

Plano de Negócios: Top Spin Bar

Miguel Carlos Paulo Cardoso

Plano de negócios submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Marketing

Orientador:

Prof. Convidado José Miguel Violante Rodrigues, Prof. ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2015

Agradecimentos:

Aos meus pais por todo o apoio e compreensão.

Ao meu treinador Carlos Galvão pela disponibilidade demonstrada e esclarecimentos prestados.

Aos colegas da turma de Sales Management do Indeg 2013/2014 pelo incentivo.

Ao Professor Miguel Rodrigues, pelo espírito crítico e orientação prestada.

“Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results.”

(Albert Einstein)

“Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.

(Nicolau Maquiavel)

Resumo

A elaboração deste plano de negócios, está inserida na obtenção do grau de mestre em marketing e tem como premissa a ambição do autor criar um projeto inovador na área da restauração em Portugal.

Pretendo demonstrar que apesar de estarmos a atravessar uma crise financeira, ainda existem oportunidades de negócio que são possíveis de serem exploradas. Através do recurso a uma metodologia bem definida, suportada em teorias de autores conceituados e da aplicação de elementos inovadores, pretendo criar um novo conceito para um bar aliado a uma modalidade desportiva. Inicialmente foi efetuada uma análise contextual para perceber o meio envolvente em que o projeto se iria inserir. Posteriormente foi efetuada uma análise interna e uma análise competitiva para identificar os pontos fortes e fracos da empresa, de modo a que seja possível posicionar estrategicamente a empresa e minimizar os efeitos das fraquezas. Após efetuadas todas as análises, chegou o momento do processo criativo onde foram delineadas: a estratégia de desenvolvimento, políticas de implementação e os requisitos para implementação. Por último, foi medida a sustentabilidade do projeto, através da avaliação financeira.

Palavras- chave: Restauração, Bar, Modalidade Desportiva, Projeto Inovador

Abstract

The preparation of this business plan is an exercise as part of my master's program degree, and the objective is to create an innovative project pub industry in Portugal.

Although, we are going through an economic crisis in Europe, and in particular in Portugal, it is my conviction that there still are business opportunities to explore. Through a well-defined methodology, supported in well-known economic theories, my objective is to create a new concept of a bar linked to a particular sport activity. Initially, a context analysis was performed to understand the environment where the project will be implemented. Subsequently, an internal and competitive analysis was made to identify the strengths and weaknesses of this project in order to strategically position the project and mitigate the consequences of the materialization of such weaknesses. After performing all the analysis described above, the creative process started to outline: the development strategy, implementation policies and requirements. At last the sustainability of the project was assessed through the financial analysis.

Keywords: Pub Industry, Bar, Sport Activity, Innovative Project

Sumário Executivo

A Top Spin Bar pretende ser um bar de referência em Lisboa, para os adeptos da modalidade de ténis de mesa. Irá ser constituída em Janeiro de 2016 e o espaço irá abrir em meados de Fevereiro de 2016.

Estará localizada na zona do Cais do Sodré e irá comercializar bebidas, para além de disponibilizar o aluguer de duas mesas de ténis de mesa. Foi escolhida esta localização dado que: é um dos locais mais frequentados no momento em Lisboa, pelo facto de a EDP ter construído uma nova sede nesta zona para cerca de 800 colaboradores, estar próximo do Mercado da Ribeira e por ser um local acessível através de diversos meios de transporte.

O objetivo do conceito é disponibilizar um espaço dedicado à modalidade de ténis de mesa, onde seja possível aos adeptos da modalidade conviverem e partilharem experiências sobre a mesma, bem como a indivíduos que pretendam frequentar um conceito diferenciador.

O bar irá estar aberto de Fevereiro a Dezembro e estará encerrado às segundas e terças-feiras para descanso do pessoal. Com o encerramento do estabelecimento em Janeiro pretendo que seja renovada a decoração do bar e que os colaboradores gozem o período de férias, dado que estamos perante um período de menor afluência e é necessário dar uma nova imagem ao estabelecimento para não ficar obsoleto.

Em termos de quadro de pessoal, irá ser composto por quatro colaboradores (sócio-gerente, empregado de balcão sénior, empregado de balcão júnior e segurança), sendo que está prevista a contratação de mais um colaborador para o período da avaliação financeira. O horário de funcionamento do bar será das 18h às 2h (quarta-feira a domingo).

Após ter sido efectuada a análise financeira, verificou-se que o capital necessário para a implementação da empresa será de 90.000€, sendo 50.000€ através de capitais próprios do promotor e 40.000€ através de financiamento médio/longo prazo recorrendo a uma instituição financeira. Adotou-se este modelo, dado que estamos perante uma *start-up*, pelo que não existe histórico em termos da sua atividade. Assim sendo, será mais fácil

obter a aprovação do financiamento, atendendo a que mais de metade do investimento é efetuado pelo promotor.

O espaço irá ser arrendado, sendo que foram contactados diversos consultores imobiliários, que indicaram existirem alguns espaços que estão disponíveis para que a atividade seja iniciada de imediato. Quanto ao resultado líquido, não irá ser distribuído no período em análise, de modo a que seja possível efetuar investimentos na empresa sem recorrer a crédito bancário.

Podemos comprovar a viabilidade pela avaliação financeira que foi elaborada, onde foi possível obter um valor atualizado líquido de 111.586€ e uma taxa interna de rentabilidade de 42,16%. Relativamente ao *payback* é atingido no quinto ano.

Atendendo aos factores anteriormente referidos, podemos verificar que este projeto poderá ser economicamente rentável.

Índice

Agradecimentos:	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Sumário Executivo	iv
Índice	vi
Índice de Quadros:	x
Índice de Figuras:	xi
Lista de Acrónimos	xii
1 – Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora	1
2 – Revisão da Literatura	2
2.1 Elementos chave para o sucesso de bar	2
2.2 Possíveis entraves e oportunidades	2
2.3 O marketing mix aplicado a Pubs	3
2.3.1 <i>Place</i>	3
2.3.2 <i>Product Mix</i>	3
2.3.3 <i>Price</i>	3
2.3.4 <i>Promotion</i>	4
2.3.5 <i>People</i>	4
2.3.6 <i>Process</i>	4
2.3.7 <i>Physical Evidence</i>	4
2.4 O contrato psicológico	4
2.5 Evolução da Indústria dos bares	5
2.6 Fatores que podem levar à falência dos bares.....	8
2.7 A importância da internet.....	8
2.8 A alimentação nos bares	9
2.9 O efeito do nome de uma loja, marca e descontos na indústria dos bares	10
3 – Quadro de referência	12

4 – Análise de Mercado	13
4.1 Meio envolvente ao projeto	13
4.1.1 Envolvente Politico-Legal.....	13
4.1.2 Envolvente Económica	13
4.1.3 Contexto Sociocultural.....	16
4.1.4 Contexto Tecnológico	18
4.1.5 Contexto Ambiental	20
4.2 Modelo das 5 forças de Porter	22
4.3 Análise Transacional.....	27
4.3.1 Análise da Concorrência	27
4.3.2 Análise dos Fornecedores.....	28
4.3.3 Análise dos Clientes	28
4.4 Processo de decisão de Compra.....	29
4.5 Mercado Atual	29
4.6 Mercado Futuro.....	32
4.7 Oportunidades e Ameaças.....	32
4.8 Estimativa da Dimensão do Mercado	33
4.9 Análise Qualitativa de Mercado	33
4.10 Análise Quantitativa.....	34
5 – Análise Interna – Pontos Fortes e Fracos; Visão, Missão; Variáveis	
Qualificadoras e Diferenciadoras.....	40
5.1 Pontos Fortes.....	40
5.2 Pontos Fracos	40
5.3 Visão	40
5.4 Missão	40
5.5 Variáveis Qualificadoras.....	41
5.6 Variáveis Diferenciadoras.....	41

6 – Análise Competitiva – Swot Qualificada	43
7 – Objetivos do Plano Smart, Qualitativos e Quantitativos, Curto e Médio e Longo Prazo	44
8 – Estratégia de Desenvolvimento.....	45
8.1 Segmentação	45
8.2 Targeting	46
8.3 Posicionamento	46
9 – Definição de Políticas de Implementação	49
9.1 Produto:.....	49
9.1.1 Marca.....	50
9.1.2 Tipo de marca.....	50
9.1.3 Identidade da Marca	50
9.1.4 Logótipo	51
9.2 Preço	52
Fonte: Elaboração própria.....	53
9.3 Comunicação	54
9.4 Pessoas	55
9.5 Processos.....	57
9.6 Evidências Físicas.....	57
9.7 Distribuição.....	59
10 – Requisitos para a Implementação	60
11 – Avaliação Financeira	62
11.1 Pressupostos.....	62
11.1.2 Pressuposto sobre a atividade da Empresa.....	62
11.1.3 Pressupostos fiscais.....	62
11.1.4 Pressupostos Económicos	62
11.2 Volume de Negócios.....	63

11.3 CMVMC	64
11.4 FSE.....	64
11.5 Gastos com pessoal	65
11.6 Fundo de Maneio	65
11.7 Liquidez	65
11.8 Indicadores Financeiros	66
11.9 Indicadores de Rendibilidade.....	66
11.10 Indicadores de Viabilidade	67
12 – Bibliografia.....	68
13 – Anexos.....	72
Anexo I – Inquérito e Respostas	72
Anexo II – Caracterização da Concorrência	82
Anexo III – Dados Financeiros	84

Índice de Quadros:

Quadro 2.1: Evolution of the Pub.....	6
Quadro 3.1: Quadro resumo da bibliografia.....	12
Quadro 4.1: Intenções de voto – Presidenciais.....	13
Quadro 4.2: Projeções do Banco de Portugal: Taxa de Inflação (Taxa de Variação – Índice de Preços no Consumidor).....	14
Quadro 4.3: Taxa de Inflação (Taxa de Variação – Índice de Preços no Consumidor).....	15
Quadro 4.4: Taxa de desemprego: total e por sexo.....	16
Quadro 4.5: Praticantes Desportivos Federados.....	18
Quadro 4.6: Identificação de Fornecedores.....	23
Quadro 4.7: Resumo das 5 Forças de Porter.....	26
Quadro 6.1: Análise SWOT qualificada.....	43
Quadro 9.1: Tabela de preços do bar.....	53
Quadro 9.2: Gastos com pessoal.....	56
Quadro 11.1: Previsão para o Volume de Negócios.....	63
Quadro 11.2: Previsão do CMVMC.....	64
Quadro 11.3: Previsão para os FSE.....	64
Quadro 11.4: Previsão de gastos com o pessoal.....	65
Quadro 11.5: Rácios de Liquidez.....	65
Quadro 11.6: Indicadores Financeiros.....	66
Quadro 11.7: Indicadores de Rendibilidade.....	67

Índice de Figuras:

Figura 4.1: Modelo das 5 Forças de Porter	22
Figura 4.2: Número de bares por localização geográfica.....	30
Figura 4.3: Evolução do número de bares em Lisboa 2008-2012.....	31
Figura 4.4: Volume de negócios dos bares em Portugal 2008-2012.....	31
Figura 5.1: Valor mensal que os inquiridos podem despende para praticar desporto.....	35
Figura 5.2: Opinião dos inquiridos sobre se existem em Lisboa espaços suficientes para praticar a modalidade de ténis de mesa.....	35
Figura 5.3: Disponibilidade dos inquiridos para experimentarem o conceito do bar.....	36
Figura 5.4: Motivo para os inquiridos frequentarem o bar.....	36
Figura 5.5: Ocasão em que os inquiridos pretendem frequentar o bar.....	37
Figura 5.6: Opinião dos inquiridos sobre o bar disponibilizar refeições.....	37
Figura 5.7: Opinião dos inquiridos sobre o bar disponibilizar mesas para aluguer.....	38
Figura 5.8: Valor que os inquiridos estariam dispostos a pagar pelo aluguer de uma mesa.....	38
Figura 5.9: Valor/dia que os inquiridos estariam disponíveis para consumir no bar.....	39
Figura 5.10: Disponibilidade dos inquiridos para participarem em torneios de ténis de mesa organizados pelo bar.....	39
Figura 8.1: Triângulo de ouro do posicionamento.....	48
Figura 8.2: Mapa percetual.....	48
Figura 9.1: Logotipo da empresa.....	51
Figura 9.2: Exemplos de bares localizados no Cais Sodré.....	58

Lista de Acrónimos

ADSL – Assymetrical Digital Subscriber Line

BCE – Banco Central Europeu

CDS-PP – Partido do Centro Democrático Social - Partido Popular

CEO – *Chef Executive*

D&B – Dun & Bradstreet

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

PEST – Política Económica Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PSD – Partido Social Democrata

UE – União Europeia

VN – Volume de negócios

WEB – World Wide Web

1 – Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

O plano de negócios tem como promotor, o Dr. Miguel Carlos Paulo Cardoso, licenciado em Gestão de Empresas pelo ISEG em 2005, sendo que atualmente está a finalizar o Mestrado em Marketing no ISCTE. Trabalha desde 2005 no Banco BPI SA, onde exerce a função de Assistente Comercial.

Segundo o estudo “Sectores Portugal Restaurantes” publicado pela Dun & Bradstreet, o sector da restauração em Portugal em 2014 tinha um volume de negócios de 3600 milhões de euros. Existem muitos bares em Lisboa no entanto os conceitos estão muito concentrados em torno dos seguintes temas: música ao vivo, *karaoke*, *striptease* e bar puro.

Pretendo constituir uma empresa que explore um bar que deverá ser associado à modalidade de ténis de mesa. Este conceito já existe em outros países, no entanto em Portugal é inovador.

O objetivo passa por aliar um espaço onde será possível aos clientes conviverem e tomarem uma bebida, mas também trocarem experiências sobre a modalidade.

Quanto aos clientes, pretendo conquistar os praticantes da modalidade e no geral os indivíduos que frequentam bares e que procuram um conceito diferente, onde é possível tomarem uma bebida e terem acesso a um ambiente único.

A comunicação irá assumir um papel fundamental na divulgação do conceito e na imagem que será transmitida para os clientes. A *internet* também será essencial, quer através do *site* institucional, quer através da presença nas redes sociais que permitirá aproximar o projeto dos clientes, nomeadamente: divulgação de eventos, reserva de mesas para jogar, entre outros.

Os conhecimentos que o promotor detém por ser praticante da modalidade e a excelência no atendimento do cliente (foco no cliente, personalização), serão os critérios diferenciadores e essenciais para o sucesso do projeto.

2 – Revisão da Literatura

2.1 Elementos chave para o sucesso de bar

O tema de um bar é uma das variáveis que pode influenciar as tendências de consumo. Segundo Caplan (2000), os restaurantes devem oferecer um leque alargado de oferta, incluindo ambiente e menus. Para Briefing (2000), outra variável que poderá contribuir para o sucesso de um bar deverá ser os funcionários, se forem formados para personalizarem o atendimento e tiverem conhecimentos poderão levar a que o bar se torne num local agradável para efectuar uma refeição.

Existem vários fatores que podem contribuir para o sucesso de um bar e para que seja possível apresentar uma proposta de valor:

- A necessidade de desenvolver talento a um nível de gestão operacional
- “As pessoas e o seu desenvolvimento são a chave para o sucesso de qualquer organização, independentemente do contexto económico” (McCartney, 2009).
- Palavras como: empreendedorismo, parceria, compromisso, empatia, agradar aos clientes e delegação, são todos sinónimos de um negócio de sucesso.

No passado a necessidade de existirem colaboradores com estas características não era valorizada, dado que o foco era atingir o lucro.

2.2 Possíveis entraves e oportunidades

De acordo com Ormrod (2012), quando analisamos este tipo de negócio, devemos ter presente fatores importantes que no passado atingiram alguns bares em França, tais como:

- Crise Financeira – redução do poder de compra nos últimos anos tem levado a uma redução na frequência dos bares;

- Legislação Social – em 2006, uma das maiores causas de mortalidade nas estradas era devida a indivíduos que conduziam alcoolizados. Houve um reforço da presença da polícia nas estradas;
- Mudanças na procura – consumidores procuram refeições mais rápidas, saudáveis;
- Falta de capacidade de adaptação ao mercado – O conforto e higiene de muitos bares é questionável. Os empresários deverão melhorar estes aspetos (Gillet, 2010).

Apesar do que foi referido anteriormente, também é possível explorar algumas oportunidades:

- Captação de mulheres, através de melhorias em termos de higiene e conforto;
- Acompanhamento dos novos hábitos de consumo: atualização de menus.

2.3 O marketing mix aplicado a Pubs

Segundo Brassington e Pettit (2001), o modelo clássico dos 4 P's de marketing – *Place*, *Product*, *Price* e *Promotion* foi alargado a *People*, *Process* e *Physical Evidence*.

2.3.1 Place

Os *Pubs* são localizados onde existe um mercado.

2.3.2 Product Mix

No início, a cerveja era a bebida principal. Atualmente a maioria dos *pubs* tem uma oferta mais alargada, nomeadamente: comida, *quizz*, música ao vivo, *karaoke*, comediantes e *striptease*. Os *pubs* desportivos que incentivam a prática de desporto e projetam jogos, poderão ser uma alternativa.

2.3.3 Price

As grandes empresas têm um grande poder de compra, o que lhes permite praticar preços mais baixos do que as pequenas (Mintel,2001a). As empresas de menor dimensão não devem concorrer no preço. O seu objetivo deverá ser oferecer benefícios adicionais que os consumidores valorizem (Smith,2001).

2.3.4 Promotion

As grandes empresas obtêm grandes descontos dos seus fornecedores sendo que conseguem praticar um baixo preço nos produtos. Além disso, o orçamento que dispõem, possibilita recorrer a publicidade, *direct marketing* e comunicação.

2.3.5 People

A formação dos colaboradores é fundamental para o sucesso do *pub*. Um estudo efetuado por Pratten e Curtis (2002), sobre o licenciamento de bares confirmou que os gestores tiveram formação. Os bares de menor dimensão poderão oferecer um serviço mais personalizado e orientado para o público-alvo.

2.3.6 Process

A partir do momento que o cliente entra nas instalações, deverá sentir-se bem recebido. Os *pubs* têm processos standards de receber os clientes e tempos ótimos de atendimento. A perceção do cliente é criada com premissas distintas e através da experiência (Mintel, 2001b).

2.3.7 Physical Evidence

Os proprietários dos *pubs* têm a noção que os seus espaços devem ser atrativos para que consigam fidelizar os seus clientes.

2.4 O contrato psicológico

Segundo Herriot (1998), citado em Marchington e Wilkinson (2005), define o contrato psicológico como “crenças de cada uma das partes na relação de emprego, o colaborador e a organização, bem como as suas obrigações”.

De acordo com The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2005) “a capacidade de uma organização adicionar valor estará relacionada com o seu capital humano. Para a gestão de empresas de bares é crítico existir uma estratégia clara de recursos humanos, de modo a que seja possível à empresa crescer”.

2.5 Evolução da Indústria dos bares

De acordo com Williams (1996), a indústria dos bares tem vindo a modificar-se ao longo dos anos, conforme se pode verificar no quadro abaixo indicado:

Quadro 2.1: Evolução do Pub

Period	Character of a pub	Consumer group	Products	Pub Implementations
Up to late 1960s	Drinking place	Men	<ul style="list-style-type: none"> - Bitter (mainly cask) - Spirits - Basic food 	<ul style="list-style-type: none"> - Down market - Community social center - Home-grown entertainment - Feels "ordinary" to working-class men, not to other social groups
Late 1960s to mid 70s	The "theme" pub	Men Youth	<ul style="list-style-type: none"> - Bitter - Loss of cask - Lager - Spirits - Basic food 	<ul style="list-style-type: none"> - Youth market - Mass market - Insensitive developments - High-tech entertainment (jukebox, fruit machine) - One-bar pubs
Mid-1970s to 1990	Targeted concept	Men Youth Women	<ul style="list-style-type: none"> - Bitter - Growth of cask - Lager - Soft drinks - Wine - Substantial growth in food 	<ul style="list-style-type: none"> - Retailing revolution - Pub is the hero - Targeted concepts - Introduction of service standards
1990s	Leisure experience	Men Youth Women Families Seniors	<ul style="list-style-type: none"> - Low and no-alcohol drinks (e.g., selected beers, wines, spirits, soft drinks, coffee) 	<ul style="list-style-type: none"> - Signs, branding revolution - Concept types will crystalize - Greater consumer recognition - Opportunity to sign and label pubs better - More open retail format - The term "pub" will become less relevant - Pubs will become more ordinary to society as a whole

Fonte: The British pub – an industry in transition, Willians, C. (1996)

Segundo uma pesquisa efetuada por Williams (1996), existem algumas tendências que se podem identificar na indústria dos bares no Reino Unido:

- Mudanças na estrutura societária das empresas;
- Introdução de novos concorrentes;
- Alterações nos padrões de consumo;
- Alterações no perfil do consumidor;
- Aumento de importância da comida servida no bar;
- Marketing de nicho;
- Ênfase na adição de valor aos produtos do *pub*;
- O aumento do uso de *branding* e o conceito de *pub*.

Através da modernização das tecnologias da informação, foi possível aos gerentes dos bares medirem minuciosamente o desempenho de cada um dos estabelecimentos “os gerentes devem prestar atenção a este ponto, devem utilizar as tecnologias da informação para analisarem os desvios e para sugerirem melhorias” (Mutch, 2000).

A Leeds Metropolitan University efetuou o estudo, *The national survey of small tourism and hospitality firms* (Thomas et al, 2000) sobre os motivos que levam as pessoas a criarem o próprio negócio. Os motivos escolhidos foram: fazer uma vida razoável (66%), ser o próprio chefe (58%), gostar deste tipo de vida (41%), viver no local do trabalho (21%), pelo facto de terem descoberto uma oportunidade de mercado (18%), por ser uma forma de estarem na pré-reforma (9%) e por último para ganharem muito dinheiro (9%).

