, ou seja, define o alcance de negócios que a empresa deseja, e produz as principais políticas e planos para alcançar os objetivos. A estratégia de negócios determina como a empresa vai competir entre a concorrência.
BRACKER (1980)	A estratégia determina qual a posição de uma empresa no seu campo e como os recursos dessa empresa serão aproveitados, de modo a atingir as metas desejáveis. Fornece uma estrutura que auxilia na antecipação da mudança.
HAMBRICK (1980)	A estratégia é como um conjunto de decisões que orienta uma organização nas suas relações e no ambiente em que está inserida. Influencia os seus processos, estrutura interna, e desempenho.
MINTZBERG (1987)	A estratégia tem vários significados, ninguém se pode dar ao luxo de definir este conceito. Pode ser um plano, um padrão, uma perspetiva, uma posição ou um estrategema.
HAX E MAILUF (1988)	Estratégia consiste em estabelecer o principal propósito de uma empresa, em termos de objetivos a longo-prazo, programas de ação, e alocação de recursos.
GRANT (1991)	Estratégia é como a “jogada” que uma organização faz entre os seus recursos e capacidades e as oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo.
PORTER (1996)	A estratégia baseia-se na forma como a empresa faz as coisas e como se posiciona face aos seus concorrentes. A sua essência tem a ver com fazer as coisas de forma diferente da concorrência.
FREIRE (1997)	A finalidade da estratégia é criar uma vantagem competitiva sustentável. Baseia-se na gestão dos recursos da empresa de modo a criar produtos, ou serviços, que tenham um valor superior ao valor dos produtos, ou serviços, da concorrência.
CARVALHO E FILIPE (2014)	Estratégia é a criação de uma visão de um futuro que seja possível e desejável de forma a torná-la realidade. Gestão estratégica é um conjunto de processos que a empresa executa para caminhar na direção pretendida, ambicionando a criação de valor para todos os seus <i>stakeholders</i> .
BARNEY E HESTERLY (2015)	A estratégia é uma teoria sobre como ganhar vantagem competitiva, no entanto é sempre difícil prever a evolução de uma indústria e se a estratégia adotada pela empresa é a estratégia certa.

Fonte: Adaptado de: Andrews (1971); Bracker (1980); Hambrick (1980); Mintzberg (1987); Hax e Mailuf (1988); Porter (1996); Freire (1997); Carvalho e Filipe (2014); Barney e Hesterly (2015).

Anexo 2: Fotografias e imagens do produto e negócio

Figura 5: Touradas à corda na ilha Terceira

ESTE ANO DECORRERAM MAIS SEIS ESPETÁCULOS DO QUE EM 2017 DIÁRIO INSULAR 30.OUT.2018

Terceira foi palco de 221 touradas entre 01 de maio e 15 de outubro

FOTOGRAFIA PAULO GA



TOURADAS À CORDA Este ano, o concelho de Angra contou com 141 espetáculos taurinos e o da Praia com 80

São Mateus e Santa Cruz foram as freguesias com o maior número de touradas em 2018. Na primeira decorreram 22 espetáculos e na segunda 18.

A Terceira foi palco este ano, entre 01 de maio e 15 de outubro, de 221 touradas à corda, mais seis do que em igual período de 2017. De acordo com dados recolhidos pelo aficionado e investigador José Henrique Pimpão junto das Câmaras Municipais da Terceira e que o DI irá divulgar na totalidade em breve, no concelho de Angra do Heroísmo foram realizadas 141 touradas à corda, enquanto no da Praia da Vitória aconteceram 80 espetáculos taurinos.

No concelho de Angra do Heroísmo, São Mateus foi a freguesia que concentrou o maior número de touradas à corda - 18, no total, seguindo-se a Conceição, a Ribeira e São Sebastião, com 12 cada, e o Porto Judeu e São Bento, com 10 cada. No fim da tabela ficaram as Cinco Ribeiras, com três touradas, as Doze Ribeiras, com duas, e a Sé, com apenas uma.

No concelho da Praia da Vitória, Santa Cruz destacou-se novamente este ano, com 22 touradas à corda, seguindo-se a Vila das Lajes, com 11, e os Biscoitos e a Vila Nova, com oito cada. Com menos touradas à corda surgem as freguesias da Agualva, Fonte do Bastardo e São Brás, com quatro cada, e as Quatro Ribeiras, com três.

Das 221 touradas à corda que se realizaram este ano na Terceira, 118 foram tradicionais (69 no concelho de Angra do Heroísmo e 49 no da Praia da Vitória) e 103 não tradicionais (72 no concelho de Angra e 31 no da Praia).

Quanto às ganadarias, a de Humberto Filipe, com 55 touradas à corda, foi a que deu mais espetáculos em 2018. A segunda posição coube aos Herdeiros de Ezequiel Rodrigues, com 43, e em terceiro lugar surge a Casa Agrícola de José Albino Fernandes, com 39 touradas. No lado inverso da tabela estão a ganadarias de Francisco Sousa “Cadelinha”, de António José Fernandes e José Fernando Silva, com uma tourada cada.

Agosto foi o mês que contou com o maior número de touradas à corda, tendo-se realizado, nos seus 31 dias, 59 espetáculos taurinos. Seguem-se os meses de julho, com 42 touradas, setembro, com 41, maio, com 35, e junho e outubro (primeira quinzena), com 22 cada.

Nos últimos 23 anos, 2008 foi o ano em que se realizaram mais touradas à corda, seguido de 2006 e 2005, com 262 e 261 eventos, respetivamente.

No ano passado decorreram na Terceira, entre 01 de maio e 15 de outubro, 215 touradas à corda, das quais 137 no concelho de Angra do Heroísmo e 78 no da Praia da Vitória.

GANADEIRO DO POVO

A época das touradas à corda deste ano ficou marcada pela morte de Humberto Filipe, conhecido como o ganadeiro do povo.

Humberto Filipe faleceu a 03 de agosto. Segundo José Henrique Pimpão, “a sua morte encheu da maior consternação e pesar a grande aficção terceirense e não só, pela simpatia e bondade que nutria, como pelo muito que contribuiu para o engrandecimento da festa brava, nos largos anos que a ela se dedicou de alma e coração”. ■

Fonte: Martins (2018)

Figura 6: Logotipo



Fonte: Página Facebook

Figura 7: Frango frito (foto 1)



Fonte: Página Facebook

Figura 8: Frango frito (foto 2)



Fonte: Página Facebook

Figura 9: Frango frito com "cortume"



Fonte: Página Facebook

Figura 10: Bifana no pão com "cortume"



Fonte: Página Facebook

Figura 11: Encomendas *take away*



Fonte: Página Facebook

Figura 12: Cartão de visita



Fonte: Tasca da Galinha Frita - Diniz

Figura 13: Autocolante publicitário



Fonte: Tasca da Galinha Frita - Diniz

Anexo 3: Quadros, tabelas e gráficos referentes à Análise PEST

Quadro 16: Instrumentos financeiros na RAA

Competir + (Decreto Legislativo Regional n.º 9/2016/A)

- Principal instrumento da nova política de incentivos ao investimento privado para o período 2014-2020;
- Composto por 7 subsistemas: Fomento da Base Económica da Exportação; Desenvolvimento Local; Empreendedorismo Qualificado e Criativo; Internacionalização; Qualificação e Inovação; Apoio à Eficiência Empresarial; e Urbanismo Sustentável Integrado;
- Pretende promover o desenvolvimento sustentável da economia regional, reforçar a competitividade das empresas açorianas; o aumento da produtividade e do valor dos projetos de investimento; o desenvolvimento dos fatores competitivos associados ao conhecimento, à cultura e à criatividade, por via da inovação; e a intensificação da participação das empresas regionais na globalização.

Subsistema de Incentivos para o Empreendedorismo Qualificado e Criativo - (Decreto Regulamentar Regional n.º 2/2018/A)

- Sociedades comerciais e cooperativas, detidas maioritariamente por jovens empreendedores;
- Idade compreendida entre os 18 e os 35 anos e os titulares de mestrado ou doutoramento com idade até 40 anos;
- Investimentos superiores a 10 000 € e não superiores a 300 000 €;
- Majoração 10% para jovens licenciados;
- Majoração de 2% por cada posto de trabalho criado, até ao limite de 15%.

Vale Pequena Média Empresa Digital Açores – Resolução do Conselho do Governo n.º 141/2017

- Com um apoio máximo de 10 000 € por empresa beneficiária;
- Micro, pequena e média empresa existente e com estabelecimento na RAA;
- Destina-se a apoiar aquisições no domínio das tecnologias digitais que visem solucionar problemas concretos e que sejam relevantes; para a melhoria da presença da empresa beneficiária na economia digital.

Vale de Incubação Açores – Portaria n.º 1153/2017

- Novo apoio direcionado para as empresas *startup* inseridas na Rede de Incubadoras de Empresas da Região;
- Apoio máximo de 10 000 €, por empresa *startup*;
- Destina-se a ser utilizado exclusivamente na contratação de serviços especializados, nomeadamente de assistência/consultoria nas áreas da gestão, marketing, assessoria jurídica, desenvolvimento de produtos/serviços ou financiamento.

Marca Açores – Resolução de Conselho do Governo n.º 21/2015 de 30 de janeiro de 2015

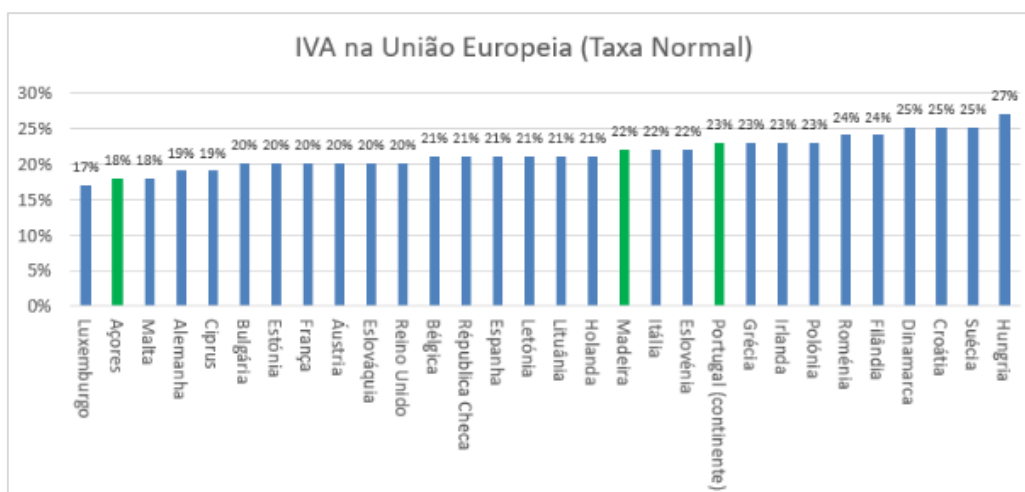
- O selo Marca Açores está disponível para os produtos Alimentares, produtos não alimentares, artesanato; serviços e estabelecimentos;
- Benefício através de campanhas de comunicação e marketing da iniciativa “Marca Açores”, promovidas pela entidade coordenadora;
- Qualificação e valorização da produção de bens e serviços regionais de forma diferenciada;
- Destaque específico para os produtos Marca Açores junto da grande distribuição e de retalhistas aderentes;
- Participação em eventos regionais, nacionais e internacionais.

Fonte: Adaptado da SDEA (2018)

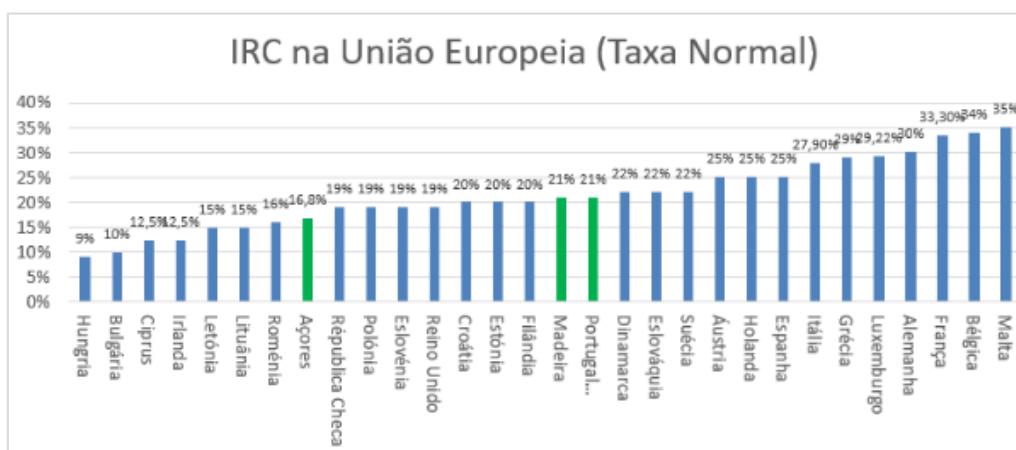
Quadro 17: Incentivos à criação de emprego na RAA

Incentivos	Descrição
Programa ESTAGIAR	O programa ESTAGIAR, apoia a realização de estágios em empresas na RAA. Destina-se a jovens com idade inferior ou igual a 30 anos, e divide-se em três tipologias: ESTAGIAR L – destina-se a jovens recém-licenciados ou recém-mestres, que depois de concluída a sua formação, nunca tenham exercido funções na área de formação através de um contrato de trabalho; ESTAGIAR T – destina-se aos jovens recém-diplomados em cursos que não equivalem ao grau de licenciado, como cursos tecnológicos ou profissionais, ou recém-diplomados em cursos de qualificação profissional de nível IV e de equivalência ao 12º ano, que após a conclusão do respetivo curso, não tenham exercido funções na área de formação através de um contrato de trabalho; ESTAGIAR U – destina-se a jovens que residem na Região, e que frequentem o ensino universitário, em grau de licenciatura ou grau de mestrado.
Programa de Incentivo à inserção do ESTAGIAR L e T	Tem como propósito a transição para o mercado de trabalho através do ESTAGIAR L e T. É atribuído às empresas um incentivo financeiro, de modo a que as mesmas contratem, a termo mínimo de um ano e a tempo completo, estagiários a partir do ESTAGIAR L e T. As entidades empregadoras recebem incentivos no valor de 5 400 €, no caso de ser um jovem ao abrigo do ESTAGIAR L, ou de 4 200 €, no caso de ser um jovem ao abrigo do ESTAGIAR T.
Programa INTEGRA	Visa a promoção e criação de novos postos de trabalho através de um incentivo financeiro às entidades empregadores. Destina-se à integração de inscritos em Agências para a Qualificação e Emprego da RAA, com prioridade para os jovens desempregados. As entidades empregadoras recebem um incentivo não reembolsável de 3 000 €, se for um trabalhador com qualificação inferior ao nível 3 QNQ, de 4 200 € se o trabalhador tiver qualificações de nível 3, 4 ou 5, e de 5 400 € nos restantes casos. O prazo mínimo é 1 ano, e o emprego é a tempo completo.
Programa EMPREGO +	Visa a promoção de novos postos de trabalho, através da comparticipação dos custos salariais atribuídos às empresas, ou entidades, promotoras de projetos aprovados ao abrigo do Competir +. Destina-se aos desempregados inscritos nas Agências de Emprego. Implica a celebração de um contrato de trabalho, seja sem termo ou a termo certo, tempo completo, com duração mínima de 2 anos, sendo que o posto de trabalho deve ser mantido durante 3 anos. É concedido às entidades empregadoras um subsídio de 45% dos custos salariais.
Programa INVESTIR-AZORES	Promove a captação de grandes investimentos através da atribuição de apoios financeiros às empresas que criem, pelo menos, 100 postos de trabalho: é concedido às entidades empregadoras um subsídio de 50% dos custos salariais mensais por cada posto de trabalho, sendo pago até um máximo de 24 meses. São destinatários a estes empregos os desempregados que estejam inscritos nas Agências para a Qualificação e Emprego na RAA, que sejam considerados seriamente desfavorecidos (que não tenham emprego fixo remunerado nos últimos 24 meses, por exemplo).

Fonte: Adaptado da SDEA (2018)

Gráfico 6: Taxas de IVA na UE

Fonte: SDEA (2018)

Gráfico 7: Taxas de IRC na UE

Fonte: SDEA (2018)

Tabela 22: Escalões IRS em Portugal Continental e RAA

Rendimento das pessoas singulares por ano	Taxas Portugal Continental	Taxas RAA
Menos de 7 000 €	14,50%	10,15%
De 7 000 € a 20 000 €	28,50%	21,37%
De 20 000 € a 40 000 €	37%	29,60%
De 40 000 € a 80 000 €	45%	36%
Mais de 80 000 €	48%	38,40%

Fonte: Adaptado de SDEA (2018)

Tabela 23: PIB e Principais Componentes da Despesa

	% do PIB em 2017	2016	2017	2017		2018	2017		2018	
				S1	S2		T3	T4	T1	T2
PIB	100,0	1,9	2,8	3,1	2,5	2,3	2,5	2,5	2,2	2,4
Procura interna	99,2	2,0	3,0	2,9	3,2	2,6	3,7	2,7	2,5	2,6
Consumo privado	64,8	2,4	2,3	2,2	2,4	2,5	2,7	2,2	2,2	2,7
Consumo público	17,5	0,8	0,2	-0,2	0,6	0,8	0,6	0,6	0,7	0,9
Investimento	16,9	1,7	9,2	9,2	9,2	5,0	11,5	7,0	6,1	4,0
FBCF	16,6	2,3	9,2	10,8	7,7	4,0	9,3	6,1	4,3	3,7
Variação de existências ^(a)		-0,4	0,1	-0,4	0,6	0,4	0,4	0,1	0,3	0,1
Exportações	42,7	4,4	7,8	9,0	6,7	6,0	6,2	7,2	4,9	7,0
Importações	41,9	4,7	8,1	8,3	7,9	6,4	8,7	7,2	5,6	7,2
Contributo da procura interna líquida do conteúdo importado ^(b)		0,9	1,3	1,2	1,2	1,1	1,4	1,0	1,0	1,1
Contributo das exportações líquidas do conteúdo importado ^(b)		0,9	1,5	1,8	1,3	1,2	1,1	1,5	1,1	1,3
Por memória:										
PIB – taxa de variação em cadeia				1,3	1,2	1,1	0,6	0,8	0,4	0,6
Procura interna (exc. variação de existências)	98,9	2,1	3,0	3,1	2,9	2,4	3,3	2,5	2,3	2,6

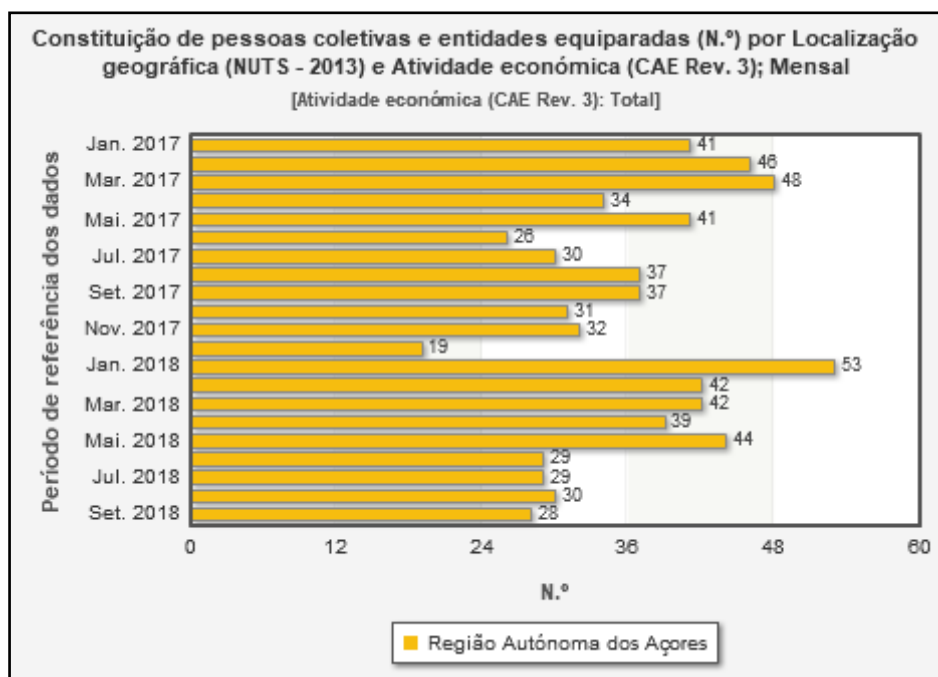
Fonte: Banco de Portugal (2018)

Tabela 24: Índice de Preços no Consumidor

PREÇOS	Ponderadores	Meses de Final de Trimestre					Meses do 2º Trim.		
		jun-17	set-17	dez-17	mar-18	jun-18	abr-18	mai-18	jun-18
Índice de Preços no Consumidor (%)									
Taxa de inflação média		1,85	1,96	1,94	1,60	1,24	1,52	1,34	1,24
Taxa de inflação homóloga		2,13	1,89	1,63	0,90	0,96	0,94	0,27	0,96
Taxa de inflação mensal		-0,03	0,64	-0,08	0,79	0,65	0,88	-0,12	0,65
Inflação homóloga por classes (%)									
Produtos alimentares	27,7%	1,83	1,46	1,11	0,39	0,12	0,47	0,25	0,12
Bebidas alc. e tabaco	5,2%	6,59	7,53	8,61	9,06	6,61	8,31	7,53	6,61
Vestuário e calçado	6,1%	-0,28	0,36	0,86	0,61	1,15	0,70	0,92	1,15
Habit., água, elect., gás e out. comb.	8,4%	0,90	0,84	0,77	0,62	0,60	0,60	0,59	0,60
Acessórios, equip. dom., manut. cor. da habit.	5,9%	1,58	1,56	1,33	0,94	1,22	1,09	1,12	1,22
Saúde	8,6%	0,87	0,80	0,57	0,23	0,17	0,20	0,17	0,17
Transportes	13,7%	1,69	2,56	3,01	2,34	1,77	2,11	1,80	1,77
Comunicações	4,7%	2,51	2,82	2,09	1,64	1,02	1,43	1,21	1,02
Lazer, recreação e cultura	4,5%	2,59	2,72	2,46	1,94	0,93	1,35	1,09	0,93
Educação	0,9%	0,84	0,62	0,90	1,15	1,41	1,23	1,31	1,41
Hotéis, cafés e restaurantes	6,3%	2,46	2,82	2,92	3,35	2,64	3,07	2,82	2,64
Outros bens e serviços	8,1%	1,39	1,40	1,43	1,54	1,33	1,51	1,39	1,33
	100,0%								

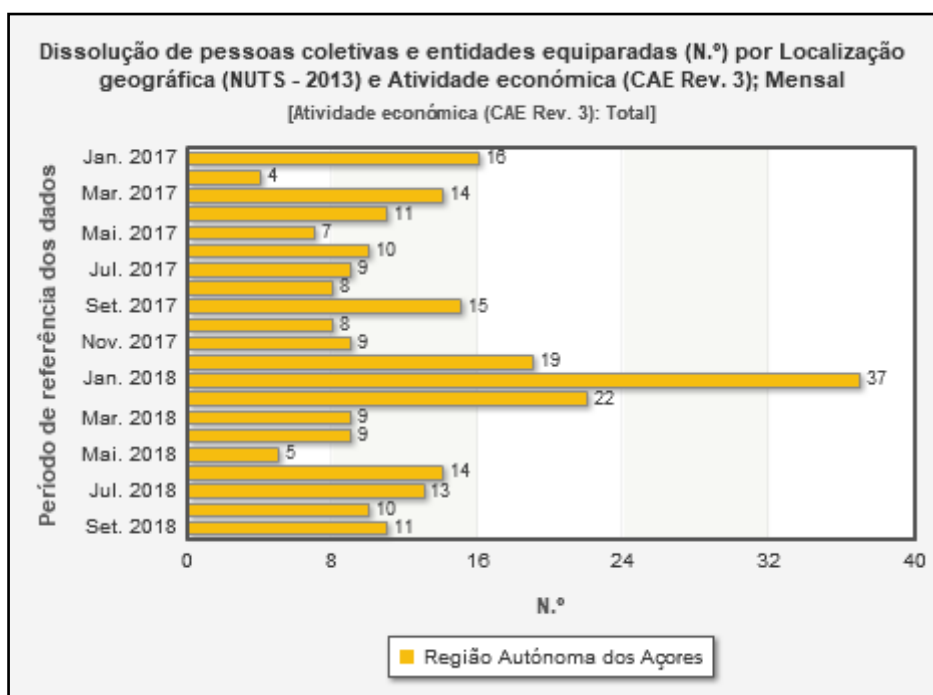
Fonte: SREA (2018)

Gráfico 8: Constituição de Pessoas Coletivas e Entidades Equiparadas



Fonte: INE (2018)

Gráfico 9: Dissolução de Pessoas Coletivas e Entidades Equiparadas



Fonte: INE (2018)

Quadro 18: Análise PEST na RAA

ANÁLISE PEST (RAA)

Contexto político-legal	• Clima político estável; • Preocupação do Governo Regional em recuperar e desenvolver a atividade económica da RAA; • Incentivos de investimento e de criação de emprego; • Impostos mais baixos; • Legislação complexa.
Contexto económico	• Tendência mostra uma recuperação da crise a nível nacional: ○ Crescimento do PIB desde 2013; ○ Aumento da FBCF; • PIB na RAA registou o maior crescimento de todas as regiões do país; • Taxa de desemprego: ○ Ligeiramente mais alta nos Açores do que a média nacional; ○ Apresenta um decréscimo no primeiro semestre de 2018; • Taxa de inflação desce, no entanto, o setor de Hotelaria e Restauração é um dos que apresenta maiores valores; • A relação entre a constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas e a dissolução das mesmas, é positiva; • Taxas de juro historicamente baixas; • Taxa de investimento na RAA superior às outras NUTS I.
Contexto sociocultural	• Diminuição da população residente na RAA; • Ilha de São Miguel é a mais populosa; • Natalidade na RAA: ○ Taxa de natalidade decrescente; ○ RAA mostra a mais alta taxa de natalidade ao longo dos anos; ○ Mulheres tem o primeiro filho cada vez mais tarde; ○ Índice de fecundidade baixo; ○ Aumento de número de nados-vivos em 2018; • Saldo migratório da RAA negativo (o único negativo em 2017); • Estilo de vida: ○ Crescente inserção da mulher no mercado de trabalho; ○ Crescente preocupação com a saúde, alimentação, ambiente e responsabilidade social; • Baixa taxa de escolarização no ensino superior na RAA; • Mais baixa taxa de analfabetismo entre as NUTS I (censos 2011); • Participação cívica: taxa de abstenção na eleição do PR da RAA é a mais altas entre as NUTS I.
Contexto tecnológico	• Crescente utilização da internet; • Crescente existência de <i>apps</i>; • Maior acesso às informações dos clientes por parte das empresas; • Crescente número de negócios <i>online</i>; • Maiores inovações nos processos, o que traz uma maior eficiência operacional.

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 4: Tabelas referentes à Caracterização do Setor da Restauração e Similares**Tabela 25: Peso do setor da "Restauração e Similares" na economia**

Ano	Empresas no setor “Restauração e Similares” (Nº)	Totalidade de empresas portuguesas (Nº)	Peso do setor na totalidade das empresas (%)
2008	84 970	1 235 989	6,9%
2009	83 124	1 199 843	6,9%
2010	79 178	1 145 390	6,9%
2011	78 524	1 113 559	7%
2012	76 387	1 065 173	7,2%
2013	74 374	1 098 409	6,8%
2014	74 462	1 128 258	6,6%
2015	75 432	1 163 082	6,5%
2016	75 701	1 196 102	6,3%

Fonte: Adaptado de INE (2018)

Anexo 5: Tabelas referentes à Nova Localização do Restaurante**Tabela 26: População residente nas várias ilhas e cidades dos Açores**

Ilha / Cidade	Nº de Residentes (ano de 2017)	% do total da população
Ilha de Santa Maria	5 649	2,3%
Vila do Porto	5 649	2,3%
Ilha de São Miguel	137 519	56,4%
Lagoa	14 693	6,0%
Nordeste	4907	2,0%
Ponta Delgada	68 055	27,9%
Povoação	5 995	2,5%
Ribeira Grande	32 721	13,4%
Vila Franca do Campo	11 148	4,6%
Ilha Terceira	55 519	22,8%
Angra do Heroísmo	34 105	14,0%
Praia da Vitória	21 414	8,8%
Ilha Graciosa	4 267	1,7%
Santa Cruz da Graciosa	4 267	1,7%
Ilha de São Jorge	8 407	3,4%
Calheta	3 236	1,3%
Velas	5 171	2,1%
Ilha do Pico	13 737	5,6%
Lajes do Pico	4 550	1,9%
Madalena	5 909	2,4%
São Roque do Pico	3 278	1,3%
Ilha do Faial	14 640	6,0%
Horta	14 640	6,0%
Ilha das Flores	3 662	1,5%
Lajes das Flores	1 485	0,6%
Santa Cruz das Flores	2 177	0,9%
Ilha do Corvo	462	0,2%
Corvo	462	0,2%
TOTAL RAA	243 862	100,0%

Fonte: Adaptado de Pordata (2018)

Tabela 27: Dormidas nos vários municípios de São Miguel (Nº)

		Ano		
		2015	2016	2017
Município	Ponta Delgada	757 947	880 013	1 009 578
	Ribeira Grande	14 008	20 326	31 511
	Povoação	76 144	89 073	99 384
	Lagoa	43 437	47 539	78 061
	Nordeste	4 587	4 577	7 947
	Vila Franca do Campo	35 579	40 050	55 310

Fonte: Adaptado de INE (2018)

Tabela 28: Estabelecimentos hoteleiros em São Miguel (Nº)

		Ano		
		2015	2016	2017
Município	Ponta Delgada	35	40	41
	Ribeira Grande	8	8	7
	Povoação	13	15	15
	Lagoa	7	7	8
	Nordeste	10	10	11
	Vil Franca do Campo	4	5	5

Fonte: Adaptado de INE (2018)

Anexo 6: Quadros referentes à Análise Interna**Quadro 19: Análise VRIO (Tasca da Galinha Frita)**

Recurso / Competência	É Valioso?	É Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Instalações (restaurante, armazém)	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Experiência do pessoal	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
“Cortume” (idêntico a pickles)	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Estrutura do negócio (restaurante + foodtruck)	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
“Fama” do produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Receita especial do frango frito (qualidade acima da média)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Cultura e valores da organização (simpatia, acolhimento, boa disposição)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 7: Quadros referentes à Análise Competitiva**Quadro 20: Análise das Cinco Forças de Porter**