O conceito de um bar que vende cerveja já não é uma forma adequada de analisar o mercado de retalho. Nos anos 90 verificaram-se “inovações no ambiente dos bares, tais como: o crescimento da publicidade para refeições, o desenvolvimento de bares temáticos, bares familiares, etc.” (Knowles e Egan, 2002). *Juke-boxes*, jogos electrónicos e *fruit-machines* são acessórios que foram introduzidos e que são o resultado de uma alteração na procura. Muitos gerentes de bares identificaram mercados de nicho para atraírem clientes. Isto poderia incluir vários tipos de entretenimento: *quizz*, música ao vivo, *karaoke*, *stand up* e *striptease*. Bares de desporto, que levam à prática de desporto nos bares e onde se pode ver jogos ao vivo, poderão representar possibilidades de crescimento.

2.6 Fatores que podem levar à falência dos bares

Existem vários fatores que poderão levar à falência dos bares, que se verificaram em Paris e que deverão ser tidos em atenção: o aumento dos custos (através das mudanças no mercado laboral) e o aumento das rendas. No passado, os gerentes dos bares aumentaram o preço da cerveja para cobrirem os custos, o que levou a que os clientes consumissem menos, tendo como consequência a falência de muitos bares (Lewis, 2001).

Têm sido realizados vários estudos para identificar os problemas que poderão levar ao insucesso de um negócio. “Um dos problemas mais importante é a incompetência por parte dos gestores, enquanto que outro fator a ter conta será a atitude perante os clientes” (Laitinen e Gin Chong, 1999). Outro dos problemas estará relacionado com “a gestão financeira em pequenas empresas que tem um papel importante para o seu sucesso e sobrevivência” (Collis e Jarvis, 2002). Outros investigadores encontraram problemas diferentes: a falta de uma segmentação específica de mercado, má localização, publicidade ineficaz, falta de capacidade para competir no mercado e sistemas fracos de controlo (Kwansa e Parsa, 1990).

2.7 A importância da internet

Os bares têm vindo a alargar a sua oferta, nomeadamente na possibilidade dos seus clientes efetuarem as refeições no bar. A internet é vista como a salvação para muitos retalhistas.

“O advento da *internet* provou ser um verdadeiro benefício para os pequenos empresários que têm orçamentos mais reduzidos. As páginas de *internet* são uma forma mais barata e rápida de promover os negócios aos clientes potenciais em qualquer parte do mundo e um grande número de bares, tiveram páginas na *internet*, incluindo os localizados em zonas mais rurais” (Intel, 2001). Segundo Luck e Lancaster em 2003, a *internet* tem “o potencial de revolucionar a forma como as empresas constroem marcas, vendem os seus produtos/serviços e desenvolvem os seus relacionamentos”.

Segundo John Ray, responsável de sector no restaurante do Google, indicou no jornal *Publican*, ele verificou que os consumidores aumentaram as vezes em que acedem à *internet* para localizarem onde irão fazer as suas refeições. Ele também verificou que em média cada pessoa gasta 52 minutos por dia, a navegar na *internet* e que 76% procuram por serviços locais, nomeadamente relacionados com restaurantes, houve um crescimento de 30% de 2005 a 2009. Verificou que nos EUA, 82% dos consumidores vão à *internet* procurar informações sobre os restaurantes e que 75% utiliza a pesquisa para tomar uma decisão. Ray defende que o Google move 45% de todo o tráfego na *internet* no Reino Unido no sector da restauração e quem tem um iPhone tem uma probabilidade maior em 50% de fazer uma pesquisa no Google. Para John Ray, o referido anteriormente, reflete a importância de os bares terem uma presença na *internet*.

O Facebook também se tornou num importante meio para os bares fazerem publicidade. Muitos bares criaram grupos no Facebook para divulgarem: as suas atividades, menus e preços. A *internet* tornou-se uma ferramenta que fornece informação sobre quase tudo e que usada convenientemente pode encontrar a oferta em termos de alimentação nos bares (Publican, 2010).

2.8 A alimentação nos bares

A alimentação esteve ligada aos bares por muitos anos, mas uma maior diversificação dos produtos significou que a comida é o primeiro critério de escolha quando se escolhe o bar a frequentar. Segundo Matthew Moggridge (editor da *Pub Food Magazine*) o número de pessoas que faz refeições nos bares tem vindo a aumentar. Ele constatou que “18 milhões de pessoas comem regularmente nos bares, pelo menos uma vez no mês e que 8 milhões de pessoas almoçam ao domingo nos bares, pelo menos num domingo de cada mês.” A publicidade efetuada à alimentação contribui positivamente para o mix das vendas da maior parte das operações dos bares. Esta situação pode ser verificada pelas estatísticas sobre a alimentação nos bares no Reino Unido, publicadas pela revista *Pub Food Magazine* (1999):

- A indústria da alimentação nos bares valia cerca de 5 bilhões de libras em 1999 e era estimado que deveria rondar 6 bilhões de libras no fim de 2000.
- 9 em cada 10 bares servia refeições.
- 4 em cada 5 consumidores acreditam que os bares oferecem uma proposta mais econômica que os restaurantes e *fast food*.
- Os bares ingleses servem 3,5 milhões de refeições por dia.

2.9 O efeito do nome de uma loja, marca e descontos na indústria dos bares

Uma imagem positiva da loja e um bom investimento em mercadoria são os pontos-chave para os retalhistas alcançarem o sucesso e aumentarem a posição competitiva no mercado. Existem três variáveis importantes que parecem ser a chave para as decisões de gestão nas lojas: imagem da loja, qualidade das mercadorias/marcas comercializadas e preços/promoções. Os consumidores usam algumas dicas como sinais para as variáveis; nome da loja, nome da marca e descontos (Dawar e Parker, 1994; Dodds, Monroe e Grewal, 1991). Os retalhistas que percebam como estas variáveis e o papel das dicas que os representam podem influenciar as decisões dos gerentes das lojas e melhorar a sua competitividade.

A imagem de uma loja é um ponto no processo de tomada de decisão do consumidor (Nevin e Houston, 1980). A imagem de uma loja engloba características tais como: o ambiente físico da loja, níveis de serviço e a qualidade das mercadorias (Baker, Grewal, e Parasuraman, 1994; Zimmer e Golden, 1988). O nome da loja funciona como uma sugestão para a imagem da loja, dado que fornece grande quantidade de informação aos consumidores.

Segundo Murphy (1997), o cenário competitivo do retalho tornou-se mais povoado com o advento da *internet*. Os retalhistas deixaram de competir numa lógica local para começarem a competir numa lógica global.

Atualmente os consumidores podem encontrar bastante informação sobre produtos, preços e lojas através da *internet*. Como resultado disto os consumidores tornaram-se mais conscientes/informados o que os leva a serem mais sensíveis ao preço.

Para Walker (1991), as vendas nas lojas de marca continuarão a ganhar quota enquanto os retalhistas adaptem as suas abordagens às necessidades dos consumidores. Isto implica que a escolha da mercadoria é muito importante e irá afetar a imagem da loja. A qualidade dos produtos comercializados pelo retalhista irá influenciar o comportamento de consumo do consumidor (Dodds, Monroe e Grewal, 1991). O nome da marca, foi comprovado em vários estudos, como sendo um fator crítico para a forma como o consumidor percebe a qualidade do produto (Dawar e Parker, 1994; Dodds, Monroe, e Grewal, 1991).

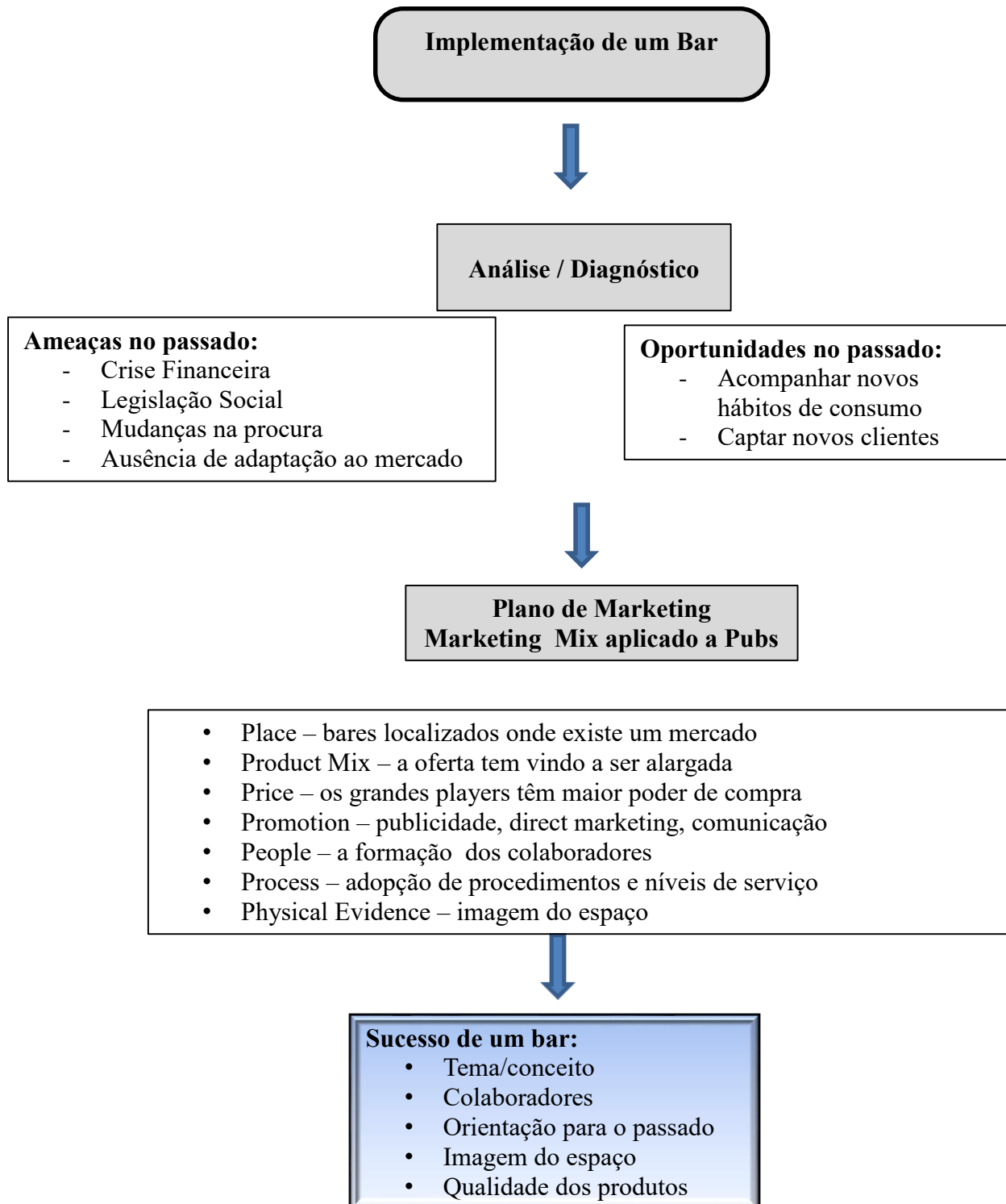
O preço e os descontos especiais têm vindo a ser usados como forma de atrair consumidores para as lojas de retalho levando ao aumento de tráfego nas lojas (Grewal, Monroe e Krishnan, 1998; Lichtenstein e Bearden, 1989). Segundo, Doug Raymond, Presidente e CEO do Retail Advertising & Marketing, defende que os retalhistas não podem depender das promoções para atrair os clientes, numa base regular. Por sua vez, Progressive Grocer (1992), alerta que o problema torna-se mais grave quando os descontos não contribuem para o aumento das vendas. Os consumidores utilizam o preço como um indicador da qualidade do produto porque eles acreditam que os preços de mercado são determinados pela oferta e pela procura.

O preço e o nome da marca têm um impacto moderado na percepção dos compradores sobre a qualidade enquanto que o nome da loja tem um impacto mínimo (Rao e Monroe, 1989).

Krishna (1991) alerta que do ponto de vista da gestão, os descontos frequentes podem ter efeitos adversos na rentabilidade do produto. Isto é, porque as promoções frequentes por parte dos retalhistas e gestores de produto podem levar a que os consumidores esperem pelo melhor desconto. Além disso, as promoções frequentes poderão levar aos fabricantes a oferecer descontos maiores na sequência dos preços promocionais para atrair consumidores. Em consequência, os retalhistas irão necessitar que outros tipos de promoções transmitam descontos ou reduções de preço. Folkes e Wheat (1995) sugerem que colocando o desconto como um cupão é menos provável de reduzir a referência de preço dos consumidores e provavelmente irá manter a imagem de marca.

3 – Quadro de referência

Quadro 3.1: Quadro resumo da revisão de literatura



Fonte: Elaboração própria

4 – Análise de Mercado

4.1 Meio envolvente ao projeto

4.1.1 Envolvente Politico-Legal

A nível legal existem vários decretos-lei que regulamentam a atividade, de salientar o DR 222/97 – Série I-B e o DL nº 168/97 de 4 de Julho que estabeleceu o regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e de bebidas.

A situação política em Portugal é estável, na medida em que existe um governo maioritário de coligação entre dois partidos políticos, PSD e CDS-PP, o que tem facilitado a implementação de medidas acordadas com o FMI, BCE e UE no âmbito do acordo de entendimento. De salientar que irá haver em Outubro de 2015 eleições para a Assembleia da República, o que poderá significar uma mudança partidária e por consequente de políticas até agora adotadas, para um mandato de 4 anos. Em Janeiro de 2016 será a eleição do Presidente da República Portuguesa para um mandato de 5 anos.

De acordo com o Barómetro Eurosondagem referente ao início de Setembro de 2015, as intenções de voto eram as seguintes:

Quadro 4.1: Intenções de voto – Presidenciais

Partido	Percentagem
PS	36
PSD/CDS	35
CDU	10,4
BE	4,6
O/B/N	10
PDR	2,3
Livre	1,7

Fonte: www.legislativas2015.pt

Caso se venham a verificar estas previsões, poderá estar em causa a maioria no governo PSD/CDS o que poderá conduzir a uma situação de instabilidade política.

4.1.2 Envolvente Económica

Segundo o Banco de Portugal, as projeções para a economia portuguesa em 2014-2016 refletem a continuação do processo de ajustamento gradual dos desequilíbrios macroeconómicos, num quadro de crescimento moderado da atividade e de manutenção da capacidade de reduzir o endividamento externo. Após uma estabilização do nível da atividade nos três primeiros trimestres de 2014, as projeções apontam para a continuação da trajetória de recuperação gradual da atividade iniciada em 2013. Esta evolução deverá traduzir-se numa taxa de variação média anual do Produto Interno Bruto (PIB) de 0,9 por cento em 2014 e de 1,5 e 1,6 por cento em 2015 e 2016, respetivamente. A evolução da procura interna deverá continuar condicionada pelo ainda elevado nível de endividamento do setor privado e pelo processo de consolidação orçamental.

Quadro 4.2: Projeções do Banco de Portugal: Taxa de Inflação (Taxa de Variação – Índice de Preços no Consumidor)

	Pesos 2013	BE dezembro 2014			BE 10/2014	BE junho 2014		
		2014 (p)	2015 (p)	2016 (p)	2014 (p)	2014 (p)	2015 (p)	2016 (p)
PIB	100	0,9	1,5	1,6	0,9	1,1	1,5	1,7
Consumo Privado	65,7	2,2	2,1	1,3	1,9	1,4	1,5	1,5
Consumo Público	18,3	-0,5	-0,5	0,5	-0,7	-0,2	-1,4	0

Fonte: Banco de Portugal

Nota: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

De acordo com o Banco de Portugal, as projeções divulgadas correspondem às incorporadas no exercício do Eurosistema publicado pelo Banco Central Europeu (BCE) no dia 4 de dezembro. O boletim foi elaborado com informação até 19 de novembro de 2014. No primeiro semestre de 2014, registou-se um crescimento moderado da atividade económica em termos homólogos (0,9 por cento).

O Banco de Portugal indica que as atuais projeções macroeconómicas apontam para uma gradual recuperação da economia portuguesa nos próximos anos, ligeiramente acima do crescimento esperado para a área do euro. A dinâmica da economia portuguesa deverá continuar a ser maioritariamente assegurada pelo desempenho das exportações, a par de uma recuperação da procura interna.

Nos últimos anos, a economia portuguesa foi alvo de um forte ajustamento, em consequência do pedido de assistência financeira solicitado à Comissão Europeia em 2011.

As alterações políticas na Grécia e a sua possível saída da zona Euro e um eventual efeito de contágio aos países da zona Euro, continuam a ser fatores importantes a ter em conta em 2015.

Relativamente à taxa de inflação em Portugal tem-se vindo a verificar uma redução desde 2012.

A previsão para a taxa de inflação em 2015 habitualmente atualizada pelo Banco de Portugal em dezembro de cada ano no seu boletim económico é de 0,7%. O Banco de Portugal refere que a evolução dos preços deverá manter-se muito moderada, pelo menos nos dois próximos anos. Na realidade, entre 2015 e 2016, o Banco de Portugal apenas espera um incremento de 1,0% na taxa de inflação; uma pequena aceleração de 0,3 pontos percentuais, portanto:

- Previsão Taxa de Inflação 2015 (feita pelo Banco de Portugal em dezembro de 2014): 0,7%
- Previsão Taxa de Inflação 2016 (feita pelo Banco de Portugal em dezembro de 2014): 1,0%

Quadro 4.3: Taxa de Inflação (Taxa de Variação – Índice de Preços no Consumidor)

Anos	Portugal		Continente	
	Total Geral	Total Geral (excluindo Habitação)	Total Geral	Total Geral (excluindo Habitação)
2009	-0,83	-0,98	-0,86	-1,01
2010	1,40	1,38	1,39	1,37
2011	3,65	3,73	3,66	3,74
2012	2,77	2,80	2,73	2,75
2013	0,27	0,25	0,23	0,20
2014	-0,28	-0,40	-0,28	-0,41

Fonte: INE – Índice de Preços no Consumidor

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), a taxa de desemprego em Portugal tem vindo a aumentar desde 2009 a 2013, de 9,4% para 16,2%. Em 2014 verificou-se uma redução para 13,90%.

Para 2015, a Organização Internacional do Trabalho prevê para Portugal uma taxa de desemprego de 13,10%. Segundo dados da OCDE a taxa de desemprego em Portugal em 2016 deverá ser de 12,30%.

Quadro 4.4: Taxa de desemprego: total e por sexo (%)

Anos	Total	Sexo	
		Masculino	Feminino
2009	9,4	8,8	10,1
2010	10,8	9,8	11,9
2011	12,7	12,3	13
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16	16,4
2014	13,9	13,5	14,3

Fonte: INE – Inquérito ao emprego

Ainda de acordo com a OCDE, o rendimento das famílias diminuiu 5,4% desde 2007 até 2015.

Para o ano de 2015 vai manter-se a sobretaxa de IRS que será de 3,50% e irá continuar a afetar o rendimento mensal de todos os trabalhadores do sector público e privado. A sobretaxa extraordinária de IRS incide sobre os rendimentos obtidos por trabalhadores dependentes e pensionistas, residentes em Portugal.

De acordo com a Comissão Europeia, um português auferia apenas 79% do rendimento médio da União Europeia. Para 2016, a previsão mantém-se para 79%.

4.1.3 Contexto Sociocultural

Segundo o estudo sobre “O impacto da crise no bem-estar dos portugueses”, num contexto de crise económica que o País tem vindo a atravessar, verifica-se que em 32% dos lares dos portugueses, estão a reduzir nas atividades de lazer. Para além do impacto financeiro, a atual crise está também a afetar psicologicamente os portugueses. Quase metades dos portugueses inquiridos, tem vivido níveis elevados de *stress*/pressão, causados pela crise.

Outra das conclusões do estudo, foi o facto de a atual conjuntura económica ter afetado negativamente os relacionamentos pessoais por parte de 18% dos portugueses. Apesar do

contexto económico adverso, cerca de 70% dos portugueses continuam a assumir-se satisfeitos com a sua vida.

Comportamento dos jovens portugueses que frequentam, ambientes recreativos noturnos.

Segundo um estudo realizado junto de jovens frequentadores (entre os 15 e os 30 anos) de ambientes recreativos noturnos de 9 cidades Portuguesas (Angra do Heroísmo, Aveiro, Funchal, Lisboa, Porto, Viana do Castelo, Viseu, Ponta Delgada e Coimbra) verificou-se que os jovens saem cerca de 6 noites por mês, cada saída varia entre 5 a 6 horas e por noite os jovens gastam uma média de 16€.

Esta adesão dos jovens universitários à vida recreativa nocturna é justificada por (Melo *et al.*, 2010) pela importância que o plano recreativo pode desempenhar no processo de integração dos jovens à vida académica, bem como no combate ao *stress* e à frustração, associados a algum insucesso académico.

Os motivos subjacentes à escolha dos locais recreativos são coincidentes nas dez cidades do estudo: os jovens frequentam os ambientes recreativos atendendo preferencialmente à possibilidade de encontrar amigos (96,10%) e ao tipo de música (94,98%), motivos igualmente valorizados em estudos similares (Calafat *et al.*, 2000, Deehan e Saville, 2003, Calafat, 1999). Tal como esperado, estes resultados confirmam que, para estes jovens, a noite é o espaço em que as redes sociais se cruzam com o grupo de iguais e onde a música tem a função de ser o elemento que incentiva a socialização.

Por outro lado, 59,44% dos jovens deste estudo valorizaram a acessibilidade e o facto de poderem adquirir bebidas alcoólicas baratas como importante fator de peso na escolha do local de diversão.

Desde 2010 que tem vindo a aumentar o número de praticantes de modalidades desportivas (com exceção para 2013), no entanto a nível do ténis de mesa não se tem verificado esse crescimento. Em 2011 e 2013 houve uma redução do número de praticantes, sendo que em 2012 o aumento foi muito reduzido. Em 2014 houve um aumento significativo na ordem dos 10% do número de praticantes.

Podemos concluir que ainda há margem para aumentarem o número de praticantes de ténis de mesa, desde que exista um esforço por divulgar e dinamizar a atividade.