Análise Cinco Forças de Porter		Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta					
Ameaça de Novas Entradas	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Constituição de novas empresas no setor da Restauração nos Açores tem aumentado.	Baixa				X		Alta
Experiência dos novos entrantes é pouca.	Baixa			X			Alta
Dificuldade de acesso a matérias primas é muito baixa, tendo em conta que existem muitos fornecedores para o setor da restauração.	Baixa					X	Alta
Baixo custo de mudança de fornecedor por parte dos clientes.	Baixa					X	Alta
Necessidades de capital para começar o negócio são consideráveis, mas também não são muito altas.	Baixa			X			Alta
Grande quantidade de incentivos e subsídios dados pelo Governo Regional para a criação de novas empresas.	Baixa					X	Alta
Existência de algumas burocracias na criação de uma empresa no setor da restauração.	Baixa			X			Alta
Desafios: o setor da restauração é um dos que mais absorve a taxa de inflação; tem elevadas cargas fiscais e encargos com o pessoal; há uma grande dificuldade na gestão de recursos humanos.	Baixa		X				Alta
Há uma grande necessidade de ter um produto diferenciado, ou mais barato, face aos concorrentes já instalados. Os novos concorrentes normalmente trazem algo novo para o mercado.	Baixa			X			Alta
Valor da força	Baixa			3,67			Alta
Ameaça de Produtos Substitutos	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Existência de muitos produtos substitutos (hambúrgueres, <i>hot dogs</i> , pizzas, entre outros).	Baixa					X	Alta
A "Galinha do Diniz" é um produto diferenciador. Não só se distingue do tipo de comida de <i>fast food</i> mais "usual", como se distingue dos outros tipos de frango frito, tendo em conta a sua receita especial.	Baixa		X				Alta
Relação "preço-performance" dos produtos substitutos não são superiores à "Galinha do Diniz".	Baixa		X				Alta
Valor da força	Baixa			3,00			Alta
Poder Negocial dos Fornecedores	Baixo	1	2	3	4	5	Alto
Existência de um grande número de fornecedores, de diversas categorias.	Baixo	X					Alto

Custo de mudança de fornecedor é baixo.	Baixo		X				Alto
Volume de compras aos fornecedores é alto.	Baixo		X				Alto
O setor detém clientes importante destes fornecedores.	Baixo	X					Alto
Existe uma grande quantidade fornecedores e de produtos substitutos.	Baixo		X				Alto
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores.	Baixo		X				Alto
Risco de os fornecedores não terem os produtos necessários é pequeno, no entanto é algo que por vezes acontece.	Baixo		X				Alto
Valor da força	Baixo	1,85					Alto
Poder Negocial dos Clientes	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Número de clientes alto.	Baixa		X				Alta
Diferenciação do produto ("Galinha do Diniz") face aos restantes é alta.	Baixa		X				Alta
Preço da "Galinha do Diniz" é acessível.	Baixa			X			Alta
Existência de produtos alternativos, faz com que os clientes tenham um maior leque de escolha.	Baixa					X	Alta
Exigência dos clientes é cada vez maior.	Baixa				X		Alta
Margens de lucro do setor são médias.	Baixa			X			Alta
Custo de mudança para os clientes é baixo.	Baixa					X	Alta
Valor da força	Baixa			3,43			Alta
Rivalidade do setor	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Alto número de concorrentes.	Baixa					X	Alta
Setor tem sofrido um crescimento ao longo dos últimos anos.	Baixa				X		Alta
Rentabilidade do setor é considerável.	Baixa				X		Alta
Constituição de novas empresas no setor.	Baixa				X		Alta
Existe muita procura neste setor (um dos fatores é o crescimento do turismo).	Baixa				X		Alta
As barreiras à saída são pequenas.	Baixa			X			Alta
Custo de mudança para os clientes é baixo.	Baixa					X	Alta
Relação "preço-performance" da "Galinha do Diniz" superior à dos concorrentes.	Baixa			X			Alta
Valor da força	Baixa				4,00		Alta

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 8: Questionário

Plano de Negócio na Área da Restauração: "Galinha do Diniz"

Olá, o meu nome é Alexandre Ferreira e sou estudante do Mestrado de Gestão da ISCTE Business School. Atualmente frequento o 2º e último ano do Mestrado e como requisito para a finalização do mesmo, tenho de proceder à realização, entrega e defesa de uma Tese, ou Projeto Final de Mestrado.

Neste contexto, surge a oportunidade de fazer a minha Tese de Mestrado em algo que eu gosto, que tenho alguma experiência, e em algo que é um pequeno negócio de família. Para além disso, é um negócio que tem um valor simbólico para mim, tendo em conta que é aqui que costumo trabalhar durante todas as minhas férias académicas em regime de *full time*, desde já há alguns anos.

Estou a falar da "Galinha do Diniz": um produto, que através de uma *foodtruck*, percorre vários eventos na ilha Terceira e que tem tido um sucesso crescente desde a sua origem. Tentando conciliar o Mestrado em Gestão com o meu "trabalho de verão", surgiu a ideia de fazer um "plano de negócio na Área da Restauração: abertura de um restaurante e *foodtruck* na Ilha de São Miguel", tendo como especialidade o frango frito do Diniz.

A estratégia passaria então pela abertura de um restaurante, e pela criação de uma *foodtruck* (uma espécie de "take away ambulante"), que possa percorrer várias cidades da ilha micaelense.

Deixo-vos então este questionário, que servirá para recolher dados de análise para a minha Tese, tendo perguntas não só sobre a possível expansão para a ilha de São Miguel, mas também sobre o que pode e deve melhorar na ilha Terceira!

O questionário destina-se somente a açorianos.

Agradeço imenso a vossa colaboração,

Alexandre Ferreira

***Obrigatório**

1. Em que ilha reside? * Marcar apenas uma solução.

- ☐ Ilha Terceira
- ☐ Ilha de São Miguel
- ☐ Outra Ilha

2. Idade? * Responder apenas com números inteiros.

_____ anos.

3. Conhece, ou já ouviu falar da “Tasca da Galinha Frita” ou “Galinha do Diniz”?

* Marcar apenas uma opção.

- ☐ Conheço
- ☐ Não Conheço (Passar para a pergunta 8)
- ☐ Já ouvi falar (Passar para a pergunta 8)

4. Numa escala de 0-10, quanto classifica o produto (“Galinha do Diniz”)? * Marcar apenas uma opção.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

5. Com que frequência costuma consumir este produto? * Marcar apenas uma opção.

- ☐ Raramente
- ☐ 1-2 vezes por semana
- ☐ 1-2 vezes por mês
- ☐ 6 ou mais vezes por mês

6. Onde costuma consumir o produto? * *Marcar uma ou mais opções.*

- ☐ Rolote de venda ambulantes
- ☐ Estabelecimento fixo (Freguesia das Cinco Ribeiras – Ilha Terceira)
- ☐ Faço encomendas para levar, seja no estabelecimento, seja na rolote.

7. Considera que o produto tem potencial para a abertura de um negócio (restaurante + *foodtruck*) em São Miguel? * *Marcar apenas uma opção.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Acha vantajosa a existência de uma *foodtruck* no centro da sua cidade destinada a vender frango frito? (uma espécie de “*take away* ambulante”) * *Marcar apenas uma opção.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Com que frequência comprava este produto? (Preço médio por frango: 9-10 € (frango de aproximadamente 1,100kg)). * *Marcar apenas uma opção.*

- ☐ Nunca
- ☐ Esporadicamente
- ☐ 1-2 vezes por semana
- ☐ 1-2 vezes por quinzena
- ☐ 6 ou mais vezes por mês

10. Conhece, em São Miguel, algum restaurante, ou negócio na área da restauração, que tenha como especialidade frango frito? (com exceção ao KFC no Centro Comercial Parque Atlântico) * *Marcar apenas uma opção*

☐ Sim

☐ Não

11. Se sim, qual?

12. Na sua opinião, a “rivalidade Terceira-São Miguel” é um obstáculo para o sucesso de negócios que vão de uma ilha para a outra? * *(Marcar apenas uma opção)*

☐ Sim

☐ Não

☐ Pode ser um pequeno obstáculo, mas hoje em dia já nem tanto

13. Numa escala de 0-5 com que frequência dá prioridade na compra de produtos de origem açoriana? * *(Marcar apenas uma opção)*

	1	2	3	4	5	
Raramente	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Melhorias na ilha Terceira

(Esta secção destina-se a quem já conhece o negócio em si. Serve para sugerir possíveis melhorias do mesmo na ilha Terceira. Se não conhece o negócio, ou nunca experimentou o produto, peço que desça a página e envie o formulário)

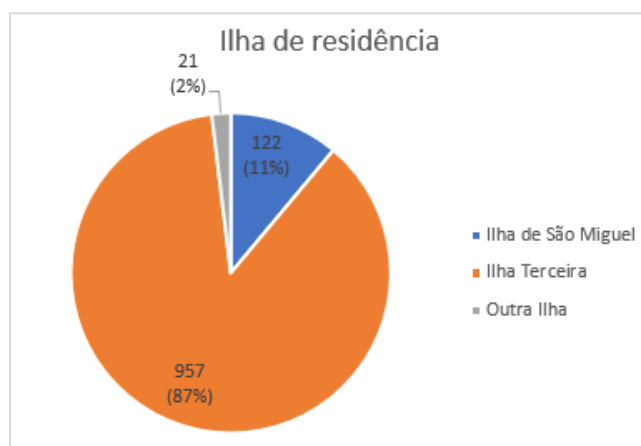
14. Na sua opinião, entre as várias opções, que melhorias podem ser feitas neste negócio, na ilha Terceira? *(Marcar uma ou mais opções)*

- ☐ Ampliação e melhoria do estabelecimento na freguesia das Cinco Ribeiras.
- ☐ Criação de uma *foodtruck* que sirva de "take away ambulante" e que esteja posicionada no centro das cidades (exemplo 3 dias por semana em Angra do Heroísmo, 3 dias por semana na Praia da Vitória).
- ☐ Parceria com uma empresa de entrega ao domicílio (ex. AiFome).
- ☐ Maior e melhor propaganda do produto.
- ☐ Presença constante em festas como as Sanjoaninas e Festas da Praia.
- ☐ Outro: _____

15. Tem alguma crítica ou observação a ser feita?

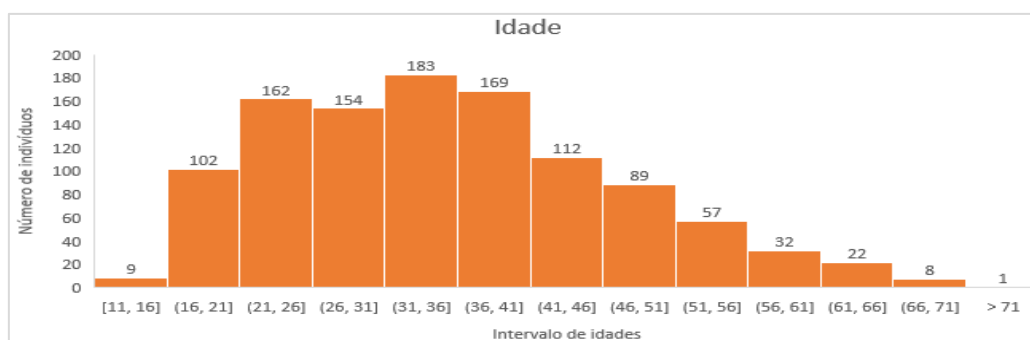
Anexo 9: Resultados do Questionário

Gráfico 10: Ilha de residência



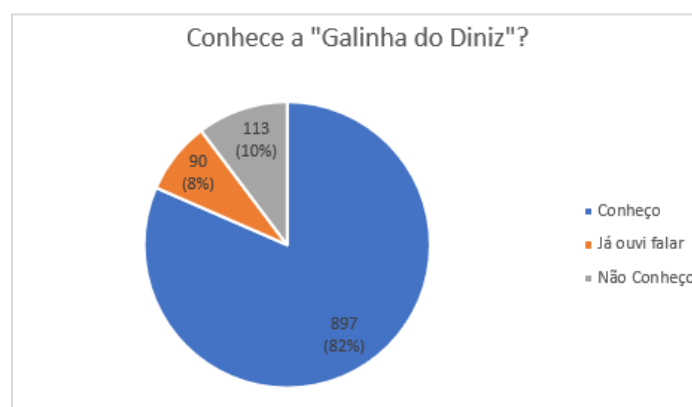
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 11: Intervalo de idades da amostra



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 12: Conhece a "Tasca da Galinha Frita" ou "Galinha do Diniz"



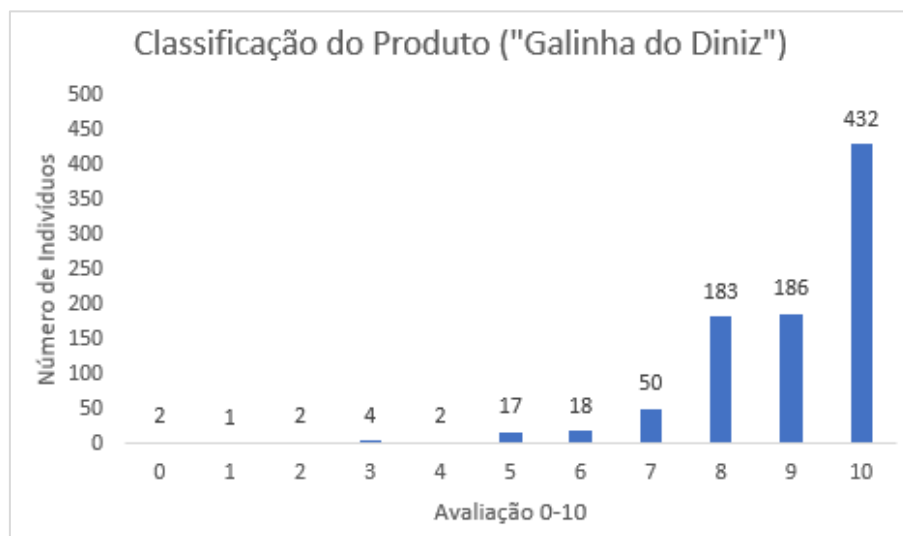
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 13: Conhece a "Tasca da Galinha Frita" ou "Galinha do Diniz" (tendo em conta ilha de residência)



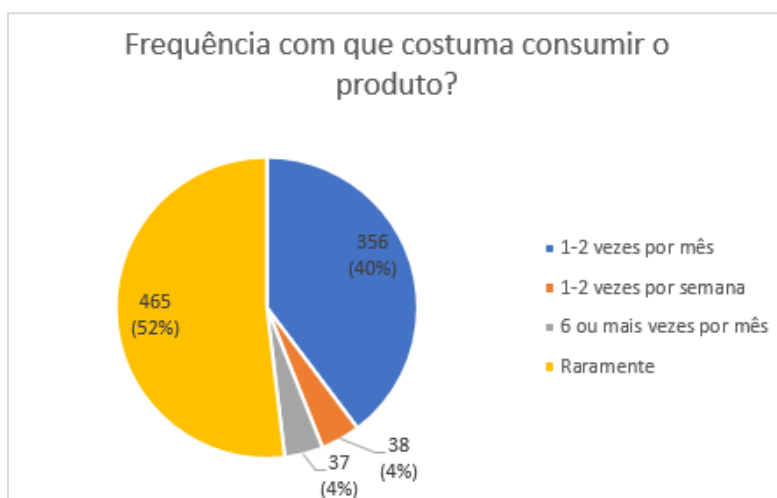
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 14: Classificação do produto ("Galinha do Diniz")



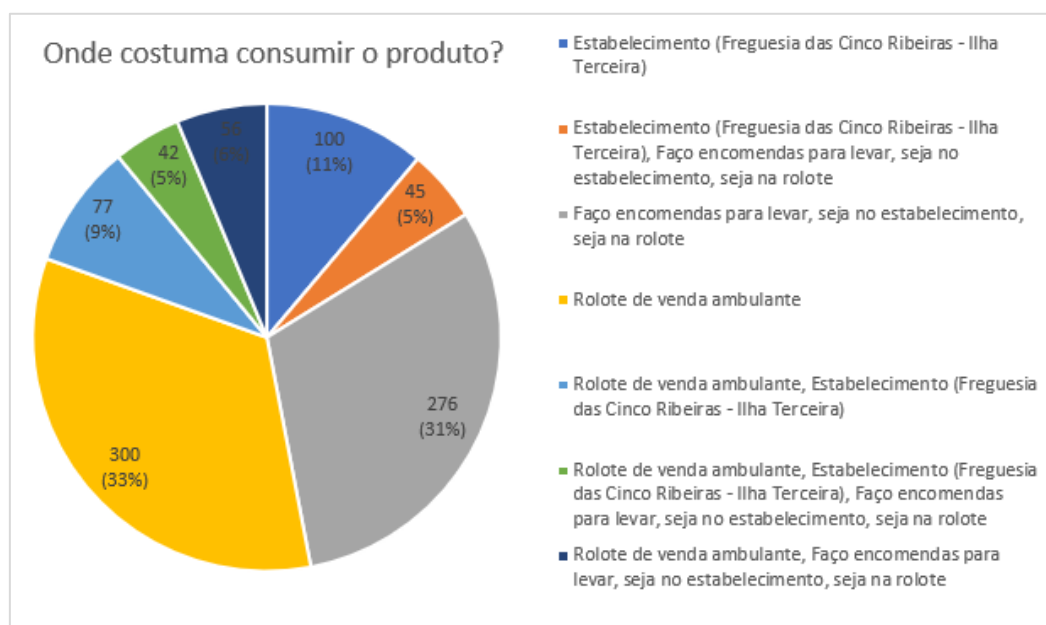
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 15: Frequência de consumo do produto



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 16: Local onde consome/compra o produto



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 17: Potencial do produto



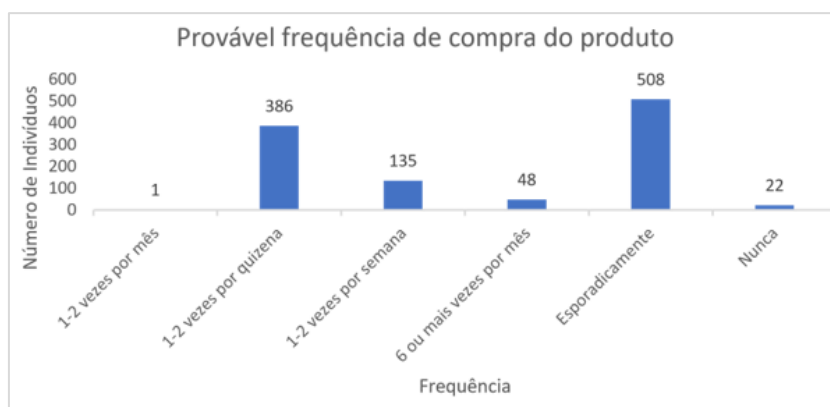
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 18: Benefício de ter uma *foodtruck* no centro da cidade a vender frango frito



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 19: Provável frequência de compra do produto



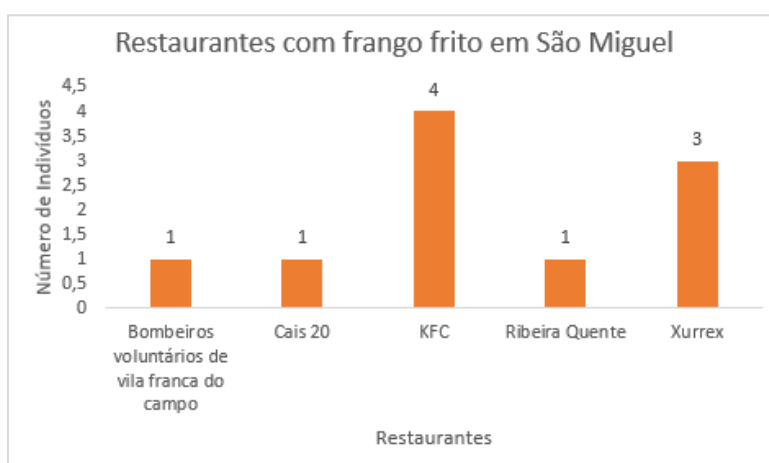
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 20: Existência de negócio idêntico em São Miguel



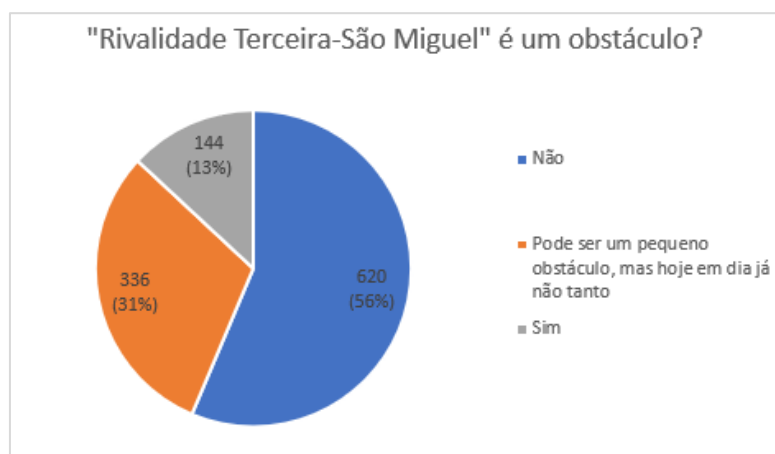
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 21: Restaurantes com frango frito em São Miguel



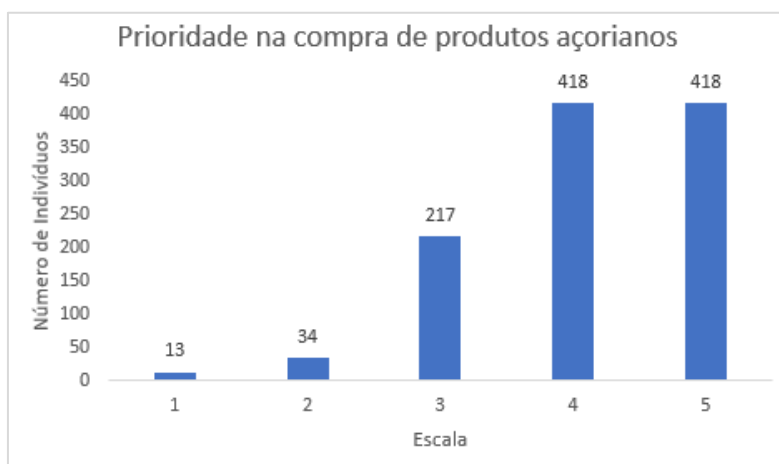
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 22: Obstáculo da "rivalidade Terceira - São Miguel"



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 23: Prioridade na compra de produtos açorianos



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 24: Melhorias a ser feitas na ilha Terceira



Fonte: Elaboração do autor

Quadro 21: Críticas e observações a ser feitas

Críticas e observações¹⁹

“Na minha opinião é a melhor galinha que já comi. Achei exagerada a forma como falaram, antes de conhecer o produto, no entanto é realmente bom. No entanto, se o ponto de venda ficasse mais pelo centro, seria mais fácil e vantajoso, creio.”

“Melhor galinha de sempre! Acho que antes de se expandir o negócio para a ilha de São Miguel, devia-se primeiro explorá-lo melhor aqui, porque o potencial da galinha do Diniz e o potencial para o seu crescimento é grande. *Foodtruck* no centro da cidade, ampliação do espaço nas Cinco Ribeiras ou até mesmo parcerias com empresas de entrega ao domicílio iam com certeza ter sucesso.”

“Primeiro seria bom consolidar o negócio na Terceira e depois levá-lo para São Miguel.”

“Crítica só positiva conheci através de uma amizade e nenhuma galinha frita me soube tao bem como a “Galinha do Diniz”.”

“Melhorar a higiene quer dos espaços quer na confeção da própria galinha.”

“Além da galinha ser excelente, a simpatia dos proprietários sempre prontos a satisfazer cada vez melhor o cliente. Parabéns!”

“Espaço a precisar de uma remodelação e oferecer melhores condições de conforto e limpeza.” (restaurante)

“Bom dia! Acho que arranjam um espaço no centro de Angra com *take away* e consumo no local, poderia ser uma enorme vantagem para o negócio. Teria de ser bem central, tipo Rua de São João, Rua Direita, seria um sucesso!”

“Já fui ao estabelecimento das Cinco Ribeiras, pelo menos, umas 5 vezes. Não tendo a certeza do horário de funcionamento e sendo gerente de uma das maiores e melhores redes de restauração em Lisboa, acho que é essencial o espaço não ter dias de fecho. Sei que por vezes parece não exequível, mas não se pode pensar mais à frente, nem dizer que “há turistas que é um disparate” e numa segunda feira, por exemplo, não haver praticamente espaços abertos e os que estão não praticarem horários decentes, ajustados aos hábitos de quem procura os Açores. Não temos todos que ser obrigados a jantar antes das 9!!”

“A galinha do Diniz é excelente! Não compro mais vezes por uma questão de saúde”

“Estou satisfeito, acho que pode dar para *franchising*.”

“Pensem também na ampliação do negócio para o continente (Porto e Lisboa) com uma pequena *foodtruck*, não necessitavam de espaço físico e acredito que teriam muito negócio, visto só existir KFC e não ser comum o frango frito por cá”

“Antes de irem para. São Miguel, melhorem o que já têm cá, especialmente o estabelecimento da Cinco Ribeiras.” (ilha Terceira)

¹⁹ Aqui foram dadas diversas respostas, tendo em conta que esta é uma pergunta de opinião pessoal. No quadro seguinte aparecem alguns dos 163 comentários feitos.

“Na minha opinião pessoal, acho que a “Galinha do Diniz” tem potencial para percorrer várias ilhas. Porém, é preciso, primeiro, melhorar certos aspetos que estão cá na ilha, tais como: o estabelecimento das Cinco Ribeiras (considero demasiado pequeno), e, essencialmente, a expansão do vosso negócio até á Praia da Vitória. Um bem-haja e boa sorte no projeto!”

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 10: Salários dos colaboradores**Tabela 29: Aumento dos salários dos colaboradores**

Aumento dos salários					
Ano	2020	2021	2022	2023	2024
% de aumento	0,00%	2,00%	2,20%	2,40%	2,60%
Remuneração cozinheiro/ caixeiro/ empregado de mesa	650,00 €	663,00 €	677,59 €	693,85 €	711,89 €
Remuneração Gestor do Projeto	1 100,00 €	1 122,00 €	1 146,68 €	1 174,20 €	1 204,73 €

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 11: Fornecimentos e Serviços Externos**Tabela 30: Comunicação**

Comunicação (TV + telefone + internet)			
MEO4O	Sport TV	Benfica TV	Total
51,99 €	27,99 €	9,90 €	89,88 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 31: Publicidade e propaganda

Publicidade e propaganda	Valor	Taxa de IVA	IVA	Valor com IVA
Contrato de 3 meses (Rádio Atlântica)	3 712,50 €	18%	668,25 €	4 380,75 €
Painel Publicitário (12 meses)	3 800,00 €	18%	684,00 €	4 484,00 €
Aluguer (300 € mensais)	3 600,00 €	18%	648,00 €	4 248,00 €
Produção da tela	200,00 €	18%	36,00 €	236,00 €
Facebook e TripAdvisor	1 500,00 €	18%	270,00 €	1 770,00 €
360 Imprimir	414,49 €	18%	74,61 €	489,10 €
50 pólos	315,80 €	18%	56,84 €	372,64 €
4 000 cartões de visita	22,99 €	18%	4,14 €	27,13 €
1 000 autocolantes	47,99 €	18%	8,64 €	56,63 €
Portes	27,71 €	18%	4,99 €	32,70 €
Total	9 426,99 €	18%	1 696,86 €	11 123,85 €

Fonte: Elaboração do autor

Figura 14: Painel publicitário à entrada da Ribeira Grande

Fonte: Ilha 10 – Publicidade e Serviços Lda.

Figura 15: Simulação de seguro para restaurante



Simulação
Seguro Multirisco

União Clientes:
707 240 707 / 211 520 310
Apoio Comercial 0h00/24h - dias úteis
Assistência 24h - 7 dias/semana
clientes@tranquilidade.pt
clientes@economa.pt

Valor anual (acresce custo de apólice se não for Cliente Verde)
300,28 €

Dados do Cliente

Nome: _____
Tipo de Cliente: Coletivo

Dados da Simulação

N.º Simulação: 064094076102/PIA
Data da simulação: 2019-01-22
Data de início: 2019-01-23 00:00
Duração: Ano e seguintes
Data de vencimento anual: 23 de janeiro
Capital seguro: 107.000,00€
Modalidade de pagamento: Débito em conta
Periodicidade de pagamento: Anual
Validade da simulação: 30 dias

Dados do Objeto Seguro

Número objetos seguros: 2
Ver detalhe no verso.

MULTIRISCOS EMPRESARIAL
BRIEF P100

Detalhe do Valor a Pagar

Prémio de tarifa	270,95 €
Custos de fracionamento	0,00 €
Total seguradora	270,95 €
Impostos e taxas	24,97 €
Valor a pagar na primeira anualidade	305,92 €

Valor da Simulação

Periodicidade de pagamento	Valor a pagar na 1ª anualidade	Valor do 1º recibo	Valor dos restantes recibos
Anual	305,92 €	305,92 €	-
Semestral	311,88 €	150,66 €	153,22 €
Trimestral	317,85 €	83,54 €	70,11 €

Vantagens na compra de seguros

Casa	coletivos	Cliente fidelizado
- Indemnização de incêndio até 100% do capital, com base no valor das bens totais. - Incêndio seguro pelo valor de reconstrução. - Cobertura de base muito abrangente e uma vasta oferta de coberturas opcionais.	As nossas soluções garantem a proteção da sua empresa em situações que possam afetar o decorrer da sua atividade, assim como o bem-estar das suas colaborações.	- Vantagens financeiras, com a atribuição de descontos na compra de outros seguros. - Desconto adicional, caso os pagamentos sejam por débito direto. - Empresa que aposta na inovação, na proximidade, na qualidade de serviço e na solidez, adaptando a oferta às exigências das comunidades.

Já é Cliente Verde?

Se quiser aderir e receber a documentação das suas apólices por email é muito simples, basta indicar-nos o seu endereço eletrónico através dos nossos contactos.

Simulação N.º 064094076102/PIA de 2019-01-22
Data de 2019-01-22
[3,000€] [0,00€] [0,00€] [14,00€] [DISC: NÃO VERDE] [0,00€] [0,00€]
Pág. 1/4

133

Figura 16: Cotação para transporte de carga aérea**F A X**

Para:	Sr. Alexandre Ferreira		
Empresa:	Alexandre Ferreira	Fax:	
De:	Alexandre Quinto	Ref:	
Data:	2019/01/18	Nº Pags	1

Assunto:	Cotação para transporte de carga aérea Terceira – P. Delgada
-----------------	--

Boa tarde,

Conforme solicitado, o que desde já agradeço a consulta feita, passo a informar a cotação para o transporte de mercadoria via aérea da ilha Terceira para S. Miguel.

Tipo de carga: Produtos alimentares
 Embalagem: Baldes de 20 litros
 Peso: 20 Kg (cada)
 Medidas: 40 x 35 x 35 cm (cada)
 Quantidade de volumes: 5 Baldes

Valor do transporte: 0,68 € / Kg

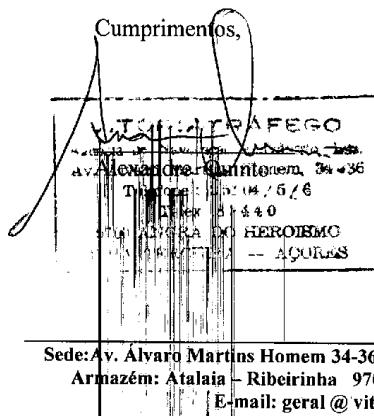
Nota:

O valor acima indicado inclui frete aéreo, taxas de segurança, taxas aeroportuárias, taxas de emissão de carta de porte.