Quadro 4.5: Praticantes Desportivos Federados

Anos	Total Praticantes Desportivos Federados	Total Praticantes Ténis de Mesa
1996	265.588	4.078
1997	271.470	4.456
1998	308.233	4.441
1999	321.723	4.320
2000	322.761	4.593
2001	334.968	4.867
2002	368.684	4.640
2003	376.465	4.470
2004	401.890	4.320
2005	454.651	3.975
2006	449.006	4.143
2007	484.090	3.445
2008	488.999	3.142
2009	512.558	3.205
2010	518.968	3.282
2011	523.168	3.042
2012	524.167	3.050
2013	523.995	2.987
2014	546.348	3.286

Fonte: Instituto Português do Desporto e Juventude, última atualização: 2015-08-06

4.1.4 Contexto Tecnológico

A internet em Portugal

A internet permite chegar a vários pontos do globo com elevada rapidez e facilidade, no entanto obriga a que exista uma atualização constante.

Foi realizado o Inquérito Sociedade em Rede 2013, de forma a aferir os comportamentos na internet. Constatou-se que o número de acessos à internet nos agregados domésticos em Portugal tem vindo a aumentar nos últimos anos. Quanto ao tipo de ligação, os lares portugueses encontravam-se ligados, na sua maioria, por Cabo (28,5%), Banda Larga ADSL (11,1%) e Fibra óptica (9,9%).

Os inquiridos que indicaram serem utilizadores de *internet* eram 55,2%, sendo que 38,3% nunca utilizaram este *media* e 6,5% deixaram de o utilizar em 2013. A maioria dos utilizadores de *internet* portugueses utilizavam-na diariamente (72,9%), mas apenas 38,5% acediam através de dispositivos móveis (telemóvel, *smartphone* ou *tablet*).

Em termos de tipo de ligação, foi verificado que em 2013 havia uma predominância de ligações por Cabo entre os agregados Portugueses com ligação à *internet*, 28,5% dos inquiridos tinham ligação de *internet* por Cabo em casa, sendo que apenas 9,9% estariam ligados através de Fibra Óptica, tecnologia mais recente mas associada a mensalidades mais elevadas que o Cabo ou ADSL. Verificou-se, também, uma presença ainda forte das ligações por Banda Larga Fixa (11,1% dos inquiridos) e uma percentagem também expressiva de ligações por Banda Larga Móvel (7,4%), cuja principal característica de diferenciação face às restantes possibilidades é, precisamente, o facto de poder acompanhar o utilizador onde quer ele vá.

A utilização de *internet* em dispositivos móveis continuava a ser minoritária. Em 2013, 38,5% dos inquiridos dizem ter utilizado.

As redes sociais têm sido uma realidade *online* fortemente explorada pelos portugueses. Segundo o estudo realizado, 16,98% dos internautas portugueses utilizadores de redes sociais tinham perfil criado na rede Facebook, 13,7% possuíam perfil na rede Google+ e 10,4% na rede Hi5, seguidos de Twitter e LinkedIn (com percentagens de 9,0%, 7,5% e 3,2%, respetivamente).

O Comportamento do consumidor na *internet*

O estudo *Consumer Barometer* divulgado pelo Diário Económico, vem mais uma vez provar que as Marcas têm de marcar presença na WEB com uma estratégia bem definida. O estudo concluiu que em Portugal:

- 53% dos consumidores portugueses procuram informação de todo o tipo na Internet;
- 23% confirmaram já terem feito compras online;
- 84% dos portugueses com acesso à web pesquisam online antes de comprar offline;

- 34% garantem já terem mudado de ideias acerca de uma marca a comprar depois de consultarem na Internet.

4.1.5 Contexto Ambiental

Reciclagem

As questões ambientais cada vez mais fazem parte do nosso quotidiano. Um dos processos essenciais para preservar o meio-ambiente é a reciclagem. A reciclagem é o processo de conversão de desperdício em materiais ou produtos de potencial utilidade.

Reciclagem em Portugal

Há 17 anos, Portugal tinha 311 lixeiras e apenas uma estação de triagem de resíduos. Desde então construíram-se: aterros, estações de triagem, centrais de valorização energética e unidades de valorização orgânica – e todas as lixeiras foram encerradas.

“Cerca de 70% da população já separa os seus resíduos. Não estou a dizer que separa os três contentores, mas separa, pelo menos, um material. Existem 30% de portugueses que ainda não fazem a separação em suas casas”, o diretor-geral da Sociedade Ponto Verde, Luís Veiga Martins.

Segundo os últimos dados do Eurostat, a taxa de reciclagem em Portugal alcançou os 58%, relativamente às embalagens. O próximo objetivo é aumentar este número para 70% já em 2020.

Em 2012, o sector contribuiu com €71 milhões para o PIB.

Lei do ruído

A prevenção do ruído e o controlo da poluição sonora visando a salvaguarda da saúde humana e o bem-estar das populações constitui uma preocupação fundamental do Estado, nos termos da Constituição da República Portuguesa e da Lei de Bases do Ambiente. Desde 1987 que esta temática se encontra regulada no ordenamento jurídico português, através da Lei n.º 11/87, de 11 de Abril (Lei de Bases do Ambiente), e do Decreto-Lei n.º 251/87, de 24 de Junho, que aprovou o primeiro regulamento geral sobre o ruído.

Atualmente é o decreto-Lei nº 9/2007 de 17 de Janeiro que regulamenta a lei do ruído.

Lei do tabaco

De acordo com a Lei n.º 37/2007 de 14 de Agosto, a regra geral determina que não se pode fumar em recintos fechados destinados a utilização coletiva. Dos recintos fechados estão incluídos: edifícios públicos, estabelecimentos de restauração, bebidas ou dança, locais de trabalho, de atendimento público, transportes e destinados a menores de 18 anos, entre outros. Apesar disso existem exceções, sendo que é permitido fumar em áreas que assegurem separação física entre zona de fumo e o resto das instalações; ou em áreas que garantam a ventilação direta para o exterior.

Relativamente ao sector da restauração: nos cafés, restaurantes, bares e discotecas com menos de 100 m², é possível optar-se pela permissão ou proibição de fumar, desde que seja possível assegurar a qualidade do ar para os não fumadores; nos que têm mais de 100 m², podem ser criadas áreas de fumo (máximo: 30%), ou um espaço fisicamente separado (não superior a 40%), desde que não abranjam áreas destinadas ao pessoal.

Após a introdução da lei do tabaco verificou-se uma diminuição do número de fumadores na ordem dos 5%, no entanto ainda morre um português em cada quatro devido ao tabaco.

De acordo com um estudo da Sociedade Portuguesa de Pneumologia constatou-se que a introdução da legislação levou a que 5,1% dos fumadores deixassem de fumar e 22,3% diminuíssem o consumo. Quatro anos após a implementação da lei, 38,3% dos fumadores admitiram ter alterado o seu consumo; 64% dos inquiridos admitiram que deixaram de fumar quando estão ao pé de filhos, crianças ou mulheres grávidas. Mais de um quarto dos fumadores (27,2%) deixou de fumar dentro de casa e um quinto (19,9%) não voltou a fumar um cigarro no carro, segundo o estudo Infotabaco. Por sua vez a venda de cigarros sofreu uma redução em 2011 de 8,7%.

Lei do álcool

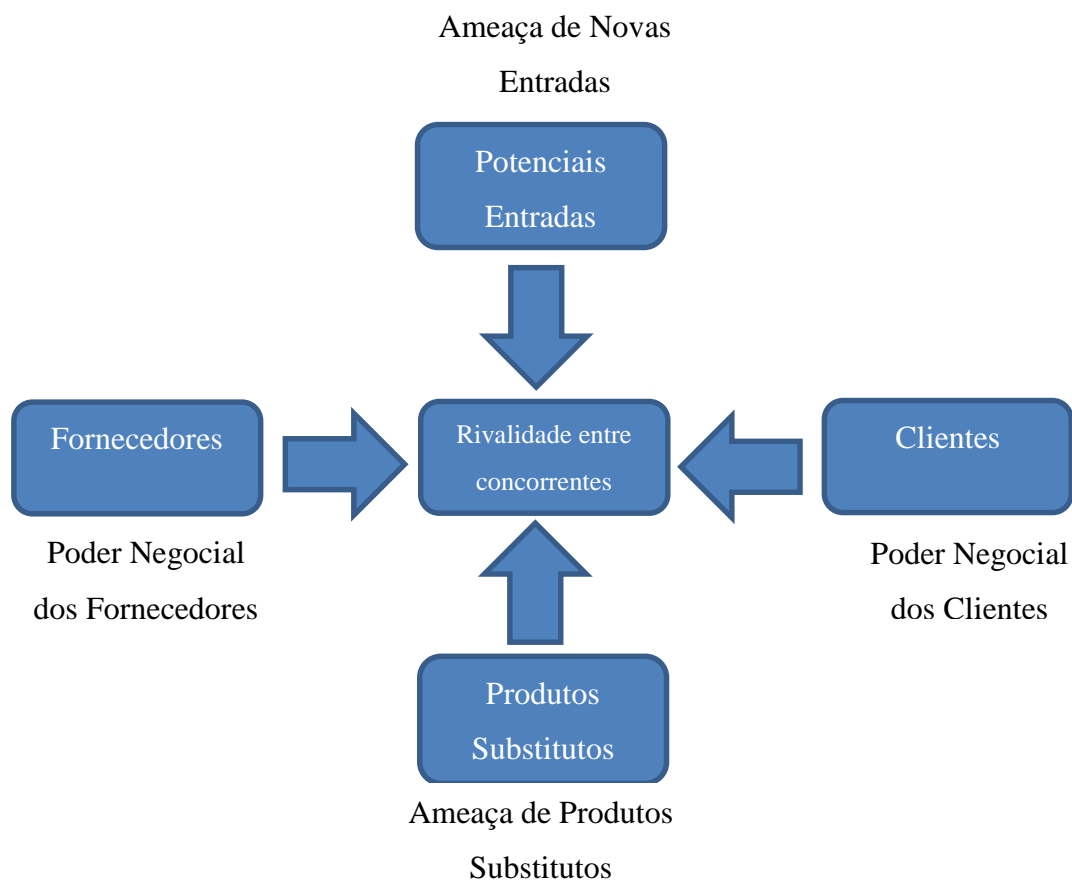
Em 1 de Julho de 2015 entrou em vigor a nova lei do álcool (Decreto-Lei n.º 50/2013 de 16 de Abril), que proíbe a venda de álcool a menores de 18 anos. Existem sanções para os comerciantes que não cumpram a lei que podem ir dos 500€ a 30.000€, caso não

tenham os avisos nos seus estabelecimentos a indicar a proibição de comercialização de álcool a menores de 18 anos a sanção irá de 500€ a 5.500€.

4.2 Modelo das 5 forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter foi criado por Michael Porter em 1979 e é uma ferramenta que incide sobre cinco forças competitivas numa indústria e permite analisar a atratividade do sector. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macro ambiente. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado.

Figura 4.1: Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Baseado em Porter (1995).

Poder Negocial dos Clientes

Atualmente existe uma grande variedade de concorrentes no ramo, embora seja difícil encontrar muitos concorrentes diretos. Existem bares com uma oferta diversificada, mas que em termos do conceito de ténis de mesa ainda não existe nenhum em Lisboa.

Poderá existir fidelização dos clientes na medida que não têm muitos locais para praticar ténis de mesa e caso se identifiquem com o projeto inovador. No entanto caso pretendam apenas consumir uma bebida a fidelização poderá reduzir significativamente. Os consumidores adquirem os produtos normalmente em pequenos grupos ou individualmente.

Assim sendo e face ao exposto, podemos verificar que os clientes não têm custos de mudança de bar, pelo que considero que o seu poder negocial é médio.

Uma das formas de fidelizar os clientes será a introdução do cartão de cliente, que irá oferecer um aluguer de uma hora da mesa de ténis de mesa ou de um menu, após a compra de dez. Outra solução poderá ser o bar disponibilizar festas temáticas direcionadas para o público-alvo que pretende atingir.

Poder negocial dos fornecedores

Existe um número elevado de fornecedores (conforme quadro 4.6) aos quais o bar poderá recorrer, quer a nível das mercadorias, quer a nível dos equipamentos. Os custos de mudança neste sector são reduzidos caso não existam contratos de fornecimento, caso existam poderão ser médios a altos, conforme o que fique acordado.

Quadro 4.6: Identificação de Fornecedores

Produto	Fornecedor / Marca
Café	Nicola, Delta, Sical, Segafredo, Cafés Negrita, Nandi
Cerveja	Unicer, Central de Cervejas, Bolina
Gin	PrimeDrinks, Jarro Dourado, Active Brands, Aromas da tarde, Decanter Gin, Discube, Drink Team
Vodca	PrimeDrinks, Licores Serrano, Jarro Dourado, Pernord Ricard Portugal, Active Brands
Whisky	PrimeDrinks, Licores Serrano, Garcias SA

Fonte: Elaboração própria

Em termos de produtos os principais irão ser: cerveja, gin e caipirinha.

Atendendo a que existe uma oferta alargada de produtos e um número elevado de fornecedores, considero que o poder negocial dos fornecedores é médio. É normal que os fornecedores ofereçam contrapartidas aos seus clientes, nomeadamente monetárias e/ou equipamentos.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Os concorrentes têm uma dimensão idêntica, não existindo diferenças substanciais entre eles.

Estamos perante um projeto onde existem barreiras médias à entrada no mercado, dado que poderá exigir um investimento em termos de capital que poderá ser significativo (consoante o espaço em causa e conceito a implementar). O único fator que poderá atenuar a entrada de novos concorrentes poderá ser o facto do promotor do projeto conhecer diversos praticantes da modalidade, o que não impede que outro praticante possa vir a copiar o conceito.

Atendendo ao exposto posso concluir que a ameaça de entrada de novos concorrentes é média.

Ameaça de Produtos Substitutos

Quando procuramos ocupar o nosso tempo livre, existem uma série de alternativas ao projeto apresentado, onde um individuo pode deslocar-se sozinho ou em grupo para se divertir/distrair. Algumas dessas alternativas podem ser: discotecas, teatro, cinema e caminhadas noturnas. Segundo o *site* filmspot existem 11 salas de cinema em Lisboa e 10 na zona da Grande Lisboa Norte. De acordo com informação publicada no *site* da Camara Municipal de Lisboa existem 44 salas de teatro em Lisboa. Em termos de discotecas o mercado é mais volátil, no entanto existem cerca de 27 discotecas em Lisboa (www.guidacidade.pt).

Face ao que foi referido anteriormente, considero que a ameaça de produtos substitutos é elevada.

Rivalidade entre as Empresas concorrentes

O mercado é caracterizado por diversas empresas de pequena dimensão.

Os modelos de negócio dos concorrentes são idênticos, no entanto existe alguma diferenciação, na medida em que apostam em outro tipo de conceitos para atraírem os clientes: música ao vivo, *striptease*, *quizz*, dança, jogos de futebol em direto, especialização em determinados tipos de bebidas, dardos, bilhar.

As barreiras à saída são baixas, pelo que considero que a rivalidade entre as empresas concorrentes é média.

Quadro 4.7: Resumo das 5 Forças de Porter

Potencial de Novas Entradas	Existem barreiras à entrada no mercado, exigência de capital que poderá variar consoante o tipo de conceito a implementar; consumidores pouco fidelizados	Médio
Pressão de Produtos Substitutos	Existe uma grande facilidade de entrada de produtos substitutos: é fácil copiar o conceito, dado que não implica investimentos em inovação.	Elevado
Poder Negocial de Fornecedores	Médio poder negocial dos fornecedores, atendendo a que existem vários neste sector para um número elevado de clientes.	Médio
Poder Negocial de Clientes	Baixo poder negocial dos clientes, atendendo a que consomem em grupos reduzidos e a que estamos perante um conceito inovador.	Médio
Rivalidade entre Concorrentes Actuais	Elevada concorrência entre empresas actualmente no mercado: mercado maduro, muitas empresas de pequena dimensão	Média

Fonte: Elaboração própria baseado em Porter

Analisando as cinco forças de Porter, podemos concluir que o mercado dos bares apresenta características de mediana atratividade para empresas que entrem no mercado.

Embora seja elevada a pressão de produtos substitutos, as seguintes variáveis podem ser classificadas como médias: potencial de novas entradas, poder negocial de fornecedores e clientes e rivalidade entre os concorrentes.

Para o projeto alcançar o sucesso deverá implementar um conceito inovador e diferenciador que atualmente tem a vantagem de não existirem concorrentes diretos.

4.3 Análise Transacional

4.3.1 Análise da Concorrência

De acordo com uma pesquisa efetuada no *site* das Páginas Amarelas (www.pai.pt), existem cerca de 110 bares no concelho de Lisboa.

Podemos dividir os concorrentes atuais deste projeto em concorrentes diretos e indiretos. Os concorrentes diretos, atualmente apenas foi identificado um, a Associação de Ténis de Mesa de Lisboa, onde é possível alugar uma mesa de ténis para a prática da modalidade. Trata-se de um espaço em Lisboa que tem três mesas para alugar, que no entanto, estão alugadas a várias equipas e onde se realizam os jogos do campeonato do Inatel e Lazer, pelo que a sua disponibilidade é um pouco limitada entre as 18h e as 21h. Possui uma máquina que vende bebidas não alcoólicas e dois balneários. Existe um estacionamento gratuito perto das instalações. Está localizada na Av. Ceuta – Sul, Lote 1 – loja 2 - 1300-000 Lisboa. Disponibiliza duas modalidades para o aluguer de mesas: aluguer diário a 6€/hora e aluguer mensal por 20€ (número de horas ilimitado).

Relativamente aos concorrentes indiretos, podemos defini-los como empresas, que embora apresentem um produto/serviço diferente da TOP SPIN Bar, podem vir a satisfazer necessidades básicas, tais como: comércio de alimentos/bebidas e lazer. Se tivermos por base estes critérios, qualquer estabelecimento no sector da restauração, em Lisboa, poderá ser um concorrente indireto. Atendendo a que estamos perante um universo muito alargado, procurei focar a minha análise nos bares que poderão ser os principais concorrentes, na zona de influência perto da localização ideal do bar.

Em resumo os critérios para a identificação dos concorrentes indiretos são:

- Localização: Cais do Sodré (Lisboa)
- Produto/Serviços: bar com serviço de bebidas e alimentação
- Ambiente moderno e agradável

Focando a análise na zona do Cais do Sodré, verifica-se que existem vários tipos de bar, sendo que não existe um conceito único que defina aquela zona. Os clientes procuram acima de tudo ter a possibilidade de optarem por um espaço consoante a sua predisposição do momento.

4.3.2 Análise dos Fornecedores

Existem diversos fornecedores quer a nível de bebidas, quer a nível de equipamentos desportivos. O objetivo será que estes fornecedores sejam parceiros de negócio e que seja possível negociar com eles diversas contrapartidas, nomeadamente em termos de: preço, equipamentos, decoração.

Em termos de mercadorias os principais fornecedores serão as seguintes empresas: Unicer, Central de Cervejas, Makro, Cafés Delta e Prime Drinks.

A empresa irá sempre recolher propostas de pelo menos quatro fornecedores de modo a que seja possível tomar a decisão mais acertada.

4.3.3 Análise dos Clientes

Para este projeto inovador identifiquei vários clientes-alvo que é importante hierarquizar. Em primeiro lugar, considere os praticantes de ténis de mesa, um universo nacional na ordem dos 3000 praticantes federados, sendo que 320 estão inscritos em Lisboa, que atualmente estão limitados ao espaço que os clubes lhes facultam para treinarem. Em segundo lugar, os residentes locais e os trabalhadores locais que pretendam frequentar um espaço para descontraírem ou consumirem uma bebida. Em terceiro lugar os visitantes

nacionais e estrangeiros que frequentam o local onde se situa o bar. Por último, considere os novos praticantes da modalidade, embora não seja o objetivo principal do projeto, pretendo dinamizar a modalidade e conquistar novos praticantes da mesma.

4.4 Processo de decisão de Compra

Atendendo ao modelo de negócio em causa estamos perante uma compra onde o produto tem uma fraca implicação e um tratamento afetivo (prazer).

Em termos do processo de decisão de compra, estamos perante uma decisão limitada, dado que os processos são simplificados, com procura de informação reduzida e escolha entre alternativas.

Relativamente ao processo de escolha de um bar, existem vários intervenientes:

- Iniciador – pessoa que sugere a satisfação de uma necessidade através da escolha da deslocação ao bar;
- Influenciador – familiares, amigos, colegas de trabalho, que têm uma determinada opinião sobre a escolha, influenciando-a;
- Decisor – aquele que determina a escolha do bar;
- Comprador – indivíduo que paga o serviço/produto, normalmente é o decisor;
- Utilizador – os indivíduos que consomem o serviço/produto no bar.

4.5 Mercado Atual

Desde 2008 que o mercado da restauração tem vindo a ser muito afetado por causa da crise económica que se tem sentido em Portugal. Este contexto adverso tem tido como consequências a redução do VN e de margens de muitas empresas no sector.

O ano de 2014 foi um ano de inversão do ciclo para as empresas portuguesas, sendo que voltaram a registar valores idênticos ao período anterior ao início da crise financeira em termos de: constituição de empresas, encerramentos e insolvências.