Não está incluído o valor de recolha e de entrega da mercadoria. A mercadoria deverá ser entregue e levantada no aeroporto.

Fico ao dispor para qualquer esclarecimento,

Cumprimentos,



Sede: Av. Alvaro Martins Homem 34-36 9700-017 Angra do Heroísmo Telef. 295 204010 Fax: 295 204019
 Armazém: Atalaia – Ribeirinha 9700 – 416 Angra do Heroísmo Telef. 295 662224 Fax: 295 628280
 E-mail: geral@vitoriatrafego.com www.vitoriatrafego.com

Fonte: Vitoriatrafego

Anexo 12: Investimentos**Tabela 32: Material necessário**

Investimentos	Quantidade	Preço Unitário	Preço total	Rúbrica	Taxa de amortização
Foodtruck					
Carrinha para <i>foodtruck</i>	1	9 840,00 €	9 840,00 €	Outros	25,00%
Frigorífico (expositor de bebidas)	1	550,00 €	550,00 €	Equipamento básico	14,28%
Bancada frigorífica para a conservação de alimentos	1	1 338,00 €	1 338,00 €	Equipamento básico	14,28%
Fritadeira (frango frito)	2	1 602,50 €	3 205,00 €	Equipamento básico	14,28%
Fritadeira (batata frita)	1	388,50 €	388,50 €	Equipamento básico	14,28%
Fogão	1	85,00 €	85,00 €	Equipamento básico	14,28%
Utensílios de cozinha	1	346,40 €	346,40 €	Outros	25,00%
Arca congeladora (batata frita)	1	138,20 €	138,20 €	Equipamento básico	14,28%
Exaustor (<i>foodtruck</i>)	2	430,00 €	860,00 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Extintor	1	43,00 €	43,00 €	Outros	25,00%
Registador portátil + gaveta de dinheiro	1	387,36 €	387,36 €	Computadores	33,33%
Gerador	1	1 333,20 €	1 333,20 €	Equipamento básico	14,28%
Orçamento de construção - material de inox + mão de obra (Estraga Ferro Serralharia)	1	10 680,00 €	10 680,00 €	Equipamento básico	14,28%
<i>Desing</i> da <i>foodtruck</i> + autocolantes (interior e exterior)	1	300,00 €	300,00 €	Outros	25,00%
TOTAL FOODTRUCK			29 494,66 €		
Restaurante					
Sala de refeições					
Mobiliário diverso; mesas e cadeiras; prateleiras; tábuas para servir frango (CarpiOrmonde)	1	13 663,45 €	13 663,45 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Máquina de café	1	1 577,51 €	1 577,51 €	Equipamento básico	14,28%
Moinho café	1	252,10 €	252,10 €	Equipamento básico	14,28%
Televisão	2	499,00 €	998,00 €	Equipamento básico	14,28%
Frigorífico (expositor de bebidas)	2	550,00 €	1 100,00 €	Equipamento básico	14,28%
Frigorífico (sobremesas)	1	550,00 €	550,00 €	Equipamento básico	14,28%
Decoração	1	1 694,92 €	1 694,92 €	Outros	25,00%
Cozinha					
Fritadeira (frango frito)	3	1 602,50 €	4 807,50 €	Equipamento básico	14,28%
Fritadeira (batata frita)	2	388,50 €	777,00 €	Equipamento básico	14,28%

Fogão	1	85,00 €	85,00 €	Equipamento básico	14,28%
Liquidificadora profissional	1	139,90 €	139,90 €	Equipamento básico	14,28%
Batedeira profissional	1	237,99 €	237,99 €	Equipamento básico	14,28%
Armário frigorífico para a conservação de alimentos	1	1 649,00 €	1 649,00 €	Equipamento básico	14,28%
Bancada frigorífica para a conservação de alimentos	1	1 338,00 €	1 338,00 €	Equipamento básico	14,28%
Arca congeladora	1	625,33 €	625,33 €	Equipamento básico	14,28%
Máquina de lavar louça	1	1 340,50 €	1 340,50 €	Equipamento básico	14,28%
Prateleira inox	2	128,00 €	256,00 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Armário inox (parede)	1	421,50 €	421,50 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Bancada de lavagem inox (lava louça)	1	561,50 €	561,50 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Bancada bloco 4 gavetas inox	1	931,50 €	931,50 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Escaparete inox	2	232,50 €	465,00 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Louça e objetos de vidro	1	591,20 €	591,20 €	Louça	33,33%
Talheres e utensílios de cozinha	1	827,10 €	827,10 €	Outros	25,00%
Exaustor industrial (restaurante)	1	1 560,00 €	1 560,00 €	Mobiliário e aparelhos de ventilação	12,50%
Instalação da cozinha - <i>hotte</i> + forragem + conduta inox (Estraga Ferro)	1	5 850,00 €	5 850,00 €	Equipamento básico	14,28%
Outros					
Registadora + gaveta de dinheiro + impressora	1	580,86 €	580,86 €	Computadores	33,33%
Software de faturação	1	570,00 €	570,00 €	Programa de computador	33,33%
Telemóvel	2	100,00 €	200,00 €	Aparelhos telemóveis	20,00%
Baldes de uso alimentar (Luízes)	1	133,90 €	133,90 €	Equipamento básico	14,28%
Caixotes de lixo (WC, cozinha, sala) e material de limpeza	1	207,43 €	207,43 €	Equipamento básico	14,28%
Carrinha comercial de caixa isotérmica (transporte dos alimentos)	1	5 284,55 €	5 284,55 €	Outros	25,00%
Lona para exterior do restaurante	1	170,00 €	170,00 €	Outros	25,00%
Extintor, manta de fogo, caixa de socorros e placas de sinalização (Electro Cruzeiro)	1	201,54 €	201,54 €	Outros	25,00%
TOTAL RESTAURANTE			49 648,28 €		
TOTAL (RESTAURANTE + FOODTRUCK)			79 143 €		

Fonte: Elaboração do autor

Figura 17: Carrinha para a construção da *foodtruck*



Descrição - Marca: IVECO; Modelo: 35C15; 210 000 Km; Ano de 2009 (outubro); Diesel; Condição: usado; Secção: comerciais até 3,5t; Caixa Manual; Medidas do contentor: 4,50x2,10x2,15m; Garantia: 2 anos; Preço: 9 840 €; Vendedor: OLX

Figura 18: Carrinha comercial com caixa isotérmica (Ford Transit Connect)



Descrição – Marca: Ford; Modelo: Transit Connect; Ano: 2008 (julho); Condição: usado; Quilometragem: 160 000 km; Secção: comerciais ligeiros; Preço: 5 284,55 €; Vendedor: OLX

Figura 19: Expositor de bebidas



Descrição - Marca: Ugur; Modelo: USS 374 DTK; Capacidade: 345 Lt; Consumo energia: 4.8 kWh/24h; Medidas: 595x640x1840mm; Temperatura: +1/+10; Preço: 550 €; Vendedor: Fafrinog

Figura 20: Bancada frigorífica para conservação de alimentos



Descrição - Marca: Jimo; Modelo: Aresta 5; Medidas: 3000x600x900mm; Sistema de refrigeração de alto rendimento; Aço inox; Voltagem: 230 volt; Preço: 1 338 €; Vendedor: Fafrinog

Figura 21: Fritadeira para a confeção de frango frito



Descrição - Marca: Maquimport; Garantia; Fabricada em aço inoxidável; 26+26L de capacidade; 24Kw; 2800pa; Tipo de gás: butano/propano; Medidas: 700x750x850+700mm; Preço: 1 602,50 €; Vendedor: Maquimport

Figura 22: Fritadeira para a confeção de batata frita



Descrição - Marca: Maquimport; Garantia; Fabricada em aço inoxidável; Cesto com gancho anti-goteio; Capacidade 6+6L; Modelo a gás; Medidas - 520x410x480mm; Preço: 388,50 € (IVA não incluído); Vendedor: Maquimport

Figura 23: Arca congeladora (foodtruck)



Descrição – Marca: Kunft; Capacidade líquida 100L; Capacidade de congelação 4; Consumo energético 168kWh/ano; Nível de ruído 41Db; Preço: 138,20 € (IVA não incluído); Vendedor: Worten

Figura 24: Gerador (foodtruck)



Descrição - Gerador Honda EU20i; Saída máxima monofásica: 2 000 W; Voltagem: 230 W; Tipo de motor: 4 tempos, OHV, 1 cilindro; Cilindrada: 98.5 cm3; Pontência: 3,5 hp Peso seco: 21 Kg; Autonomia mínima: 3h 50m Capacidade do depósito: 3,6l Nível de ruído: 53-59 dB; Medidas: 510x290x425 mm Preço: 1 333,20 €; Vendedor: Honda

Figura 25: Máquina de café



Descrição – Marca: Fiamma; Modelo: Atlantic II Compact; Medidas: 475x563x530mm; Capacidade de caldeira: 6,5l; Peso: 52,5 kg; Preço: 1 577,51 €; Vendedor: Fafrinog.

Figura 26: Moinho de café



Descrição: Marca: Fiamma; Modelo: MCF 2; Medidas: 155x305x450mm; Peso: 5,8kg; Capacidade de tremonha: 1kg; Preço: 252,10 €; Vendedor: Fafrinog.

Figura 27: Armário frigorífico para conservação de alimentos



Descrição – Marca: Magnus; Modelo: GARG-1402; Medidas: 1388x826x2008mm; Temperatura: -2/+8 °C; Capacidade 1400l; Preço: 1 649 €; Vendedor: Fafrinog.

Figura 28: Bancada de lavagem inox



Descrição – Marca: Fafrinog; Duas cubas inox 400x400mm; Medidas: 1800x600x850; Preço: 561,50 €;
Vendedor: Fafrinog.

Figura 29: Bancada bloco 4 gavetas inox



Descrição – Marca: Fafrinog; Quatro gavetas inox + armário; Medidas: 2000x700x850mm; Preço: 931,50
€; Vendedor: Fafrinog.

Figura 30: Escaparete inox



Descrição – Marca: Fafrinog; 1 prateleira inferior; Medidas: 1800x700x850mm; Preço: 232,50 €;
Vendedor: Fafrinog.

Figura 31: Armário inox (parede)



Descrição – Marca: Fafrinog; Colocação fácil na parede; Portas de correr; Medidas: 2000x400x600mm;
Preço: 421,50 €; Vendedor: Fafrinog.

Figura 32: Prateleira inox



Descrição – Marca: Fafrinog; Medidas: 2000x400mm; Preço: 128 €; Vendedor: Fafrinog.

Figura 33: Arca de conservação de congelados



Descrição – Marca: Magnus; Modelo; 550 CHV; Capacidade: 545/505l; Consumo: 1.9 kWh/24h;
Medidas: 1810x600x870mm; Preço: 625,33 €; Vendedor: Fafrinog.

Figura 34: Louça e objetos de vidro

Artigos	Em stock?	Preço	Quantidade	Subtotal (IVA não incluído)	Apagar
 ATHENA PRATOS PARA SOPA OU MASSA COM REBORDO ATHENA HOTELWARE 228MM Código CC214	✓ Em armazém	15,00 €	5 ATUALIZAR	75,00 €	
 ATHENA PIRES ATHENA HOTELWARE 145MM Código CC202	✓ Em armazém	24,30 €	1 ATUALIZAR	24,30 €	
 ATHENA MASSA OFERTA X24 COMBO DE CHÁVENAS E PIRES EMPILHÁVEIS ATHENA HOTELWARE 200ML Código S376	✓ Em armazém	43,20 €	3 ATUALIZAR	129,60 €	
 OLYMPIA RAMEQUINS OLYMPIA WHITEWARE 70MM Código W435	✓ Em armazém	11,40 €	4 ATUALIZAR	45,60 €	
 ATHENA MASSA OFERTA X36 PRATOS COM BORDA LARGA ATHENA HOTELWARE 228MM Código S608	✓ Em armazém	61,20 €	3 ATUALIZAR	183,60 €	
 OLYMPIA COPO OLYMPIA ORLEANS 285ML Código GF927	✓ Em armazém	11,70 €	3 ATUALIZAR	35,10 €	
 UTOPIA COPO CENTRA OLD FASHIONED UTOPIA Código F852	✓ Em armazém	12,00 €	4 ATUALIZAR	48,00 €	
 ARCOROC COPOS DE VINHO ARCOROC SAVOIE 190ML Código CJ503	✓ Em armazém	50,00 €	1 ATUALIZAR	50,00 €	
Subtotal (IVA não incluído) 591,20 € Gastos de envio: Envio grátis* *Consulte as condições Total IVA 135,97 €					
Total:					727,17 €

Vendedor: NISBETS

Figura 35: Talheres e utensílios de cozinha

Artigos	Em stock?	Preço	Quantidade	Subtotal (IVA não incluído)	Apagar
 VOGUE ESPATULA MACIÇA VOGUE Código D391	Em armazém 	7,20 €	2 ATUALIZAR	14,40 €	
 Dalebroke COLHER DE SERVIR RANHURADA DALEBROOK PRETO Código J635	Em armazém 	5,60 €	2 ATUALIZAR	11,20 €	
 VOGUE SERVIDOR DE PUDIM VOGUE Código D397	Em armazém 	6,20 €	2 ATUALIZAR	12,40 €	
 VOGUE TIGELA VOGUE AÇO INOXIDAVEL 2,2L Código GC135	Em armazém 	5,20 €	5 ATUALIZAR	26,00 €	
 OLYMPIA  FACA DE BIFE 215MM CABO DE MADEIRA OLYMPIA Código C136	Em armazém 	14,70 €	3 ATUALIZAR	44,10 €	
 OLYMPIA CESTO PARA TALHERES KRISTALLON Código P174	Em armazém 	24,00 €	1 ATUALIZAR	24,00 €	
 OFERTA ESPECIAL TALHERES OLYMPIA KELSO COM ORGANIZADOR Código 5274	Em armazém 	82,80 €	1 ATUALIZAR	82,80 €	
 VOGUE FACA DE COZINHA COM CABO MACIO VOGUE 205MM Código GD750	Em armazém 	28,80 €	3 ATUALIZAR	86,40 €	
 HYGIPLAS TABUA DE CORTE PADRÃO COM ALTA DENSIDADE HYGIPLAS VERMELHA Código J010	Em armazém 	16,60 €	2 ATUALIZAR	33,20 €	
 HYGIPLAS GARFO DE COZINHEIRO HYGIPLAS Código C423	Em armazém 	22,20 €	3 ATUALIZAR	66,60 €	
 VOGUE ÇAÇAROLA FUNDA COM ASAS VOGUE 15,1L Código S350	Em armazém 	61,50 €	2 ATUALIZAR	123,00 €	
 VOGUE OFERTA DE 10 PINÇAS DE CATERING 255 MM Código S633	Em armazém 	10,70 €	1 ATUALIZAR	10,70 €	

 VOGUE TABULEIRO EM ALUMINIO ANODIZADO VOGUE 370MM Codigo C061	✓ Em armazém	31,40 €	4 ATUALIZAR	125,60 €	
 VOGUE FRIGIDEIRA OVAL VOGUE Codigo T357	✓ Em armazém	46,90 €	2 ATUALIZAR	93,80 €	
 VOGUE FRIGIDEIRA VOGUE QUADRADA COM RANHURA Codigo DL942	✓ Em armazém	37,90 €	1 ATUALIZAR	37,90 €	
 VOGUE PANELA COM CABO VOGUE AÇO INOXIDAVEL 900ML Codigo M922	✓ Em armazém	17,50 €	2 ATUALIZAR	35,00 €	
Subtotal (IVA não incluído) 827,10 € Gastos de envio: Envio grátis* * Consulte as condições Total IVA 190,22 € Total: 1.017,32 €					

Vendedor: NISBETS

Figura 36: Utensílios de cozinha (foodtruck)

Artigos	Em stock?	Preço	Quantidade	Subtotal (IVA não incluído)	Apagar
 VOGUE TIGELA VOGUE AÇO INOXIDÁVEL 2,2L Código GC135	 Em armazém	5,20 €	3 ATUALIZAR	15,60 €	
 VOGUE ¹⁸ FAÇA DE COZINHA COM CABO MACIO VOGUE 205MM Código GD750	 Em armazém	28,80 €	2 ATUALIZAR	57,60 €	
 HYGIPLAS GARFO DE COZINHEIRO HYGIPLAS Código C423	 Em armazém	22,20 €	2 ATUALIZAR	44,40 €	
 VOGUE CAÇAROLA FUNDA COM ASAS VOGUE 15,1L Código S350	 Em armazém	61,50 €	1 ATUALIZAR	61,50 €	
 VOGUE OFERTA DE 10 PINÇAS DE CATERING 255 MM Código S633	 Em armazém	10,70 €	1 ATUALIZAR	10,70 €	
 VOGUE TABULEIRO EM ALUMÍNIO ANODIZADO VOGUE 370MM Código C061	 Em armazém	31,40 €	2 ATUALIZAR	62,80 €	
 VOGUE FRIGIDEIRA OVAL VOGUE Código T357	 Em armazém	46,90 €	2 ATUALIZAR	93,80 €	
Subtotal (IVA não incluído)				346,40 €	
Gastos de envio:				Envio grátis*	
*Consulte as condições					
Total IVA				79,67 €	
Total:				426,07 €	

Vendedor: NISBETS

Figura 37: Registadora, gavetas de dinheiro e impressora (foodtruck e restaurante)



SITTEN Impressora Térmica Portátil BT-350A, Preto
Produto WW-524858

Ctd. 1

Atualizar | Remover

113,01 € unidade

113,01 €

Adicionar a uma Lista de Favoritos



SITTEN Gaveta POS DRW-H1
Produto WW-382887

Ctd. 2

Atualizar | Remover

51,37 € unidade

Antes 64,28 €
12,58 €
102,74 €

Adicionar a uma Lista de Favoritos

Entrega estimada (1 produto(s)): 48h úteis (c/ confirmação de pagamento até às 15h)



SITTEN Terminal POS Compacto LV-150B, TFT 15", Preto
Produto WW-546597

Ctd. 1

Atualizar | Remover

365,11 € unidade

Antes 405,69 €
40,55 €
365,11 €

Adicionar a uma Lista de Favoritos

Entrega estimada (1 produto(s)): 15 Dias úteis (c/ pagamento confirmado até às 15h)



SITTEN POS Portátil M2, LCD TN de 7" e Software CityPOS Advanced Light
Produto WW-559274

Ctd. 1

Atualizar | Remover

284,62 € unidade

Antes 345,26 €
31,64 €
284,62 €

Adicionar a uma Lista de Favoritos

Total: 865,48 €

Subtotal Sem IVA: 865,48 €

Portes de envio (exceptoilhas) s/ IVA: Grátis

Total: 865,48 €

Valor IVA: 199,06 €

Total IVA inc.: 1.064,54 €

Portes Grátis em entregas nas Lojas Staples! Cupões poderão ser aplicados no próximo passo.

Vendedor: STAPLES

Figura 38: Orçamento Electro Cruzeiro (material de incêndio)

ECAH
Michael & Vanessa, Lda
 Rua João Vaz Corte Real, 47
 9700-106 Angra do Heroísmo
 Telefone: 295 628 144
 Contribuinte: 510 628 834
 IBAN Montepio: PT50.0036.0235.99106037437.10



ECAH

ORÇAMENTO Nº OR 19C5/1900074
 Original / Pág. 1 de 1

Data de emissão.....: 2019-01-16
Nº de Cliente.....: 0
NIF do Cliente.....: PT Consumidor final
Vendedor.....: MANUEL SILVA
Cond. Pagamento...: TRINTA DIAS
Data Validade.....: 2019-01-16

ALEXANDRE FERREIRA

Pos.	Código de artigo	Designação	Quantidade	Preço unitário	% IVA	% Desconto	Total líquido
1	230446801	EXTINTOR CO2 5KG 468017	1	55,960	18		55,96
2	230468013	EXTINTOR POQUIMICO ABC 6KG 468013	2	18,900	18		37,80
3	230468016	EXTINTOR CO2 2KG 468016	1	43,000	18		43,00
4	2304CERTI	CERTIFICAÇÃO/ REVALIDAÇÃO EXTINTOR	4	5,500	18		22,00
5	SINAP0482	SINAL 1515 TIPO 1 Nº P0482 - SINALUX	1	4,450	18		4,45
6	SG0000MT1	MANTA IGNIFUGA 100X100	1	13,950	18		13,95
7	SINAP0400	SINAL 1515 TIPO 1 Nº P0400	4	4,300	18		17,20
8	SINAP0592	SINAL 1520 TIPO 1 Nº P0592 - SINALUX	2	7,160	18		14,32
9	SINAP0594	SINAL 1520 TIPO 1 Nº P0594	2	7,160	18		14,32
10	PW000FA10	CAIXA 1.º SOCORROS FA10	1	17,260	18		17,26
11	SINAP0180	SINAL 1515 TIPO 1 Nº P0180	1	4,280	18		4,28

IVA	Incidência	Valor do IVA
Isento		
4%		
18%	244,54	44,02
9%		

Total Ilíquido	244,54
Total de Descontos	
Desconto Documento	
Total de IVA	44,02
Total do Documento (EUR)	288,56

NÃO SERVE DE FATURA ** NÃO SERVE DE FATURA ** NÃO SERVE DE FATURA ** NÃO SERVE DE FATURA ** NÃO SERVE DE FATURA **

KS+c-Emitido por programa certificado n.º75/AT.
 Michael & Vanessa, Lda - Rua João Vaz Corte Real, 47, Conceição, 9700-106
 NIF: 510628834
 Os bens/serviços foram colocados à disposição do adquirente em 2019-01-16 * Data/Hora início de transporte: 2019-01-16 às 00:00
 Local de Carga: Nossas Instalações
 ARTISOFT v8.40, Lic: 206610, Michael & Vanessa, Lda / MICHAEL, 16.01.2019, 11:57:59, Docum\DocA4.LST, Ver: 1.1 - www.artsoft.pt/forms

Cód. documento: DP45GT3U

Figura 39: Orçamento Luízes (higiene e limpeza)

LUÍZES Representações, Lda.
Contribuinte N.º 512 017 603

LUÍZES
REPRESENTAÇÕES, LDA.
Rua Dr. Alfredo da Silva Sampaio, 10-14
Angra do Heroísmo
9700-013 Angra do Heroísmo
Telef. 295 401060/1/2 Fax. 295 401063

Capital Social 49 880,00 EUR
Cons. Reg. Com. Angra do Heroísmo
Matrícula N.º

Pág. 1/1

Exmo.(s) Sr.(s)
ALEXANDRE PACHECO FERREIRA
RUA MARTIR DA PATRIA Nº48

SÃO BARTOLOMEU
9700-518 ANGRA DO HEROISMO

Orçamento ORC 2019/43 Original

V/N.º Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data
244793557		EUR	1,00	2019-01-16

Desc. Cli.	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento
0,00	0,00	2019-01-16	Pronto Pagamento

Artigo	Descrição	Qtd.	Un.	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Valor
FF500	EMB BALDE C/ TAMPABRANCO 20 LTS A.L.	30	UN	4,180	0,00	18,00	125,40
4845	EMB BALDE C/TAMPABRANCO 5 LTS A.L.	5	UN	1,700	0,00	18,00	8,50
09405	PLA BALDE BRANCO 50 LTS C/ TAMPABASC. SLIM	3	UN	13,968	0,00	18,00	41,90
789BR	PLA BALDE 80 LTS C/PEDAL BRANCO	2	UN	49,153	0,00	18,00	98,31
1101600	PLA BALDE TATAY 17 LTS+ 8 LT CINZA/PRETO	2	UN	18,380	0,00	18,00	36,76
2574	VASSOURA LEOP. 02463 PARADISE	2	UN	2,675	0,00	18,00	5,35
2603	VILEDACABO VASSOURA	2	UN	2,370	0,00	18,00	4,74
2201	PLA PA DE LIXO C/ CABO VERTICAL	2	UN	0,970	0,00	18,00	1,94
1731	VILEDABALDE AQUALIMP 15 L.	1	UN	16,950	0,00	18,00	16,95
0905	EQU FRANJA MOP 220 GRS	1	UN	1,480	0,00	18,00	1,48

XxhH-Processado por Programa Certificado n.º 0030/AT / ORC 2019/43 / © PRIMAVERA BSS /

Quadro Resumo de Impostos

Jaxa/Valor	Incid./Qtd.	Total	Motivo Isenção
IVA (18,00%)	341,33	61,44	

LUÍZES
REPRESENTAÇÕES, LDA.
Rua Dr. Alfredo da Silva Sampaio, 10 - 14
Carreirinha - São Bento
9700-013 Angra do Heroísmo
Telefones: 295 401 060 / 1 / 2 - Fax: 295 401 063
e-mail: geral@luizes.pt
Site: www.luizes.com

Mercadoria/Serviços	341,33
Descontos Comerciais	0,00
Desconto Financeiro	0,00
Portes	0,00
Outros Serviços	0,00
Adiantamentos	0,00
IEC/Outras Contribuições	0,00
IVA	61,44
Acerto	0,00
Total (EUR)	402,77

Carga N/Carro
Rua Dr. Alfredo Sampaio - 2019-01-16 / 12-16
Rua Dr. Alfredo da Silva Sampaio, 10-14
Angra do Heroísmo
9700-013 Angra do Heroísmo
Portugal

Descarga
Morada do Cliente
RUA MARTIR DA PATRIA Nº48
SÃO BARTOLOMEU
9700-518 ANGRA DO HEROISMO
Portugal

Contribuinte N.º 512 017 603 - Capital Social: 49.880,00 Euros - Matriculado na Conservatória do Registo Comercial de Angra do Heroísmo sob o n.º 434

Fonte: Luízes Representações, Lda.

Figura 40: Orçamento CarpiOrmonde (mobiliário)



CarpiOrmonde - Serviços de Carpintaria Lda

Rua Dr. Baptista de Lima, Nº 24
 São Bartolomeu de Regatos
 9700-508 Angra do Heroísmo
 Contribuinte : 512099502
 Capital Social : 82.000,00 Euros
 Tel/Fax : 295331123
 Mail : Carpiormonde@gmail.com
 NIB : 0033 00004532755815905

Exmo(s) Senhor(es)
 ALEXANDRE PACHECO FERREIRA

RUA MARTIRES DA PATRIA Nº48 S.BARTOLOMEU
 9700-528 ANHRA DO HEROISMO
 0001-PT-PORTUGAL

TIPO DOCUMENTO : FATURA PROFORMA
 Nº DOCUMENTO : 9004 1-18100003
 DATA EMISSAO : 16/01/2019
 DATA VENCIMENTO : 16/01/2019
 VIREQUISIÇÃO :
 CODIGO CLIENTE : 00700
 Nº CONTRIBUINTE : 244793557

iLmp-Processado por Programa Certificado n. 0182/AT
 Vendedor : VITOR

Pag.:1

CODIGO	DESCRIÇÃO	QUANT.	UNID.	PREÇO UNIT.	%IVA	%D1	%D2	%D3	VALOR
0315001	MESAS -	25.000	UNI	181.355	18	0.00	0.00	0.00	4,533.88
	MESAS EM MADEIRA DE PINHO (1.60 X .65)								
0316001	CADEIRAS -	100.000	UNI	62.711	18	0.00	0.00	0.00	6,271.10
	CADEIRAS EM MADEIRA DE PINHO								
0317004	FORNECIMENTO PRODUTOS -	40.000	UN	3.983	18	0.00	0.00	0.00	159.32
	TABUAS EM MADEIRA DE PINHO PARA SERVIR FRANGO								
0318005	MOBILIÁRIO DIVERSO -	1.000	UNI	661.016	18	0.00	0.00	0.00	661.02
	GARRAFEIRA EM PINHO PARA 100 GARRAFAS								
0318005	MOBILIÁRIO DIVERSO -	1.000	UNI	838.983	18	0.00	0.00	0.00	838.98
	BALCÃO EM MADEIRA DE PINHO (9 ML)								
0311002	PRATELEIRA -	2.000	UNI	165.254	18	0.00	0.00	0.00	330.51
	PRATELEIRAS EM PINHO (6 ML)								
0318005	MOBILIÁRIO DIVERSO -	1.000	UNI	737.288	18	0.00	0.00	0.00	737.29
	MÓVEL DE APOIO A ZONA DO BALCÃO (3 ML X .70 LARG)								
0317004	FORNECIMENTO PRODUTOS -	25.000	UN	5.254	18	0.00	0.00	0.00	131.35
	CAIXAS DE APOIO ÀS MESAS (GUADANAPOS E MOLHOS)								

IVA NÃO CONFERE DIREITO A DEDUÇÃO

TAXA IVA	INCIDENCIA	VALOR IVA
0	0.00	0.00
4	0.00	0.00
9	0.00	0.00
18	13,663.45	2,459.42
	13,663.45	2,459.42

(C) FILESAVE - Registo N. 1552/D/09

Este documento não serve de factura

TOTAIS DO DOCUMENTO	
ILÍQUIDO	13,663.45
DESCONTOS	0.00
DESPESAS	0.00
IVA	2,459.42
TOTAL (EUROS)	16,122.87

VIATURA : XX-XX-XX

LOCAL DE CARGA : Rua Dr. Batista De Lima Nº 24 / 9700-508 SÃO BARTOLOMEU DATA : 16/01/2019 HORA : 15:10:58

LOCAL DE DESCARGA : RUA MARTIRES DA PATRIA Nº48 S.BARTOLOMEU / 9700-528 ANHRA DO HEROISMO DATA : 16/01/2019 HORA : 22:50:00

Os artigos e serviços facturados foram colocados à disposição do adquirente a data deste Documento ao abrigo art. N36 n.5 alínea f) do CIVA. Os artigos acima referidos quando sujeitos inclui Ecoree.

Fonte: CarpiOrmonde, Serviços de Carpintaria Lda.

Figura 41: Orçamento ElectroMoisés (equipamentos)



Pág. 1/1

Electro Moisés Electrodomésticos, Lda.

Contribuinte N.º: 512072348

Vinha Brava nº 9

9700-236 Angra do Heroísmo

Telef. 295628671 Fax. 295628705

Capital Social 315 000,00 EUR

Matrícula N.º 989

geral@electromoisés.pt

NIB: 0035 0094 00000942230 61 - CGD

NIB: 0033 0000 45249984058 05 - BCP

Nome(s) Sr.(s) **VD**

Cliente Indiferenciado

-

A.H.