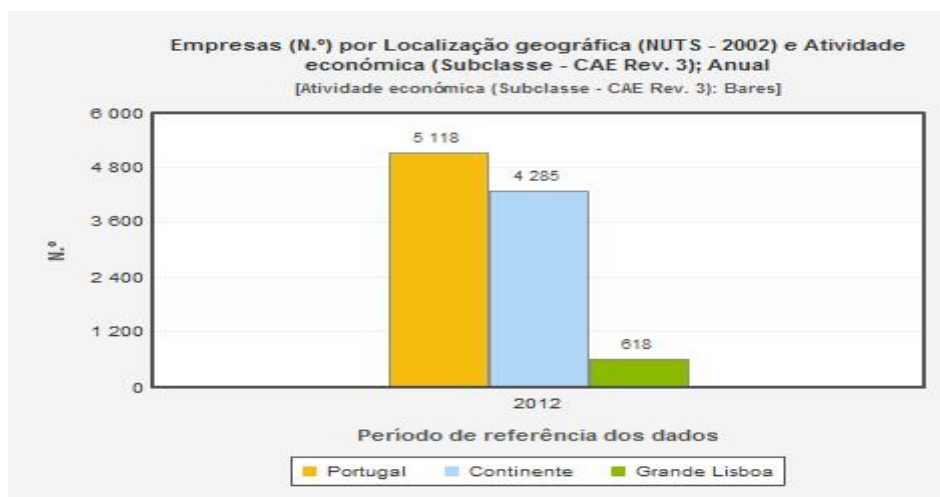
Segundo a D&B o número de encerramento de empresas reduziu 13,20% em 2014 para 13.952 (valor mais baixo desde 2007).

Em 2014 por cada empresa que encerrou a atividade, foram constituídas 2,5 novas empresas. O sector do Alojamento e Restauração, foi no final de 2014, o terceiro sector com mais empresas criadas a seguir aos Serviços e ao Retalho.

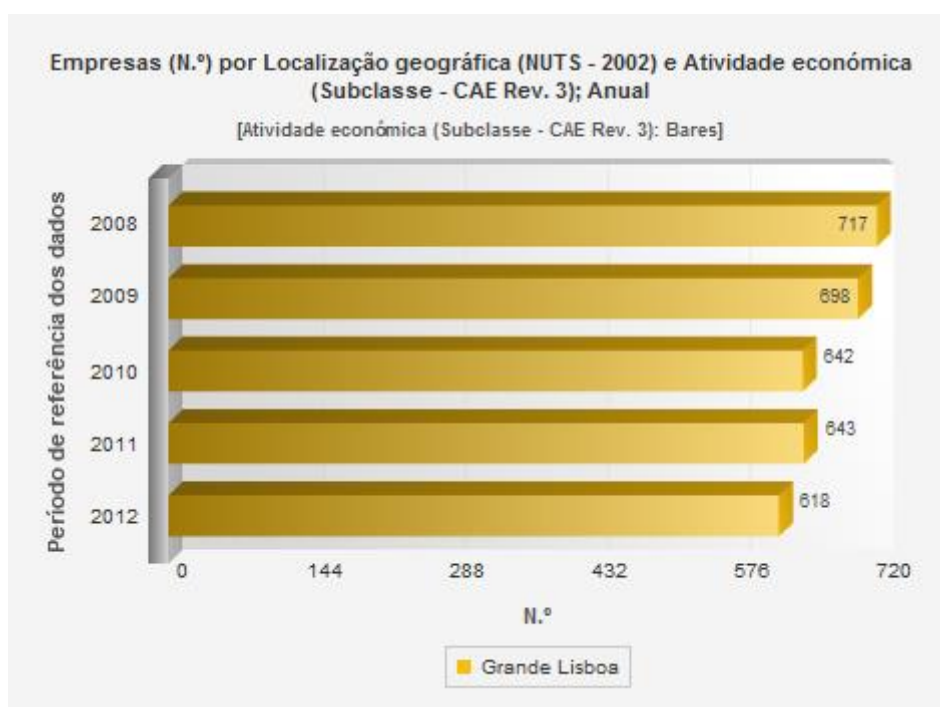
Segundo um estudo da D&B de 2012, a maioria das empresas em Portugal é de pequena dimensão, apenas 0,2% são grandes empresas, enquanto que o número médio de trabalhadores é de cerca de 8.

De acordo com dados do INE referentes ao ano de 2012, existiam em Portugal Continental 5118 bares, sendo que na zona da Grande Lisboa eram 618. Desde o ano de 2008 que o número de bares na Grande Lisboa, tem vindo a reduzir com exceção do ano de 2011 em que houve um acréscimo de uma unidade. Podemos verificar que o Volume de Negócios dos bares tem vindo a reduzir desde 2008 até 2012.

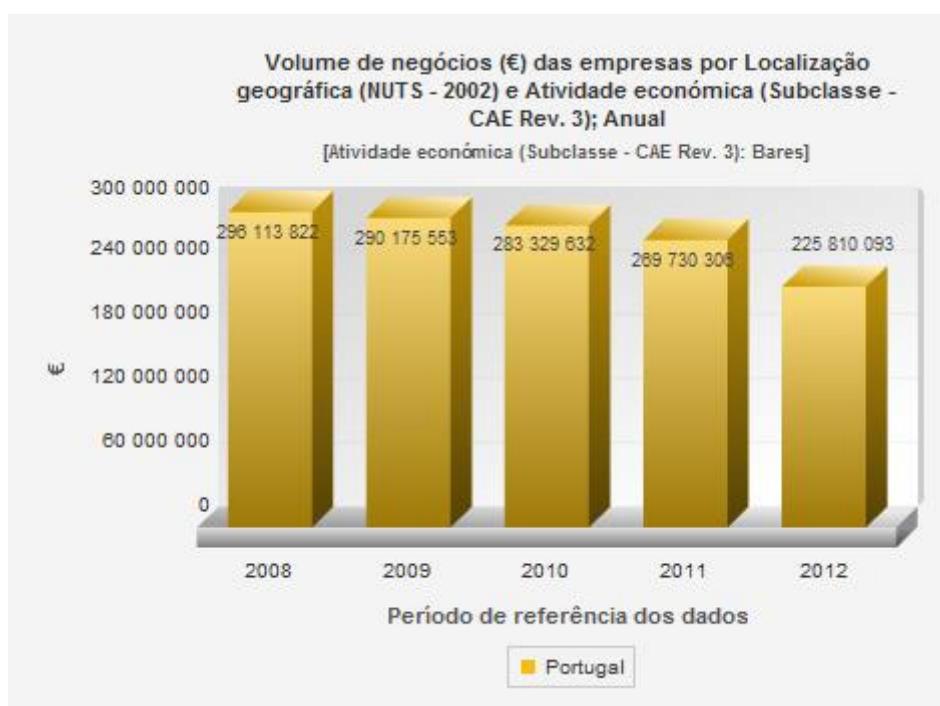
Figura 4.2: Número de bares por localização geográfica



Fonte: INE

Figura 4.3: Evolução do número de bares em Lisboa 2008-2012

Fonte: INE

Figura 4.4: Volume de negócios dos bares em Portugal 2008-2012

Fonte: INE

Segundo dados da Associação dos produtores de cerveja, o consumo de cerveja tem vindo a reduzir significativamente. Em 2008 o consumo per capita em litros era de 6,1 milhões

de hectolitros enquanto que em 2013 era de 4,9 milhões de hectolitros. Esta situação foi causada por: redução do rendimento, aumento do desemprego, clima.

4.6 Mercado Futuro

Em Janeiro de 2015 entraram em vigor as novas tabelas de retenção da fonte que aumentaram o rendimento disponível das famílias (desagravamento da carga fiscal para as famílias com dependentes e uma estrutura de deduções à coleta diferente). A atualização das tabelas de retenção irá beneficiar 1,8 milhões de pessoas.

Como foi anteriormente referido é de esperar uma evolução positiva em termos do PIB em Portugal.

A estratégia para alcançar o sucesso no futuro deverá ser através de uma procura permanente de se conseguir evidenciar/distinguir no mercado. Existem alguns fatores que são fundamentais ter em conta: qualidade, compromisso de satisfação do cliente, relação custo-benefício e a inovação.

4.7 Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

- a seleção portuguesa, campeã da Europa de ténis de mesa (aumento de notoriedade da modalidade);
- portugueses cada vez mais sensibilizados para a prática de desporto;
- Interesse demonstrado por parte dos entrevistados no conceito.

Ameaças

- crise económico-financeira;
- forte concorrência no sector;
- possibilidade de copiar o conceito;
- consumidores pouco leais.

4.8 Estimativa da Dimensão do Mercado

A estimativa da dimensão do mercado é fundamental para que seja possível: avaliar a viabilidade do negócio, estimar o nível de capacidades operacionais e tecnológicas para satisfazer a procura do mercado e para apoiar as decisões de marketing.

Segundo dados do INE, existiam em 2012, 5.118 bares que tinham um Volume de Negócios total de 225.810.093€ o que se traduz num Volume de Negócios médio de 44.120€.

De acordo com o site www.pai.pt, existem atualmente no concelho de Lisboa 109 bares, pelo que tendo em conta o Volume de Negócios médio registado em 2012, estaríamos perante um mercado potencial de 4.809.080€.

4.9 Análise Qualitativa de Mercado

No âmbito da obtenção do grau de mestre em marketing, estou a desenvolver um plano de negócios sobre um conceito inovador em Portugal, que consiste num bar localizado em Lisboa, cujo tema central irá ser o ténis de mesa.

Este espaço poderá disponibilizar o aluguer de mesas para a prática da modalidade aliado ao conceito de bar, bem como poderá permitir aos clientes realizarem refeições rápidas. Recorri a duas técnicas para conseguir analisar o comportamento dos consumidores e tentar aferir a abertura a este tipo de conceito:

- Observação Direta

- Análise direta dos comportamentos de consumo dos clientes nos bares perto da localização

Foi possível concluir que existem diversos tipos de clientes (em termos de hábitos de consumo, rendimento..), mas que grande parte procura adquirir uma bebida para ser consumida na parte exterior dos estabelecimentos.

4.10 Análise Quantitativa

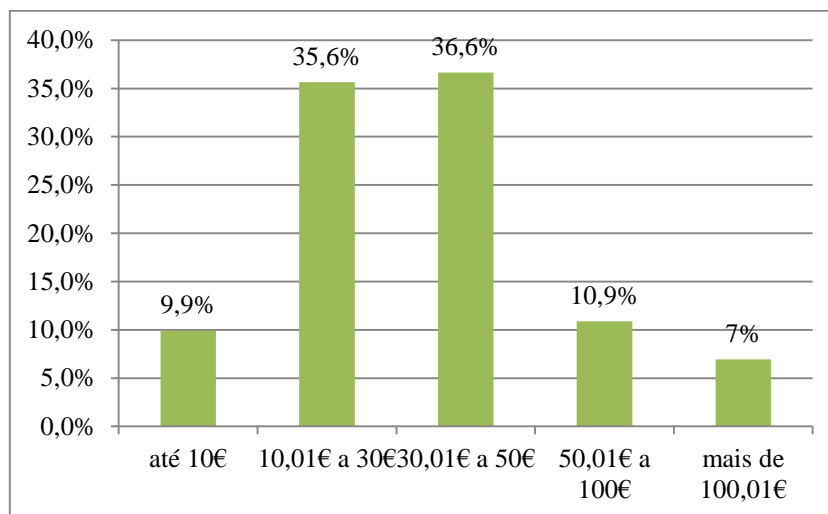
Com o intuito de confirmar algumas das questões visualizadas anteriormente e de aferir a opinião dos consumidores relativamente ao tipo de conceito a implementar, recorri a inquéritos por sondagem, tendo utilizado um questionário fechado que foi criado numa plataforma de inquéritos e disponibilizado através das redes sociais e *e-mail*. Atendendo aos recursos e tempo, recorri a uma amostra de conveniência.

O questionário foi respondido por 101 indivíduos, sendo 66,30% do sexo masculino e 33,70% do sexo feminino. Relativamente ao intervalo de idade, a grande maioria estava situado no intervalo de 31-40 anos e 76,20% eram licenciados. Os indivíduos eram todos residentes na área Metropolitana de Lisboa (inclui os seguintes concelhos: Alcochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sintra e Vila Franca de Xira).

Procurei recolher a opinião de indivíduos que têm um contato com a modalidade de ténis de mesa (31,70%) e de quem não tivesse qualquer contato com a modalidade (68,30%).

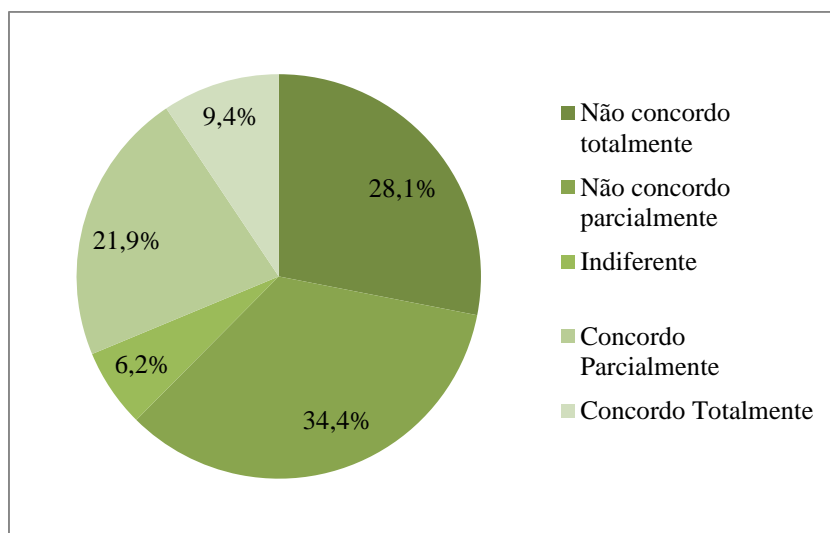
Após analisar os dados foi possível concluir o seguinte:

- 36,60% dos inquiridos podem gastar mensalmente entre 30,01€ a 50€ para praticarem desporto

Figura 5.1: Valor mensal que os inquiridos podem despende para praticar desporto

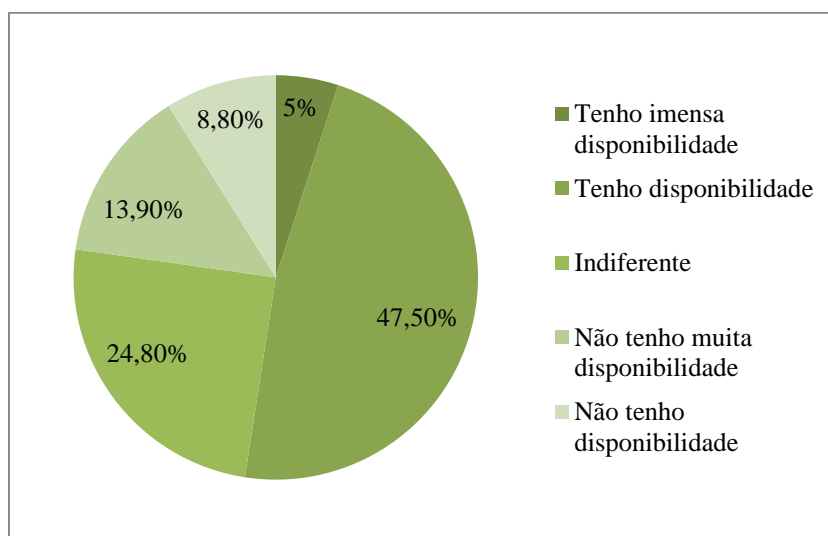
Fonte: Elaboração Própria

- 62,50% dos indivíduos que praticam ténis de mesa, não concordam que em Lisboa existam espaços suficientes para praticar a modalidade

Figura 5.2: Opinião dos inquiridos sobre se existem em Lisboa espaços suficientes para praticar a modalidade de ténis de mesa

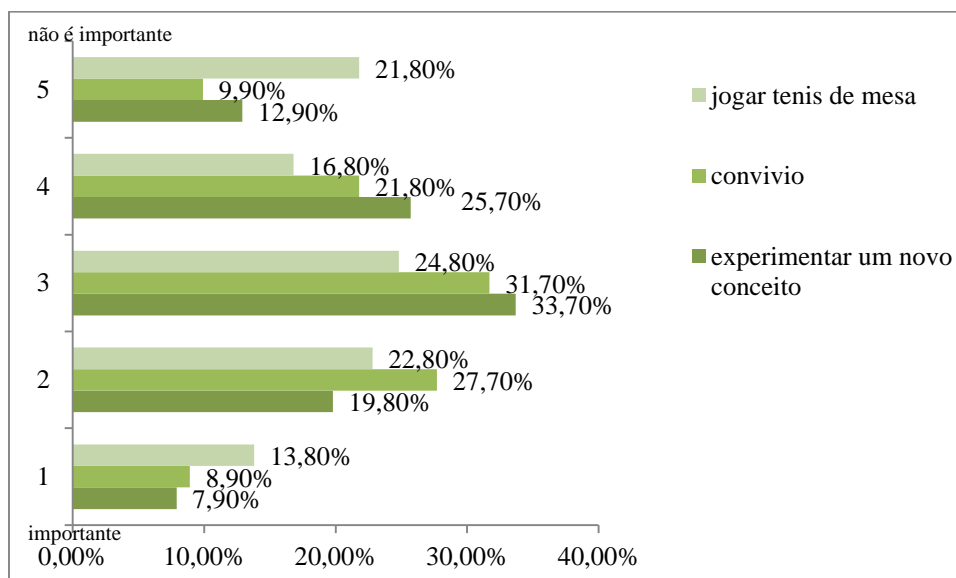
Fonte: Elaboração própria

- 53% manifestaram a disponibilidade para experimentarem um bar cujo tema central fosse o ténis de mesa

Figura 5.3: Disponibilidade dos inquiridos para experimentarem o conceito do bar

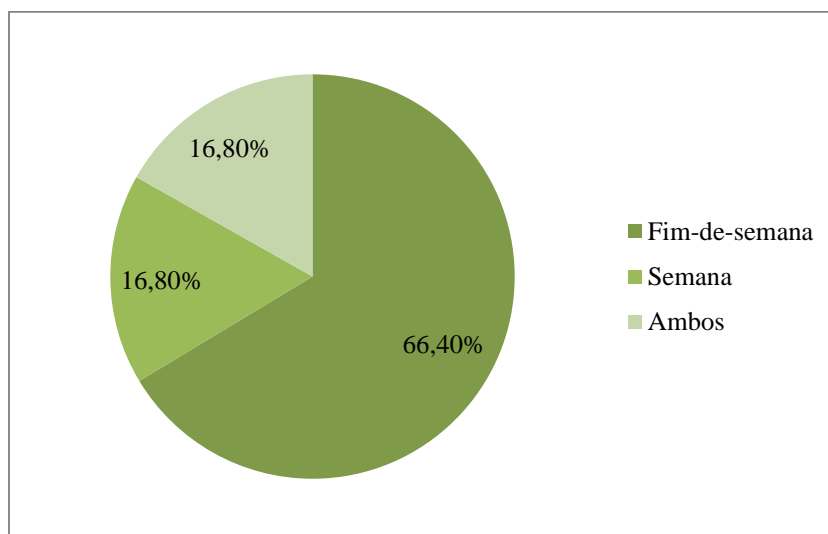
Fonte: Elaboração própria

- 36,60% dos inquiridos indicaram que o principal motivo para frequentarem o espaço seria para jogarem ténis de mesa e pelo convívio.

Figura 5.4: Motivo para os inquiridos frequentarem o bar

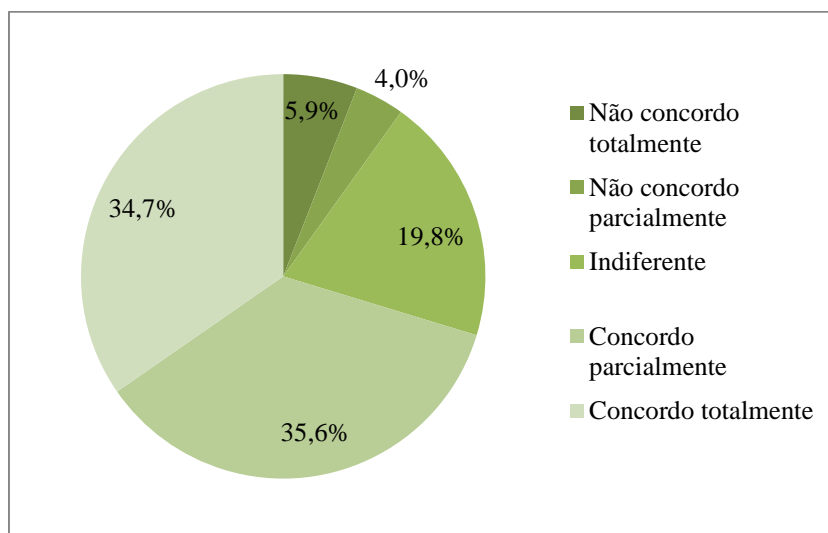
Fonte: Elaboração própria

- 66,40% indicou que iria frequentar o bar ao fim-de-semana.

Figura 5.5: Ocasão em que os inquiridos pretendem frequentar o bar

Fonte: Elaboração própria

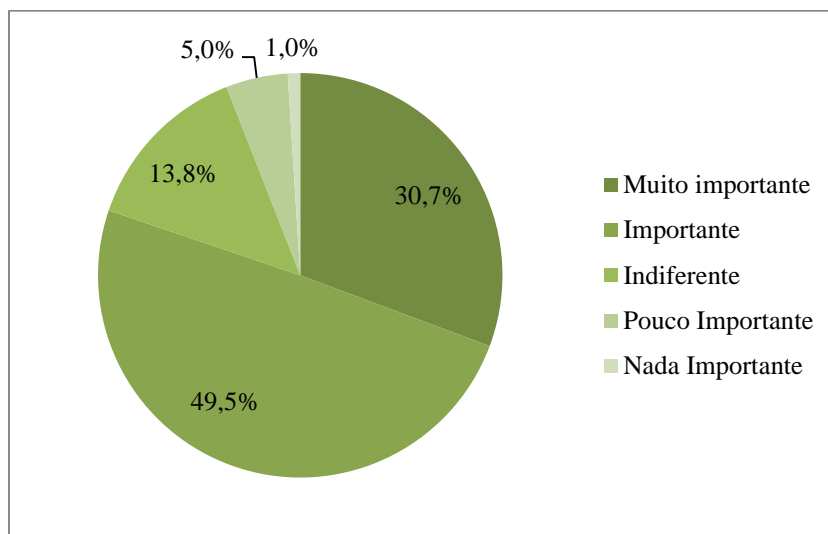
- 70,30% concordaram ser importante o bar disponibilizar refeições conforme a figura abaixo.

Figura 5.6: Opinião dos inquiridos sobre o bar disponibilizar refeições

Fonte: Elaboração própria

- 80,20% consideram importante o espaço disponibilizar o aluguer de mesas

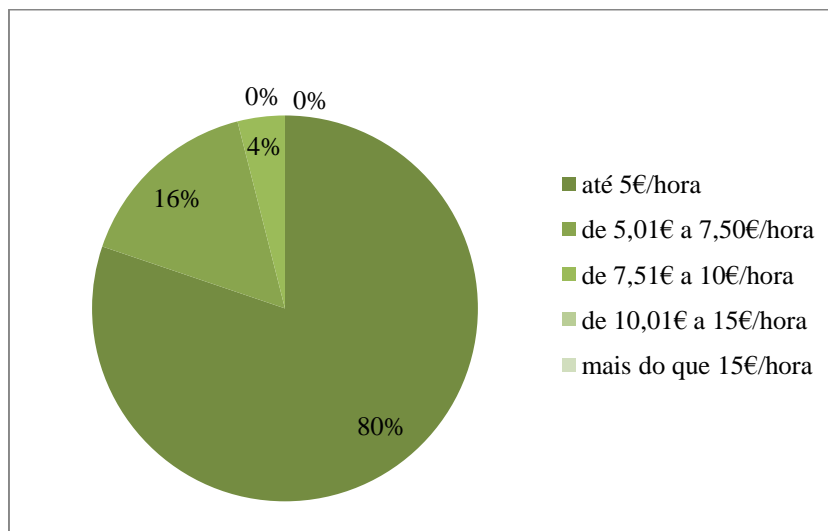
Figura 5.7: Opinião dos inquiridos sobre o bar disponibilizar mesas para aluguer



Fonte: Elaboração própria

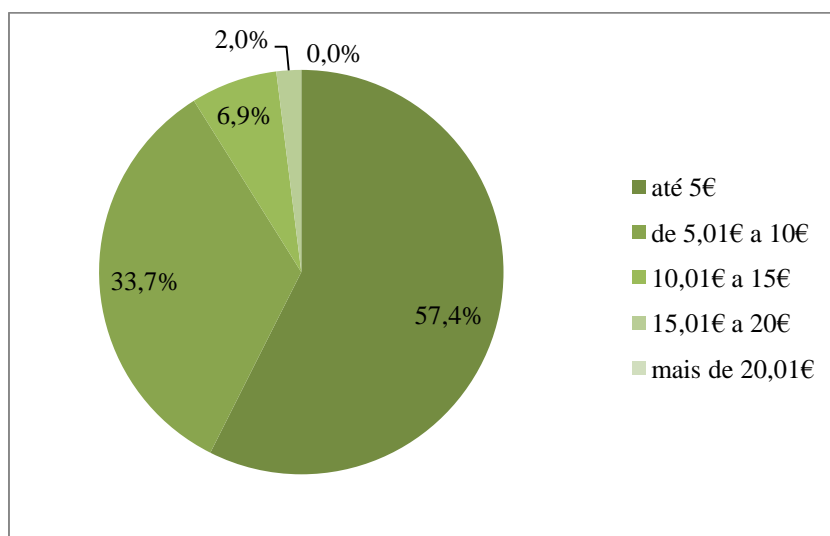
- 80,20% estão disponíveis para pagar até 5€/hora pelo aluguer de uma mesa

Figura 5.8: Valor que os inquiridos estariam dispostos a pagar pelo aluguer de uma mesa



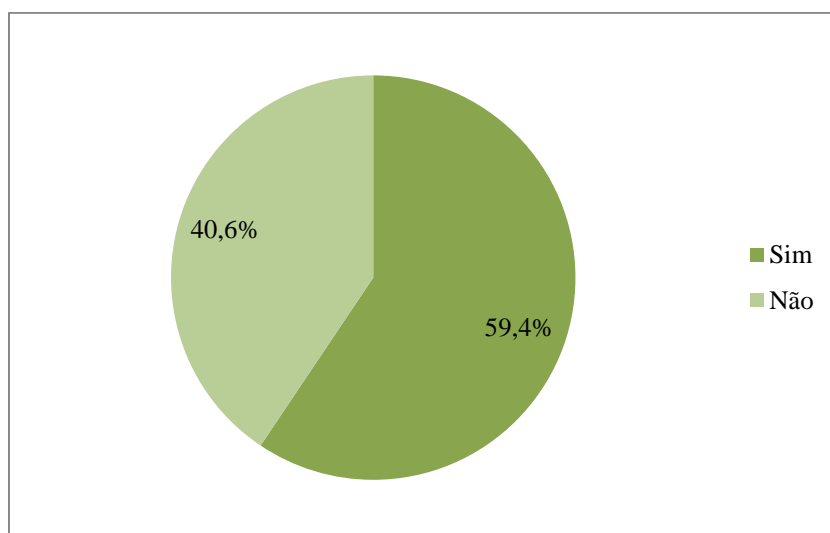
Fonte: Elaboração própria

- 57,40% pretendem gastar até 5€ numa ida ao bar

Figura 5.9: Valor/dia que os inquiridos estariam disponíveis para consumir no bar

Fonte: Elaboração Própria

- 59,40% estão disponíveis para participarem num torneio organizado pelo bar

Figura 5.10: Disponibilidade dos inquiridos para participarem em torneios de ténis de mesa organizados pelo bar

Fonte: Elaboração Própria

5 – Análise Interna – Pontos Fortes e Fracos; Visão, Missão; Variáveis Qualificadoras e Diferenciadoras

5.1 Pontos Fortes

- conceito diferenciador
- rede de contactos na área do ténis de mesa
- capacidade de investimento do promotor
- localização

5.2 Pontos Fracos

- ausência de notoriedade da marca
- empresa de pequena dimensão face à concorrência
- falta de experiência do empreendedor

5.3 Visão

Procurar explorar um nicho de mercado e oferecer uma proposta de valor superior à concorrência.

Apresentar um serviço de qualidade orientado para o cliente a preços competitivos, tendo em vista a obtenção de lucro para os investidores e ser reconhecido pelo mercado como o espaço de referência em Lisboa pelos adeptos da modalidade de ténis de mesa.

5.4 Missão

Proporcionar um local de convívio e de diversão aos entusiastas da modalidade de ténis de mesa.

5.5 Variáveis Qualificadoras

Este projeto vai conter um conjunto de variáveis, que irá permitir que o mesmo se afirme e evidencie no mercado.

Em termos das variáveis qualificadoras podemos considerar:

- Segurança

O conceito deverá proporcionar um local seguro onde os clientes possam conviver em segurança. Para tal irá ter um colaborador dedicado a este campo, que irá efetuar a seleção dos clientes que irão frequentar o espaço, bem zelar pela proteção dos clientes e funcionários. Para além disso está prevista a instalação de dispositivos CCTV.

- Qualidade dos Produtos

Os produtos a disponibilizar devem ser de qualidade indiscutível e reconhecida pelos clientes.

- Disponibilidade dos colaboradores

Os colaboradores devem estar sempre atentos às necessidades dos clientes e disponíveis para as satisfazerem.

- Higiene

É fundamental cumprir com as normas de higiene de modo a assegurar que a qualidade dos produtos se mantém e a transmitir uma imagem de qualidade e de organização do conceito inovador.

5.6 Variáveis Diferenciadoras

Para além das variáveis qualificadoras é necessário adotar variáveis diferenciadoras que permitam fidelizar os clientes e a que estes prefiram este conceito em detrimento de outros.

- Personalização

Atendendo a que estamos perante um conceito muito direccionado para os praticantes da modalidade de ténis de mesa, existe uma forte probabilidade de eles se deslocarem ao bar com grande frequência, pelo que é fundamental que os funcionários os conheçam.

- Qualidade de serviço

É crucial para o sucesso do projeto que o serviço apresentado seja de grande qualidade, que deve passar também pela forma de relacionamento com os *Stakeholders*.

- Orientação para o Cliente

Estamos perante um conceito que está muito direccionado para os praticantes da modalidade de ténis de mesa, pelo que é fundamental que o conceito se desenvolva em torno da modalidade (decoração, festas temáticas,...).

6 – Análise Competitiva – Swot Qualificada

A análise swot é uma metodologia importante para implementar corretamente uma estratégia de marketing. Permite identificar as forças e fraquezas a nível da empresa e as oportunidades e ameaças em termos da envolvente externa à empresa. Através da matriz swot qualificada podemos potenciar as forças e oportunidades que existem e adotar estratégias para mitigar as fraquezas e ameaças.

Quadro 6.1: Análise SWOT qualificada

	Forças (S)	Fraquezas (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - conceito diferenciador - rede de contactos na área do ténis de mesa - boa relação preço/qualidade face à concorrência - capacidade de investimento - localização 	<ul style="list-style-type: none"> - produto novo no mercado, resistências à entrada - ausência de notoriedade da marca - falta de experiência do empreendedor
Oportunidades (O)	Estratégias (S.O.)	Estratégias (OW)
<ul style="list-style-type: none"> - a seleção portuguesa, campeã da Europa de ténis de mesa (aumento de notoriedade da modalidade) - portugueses cada vez mais sensibilizados para a prática de desporto 	<ul style="list-style-type: none"> - divulgação do novo conceito: redes sociais, torneios do Inatel, clubes - aquisição de equipamentos desportivos de qualidade para o estabelecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - o empreendedor deverá frequentar ações de formação - apresentar os benefícios da prática do ténis de mesa - distribuição de folhetos para divulgar o bar - convidar os jogadores da Seleção Nacional de ténis de mesa para divulgarem/visitarem o bar
Ameaças (T)	Estratégias (S.T.)	Estratégias (W.T.)
<ul style="list-style-type: none"> - crise económico-financeira - forte concorrência no sector - possibilidade de copiar o conceito - consumidores pouco leais - mudanças legislativas (horas encerramento, rendas, idade consumo bebidas alcoólicas). 	<ul style="list-style-type: none"> - forte controlo de custos - organização de torneios tendo em vista o reforço de relação entre os praticantes da modalidade - apostar em outro tipo bebidas (ex: cocktails sem álcool, sumos naturais) 	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer parcerias com empresas locais (descontos, eventos para empresas) - cartão de cliente com oferta de 1 hora de aluguer de mesa - promoções de bebidas nas horas de menor tráfego (<i>happy hour</i>) - criar uma mailing list para divulgar eventos no bar e desportivos da modalidade

Fonte: Albert Humphrey

7 – Objetivos do Plano *Smart*, Qualitativos e Quantitativos, Curto e Médio e Longo Prazo

Este plano de negócios tem como finalidade numa primeira fase, enumerar e analisar as diversas variáveis que são cruciais para uma correta definição do conceito a implementar, bem como proceder à análise da viabilidade financeira do projeto. Numa segunda fase irá servir de base de apresentação do projeto a outras entidades (Bancos, Camara Municipal de Lisboa, entre outros). Numa terceira fase irá ser utilizado pelo promotor como guião para a implementação do projeto.

Em seguida irei definir alguns dos objetivos, tendo em conta a maturidade dos mesmos:

Objetivos de curto prazo:

- Cumprir com o prazo estipulado para a abertura de o bar;
- Atingir um volume de negócios de 145.627€ no primeiro ano de atividade;
- Alcançar uma faturação por cliente na ordem dos 10€;
- Estabelecer parcerias com entidades de referência na modalidade de ténis de mesa (Federação Portuguesa de Ténis de Mesa, Inatel, Associação de Ténis de Mesa de Lisboa).

Objetivos de médio longo prazo:

- Alcançar o *payback* do projeto em 5 anos;
- Atingir no fim do terceiro ano um resultado líquido positivo;
- Aparecer nos *sites*/guias de referência, como um dos bares recomendados;
- Liquidar o empréstimo no prazo de 5 anos;
- Contratar mais um funcionário no 5º ano de atividade.

Os objetivos anteriormente referidos são importantes para que se consiga atingir o sucesso e rentabilidade do projeto.

Existem sempre fatores que são imprevisíveis de prever, no entanto o projeto apresentado e objetivos traçados, representa a visão do promotor, tendo em conta a informação que dispõe à data atual.

8 – Estratégia de Desenvolvimento

8.1 Segmentação

No nosso quotidiano é usual as empresas dividirem os mercados em pequenos grupos, de modo a conseguirem obter uma atuação/performance mais eficaz junto dos públicos-alvo da organização. Isto poderá ser efetuado pelo marketing através da adoção das seguintes metodologias: marketing de massas (oferecer a todos os consumidores o mesmo produto, ao mesmo preço, nos mesmos pontos de venda, com os mesmos argumentos), marketing individualizado (para cada consumidor deve ser desenvolvido um esforço de marketing específico) e marketing segmentado (que consiste em dividir o mercado global num número reduzido de subconjuntos “segmentos”, devendo cada um deles ser suficientemente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações.

Neste caso a Top Spin Bar irá adotar o marketing segmentado, pelo que se irá identificar e isolar os diferentes segmentos de mercado, de modo a que seja possível adaptar a oferta às necessidades de um segmento específico.

O processo de segmentação terá em conta os seguintes indicadores:

- Demográfico – o conceito em causa poderá destinar-se a várias faixas etárias:
 - 18/25 anos
 - 26/35 anos
 - 36/64 anos
 - + 64 anos
- Comportamentais – classifica os consumidores de acordo com a sua disponibilidade para adquirir bens e/ou serviços, motivação e atitude.
- Estatuto do consumidor e sua fidelidade
 - Tipo de consumidor
 - Potencial Consumidor
 - Atual consumidor (regular, ocasional)

- Tipo de consumo
 - Regular
 - Ocasional
- Critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto/serviço

Os indivíduos podem ser distinguidos de acordo com a forma como posicionam o produto/serviço na sua mente:

- oferta de qualidade;
- experiência de convívio;
- serviço rápido.

8.2 Targeting

A Top Spin Bar irá direccionar a sua atividade para um mercado alvo específico. Com a elaboração desde projeto pretendo alcançar os indivíduos entre os 18 e os 60 anos, de ambos os sexos, que trabalham/residem ou frequentem a zona de Cais do Sodré em Lisboa. Foi escolhida esta faixa etária, dado que a venda de bebidas alcoólicas em Portugal, é autorizada apenas a indivíduos cuja idade seja a partir dos 18 anos. Para além disso é a partir dos 18 anos que os jovens se emancipam e se tornam independentes de um modo geral, sendo que terão maior liberdade para frequentarem bares e também uma maior mobilidade, dado que a partir deste momento podem obter a carta de condução de veículos ligeiros. Considerei como limite os 60 anos porque é uma idade que as pessoas ainda têm predisposição para conviverem e até esta idade surgem muitos antigos jogadores que voltam a jogar ténis de mesa.

Assim sendo é importante ter dois targets: o público em geral e os praticantes/simpatizantes da modalidade de ténis de mesa.

8.3 Posicionamento

Atualmente estamos perante um mercado que está bastante saturado, pelo que a estratégia a adotar pela empresa será crucial para o sucesso do projeto. Esta estratégia deverá ir de encontro às necessidades dos consumidores e aproveitar o facto de estarmos perante um projeto inovador.

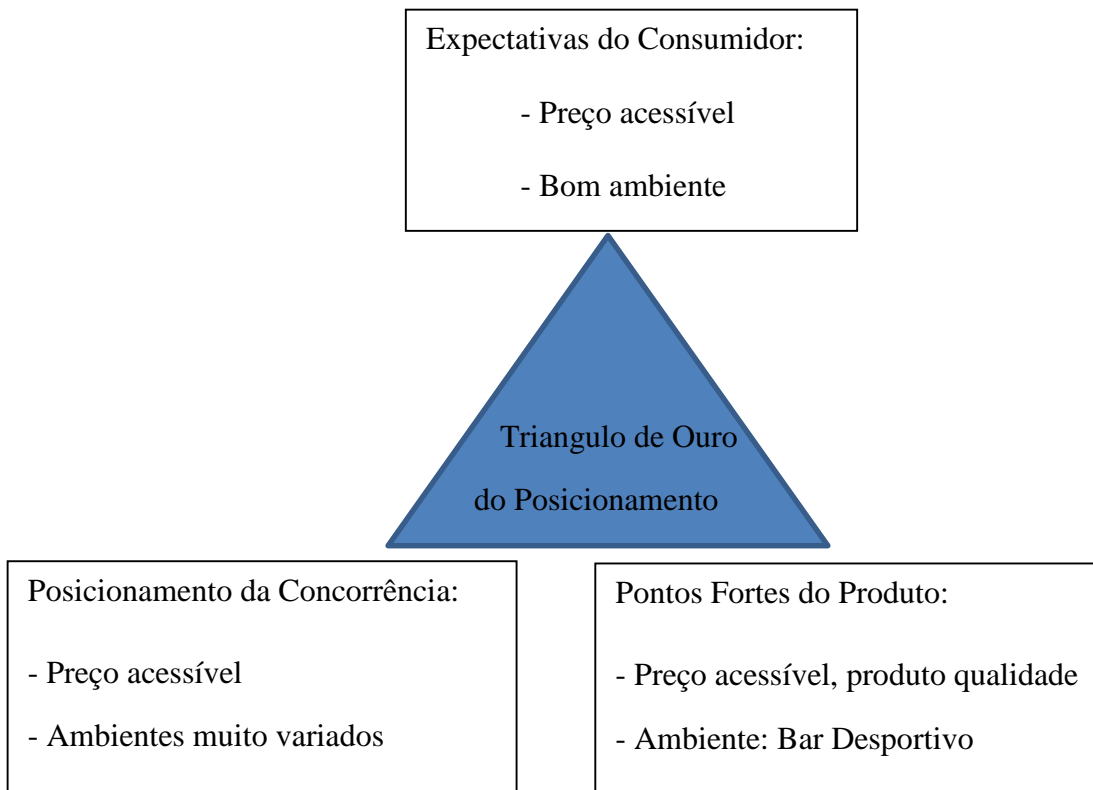
O posicionamento de um produto/serviço tem em conta dois aspetos que se complementam:

- Identificação – Bar situado na zona do Cais do Sodré em Lisboa cujo tema é o ténis de mesa.
- Diferenciação – conceito inovador de bar que proporciona uma experiência única de convívio para os adeptos da modalidade de ténis de mesa e para o público em geral, a um preço competitivo.

O bar irá apresentar uma imagem moderna e irá ter *posters* dos principais jogadores da seleção nacional de ténis de mesa. Pretendo que a imagem seja desenvolvida em torno da modalidade.

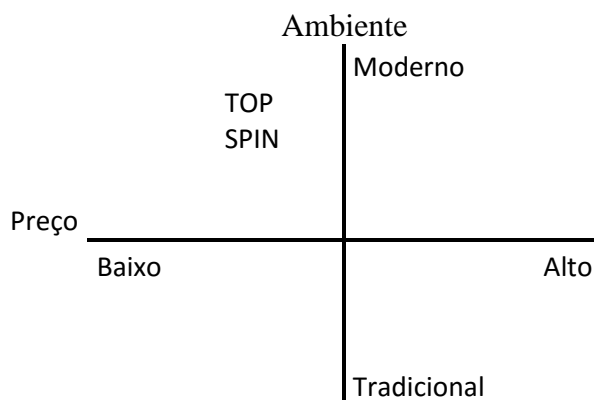
Em termos da oferta para o cliente pretendo apresentar um conceito que explore o facto de não existir em Lisboa, um local onde os amantes da modalidade possam conviver, bem como apresentar uma alternativa válida para aqueles clientes que pretendam quebrar a monotonia e frequentarem um espaço diferente.

Quanto aos preços, o objetivo é praticar preços dentro da média dos espaços na zona envolvente.

Figura 8.1: Triângulo de ouro do posicionamento

Fonte: Mercator XXI

Atendendo a que o preço e o ambiente de um bar são os motivos principais pelo qual os clientes escolhem um bar, irão ser escolhidos para a elaboração do mapa percetual. Atendendo que estamos perante um novo conceito, este posicionamento irá ser o que o promotor do projeto pretende que seja percecionado pelo mercado.

Figura 8.2: Mapa percetual

Fonte: Mercator XXI

9 – Definição de Políticas de Implementação

Em seguida irão ser abordadas as variáveis do marketing mix que influenciam a forma como os consumidores percebem os produtos/serviços.

9.1 Produto:

O Top Spin Bar pretende ser um espaço de referência em Lisboa para os praticantes da modalidade de ténis de mesa, onde é possível conviverem e partilharem experiências sobre a modalidade. Irá disponibilizar o aluguer de duas mesas (medida de cada uma das mesas 2,74x 1,52x 0,76) para quem queira praticar ténis de mesa e realizar eventos associados à modalidade organizados pelo promotor do projeto (torneios, *quizzes*...).

Para além disso, outro dos objetivos será atrair possíveis clientes que frequentem bares em Lisboa e que estarão disponíveis para experimentarem novos conceitos e frequentarem um espaço com boa decoração e com um ambiente de eleição.

O espaço irá disponibilizar uma oferta alargada em termos de bebidas, sendo que o enfoque irá ser sobre: cerveja, gin e caipirinhas. Para complementar a oferta irá disponibilizar também algumas refeições rápidas: bifanas, tostas, pizzas, hambúrgueres... À partida a oferta irá ser fixa, sendo que poderá ir sendo ajustada caso surja alguma bebida nova no mercado.

Está previsto que em cada semana exista uma promoção de uma bebida, que irá ter uma redução no preço e um destaque especial na entrada do bar.

Como forma de rentabilizar o espaço irá ser possível ao clientes alugarem uma mesa durante o dia, caso pretendam praticar a modalidade. No questionário realizado no âmbito do projeto da tese, 62,50% dos indivíduos que praticavam a modalidade referiram que em Lisboa não existem espaços suficientes para praticar a modalidade, enquanto que 80,20% do universo total dos inquiridos, indicaram que seria importante ou muito importante que o espaço disponibilizasse o aluguer de mesas.

O horário de funcionamento do estabelecimento será entre as 18h e 2h e estará encerrado às segundas e terças-feiras.