9700-000 Angra do Heroísmo

Orçamento ORC 2019I/60

Original

V/N.º Contrib.	Data	Vencimento	Desc.	Desc. Fin.	Condição Pagamento
999999999	2019-01-18	2019-01-18	0,00	0,00	Pronto Pagamento

Artigo	Descrição	Qtd.	Un.	Pr. Unitário	IVA	Valor
450200	FOGAREIRO INOX 2 BOCAS	2,00	UN	85,00	18,00	170,00
849500	LIQUIDIFICADORA PROFISSIONAL 2LTS ORANGEADO	1,00	UN	128,90	18,00	128,90
2FCPASTAO	MADEIRA PROF. G2 FERRAMI 7 PASTAO 1000W	1,00	UN	237,99	18,00	237,99
49US15V	TV LED FULL HD 49" LG	2,00	UN	499,00	18,00	998,00

F8E-Processado por Programa Certificado n.º 0030/AT / ORC 2019I/60 / © PRIMAVERA BSS /

Quadro Resumo de Impostos (IVA incluído à Taxa)				Mercadoria/Serviços	
Taxa/Valor	Incidência	Total	Imposto		
IVA (18,00)	1 310,08	235,81		Descontos Comerciais	0,00
				Desconto Financeiro	0,00
Carga	Descarga			Portes	0,00
Novas Instalações - 2019-01-18 / 13:27	Morada do Cliente			Outros Serviços	0,00
Vinha Brava nº 9	-			Adiantamentos	0,00
				IVA	235,81
Angra do Heroísmo	A.H.			Acerto	0,00
9700-236 Angra do Heroísmo	9700-000 Angra do Heroísmo				0,00
BCCP	Portugal			Total (EUR)	1 545,89

Os Artigos/Serviços facturados foram colocados à disposição do adquirente nesta data.

Fonte: ElectroMoisés, Lda.

Figura 42: Orçamentos Estraga Ferro (cozinha restaurante)



ESTRAGA FERRO
SERRALHARIA

Página 2 de 2
Caminho d'Justa 7/9/11 Zona Industrial Lote 3
S. Bento 9700-135 Angra do Heroísmo
Contribuinte n. 512 069 581

Ilha Terceira :

Geral 295 628 298

Eduardo Veiga 910 507 525

Ilha do Pico :

Geral 292 098 279

Nuno Frega 919 201 894
GSM Pico 915 032 185

Trabalhos diversos em aço inox

Obra:

ORÇAMENTO Nº 0058-01-19-NF

Alexandre Ferreira

Cliente 0

Cinco Ribeiras

0 alexandreferreira13@hotmail.com 0

Cap.	Descrição	Unid.	Quant.	Preço Unit.	Total Artigo	Total Capítulo
1	Execução e montagem de trabalhos diversos no café					
11	Execução e montagem Hotte em chapa de aço Inox 304, com aproximadamente 5,00mx1,00mx0,8m	v.g.	1,00	3 500,00 €	3 500,00 €	
12	Execução e montagem de forras de paredes em chapa de aço Inox 304 escovada, com 3,00m de altura e 7,00m de comprimento.	v.g.	1,00	1 500,00 €	1 500,00 €	
13	Execução e montagem de conduta em aço Inox 304 escovado, com aproximadamente 0,40x0,40x3,00m , não inclui exaustor.	v.g.	1,00	850,00 €	850,00 €	
Nota: Excluímos qualquer tipo de trabalho ou material que não esteja mencionado no nosso orçamento.						
Total					5 850,00 €	
Valor taxa IVA 18%					1 053,00 €	
Total com IVA					6 903,00 €	

Temos o material em Stock, salvo rotura ou venda.

Exclusões gerais : Materiais, Indústrias, Pinturas, Licenças, Taxas, Resena de via pública, Testes, Ensaios, Amostras, Erros e omissões.

Os artigos constantes neste documento são colocados à disposição do cliente sob reserva da propriedade da Estraga Ferro, Serralharia Unipessoal Lda, até ao pagamento total dos mesmos, ficando os mesmos artigos à guarda e responsabilidade do cliente. Este documento não serve de fatura.

Devoluções: só devidamente justificadas e documentadas, sob certo acatado num prazo de 5 dias. (Não será acatado material transformado ou cortado)

Garantias: De acordo com o Decreto-Lei 84/2008 e com o artigo 82º do Código Civil.

O prazo de validade da proposta é de 30 dias.

Condições de pagamento: Pronto Pagamento

(Sujeito ao adiantamento de 50%)

Angra do Heroísmo, 22 de janeiro de 2019

IBAN: PT50 0160 0100 0041 7950 0002 0 (BES)

O orçamentista

Nuno Frega

(Processado por Computador)

Sede : Caminho d'Justa 7/9/11 Zona Industrial LT 3 - S. Bento 9700-135 Angra do Heroísmo (Terceira)Filial:

Arruamento da Zona Industrial da Madalena - 9950-321 Madalena (Pico) - Contribuinte n. 512 069 581

Fonte: Estraga Ferro Serralharia

Figura 43: Orçamento Estraga Ferro (foodtruck)



ESTRAGA FERRO
SERRALHARIA

Página 2 de 3
Caminho d'Justa 7/9/11 Zona Industrial Lote 3
S. Bento 9700-135 Angra do Heroísmo
Contribuinte n. 512 069 581

Ilha Terceira :

Geral 295 628 298

Eduardo Veiga 910 507 525

Ilha do Pico :

Geral 292 098 279

Nuno Frege 919 201 894
GSM Pico 915 032 185

Trabalhos diversos em aço inox para Foodtruk

Obra:

ORÇAMENTO Nº 0056-01-19-NF

Cliente 0

Alexandre Ferreira

Cinco Ribeiras

0 alexandreferreira13@hotmail.com 0

Cap.	Descrição	Unid.	Quant.	Preço Unit.	Total Artigo	Total Capítulo
1	Execução e montagem de vários trabalhos diversos para Foodtruk, incluindo.	vg.	1,00	10 680,00 €	10 680,00 €	
11	Execução e montagem de formas de paredes em chapa de aço inox 304 1,25mm escovado, com aproximadamente 2,20m de altura e 8,00m de comprimento.					
12	Execução e montagem de balcões em aço inox 304 escovado, com aproximadamente: 1 un com 2,5m x 0,30m e 1 un com 1,5m x 0,3m, incluído dobradiças e correntes de apoio.					
13	Execução e montagem de prateleiras em aço inox 304 escovado: 1 un com 2,5m x 0,20m e 1 un com 2,00m x 0,20m.					
14	Execução e montagem de armários em aço inox 304 escovado, com aproximadamente 1,00m x 1,00m x 0,30m.					
15	Execução e montagem de uma conduta em aço inox 304, com aproximadamente 0,30x0,30x1,00m não inclui exaustor.)					
16	Execução e montagem de porta e janelas basculantes.					
17	Execução e montagem de suportes para garrafas de gás					
18	Execução e montagem de escadas em ferro galvanizado.					
19	Execução e montagem de reservatório de água em chapa de aço inox 304.					
20	Execução e montagem de suportes para geradora.					
21	Execução e montagem de fixadores de móveis ao fundo da viatura.					
Nota: Excluímos qualquer tipo de trabalho ou material que não esteja mencionado no nosso orçamento.						
Total					10 680,00 €	
Valor taxa IVA 18%					1 922,40 €	
Total com IVA					12 602,40 €	

Temos o material em Stock, salvo natura ao vende.

Exclusões gerais : Materiais, Indústrias, Pinturas, Licenças, Taxas, Resena de via pública, Testes, Ensaios, Amostras, Erros e omissões.

Sede : Caminho d'Justa 7/9/11 Zona Industrial LT 3 - S. Bento 9700-135 Angra do Heroísmo (Terceira)Filial:
Armamento da Zona Industrial da Madalena - 9950-321 Madalena (Pico) - Contribuinte n. 512 069 581

Fonte: Estraga Ferro Serralharia

Anexo 13: Tabelas cenário pessimista**Tabela 33: Gastos com o Pessoal - cenário pessimista**

Rúbrica / Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Cozinheiro/ Empregado de mesa/ Caixeiro	3	3	4	4	4
Gestor do Projeto	1	1	1	1	1
Remuneração anual	42 700 €	43 554 €	54 001 €	55 294 €	56 732 €
Encargos anuais	10 142	10 344 €	12 825 €	13 132 €	13 474 €
Subsídio de alimentação	4 407 €	4 407 €	5 509 €	5 509 €	5 509 €
Seguro acidentes no trabalho	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
TOTAL	57 975 €	59 046 €	73 254 €	74 876 €	76 680 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 34: Fornecimentos e Serviços Externos - cenário pessimista

	Mensal	Taxa IVA	CF / CV	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Energia e Fluídos									
Combustíveis (gás e gasóleo)	630,00 €	18%	CV	200,00 €	7 560,00 €	8 409,74 €	9 355,00 €	10 406,50 €	11 576,19 €
Água	105,00 €	4%	CV	70,00 €	1 260,00 €	1 338,62 €	1 422,15 €	1 510,90 €	1 605,18 €
Eletricidade	450,00 €	4%	CV	560,00 €	5 400,00 €	6 006,96 €	6 682,14 €	7 433,22 €	8 268,71 €
Deslocações e transportes									
Transporte de mercadorias	-	18%	CV		13 096,80 €	15 223,72 €	17 696,05 €	20 569,89 €	23 910,44 €
Serviços especializados									
Publicidade e propaganda	-	18%	CF		9 426,99 €	6 922,99 €	7 008,84 €	7 095,74 €	7 183,73 €
Trabalhos especializados	-	18%	CF		2 480,00 €	2 510,75 €	2 541,89 €	2 573,40 €	2 605,31 €
Vigilância e segurança	15,00 €	18%	CF	30,00 €	180,00 €	182,23 €	184,49 €	186,78 €	189,10 €
Conservação e reparação	-	18%	CV		4 000,00 €	4 049,60 €	4 099,82 €	4 150,65 €	4 202,12 €
Serviços diversos									
Seguro		18%	CF		305,92 €	309,71 €	313,55 €	317,44 €	321,38 €
Renda	660,00 €	18%	CF	1 320,00 €	7 920,00 €	8 018,21 €	8 117,63 €	8 218,29 €	8 320,20 €
Comunicação (tv + telefone + internet)	88,99 €	18%	CF		1 067,88 €	1 081,12 €	1 094,53 €	1 108,10 €	1 121,84 €
Limpeza, higiene e conforto	310,00 €	18%	CV		3 720,00 €	4 324,13 €	5 026,37 €	5 842,65 €	6 791,49 €
Materiais									
Material de escritório		18%	CV		90,00 €	91,12 €	92,25 €	93,39 €	94,55 €
Total FSE	-	-	-	2 180,00 €	56 507,59 €	58 468,91 €	63 634,70 €	69 506,96 €	76 190,24 €
Custos Fixos FSE	-	-	CF	1 350,00 €	21 380,79 €	19 025,02 €	19 260,93 €	19 499,76 €	19 741,56 €
Custos Variáveis FSE	-	-	CV	830,00 €	35 126,80 €	39 443,89 €	44 373,78 €	50 007,19 €	56 448,68 €
IVA	-	-	-	30,60 €	4 040,08 €	3 742,97 €	3 932,84 €	4 146,89 €	4 388,82 €
Total FSE + IVA	-	-	-	2 210,60 €	60 547,67 €	62 211,88 €	67 567,54 €	73 653,85 €	80 579,06 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 35: Investimento em Fundo Maneio - cenário pessimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades de Fundo Maneio						
Reservas Segurança	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Tesouraria						
Clientes						
Inventários		927 €	1 066 €	1 226 €	1 410 €	1 621 €
Estado	3 490 €					
TOTAL	28 490 €	25 927 €	26 066 €	26 226 €	26 410 €	26 621 €
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	184 €	12 831 €	14 138 €	15 927 €	17 979 €	20 332 €
Estado		3 714 €	4 319 €	5 185 €	5 838 €	6 589 €
TOTAL	184 €	16 545 €	18 457 €	21 112 €	23 817 €	26 921 €
Fundo Maneio Necessário	28 306 €	9 382 €	7 609 €	5 114 €	2 592 €	- 300 €
Investimento em Fundo Maneio	28 306 €	-18 924 €	-1 772 €	-2 496 €	-2 521 €	-2 893 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 36: Valores a entregar ao Estado – cenário pessimista

ESTADO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SS (Segurança Social)		1 059,88 €	1 081,07 €	1 340,39 €	1 372,49 €	1 408,17 €
IRS		309,58 €	315,77 €	391,51 €	400,88 €	411,31 €
IVA	3 489,91 €	2 344,41 €	2 921,86 €	3 453,03 €	4 064,95 €	4 769,62 €
TOTAL	3 490 €	3 714 €	4 319 €	5 185 €	5 838 €	6 589 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 37: Investimento necessário e fonte de financiamento - cenário pessimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	107 449 €	- 18 924 €	- 1 772 €	- 2 496 €	- 2 521 €	- 2 893 €
Margem de segurança	10%					
Necessidades de financiamento	118 200 €	- 18 900 €	- 1 800 €	- 2 500 €	- 2 500 €	- 2 900 €
Fonte de financiamento						
Meios libertos		4 074 €	16 120 €	16 745 €	29 592 €	44 033 €
Capital Próprio	118 200 €					
TOTAL	118 200 €	4 074 €	16 120 €	16 745 €	29 592 €	44 033 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 38: Demonstração de Resultados previsional - cenário pessimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		202 425 €	232 789 €	267 707 €	307 863 €	354 043 €
CMVMC		83 426 €	95 940 €	110 332 €	126 881 €	145 913 €
FSE	2 180 €	56 508 €	58 469 €	63 635 €	69 507 €	76 190 €
Gastos com o Pessoal		57 975 €	59 046 €	73 254 €	74 876 €	76 680 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		2 258 €	2 597 €	2 987 €	3 435 €	3 950 €
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	- 2 180 €	2 258 €	16 736 €	17 500 €	33 164 €	51 309 €
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	2 232 €	13 068 €	13 068 €	13 004 €	11 902 €	7 998 €
EBIT (Resultado Operacional)	- 4 412 €	- 10 810 €	3 668 €	4 496 €	21 262 €	43 311 €
Imposto sobre o rendimento do período					2 286 €	7 276 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	- 4 412 €	- 10 810 €	3 668 €	4 496 €	18 876 €	36 035 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 39: Mapa de Cash Flows - cenário pessimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- 3 671 €	-8 994 €	3 052 €	3 741 €	17 690 €	36 035 €
Depreciações e amortizações	2 232 €	13 068 €	13 068 €	13 004 €	11 902 €	7 998 €
TOTAL	- 1 439 €	4 074 €	16 120 €	16 745 €	29 592 €	44 033 €
Investimento / Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	- 28 306 €	18 924 €	1 772 €	2 496 €	2 521 €	2 893 €
CASH FLOW de Exploração	- 29 745 €	22 998 €	17 892 €	19 240 €	32 113 €	46 925 €
Investimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	- 79 143 €	- €	- €	- €	- €	- €
Free cash flow	- 108 887 €	22 998 €	17 892 €	19 240 €	32 113 €	46 925 €
CASH FLOW acumulado	- 108 887 €	- 85 889 €	- 67 997 €	- 48 757 €	- 16 644 €	30 282 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 40: Principais indicadores - cenário pessimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Indicadores económicos						
Taxa de Crescimento do Negócio			15%	15%	15%	15%
Rentabilidade líquida sobre as vendas		-5%	2%	2%	6%	10%
Indicadores económico-financeiros						
Return on Investment (ROI)	-4%	-9%	3%	3%	12%	18%
Rendibilidade do Ativo	-4%	-9%	3%	3%	14%	22%
Return on Equity (ROE)	-4%	-10%	3%	4%	15%	22%
Indicadores Financeiros						
Autonomia Financeira	100%	86%	85%	84%	83%	83%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 41: Avaliação do projeto - cenário pessimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free cash flow to the firm	- 108 887 €	22 998 €	17 892 €	19 240 €	32 113 €	46 925 €
Taxa de atualização	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Fator de atualização	1,000	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338
Fluxos atualizados	- 108 887 €	21 697 €	15 925 €	16 155 €	25 438 €	35 069 €
Fluxos atualizados acumulados	- 108 887 €	- 87 191 €	-71 266 €	-55 111 €	-29 672 €	5 397 €
VAL	14 655 €					
TIR	9,80%					
Pay back period	5 anos					