9.1.1 Marca

O espaço em causa irá ter a marca “Top Spin Bar” que corresponderá à designação social da empresa.

9.1.2 Tipo de marca

O tipo de marca criada para este projeto é uma institucional em que o nome da própria empresa define o próprio conceito. O Top Spin é uma técnica utilizada na modalidade de ténis de mesa e o “bar” esclarece qual o tipo de negócio em causa. Estamos pois perante a constituição de uma nova marca aliada à criação de uma nova empresa.

9.1.3 Identidade da Marca

- Identidade Física

A marca em causa irá ser construída tendo em consideração três componentes:

- Nome;
- Logótipo;
- Assinatura.

- Nome

O nome de uma marca acaba por ser na maior parte das vezes o cartão-de-visita do conceito. A escolha do nome acaba por ser um processo difícil, no entanto é fundamental para o sucesso do negócio. Ao escolher o nome em causa, pretendi que fosse facilmente identificável pelos jogadores de ténis de mesa, pelo que escolhi o nome de uma técnica utilizada num jogo de ténis de mesa aliado ao tipo de negócio.

Para além do que foi referido, procurei que a escolha do nome tivesse em atenção em atenção os seguintes pontos:

- nome internacional, com o objetivo que os visitantes estrangeiros também possam aderir ao conceito;
- nome que facilmente é reconhecido.

9.1.4 Logótipo

A elaboração do logotipo da empresa, foi um processo criativo que teve em conta os seguintes fatores:

Nome – utilização de uma expressão alusiva à modalidade e de fácil reconhecimento por parte dos praticantes da modalidade.

Formato da letra e cores – escolhi o verde, o vermelho e o laranja como cores predominantes, dado que transmitem: paixão, dinamismo, segurança...valores fundamentais para o conceito.

Imagem – um dos objetivos foi colocar objetos alusivos à prática da modalidade para que os clientes conseguissem associar de imediato o conceito à modalidade.

Figura 9.1: Logotipo da empresa



Fonte: Elaboração própria

9.2 Preço

O preço é uma das variáveis sensíveis para o sucesso do projeto dado que afeta diretamente o lucro da empresa e por consequente a sua sustentabilidade no médio/longo prazo.

Embora esteja em causa um conceito diferenciador que agrega em si dois conceitos, bar e espaço dedicado à modalidade de ténis de mesa, pretendo definir uma política de preços, tendo em conta o preço médio praticado pelos estabelecimentos principais na zona circundante.

A política de fixação de preços com base na concorrência mais importante e direta irá aplicar-se aos produtos comercializados, bem como ao valor do aluguer das mesas de ténis de mesa.

Pretendo disponibilizar um menu com o nome da marca que integre vários produtos, que adquiridos isoladamente teriam um custo de aquisição para o cliente superior.

Como forma de diversificar a obtenção de receitas e alargar a oferta do projeto, pretendo realizar noites temáticas e organizar torneios (60% dos inquiridos manifestaram interesse em participar num torneio organizado pelo bar).

Quadro 9.1: Tabela de preços do bar



Cerveja		Diversos Com Alcool	
Imperial	2,00 €	Copo Vinho	3,50 €
Carlsberg	2,50 €	Jarro Sangria Branca	12,50 €
Heineken	2,50 €	Jarro Sangria Tinta	12,50 €
Corona	3,00 €	Caipiroska	7,50 €
Somersby	3,50 €	Caipirão	7,50 €
Cerveja 0%	2,50 €	Caipirinha	6,00 €
Guinness	4,00 €	Pinã Colada	7,00 €
Diversos Sem Alcool		Mojito	7,00 €
Cola	2,00 €	Cuba Libre	7,00 €
Sumos	2,00 €	Cocktail Top SPIN	8,00 €
Água	1,50 €	Shot TOP Spin	2,50 €
Água Pedras	2,00 €	Vodka	
Café	1,20 €	Eristoff	4,00 €
Ginger Ale	2,50 €	Eristoff Black	4,50 €
Chá	2,50 €	Absolut	5,00 €
Sumo Laranja Natural	2,50 €	Artic Sabores	5,00 €
Red Bull	4,00 €	Grey Goose	8,00 €
Licores		Whisky Novo	
Moscatel	3,50 €	William Lawson`s	4,50 €
Martini	3,50 €	JB	5,00 €
Amêndoa Amarga	3,50 €	Cutty Sark	5,00 €
Macieira	4,00 €	Famous Gouse	5,00 €
Batida de Coco	3,50 €	Red Label	5,00 €
Licor de Café	3,50 €	Whisky Velho	
Carolans	4,00 €	Jameson	5,50 €
Licor Beirão	4,00 €	Black Label	7,00 €
Malibu	5,00 €	Cardhu	7,00 €
Safari	5,00 €	Logan	7,00 €
Run		Ballantine`s 12	7,00 €
Bacardi	4,50 €	Jack Daniel`s	6,00 €
Bacardi Gold	5,00 €	Alimentação	
Bacardi Lemon	5,00 €	Tosta Mista (Fiambre, queijo)	3,50 €
Bacardi 8	6,00 €	Fatia Pizza	3,00 €
Gin		Hambúrguer Simples (Alface, tomate)	5,00 €
Bombay Original	4,50 €	Hambúrguer Queijo (Alface, tomate)	6,00 €
Bombay Sapphire	6,00 €	Sandes TOP SPIN	7,00 €
Hendrick`s	7,50 €	(alface, tomate, ovo, queijo e presunto)	
Bulldog	7,50 €	Bifana	3,50 €
Mare	8,50 €	Prego	4,00 €
Tequila	8,00 €	Aperitivos	5,00 €
		Cachorro	2,50 €

Fonte: *Elaboração própria*

9.3 Comunicação

A comunicação irá ser fundamental para transmitir uma imagem correta da empresa e para divulgar o conceito, de modo a que a marca consiga conquistar o seu lugar num mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Segundo Lasswell o processo de comunicação pode ser sintetizado em torno de algumas perguntas básicas:

a) A quem?

O processo de comunicação terá como objetivo atingir pessoas de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 18 anos e os 60 anos, que trabalham/residem ou frequentem Lisboa. A comunicação assim deverá ser orientada para os indivíduos que sintam uma afinidade com a modalidade de ténis de mesa e que procurem uma espaço diferente para conviverem.

b) O quê?

A mensagem que procuro transmitir deverá ser a de um conceito inovador e moderno onde será possível aos clientes conviverem e trocarem experiências sobre a modalidade de ténis de mesa.

c) Como?

A escolha dos canais de comunicação a utilizar é fundamental para assegurar uma comunicação eficiente, dado que é fundamental garantir que os canais conduzem corretamente aos alvos da mensagem.

No nosso quotidiano tem surgido uma grande diversidade de canais através do desenvolvimento das tecnologias da informação.

Assim sendo, vou utilizar ferramentas tradicionais e modernas de modo a conseguir atingir o maior número de clientes, tendo em conta os critérios anteriormente referidos, sendo que serão utilizadas maioritariamente, atividades comunicação *below the line*.

- Publicidade

- utilização do site institucional da empresa;
- presença em sites de pesquisa sobre bares (www.lifecooler.com; www.viajecomigo.com; www.zomato.com; www.guiadacidade.pt);
- redes sociais: facebook e twitter;
- guias turísticos;
- *flyers* – distribuição na zona envolvente e em torneios de ténis de mesa do Inatel;
- utilização de Google Adwords.

9.4 Pessoas

As pessoas são sem dúvida o recurso mais valioso que uma organização poderá ter para enfrentar as exigências do mercado em que está inserida.

Uma organização que aposte nos seus recursos humanos está a apostar no seu futuro.

O recrutamento dos colaboradores a contratar é uma tarefa de extrema importância, dado que eles irão ser o rosto da organização perante o cliente. Os colaboradores deverão ter conhecimento do negócio, nomeadamente das normas de higiene e segurança alimentares e da regulamentação do sector, mas acima de tudo deverão conseguir criar uma boa relação com os clientes.

Nesta fase inicial está previsto que a empresa conte com quatro colaboradores no seu quadro de pessoal: sócio-gerente, dois empregados de balcão e um segurança. No futuro está prevista a contratação de mais um empregado de balcão. Aproveito para detalhar em seguida a descrição de cada uma das funções:

Sócio-Gerente

Acompanhamento de toda a atividade inerente ao funcionamento normal da empresa, quer a nível dos colaboradores quer a nível do negócio em si:

- Gestão de *stocks*;
- Tarefas Administrativas;
- Recrutamento de colaboradores;

- Acompanhamento da política de comunicação da empresa (gestão do *site*, definição de eventos, celebração de parcerias);

- Aluguer das mesas.

Empregado de balcão sénior

- Formação e acompanhamento do empregado de balcão júnior;

- Organizar/preparar o serviço de bar;

- Receção dos Clientes;

- Preparação de bebidas e pratos rápidos;

- Garantir a satisfação do Cliente;

- Faturar o serviço prestado.

Empregado de balcão júnior

- Apoio ao empregado de balcão sénior nas tarefas anteriormente indicadas.

Segurança

- Receção dos Clientes;

- Assegurar o bom ambiente no estabelecimento;

- Apoio aos restantes colaboradores.

Para as funções atrás referidas, está prevista a seguinte remuneração:

Quadro 9.2: Gastos com pessoal

Função	Gastos com o Pessoal	
	Ordenado Base	Subsídio de Alimentação
Gerente	800,00 €	130,46 €
Empregado de Balcão Sénior	800,00 €	130,46 €
Empregado de Balcão Júnior	600,00 €	130,46 €
Segurança	750,00 €	130,46 €
Total	2.950,00 €	521,84 €

Fonte: Elaboração própria

9.5 Processos

Uma correta definição dos processos é fundamental para assegurar o correto funcionamento da organização. É importante que seja definida uma padronização dos processos de modo a que cada colaborador tenha consciência de como deverá desempenhar cada tarefa. Uma otimização dos processos poderá conduzir a um aumento da produtividade e a uma redução do desperdício de recursos.

9.6 Evidências Físicas

As evidências físicas podem ser definidas como a percepção do ambiente em que o serviço é prestado. Existem vários tipos de evidências físicas que deverão ser tidas em atenção, nomeadamente: organização das instalações e equipamentos, decoração, apresentação dos colaboradores, imagem do bar, entre outros.

As evidências físicas ajudam a definir o conceito e o posicionamento do bar, pois acabam por completar o conceito inicialmente idealizado.

Em seguida irei descrever algumas evidências físicas associadas ao projeto inovador:

- Ambiente Envolvente

Estamos perante uma zona de referência em Lisboa na área da restauração que tem diversos bares, como se poderá verificar:

Figura 9.2: Exemplos de bares localizados no Cais Sodré



Fonte: Imagens obtidas no Google

- Características do espaço

O espaço em causa deverá ter três divisões e capacidade para 100 pessoas. Numa das divisões deverão estar duas mesas de ténis de mesa, noutra deverá estar o balcão e uma zona para preparar as refeições rápidas, enquanto que a ultima divisão deverá ter um espaço com mesas e cadeiras. Para além disto será necessário ter três WCs (masculino, feminino e mobilidade reduzida) e uma arrecadação.

Na divisão onde estarão as mesas de ténis de mesa, deverão estar alguns bancos e quatro mesas altas, de modo a que seja possível aos clientes assistirem aos jogos enquanto consomem uma bebida.

A outra divisão deverá ter quadros alusivos ao ténis de mesa, com jogadores da seleção nacional e quatro plasmas de modo a que seja possível assistir a jogos. A decoração deverá ser moderna e deverá existir um equilíbrio entre cor e luz no espaço em causa. As mesas deverão ser azuis e verdes de modo a imitar as oficiais de ténis de mesa, assim como os copos deverão ser alusivos à modalidade.

- Atendimento

Os colaboradores deverão utilizar uma t-shirt com o logotipo do bar e calças de ganga para dar um ar informal e de identificação com a marca. Os colaboradores deverão ser simpáticos para com os clientes e deverão proporcionar um atendimento rápido e eficaz.

9.7 Distribuição

Atendendo a que o que está em causa é um bar, os produtos comercializados serão para consumo no espaço físico do bar. Estamos pois perante uma empresa de comércio a retalho de bebidas.

A plataforma da internet irá ter um papel importante, dado que através do *site* institucional e do facebook, será possível divulgar o conceito ao maior número de clientes possíveis no menor espaço de tempo.

Pretendo que seja disponibilizada uma ferramenta que permita aos clientes efetuarem o aluguer de uma mesa através da internet e irei incentivá-los a escreverem a sua opinião no facebook, quando estiverem a terminar a sua visita.

10 – Requisitos para a Implementação

Um dos requisitos fundamentais para a implementação do projeto será garantir que existe o capital social necessário para implementar o projeto idealizado. Neste caso o valor será de 50.000€, a ser disponibilizado pelo promotor.

Em seguida deverá ser consultada uma instituição financeira no sentido que seja analisada a viabilidade da empresa recorrer a um empréstimo. Em caso de recusa do pedido de financiamento deverá ser equacionada a possibilidade de entrar mais um sócio na empresa de forma a colmatar o valor remanescente.

A forma jurídica da sociedade a constituir será uma sociedade unipessoal por quotas, dado que irá ter apenas um sócio, que neste caso será o gerente da empresa. O capital social será integralmente realizado em dinheiro. Atualmente o valor do capital social mínimo é de 1€. Neste caso a responsabilidade dos sócios é limitada aos bens afetos à empresa.

O local idealizado para o bar será na zona do Cais do Sodré, em Lisboa sendo que deverá ter uma lotação na ordem das 100 pessoas para que seja possível cumprir com a previsão de vendas.

O recrutamento será efetuado pelo promotor do projeto, com a ajuda de amigos ligados ao ramo. Numa fase inicial, irá ser colocado um anúncio na imprensa durante uma semana. Na segunda fase serão selecionados cinco candidatos para cada função que irão ser entrevistados na terceira fase. A última fase corresponde à seleção dos candidatos e à apresentação de uma proposta formal.

Será necessário solicitar licença para realizar obras de melhoramento no espaço, que no entanto não deverão afetar a estrutura. Em princípio as obras de melhoramento deverão decorrer no início do ano, enquanto que a inauguração do espaço deverá ocorrer no início de Fevereiro. Antes da abertura o bar deverá ter o alvará de funcionamento.

Quanto à constituição da empresa, o sócio-gerente deverá deslocar-se a um dos balcões de atendimento da “Empresa na Hora”, com os documentos de identificação e proceder ao pagamento do custo associado.

Existem alguns seguros inerentes à atividade em causa que são obrigatórios por lei e que de certo modo ajudam a prevenir imprevistos que venham a decorrer do exercício da atividade:

- Seguro de Acidentes de Trabalho;
- Seguro de Recheio (com cobertura de incêndio);
- Seguro de Responsabilidade Civil.

A implementação de um plano de negócios é um processo árduo e que por vezes conta com várias contrariedades e imprevistos que podem ser de várias naturezas. Assim sendo, é necessário ter um plano alternativo no caso de a situação não evoluir conforme previsto. Caso esta situação se venha a verificar é possível reduzir um posto de trabalho, neste caso o empregado de balcão júnior, não iria renovar o contrato de trabalho. Outra medida a adotar poderá ser a contratação de um relações públicas, tendo em vista a dinamização do espaço.

Para além disso será possível alargar a gama de produtos a comercializar no bar, nomeadamente equipamentos para a modalidade através de parcerias com marcas. Outra medida poderia ser disponibilizar aulas de ténis de mesa no espaço para quem pretendesse aprender a modalidade, tendo em vista a rentabilização das horas mortas.

11 – Avaliação Financeira

11.1 Pressupostos

De modo a proceder à avaliação financeira do projeto, foram tidos em consideração, diversos pressupostos, que são os seguintes:

11.1.2 Pressuposto sobre a atividade da Empresa

- A empresa irá iniciar a atividade em Fevereiro de 2016, estando a sua constituição prevista para o início de 2016;
- O prazo médio de recebimento de clientes será de 0 dias, dado que os produtos são pagos no momento de consumo, enquanto que o prazo médio de pagamento a fornecedores será de 30 dias;
- O prazo médio de armazenagem será de 15 dias;

11.1.3 Pressupostos fiscais

- Foi tido em conta uma taxa de IRC de 21%, atendendo a que assim foi definida pelo Orçamento de Estado para 2015, e uma taxa média de IRS de 23,60% dado que corresponde à taxa média do escalão de rendimentos do qual faz parte o salário médio nacional (Rendimento colectável anual de 7.000€ a 20.000€);
- Considerei a taxa de IVA de 23%, embora alguns produtos possam ser adquiridos a uma taxa inferior.
- A taxa de segurança social para entidade patronal foi de 23,75% enquanto que a taxa de segurança social para o pessoal seria de 11%.

11.1.4 Pressupostos Económicos

- A taxa das aplicações financeiras de curto prazo será de 0,70%, foi definida após consulta ao *site* de alguns bancos e tendo em conta a taxa oferecida para um depósito a prazo a um ano;
- A taxa de juros de empréstimos de curto prazo foi de 8%, enquanto que a de M/L prazo foi de 6%, tendo em conta o conhecimento/experiência profissional do promotor do projecto na área financeira.

- A taxa de juro de activos sem risco é de 2,52% (taxa das obrigações do Tesouro a 10 anos – referente ao mês de Agosto);

- A taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade é de 0,01.

11.2 Volume de Negócios

Para o cálculo do Volume de Negócios foram seleccionados três produtos que vão ser a aposta do bar, dado que representam uma boa margem e são produtos que fazem parte das preferências dos consumidores que frequentam este tipo de estabelecimento. Na fase inicial irão estar disponíveis 73 produtos, no entanto a oferta poderá ser alterada, caso surjam novos produtos.

As previsões para o volume de negócios são as referidas no quadro abaixo:

Quadro 11.1: Previsão para o Volume de Negócios

VENDAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Imperial	12.100	15.201	16.768	18.192	19.408	20.547
Quantidades vendidas	6.050	7.563	8.243	8.820	9.261	9.632
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	9,00%	7,00%	5,00%	4,00%
Preço Unitário	2,00	2,01	2,03	2,06	2,10	2,13
Gin Hendrick's	15.428	19.691	22.318	24.441	26.571	27.860
Quantidades vendidas	2.057	2.612	2.926	3.160	3.381	3.483
Taxa de crescimento das unidades vendidas		27,00%	12,00%	8,00%	7,00%	3,00%
Preço Unitário	7,50	7,54	7,63	7,73	7,86	8,00
Caipirinha	5.808	7.004	7.939	8.855	9.537	10.000
Quantidades vendidas	968	1.162	1.301	1.431	1.517	1.562
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	12,00%	10,00%	6,00%	3,00%
Preço Unitário	6,00	6,03	6,10	6,19	6,29	6,40
Diversos	112.292	145.581	167.954	190.742	211.235	227.939
Quantidades vendidas	29.016	37.431	42.671	47.791	52.093	55.218
Taxa de crescimento das unidades vendidas		29,00%	14,00%	12,00%	9,00%	6,00%
Preço Unitário	3,87	3,89	3,94	3,99	4,05	4,13
TOTAL	145.627	187.477	214.979	242.231	266.750	286.347

Fonte: IAPMEI

Podemos verificar um crescimento acentuado nos dois primeiros anos de atividade, sendo que nos outros anos se prevê que a faturação seja mais estável. Para o cálculo do preço unitário dos produtos diversos, tive em consideração o número total de produtos comercializados no ano em questão e o preço de venda total dos mesmos, com exceção dos três produtos em destaque (imperial, gin Hendrick's e caipirinha).

11.3 CMVMC

De modo a ser apurado o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, foi adotada uma postura conservadora, dado que tive em consideração o preço de venda dos produtos nos hipermercados e não o custo de aquisição aos fornecedores anteriormente referidos. Esta margem permite contemplar os seguintes custos:

- recebimento de clientes através de TPA;
- depreciação de mercadorias;

Assim sendo foram consideradas margens brutas entre 60% e 69%.

Em seguida apresento uma previsão para o CMVMC:

Quadro 11.2: Previsão do CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produtos		55.685	71.743	82.324	92.814	102.268	109.812
Imperial	69,00%	3.751	4.712	5.198	5.640	6.016	6.370
Gin Hendrick's	60,00%	6.171	7.876	8.927	9.777	10.628	11.144
Caipirinha	66,67%	1.936	2.335	2.646	2.951	3.179	3.333
Diversos	60,97%	43.828	56.820	65.552	74.446	82.445	88.965
TOTAL CMVMC		55.685	71.743	82.324	92.814	102.268	109.812

IVA	23%	12.808	16.501	18.934	21.347	23.522	25.257
------------	------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL CMVMC + IVA		68.493	88.244	101.258	114.161	125.790	135.068
--------------------------	--	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fonte: IAPMEI

11.4 FSE

Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos foi orçamentado um valor para o primeiro ano de 44.331,54€ que irá ser atualizado à taxa anual de 2%.

Quadro 11.3: Previsão para os FSE

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total FSE	41.063,00	45.691,92	46.605,76	47.537,87	48.488,63	49.458,40
IVA	3.268,54	3.636,99	3.709,73	3.783,93	3.859,61	3.936,80
Total FSE +IVA	44.331,54	49.328,91	50.315,49	51.321,80	52.348,24	53.395,20

Fonte: IAPMEI

11.5 Gastos com pessoal

Em termos do quadro pessoal a empresa irá iniciar a actividade com quatro colaboradores e irá contratar mais um. O quadro em seguida indica a previsão de gastos com o pessoal.

Quadro 11.4: Previsão de gastos com o pessoal

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações						
Órgãos Sociais	11.200	11.536	11.882	12.239	12.606	12.984
Pessoal	30.100	31.003	31.933	32.891	45.170	46.525
Encargos sobre remunerações	9.809	10.103	10.406	10.718	13.722	14.133
Seguro Acidentes de Trabalho	413	425	438	451	578	595
Gastos de acção social	5.740	5.912	6.090	6.273	8.076	8.318
Outros gastos com pessoal	3.000	1.000	1.500	2.000	2.000	2.000
Total	60.262	59.980	62.249	64.571	82.151	84.555

Fonte: IAPMEI

11.6 Fundo de Maneio

Atendendo aos prazos médios de pagamentos e recebimentos e à quantidade de stock necessária para assegurar funcionamento do bar, considereei 15.000€ como reserva de segurança de tesouraria.

11.7 Liquidez

A empresa consegue atingir em 2018 resultados líquidos positivos.

Após análise do quadro abaixo indicado, podemos verificar que a empresa tem capacidade para assumir os compromissos de curto prazo.

O rácio de liquidez reduzida, demonstra que a empresa irá ter algumas dificuldades em 2017, para fazer face aos compromissos de curto prazo sem recorrer a vendas adicionais, no entanto o valor não representa motivo de preocupação, dado que a previsão financeira para este plano de negócios tem uma postura preventiva.

Quadro 11.5: Rácios de Liquidez

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	1,59	1,01	1,34	2,22	2,73	2,87
Liquidez Reduzida	1,40	0,85	1,18	2,05	2,56	2,74

Fonte: IAPMEI

11.8 Indicadores Financeiros

A empresa apresenta um valor de autonomia financeira sempre superior a 24%, valor que está acima do valor mínimo exigido pelas entidades financeiras para aprovação de financiamentos. Em 2021 podemos verificar que, 70% dos activos são financiados por capitais próprios.

Quanto ao rácio de solvabilidade total, é possível concluir que a empresa tem capacidade para cumprir com os compromissos com terceiros.

Nos dois primeiros anos, a empresa não vai conseguir gerar resultados operacionais suficientes para cobrir os encargos financeiros. Podemos considerar normal, dado que a empresa apenas irá iniciar a actividade em 2016 e irá necessitar de tempo para atingir o volume de negócios suficiente para assegurar o equilíbrio financeiro.

Quadro 11.6: Indicadores Financeiros

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	31%	24%	32%	50%	60%	70%
Solvabilidade Total	144%	131%	147%	200%	252%	331%
Cobertura encargos financeiros	-1610%	-319%	488%	1807%	2053%	10111%

Fonte: IPAMEI

11.9 Indicadores de Rendibilidade

A Empresa em 2016 irá efectuar um forte investimento, através de capitais próprios e financiamento bancário, no entanto apenas em 2018 atinge um ROI (*Return On Investment*) positivo.

O rácio de rendibilidade do activo, permite aferir a atratividade dos ativos da empresa, na medida em que poderão conseguir gerar resultados. Nos dois primeiros anos em análise é negativo, dado que principalmente no primeiro ano vai ser feito um grande investimento. A partir de 2018, apresenta valores positivos.

A rendibilidade dos capitais próprios, indica a taxa de retorno do capital que o sócio investiu. É possível concluir que a partir de 2018 a rendibilidade dos capitais próprios é bastante superior à taxa do activo sem risco.

Quadro 11.7: Indicadores de Rendibilidade

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	-36%	-11%	8%	23%	15%	24%
Rendibilidade do Activo	-34%	-8%	10%	24%	16%	30%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	-118%	-46%	26%	46%	25%	35%

Fonte: IAPMEI

11.10 Indicadores de Viabilidade

O projecto apresenta uma taxa interna de rentabilidade de 42,16% e um VAL positivo de 111.586€, pelo que podemos concluir que é viável.

O payback period do projeto é atingido ao fim de 5 anos, pelo que nesta altura a empresa terá gerado resultados líquidos acumulados que compensam o valor do investimento inicial no projeto.

12 – Bibliografia

Monografias

- Brassington, F. & Pettit, S. 2001, *Principles of marketing*, Londres: Prentice-Hall,
- Carvalho, C., Editora. N., & Magalhães, G. 2002. *Análise económico-financeira de empresas*, Lisboa: Universidade Católica
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. *Marketing management*. US: Prentice-Hall International.
- Lendrevie, Jacques *et al.* 2013. *Mercator XXI, teoria e prática do marketing*. Portugal: Pub.D.Quixote.
- Lewis, C. 2001. The future of british brewing: strategies for survival. *Strategic Change*, vol. 10: 151-161.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. 2005. *Human resource management at work* (3rd ed.). Londres: CIPD.
- Smith, M. 2001. *Not all in the price*, Norwich: Lovewell Blake.

Artigos Científicos

- Baker, J., Grewal, D. & Parasuraman, A. 1994. The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Collis, J. & Jarvis, R. 2002. Financial information and the management of small private companies. *Journal of small business and enterprise development*, 9: 100-110.
- Dawar, N. & Parker, P. 1994. Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58 (2): 81-95.
- Deehan & Saville, 2003. Calculating the risk: recreational drug use among clubbers in the South East of England.
- Dodds, W., Monroe, K. & Grewal, D. 1991. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3): 307-319.
- Folkes, V. & Wheat, R. 1995. Consumers' price perceptions of promoted products. *Journal of Retailing*, 71 (3): 317–328.
- Gilbert, D. 2000. The growth and development of branding within the british pub industry, *International Journal of Wine Marketing*, 12: 31.

- Gillet, G. 2010. Les cafés en danger. *Le journal du Dimanche*, 17 January, 13-15.
- Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., & Borin, N. 1998. The effect of store name, brand name and price discounts on consumers evaluations and purchase intentions, *Journal of retailing*, 74 (3): 331.
- Grewal, D. Monroe, K. & Krishnan, R. 1998. The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62 (2): 46-59.
- Herriot, P. 1998. The role of human resource management in building a new proposition. *Human Resource Management*, 106-116.
- Knowles, T. & Egan, D. 2002. The changing structure of UK brewing and pub retailing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (2).
- Krishna, A. 1991. Effect of dealing patterns on consumer perceptions of deal frequency and willingness to pay. *Journal of Marketing Research*, 441-451.
- Kwansa, F. & Parsa, H. 1990. Business failure analysis: an events approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 14 (2): 23-34.
- Laitinen, E. & Gin Chong, H. 1999. Early-warning system for crisis in SMEs: preliminary evidence from Finland and the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (1): 89 – 102.
- Lichtenstein, D. & Bearden, W. 1989. Contextual influences on perceptions of merchant-supplied reference prices. *Journal of Consumer Research*, 16 (1): 55-66.
- Luck, D. & Lancaster, G. 2003. E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry. *Managerial Auditing Journal*, 18 (3): 213 – 231.
- Maréchal, F. 2012. Pub food: surveys of customer demand and pub provision. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4 (3): 243-254.
- Mintel, 2001, *Independent Pubs and Bars*
- Mintel, 2001, *Themed Pubs and Bars*
- Mutch, A. 2000. Trends and tensions in UK public house management. *International Journal of Hospitality Management*, 19 (4): 361–374.
- Murphy, P. 1997. Interactive marketing news. *Marketing News*, 10.
- Nevin, J.R. and Houston, M. 1980. Images as a component of attractiveness to intra-urban shopping areas. *Journal of Retailing*, 56: 77-93.
- Ormrod, N. 2012. The french bar: adapting to legal and societal shifts. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4 (3): 235-234.
- Peet, S. 2012. The potential role of the internet in promoting pub food, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4: 271-276.

Pratten, J. 2003. Case study: what is the ideal public house licensee?, *BritishFood Journal*, 105: 732.

Pratten, J. 2004. Examining the possible causes of business failure in British public houses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16: 246.

Pratten, J. 2006. The development of pub marketing in the uk. *International Journal of Wine Marketing*. 18 (1): 6-15.

Pratten, J. e Curtis, S. (2002). Attitudes towards training in UK licensed retail: an exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (4): 393-403.

Rao, A. & Monroe, K. 1989. The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26 (3): 351-357.

Thomas, R., Lashley, C., Rowson, W., Xie, G., Jameson, A., Eaglen, A., Lincoln , G., and Parsons, T. 2000. *The national survey of small tourism and hospitality firms*.

Walker, C. 1991. What`s in a Name?. *Supermarket Business*, 46: 79.

Williams, C. 1996. Cornell hotel and restaurant administration quarterly. *The British Pub – An Industry In Transition*, 37 (6): 62-63.

Withiam, G. 2000. Bar bill. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartley*, 41: 7.

Zimmer, M. & Golden, L. 1988. “Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images,” *Journal of Retailing*, 64 (3): 265-293.

Revistas

Lomba, L., Apostolo, J., Mendes, F. & Campos, D. 2011. *Revista Toxicodependências*.17 (1): 3-15.

Progressive Grocer 1992

Publican 22/07/2010

Pub Food Magazine 1999.

Referências da Internet

Faria, F. 2015 Encerramento de Empresas Atinge o Valor Mais Baixo dos Últimos Sete Anos

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/encerramento_de_empresas_atinge_valor_mais_baixo_dos_ultimos_sete_anos.html Ultimo acesso em 27/09/2015

Morais, P. 2012. Comportamento Do Consumidor Na Internet,
<http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-digital/item/21-comportamento-do-consumidor-marketing-digital> Ultimo acesso em 27/09/2015

Sedes (2012), O Impacto da crise no bem-estar dos portugueses,
<http://www.sedes.pt/multimedia/file/sedes-lcc-estudo.pdf> Ultimo acesso em 27/09/2015

<http://www.legislativas2015.pt>

<https://www.bportugal.pt>

<https://www.guidacidade.pt>

<http://www.idesporto.pt/>

<http://www.fptm.pt/>

<http://www.iapmei.pt/>

<http://www.pai.pt>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine_main&xpid=INE Ultimo acesso em 27/09/2015

<http://greensavers.sapo.pt/2013/12/20/reciclagem-em-portugal-de-1996-ate-2020-com-video/> Ultimo acesso em 27/09/2015

<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/governo-vai-limitar-mais-a-lei-do-tabaco-para-espacos-fechados-1527884> Ultimo acesso em 27/09/2015

<http://info.portaldasfinancas.gov.pt/>

<https://www.zomato.com/pt>

<https://bde.portaldocidadao.pt/evo/landingpage.aspx> Ultimo acesso em 27/09/2015

<https://www.informadb.pt/idbweb/public/news.xhtml;jsessionid=211ed3fa7d18f915feefa32318db.jvm2?newsRef=-1672558042> Ultimo acesso em 27/09/2015

<http://www.ahresp.com/>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BD CFCA492-AEBB-40C2-B3AF-8A35CAE787F4%7D> Ultimo acesso em 27/09/2015

<http://www.cipd.co.uk/hr-resources> CIPD (2005), “Managing change: the role of the psychological contract” (Ultimo acesso 16/05/2010).

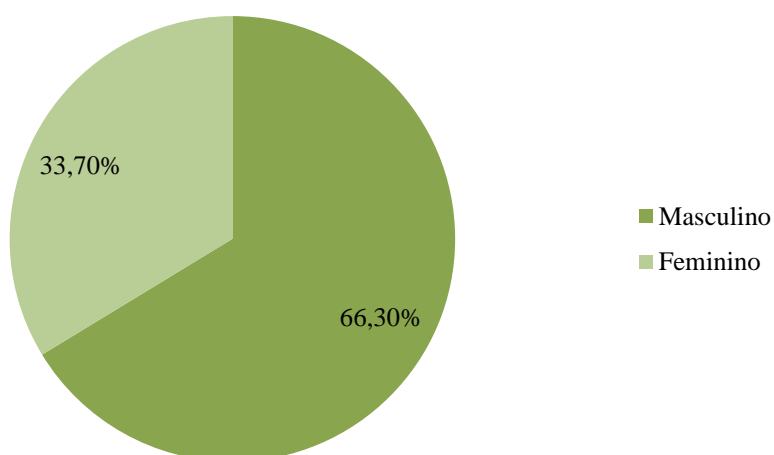
13 – Anexos

Anexo I – Inquérito e Respostas

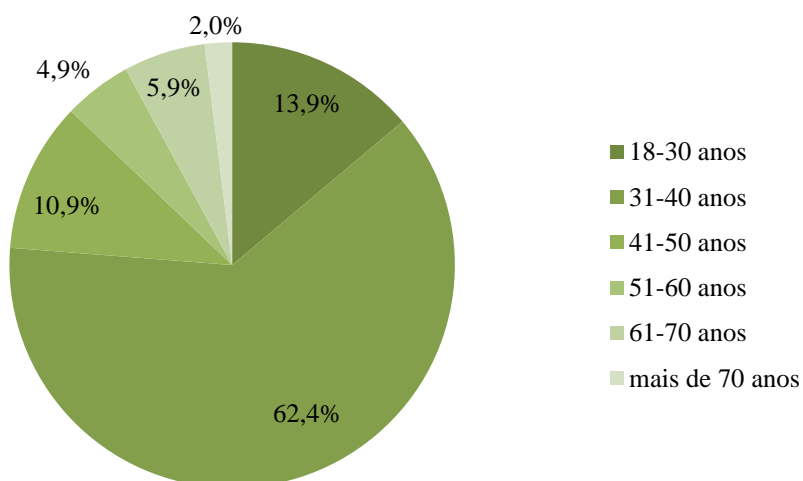
No âmbito da obtenção do grau de mestre em marketing, estou a desenvolver um plano de negócios sobre um conceito inovador em Portugal, que consiste num bar localizado em Lisboa, cujo tema central irá ser o ténis de mesa.

Agradeço a sua ajuda no preenchimento do inquérito.

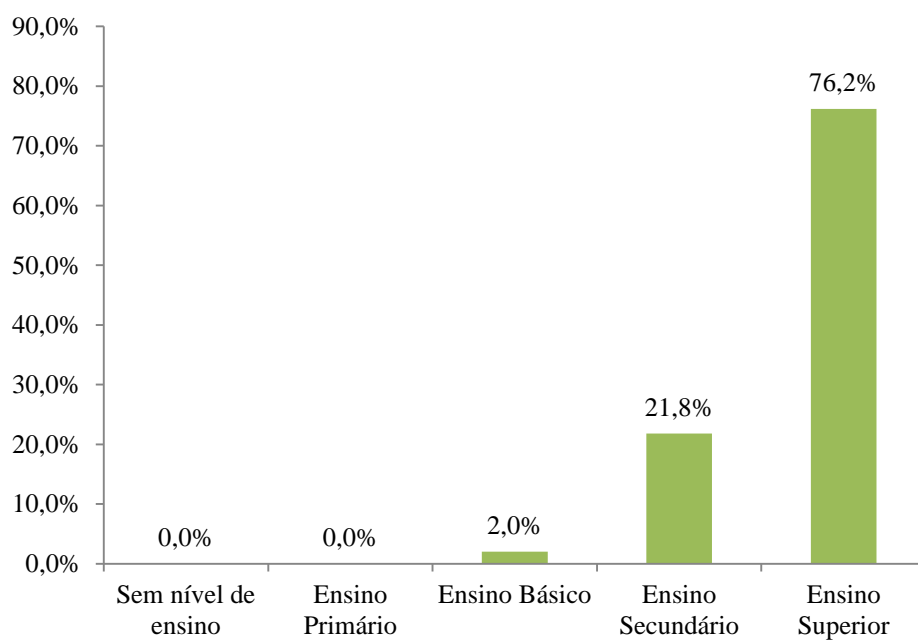
• Sexo (Masculino, Feminino)



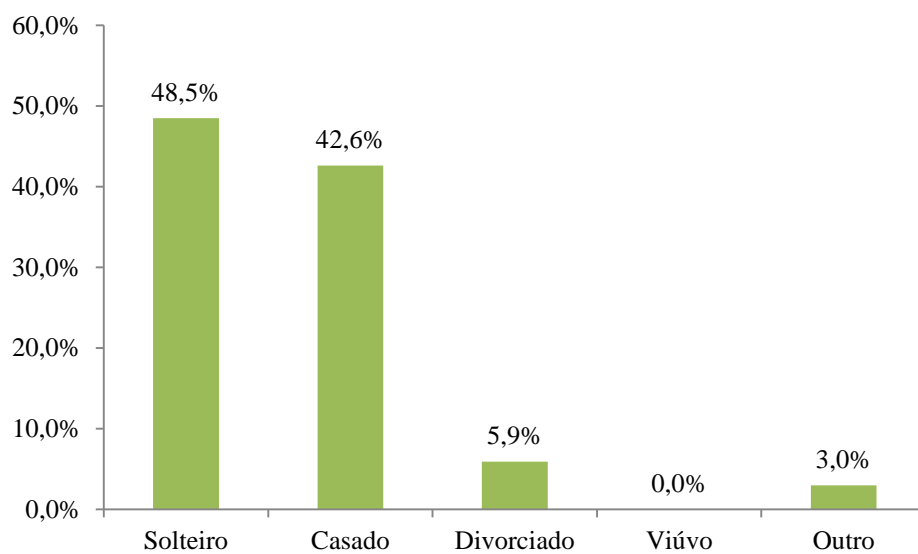
• Idade (18-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-70, mais de 70)



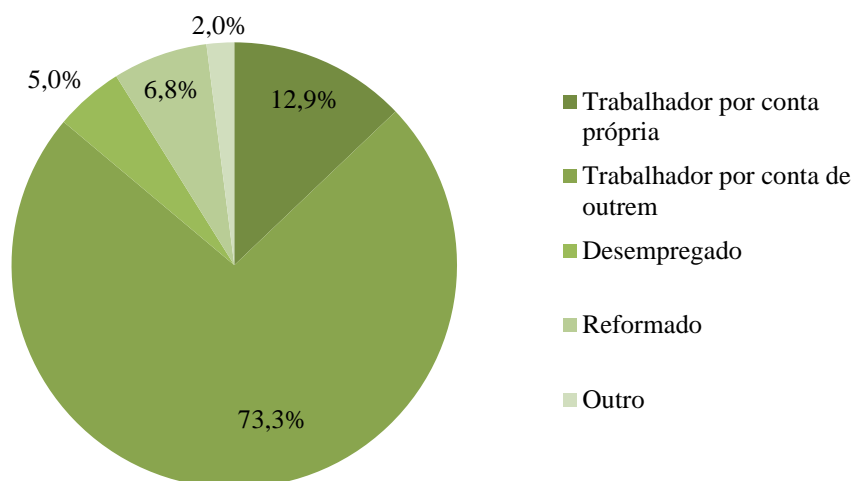
- **Habilitações Literárias** (Sem nível de ensino, Ensino Primário, Ensino Básico, Ensino Secundário, Ensino Superior)



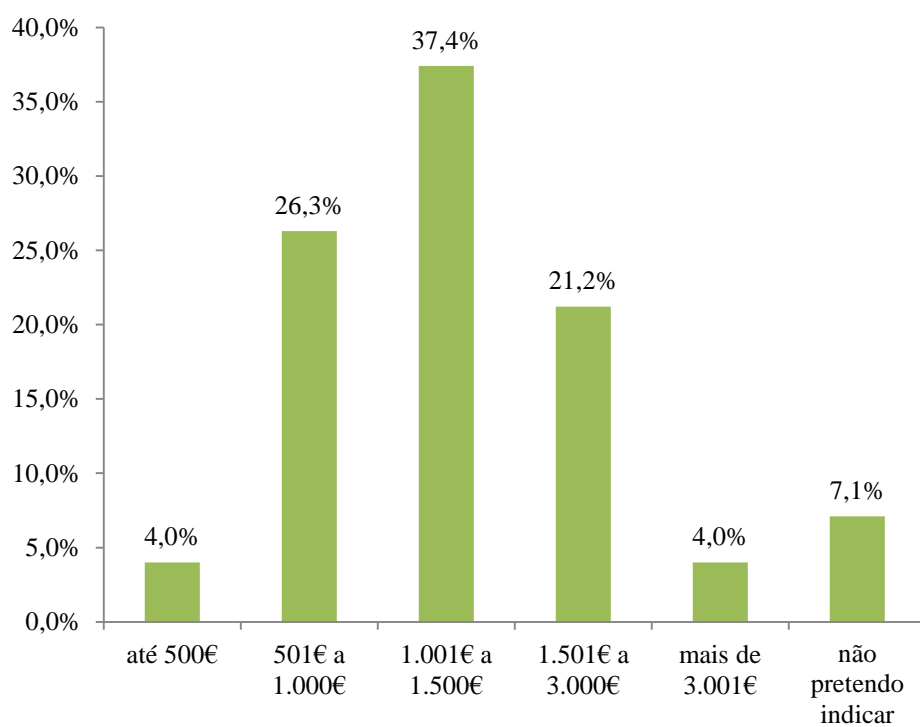
- **Estado Civil** (Solteiro, Casado, Divorciado, Viúvo)



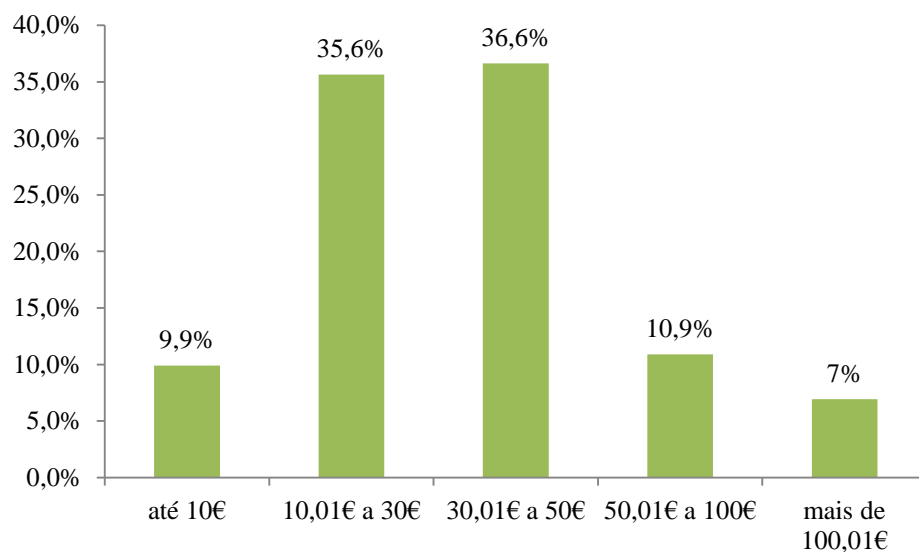
- Situação Profissional (Trabalhador por conta própria, Trabalhador por conta de Outrem, Desempregado, Reformado)



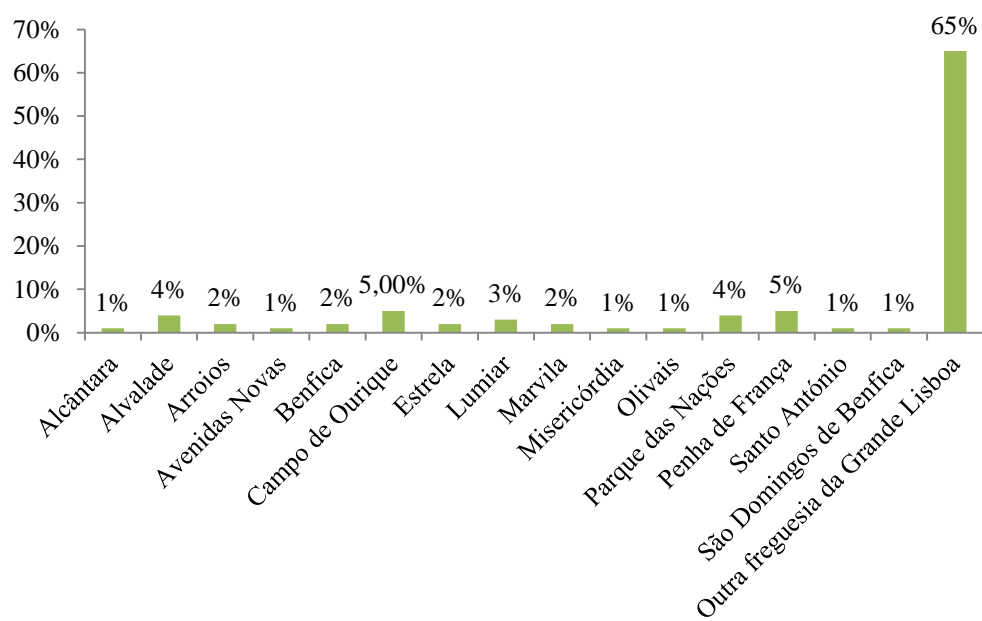
- Qual é o valor do seu rendimento líquido mensal?