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 14: Tabelas cenário otimista**Tabela 42: Gastos com o Pessoal - cenário otimista**

Rúbrica / Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Cozinheiro/ Empregado de mesa/ Caixeiro	4	4	5	5	6
Gestor do Projeto	1	1	1	1	1
Remuneração anual	51 800 €	52 836 €	63 488 €	65 008 €	76 665 €
Encargos anuais	12 303 €	12 549 €	15 078 €	15 439 €	18 208 €
Subsídio de alimentação	5 509 €	5 509 €	6 611 €	6 611 €	7 713 €
Seguro acidentes no trabalho	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
TOTAL	70 492 €	71 792 €	86 256 €	88 164 €	103 889 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 43: Fornecimentos e Serviços Externos - cenário otimista

	Mensal	Taxa IVA	CF/ CV	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Energia e Fluídos									
Combustíveis (gás e gasóleo)	920,00 €	18%	CV	200,00 €	11 040,00 €	12 280,90 €	13 661,27 €	15 196,80 €	16 904,92 €
Água	125,00 €	4%	CV	70,00 €	1 500,00 €	1 593,60 €	1 693,04 €	1 798,69 €	1 910,92 €
Eletricidade	690,00 €	4%	CV	560,00 €	8 280,00 €	9 210,67 €	10 245,95 €	11 397,60 €	12 678,69 €
Deslocações e transportes									
Transporte de mercadorias	-	18%	CV		22 120,00 €	25 712,29 €	29 887,96 €	34 741,77 €	40 383,83 €
Serviços especializados									
Publicidade e propaganda	-	18%	CF		9 426,99 €	6 922,99 €	7 008,84 €	7 095,74 €	7 183,73 €
Trabalhos especializados	-	18%	CF		2 480,00 €	2 510,75 €	2 541,89 €	2 573,40 €	2 605,31 €
Vigilância e segurança	15,00 €	18%	CF	30,00 €	180,00 €	182,23 €	184,49 €	186,78 €	189,10 €
Conservação e reparação	-	18%	CV		4 000,00 €	4 049,60 €	4 099,82 €	4 150,65 €	4 202,12 €
Serviços diversos									
Seguro		18%	CF		305,92 €	309,71 €	313,55 €	317,44 €	321,38 €
Renda	660,00 €	18%	CF	1 320,00 €	7 920,00 €	8 018,21 €	8 117,63 €	8 218,29 €	8 320,20 €
Comunicação (tv + telefone + internet)	88,99 €	18%	CF		1 067,88 €	1 081,12 €	1 094,53 €	1 108,10 €	1 121,84 €
Limpeza, higiene e conforto	470,00 €	18%	CV		5 640,00 €	6 555,94 €	7 620,62 €	8 858,21 €	10 296,78 €
Materiais									
Material de escritório		18%	CV		90,00 €	91,12 €	92,25 €	93,39 €	94,55 €
Total FSE	-	-	-	2 180,00 €	74 050,79 €	78 519,13 €	86 561,83 €	95 736,86 €	106 213,37 €
Custos Fixos FSE	-	-	CF	1 350,00 €	21 380,79 €	19 025,02 €	19 260,93 €	19 499,76 €	19 741,56 €
Custos Variáveis FSE	-	-	CV	830,00 €	52 670,00 €	59 494,11 €	67 300,91 €	76 237,10 €	86 471,81 €
IVA	-	-	-	30,60 €	4 510,48 €	4 283,05 €	4 553,20 €	4 859,78 €	5 208,40 €
Total FSE + IVA	-	-	-	2 210,60 €	78 561,27 €	82 802,18 €	91 115,03 €	100 596,64 €	111 421,77 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 44: Investimento em Fundo Maneio - cenário otimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades de Fundo Maneio						
Reservas Segurança	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Tesouraria						
Clientes						
Inventários		1 545 €	1 777 €	2 043 €	2 350 €	2 702 €
Estado	3 490 €					
TOTAL	13 490 €	11 545 €	11 777 €	12 043 €	12 350 €	12 702 €
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	184 €	19 523 €	21 823 €	24 754 €	28 118 €	231 981 €
Estado		6 124 €	7 053 €	8 292 €	9 373 €	10 935 €
TOTAL	184 €	25 647 €	28 876 €	33 046 €	37 491 €	42 916 €
Fundo Maneio Necessário	13 306 €	- 14 102 €	- 17 099 €	- 21 002 €	- 25 141 €	- 30 213 €
Investimento em Fundo Maneio	13 306 €	-27 408 €	-2 997 €	-3 903 €	-4 139 €	-5 072 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 45: Valores a entregar ao Estado - cenário otimista

ESTADO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SS (Segurança Social)		1 285,75 €	1 311,47 €	1 575,85 €	1 613,60 €	1 902,93 €
IRS		375,55 €	383,06 €	460,29 €	471,31 €	555,82 €
IVA	3 489,91 €	4 463,09 €	5 358,55 €	6 255,41 €	7 287,82 €	8 476,08 €
TOTAL	3 490 €	6 124 €	7 053 €	8 292 €	9 373 €	10 935 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 46: Investimento necessário e fonte de financiamento – cenário otimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	92 449 €	- 27 408 €	- 2 997 €	- 3 903 €	- 4 139 €	- 5 072 €
Margem de segurança	10%					
Necessidades de financiamento	101 700 €	- 27 400 €	- 3 000 €	- 3 900 €	- 4 100 €	- 5 100 €
Fonte de financiamento						
Meios libertos		43 815 €	63 297 €	72 485 €	95 192 €	109 666 €
Capital Próprio	101 700 €					
TOTAL	101 700 €	43 815 €	63 297 €	72 485 €	95 192 €	109 666 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 47: Demonstração de Resultados previsional - cenário otimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		337 374 €	387 980 €	446 177 €	513 104 €	590 069 €
CMVMC		139 044 €	159 900 €	183 885 €	211 468 €	243 188 €
FSE	2 180 €	74 051 €	78 519 €	86 562 €	95 737 €	106 213 €
Gastos com o Pessoal		70 492 €	71 792 €	86 256 €	88 164 €	103 889 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		3 764 €	4 329 €	4 978 €	5 725 €	6 583 €
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	- 2 180 €	50 023 €	73 440 €	84 496 €	112 010 €	130 195 €
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	2 232 €	13 068 €	13 068 €	13 004 €	11 902 €	7 998 €
EBIT (Resultado Operacional)	- 4 412 €	36 955 €	60 372 €	71 492 €	100 108 €	122 197 €
Imposto sobre o rendimento do período		5 467 €	10 142 €	12 011 €	16 818 €	20 529 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	- 4 412 €	31 487 €	50 229 €	59 481 €	83 290 €	101 668 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 48: Mapa de Cash Flows - cenário otimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- 3 671 €	30 746 €	50 229 €	59 481 €	83 290 €	101 668 €
Depreciações e amortizações	2 232 €	13 068 €	13 068 €	13 004 €	11 902 €	7 998 €
TOTAL	- 1 439 €	43 815 €	63 297 €	72 485 €	95 192 €	114 738 €
Investimento / Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	- 13 306 €	27 408 €	2 997 €	3 903 €	4 139 €	5 072 €
CASH FLOW de Exploração	- 14 745 €	71 223 €	66 294 €	76 388 €	99 331 €	114 738 €
Investimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	- 79 143 €	- €	- €	- €	- €	- €
Free cash flow	- 93 887 €	71 223 €	66 294 €	76 388 €	99 331 €	114 738 €
CASH FLOW acumulado	- 93 887 €	- 22 665 €	43 630 €	120 018 €	219 348 €	334 086 €

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 49: Principais indicadores - cenário otimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Indicadores económicos						
Taxa de Crescimento do Negócio			15%	15%	15%	15%
Rentabilidade líquida sobre as vendas		9%	13%	13%	16%	17%
Indicadores económico-financeiros						
Return on Investment (ROI)	-5%	20%	23%	21%	22%	21%
Rendibilidade do Ativo	-5%	23%	28%	25%	27%	25%
Return on Equity (ROE)	-5%	24%	28%	25%	26%	24%
Indicadores Financeiros						
Autonomia Financeira	100%	81%	82%	84%	86%	87%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 50: Avaliação do projeto - cenário otimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free cash flow to the firm	- 93 887 €	71 223 €	66 294 €	76 388 €	99 331 €	114 738 €
Taxa de atualização	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Factor de atualização	1,000	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338
Fluxos Atualizados	- 93 887 €	67 193 €	59 004 €	64 140 €	78 685 €	85 747 €
Fluxos atualizados acumulados	- 93 887 €	-26 695 €	32 309 €	96 449 €	175 135 €	260 881 €
VAL	254 378 €					
TIR	74,99%					
Pay back period	2 anos					

Fonte: Elaboração do autor

Anexo 15: Mapa de reuniões**Quadro 22: Mapa de reuniões**

Data	Entidade	Nome	Local	Duração	Síntese
14/12/2018	Tasca da Galinha Frita – Diniz	José Diniz Moules Ferreira (proprietário)	Angra do Heroísmo	2h00	Volume de vendas do ano de 2017; Montante de IVA pago no ano de 2017; Valores aproximados e estimativas de FSE's; Determinação da margem de lucro bruta de todos os produtos;
17/12/2018	Rádio Comercial dos Açores	António Filinto	E-mail	-	O custo de um anúncio na estação da Rádio Comercial dos Açores (15 spots por dia; duração de 15 segundos; durante um mês), corresponde a 1 224 €.
18/12/2018	Savauto – Comércio de Automóveis	Savauto – Comércio de Automóveis	E-mail	-	As medidas do contentor da carrinha Iveco 35C15 correspondem a 4.50x2.10x2.15m.
20/12/2018	Rádio Atlântica	Diogo Freitas	E-mail	-	O custo de um anúncio na estação da Rádio Atlântica varia consoante os vários contratos/modalidades: • Contratos de 1 ou 2 meses, com 10 spots por dia tem um custo de 1 650 €/mês; • Contratos de 1 ou 2 meses, com 15 spots por dia tem um custo de 2 475 €/mês; • Para os contratos de 3 meses é usufruído um desconto de 25%, de 6 meses um desconto de 40%, e de 12 meses um desconto de 55%.
21/12/2018	Estraga-Ferro Serralharia Unipessoal, Lda.	Luís Rosa (colaborador)	Angra do Heroísmo	45m	Requisição de orçamento para a construção da <i>foodtruck</i> , e orçamento para instalação de cozinha industrial.
10/01/2019	Vitoriatráfego	Alexandre Quinto	Angra do Heroísmo	20m	O preço de transporte aéreo de alimentos em contentores de frio desde a ilha Terceira para a ilha de São Miguel é de 0,68 €/kg.
10/01/2019	Bombeiros Voluntários de Angra do Heroísmo	Duarte Cordeiro (Técnico de Manutenção de Equipamentos)	Angra do Heroísmo	20m	De acordo com as medidas apresentadas, será necessário um extintor de 5kg (CO ₂) + manta de fogos para a cozinha, e 2 extintores de 6kg (pó químico) para a sala de refeições, ambos com as devidas sinalizações.

		Contra Incêndio)			Para a <i>foodtruck</i> , será necessário um extintor de C02 (2kg), com as devidas sinalizações.
16/01/2019	CarpiOrmonde – Serviços de Carpintaria Lda.	Vitor Ormonde (proprietário)	Angra do Heroísmo	40m	Requisição de orçamento para balcão, mesas e cadeiras; prateleiras; tábuas para servir frango; bancada; entre outros; e devida instalação.
16/01/2019	Electro Cruzeiro	Colaborador da Electro Cruzeiro	Angra do Heroísmo	15m	Requisição de orçamento para o material solicitado nos Bombeiros Voluntários de Angra do Heroísmo.
16/01/2019	Luízes – Representações, Lda.	Nélia Lourenço (Comercial)	Angra do Heroísmo	20m	Requisição de orçamento para material de limpeza e baldes de uso alimentar. A empresa que fornece os mesmos produtos que a Luízes na ilha de São Miguel é a Unipelago.
18/01/2019	ElectroMoisés	Suzana Leonardo (proprietária)	Angra do Heroísmo	30m	Requisição de orçamento para fogões de bancada, televisões e outros eletrodomésticos.
22/01/2019	Seguros Açoriana	Miguel Sousa (Mediador de Seguros)	Rede Social	-	Simulação de seguro para restaurante com as características apresentadas. O custo de um seguro de acidentes de trabalho para colaboradores na área da restauração é de aproximadamente 1,7% do ordenado dos mesmos.
22/01/2019	Susiarte	-	Angra do Heroísmo	30m	Estima-se 2 000 € (c/IVA) em artigos para decoração do restaurante.
22/01/2019	Ilha 10 – Publicidade e Serviços Lda.	Ana Maria Amaral	E-mail		O valor de aluguer mensal de painéis publicitários (8x3m) na via rápida à entrada do município da Ribeira Grande corresponde a 300 € mensais + 200 € da produção da tela (unidade).
22/01/2019	Clínica Veterinária IDEAL	Dr. Martim	Telemóvel	15m	O custo de desinfecção do restaurante, tendo por base o tamanho do novo restaurante, e com o mesmo contrato atual, corresponde a 330 € anuais.
22/01/2019	A-Inovadora	Henrique Costa (comercial)	Telemóvel	20m	O custo de acompanhamento e auxílio no cumprimento das normas legais relativas ao setor da restauração é de aproximadamente 700 € para o tamanho do restaurante apresentado (sala de refeições de 100 m ² e cozinha de 25 m ²). É feita uma visita mensal por parte da empresa para uma verificação do cumprimento das normas.
23/01/2019	Provisé – Sociedade de Proteção	Comercial	Telemóvel	15m	Sistema de alarme tem um custo de 15 € mensais.

	Vigilância e Segurança				
23/01/2019	NumerisLink – Contabilidade e Gestão Lda.	José Fraga (proprietário)	Telemóvel	15m	Explicação da ampliação do negócio. Custo de 120 € mensais (organização da contabilidade, processamento de salários, apuramento e pagamento de impostos, entre outras tarefas).
23/01/2019	360 imprimir	360 imprimir	Site internet	-	• 388,43 € anuais (c/IVA) referentes a 50 pólos personalizados (só peito esquerdo), tecido durável (premium); personalização a cores; polo branco. • 28,28 € (c/IVA) anuais destinados a 4 000 cartões de visita. • 59,03 € (c/IVA) anuais em 1 000 autocolantes. • 27,71 € (c/IVA) em transporte.
25/01/2019	EquipAçor – Equipamentos hoteleiros e alimentares	Manuel Santos	Angra do Heroísmo	30m	O custo de um exaustor centrífugo para a cozinha do restaurante, tendo em conta as medidas apresentadas, o tipo de cozinha, o tamanho da <i>Hotte</i> (5000mm comprimento), e o tamanho da conduta (400x400x3000mm), é de 1 560 €. Para a <i>foodtruck</i> serão necessários dois exaustores mais pequenos e com menor potência, sendo que cada um tem um custo de 430 €.
25/01/2019	WeipStudio	César Antunes	Angra do Heroísmo	25m	90 € para o design da <i>foodtruck</i> (exterior e interior).
25/01/2019	Tucopi – Publicidade e Serviços	Paulo (proprietário)	Telemóvel	10m	Estimativa de 210 € para autocolantes para a <i>foodtruck</i> (interior e exterior). Estimativa baseada na <i>foodtruck</i> atual. 170 € numa lona (1500x3000mm) para exterior destinada a colocar no exterior do restaurante (8 ilhós).
25/01/2019	CiberAngra	Duarte Melo (colaborador)	Telemóvel	10m	570 € para instalação de software de faturação atualizado.

Fonte: Elaboração do autor