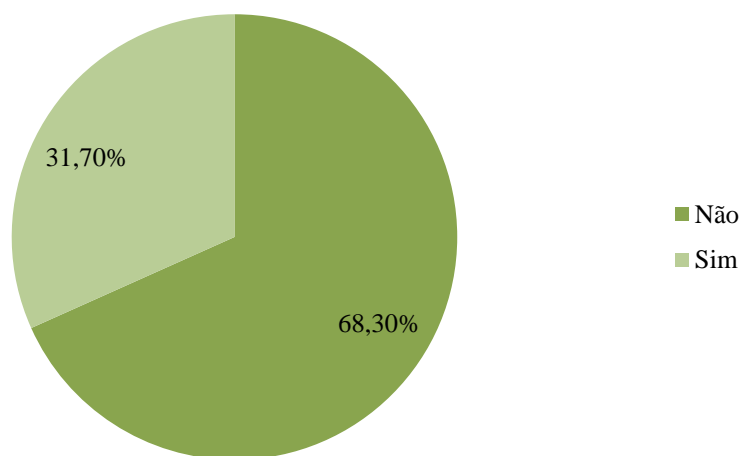
- Qual é o valor mensal que pode despende para praticar desporto?



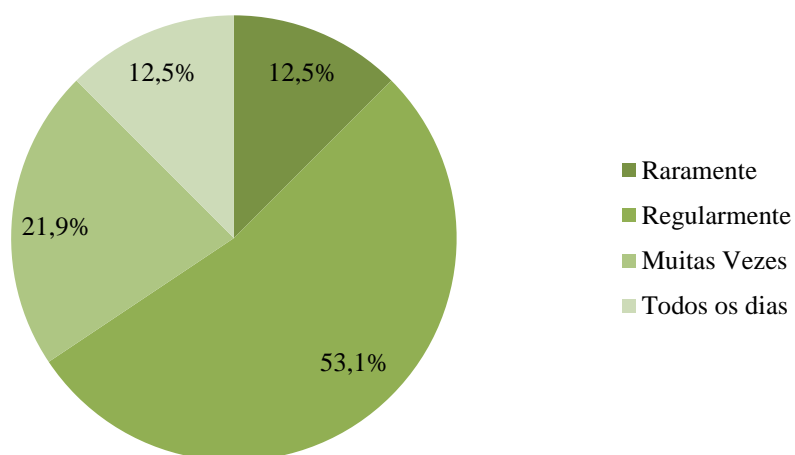
- Qual é a sua zona de residência?



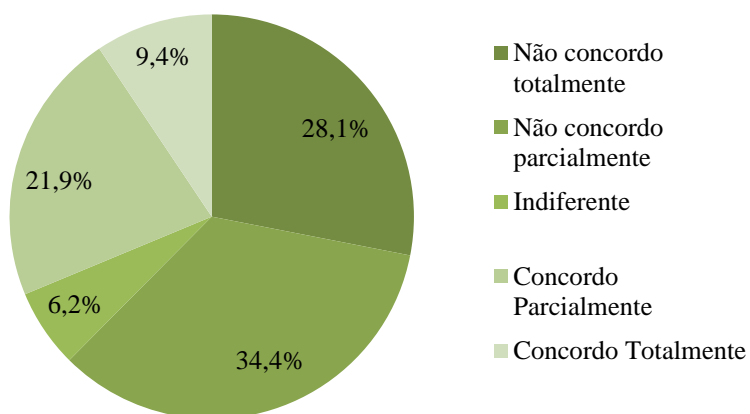
- Pratica a modalidade de ténis de mesa?



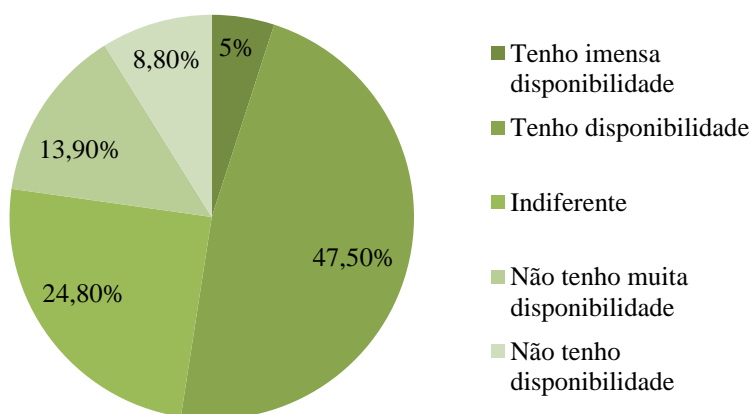
- Em caso afirmativo, com que regularidade pratica?



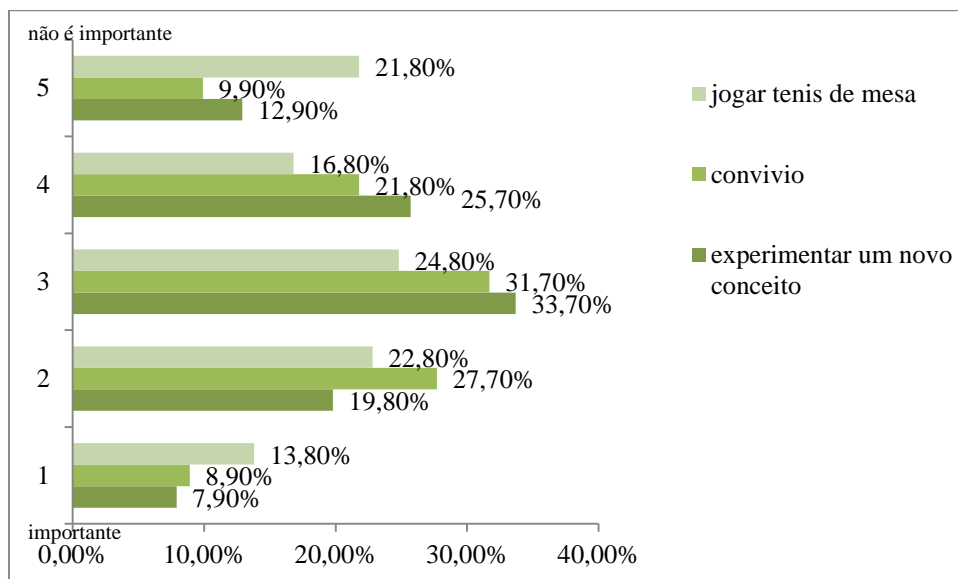
- Concorda que em Lisboa existem espaços suficientes para praticar a modalidade de ténis de mesa?



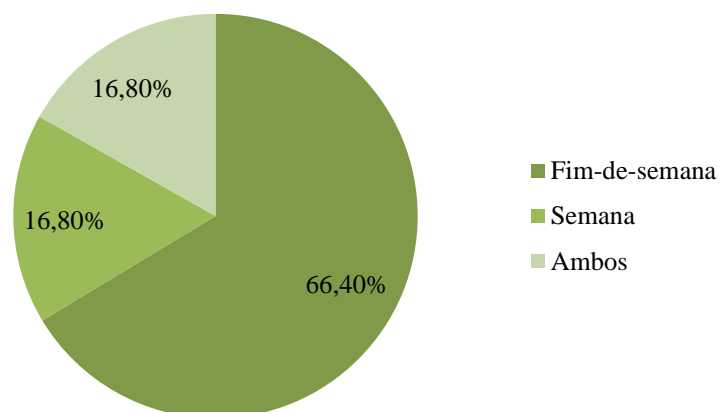
- Tem disponibilidade para experimentar o conceito de um bar cujo tema central é o ténis de mesa?



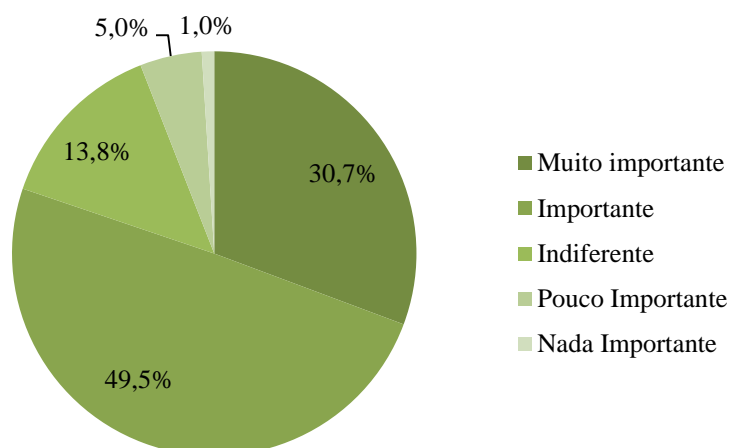
- Qual seria o motivo para frequentar um bar onde é possível praticar a modalidade de ténis de mesa? (numa escala de 1 a 5, escolha um ponto para cada opção, sendo que 1 = muito importante e 5 = não é importante)



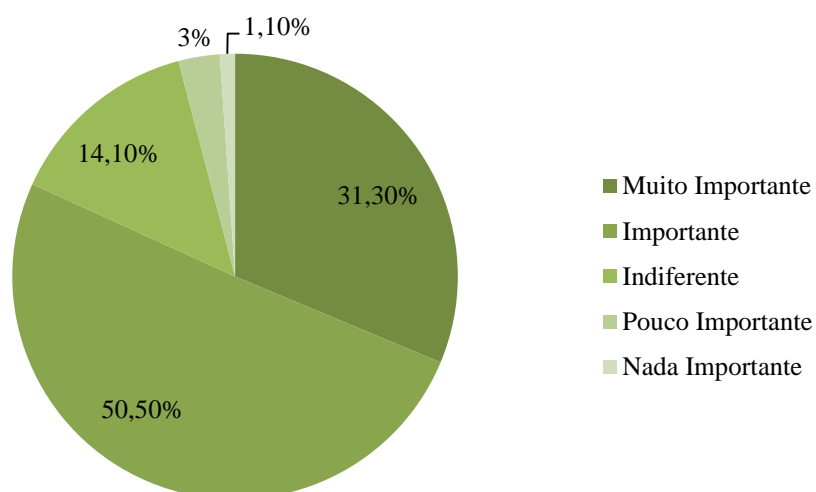
- Com que assiduidade pretende frequentar o espaço?



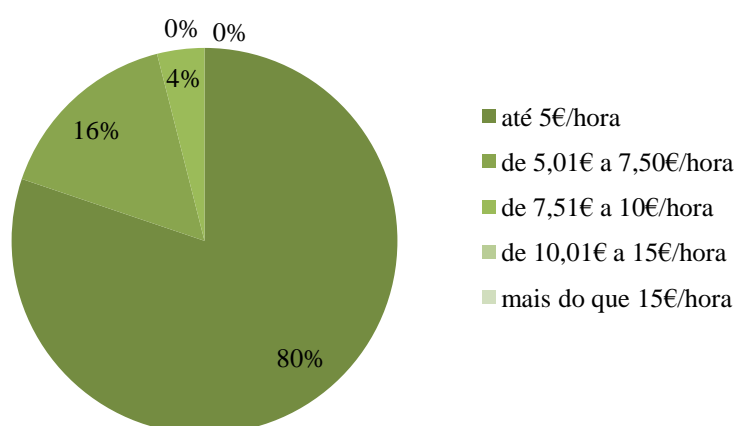
- Valoriza a possibilidade de fazer uma refeição rápida (sandes, hamburger...)?



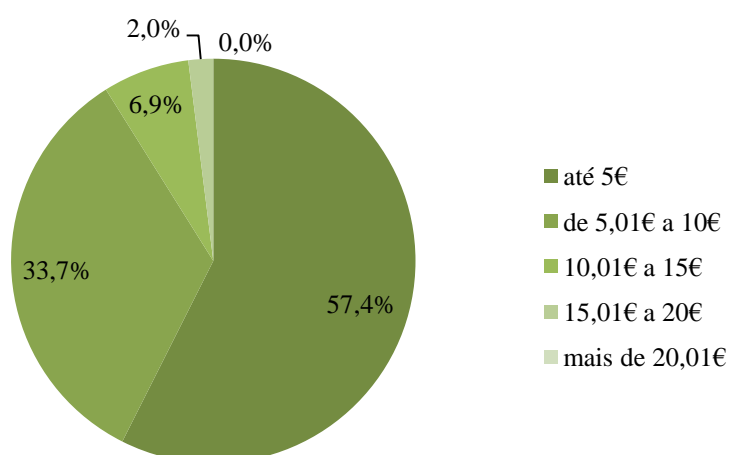
- Acha importante o espaço disponibilizar o aluguer de mesas?



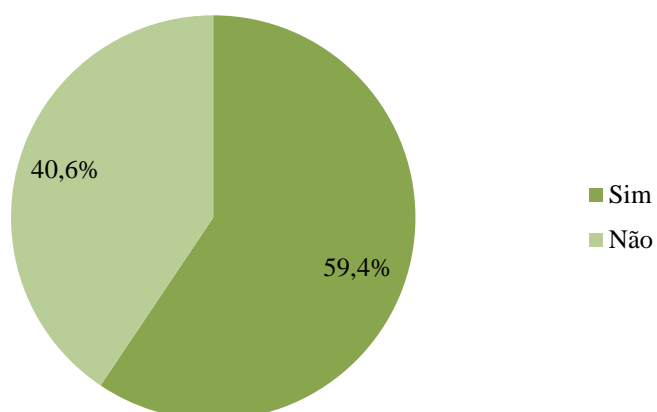
- Qual seria o valor que estaria disposto a pagar pelo aluguer de uma mesa?



- Qual o valor que estaria disponível para consumir no bar?



- Estaria disponível para participar num torneio de ténis de mesa organizado pelo bar?



Anexo II – Caracterização da Concorrência

Bar do Cais

Conhecido por: Música anos 80
Preço médio: 10€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 47
Horário: 22h a 4h (encerra segunda)

Pensão do Amor

Conhecido por: Decoração burlesca
Preço médio: 7,50€
Morada: Rua do Alecrim nº 19
Horário: 12h a 4:00h (quinta a sábado)
12h a 3h (domingo a quarta)

O Bom, o Mau e o Vilão

Conhecido por: gins e cocktails
Preço médio: 12,50€
Morada: Rua do Alecrim nº21
Horário: 18h a 2h (segunda a quarta)
18h a 3h (quinta a sábado)
Encerra ao domingo

Hennessy's Irish Pub

Conhecido por: Irish Pub
Preço médio: 15€
Morada: Rua Cais do Sodré nº 32
Horário: 12h a 2h (domingo a quinta)
12h a 3h (sexta e sábado)

4 Caravelas Cocktail Bar

Conhecido por: cocktails
Preço médio: 10€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 73/75
Horário: 18h às 22h (durante a semana)
18h às 2h (domingos)

Povo

Conhecido por: Fado
Preço médio: 15€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 32-36
Horário: 18h a 02h (domingo a quarta)
18h a 04h (quinta a sábado)

Sol e Pesca

Conhecido por: paté de sardinhas e ideal para casais românticos
Preço médio: 10€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 44
Horário: 12h a 2h (domingo a quinta)
12h a 3h (sexta e sábado)

Champanharia do Cais

Conhecido por: Cocktails de espumante
Preço médio: 20€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 39
Horário: 17h a 2h (domingo a quinta)
17h a 3h (sexta e sábado)

Bar da Velha Senhora

Conhecido por: Petiscos
Preço médio: 12,50€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 40
Horário: 18.30h a 04h (encerra domingo e segunda)

MusicBox

Conhecido por: Concertos
Preço médio: 10€
Morada: Rua Nova do Carvalho nº 24
Horário: 23h a 6h

Anexo III – Dados Financeiros**- FSE**

	Tx IVA	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos especializados	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e propaganda	23%	420,00	4.620,00	5.140,80	5.243,62	5.348,49	5.455,46	5.564,57
Vigilância e segurança	23%	40,00	440,00	489,60	499,39	509,38	519,57	529,96
Honorários	23%	150,00	1.650,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	1.987,35
Comissões	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	23%	200,00	2.200,00	2.448,00	2.496,96	2.546,90	2.597,84	2.649,79
Materiais	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferramentas	23%	20,00	220,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Livros e documentação técnica	23%	10,00	110,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
Material de escritório	23%	18,00	198,00	220,32	224,73	229,22	233,81	238,48
Artigos para oferta	23%	45,00	495,00	550,80	561,82	573,05	584,51	596,20
Energia e fluidos	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Electricidade	23%	170,00	1.870,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86	2.208,16	2.252,32
Combustíveis	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	6%	130,00	1.430,00	1.591,20	1.623,02	1.655,48	1.688,59	1.722,37
Deslocações, estadas e transportes	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e Estadas	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de pessoal	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços diversos	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rendas e alugueres	23%	2.300,00	25.300,00	28.152,00	28.715,04	29.289,34	29.875,13	30.472,63
Comunicação	23%	125,00	1.375,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65	1.656,12
Seguros	0%	35,00	385,00	428,40	436,97	445,71	454,62	463,71
Royalties	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	10,00	110,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
Limpeza, higiene e conforto	23%	60,00	660,00	734,40	749,09	764,07	779,35	794,94
Outros serviços	23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE			41.063,00	45.691,92	46.605,76	47.537,87	48.488,63	49.458,40
TOTAL FSE			0	41.063,00	45.691,92	46.605,76	47.537,87	48.488,63
IVA			3.268,54	3.636,99	3.709,73	3.783,93	3.859,61	3.936,80
FSE + IVA			44.331,54	49.328,91	50.315,49	51.321,80	52.348,24	53.395,20

- Balanço

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Não Corrente	55900	47587,5	37925	26837,5	14875	15075
Activos fixos tangíveis	55900	47587,5	37925	26837,5	14875	15075
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	18968,34	18999,685	28262,589	51424,521	71749,15	99685,858
Inventários	2320,2226	2989,3059	3430,1563	3867,2561	4261,1784	4575,4793
Clientes	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	16648,117	16010,379	24832,433	47557,265	67487,971	95110,379
TOTAL ACTIVO	74868,34	66587,185	66187,589	78262,021	86624,15	114760,86
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		-27054	-34274,25	-28848,77	-10936,87	2306,7339
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-27054	-7220,247	5425,4738	17911,9	13243,607	27758,349
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	22946	15725,753	21151,227	39063,126	52306,734	80065,083
PASSIVO						
Passivo não corrente	40000	32000	24000	16000	8000	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	40000	32000	24000	16000	8000	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	11922,339	18861,432	21036,363	23198,895	26317,416	34695,775
Fornecedores	9402,0426	11464,435	12631,142	13790,267	14844,852	15705,279
Estado e Outros Entes Públicos	2520,2969	7396,997	8405,2204	9408,6279	11472,563	18990,496
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	51922,339	50861,432	45036,363	39198,895	34317,416	34695,775
TOTAL PASSIVO + CP	74868,34	66587,185	66187,589	78262,021	86624,15	114760,86

- Demonstração de Resultados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	145627	187477	214979	242231	266750	286347
CMVMC	55685,3	71743,3	82323,8	92814,1	102268	109812
Fornecimento e serviços externos	41063	45691,9	46605,8	47537,9	48488,6	49458,4
Gastos com o pessoal	60261,6	59979,5	62248,6	64571,1	82150,6	84555,2
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber sões)	0	0	0	0	0	0
EBITDA	-11382,6	10062,1	23800,7	37307,6	33842,6	42521,8
Gastos/reversões de depreciação e amortização	14100	15562,5	17062,5	18587,5	19662,5	7600
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis						
EBIT (Resultado Operacional)	-25482,6	-5500,44	6738,15	18720,1	14180,1	34921,8
Juros e rendimentos similares obtidos	11,5368	7,07266	68,827	227,901	367,416	560,773
Juros e gastos similares suportados	1582,97	1726,88	1381,5	1036,13	690,752	345,376
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-27054	-7220,25	5425,47	17911,9	13856,8	35137,2
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	613,182	7378,8
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-27054	-7220,25	5425,47	17911,9	13243,6	27758,3