

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA**



---

**EMPREENDEDORISMO E O PLANO DE NEGÓCIOS:**  
**UM CASO PRÁTICO**

---

**OLGA ALEXANDRA GAMEIRO ALFAIATE**

**Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Estratégia Empresarial**

Orientadores: **Professores Fernando Carvalho e Filipe Coelho**

Coimbra | Julho de 2010

“Ninguém sabe aquilo que é capaz de fazer antes de ter tentado.”

*Públio Siro, 85 a.C. - 43 a.C.*

## **AGRADECIMENTOS**

Reservo este espaço para poder agradecer a todas as pessoas e instituições que directa ou indirectamente contribuíram para a consolidação desta dissertação, através da cedência de informação e conselhos úteis.

Quero agradecer em especial aos meus Orientadores, os Professores Fernando Carvalho e Filipe Coelho, não só pelo apoio, sugestões e disponibilidade que sempre demonstraram, mas sobretudo pelo estímulo e confiança transmitidas para que o sucesso desta etapa fosse possível.

A todos os professores que integraram a parte lectiva deste Mestrado, pelos conhecimentos e saberes transmitidos, pelos conselhos e críticas construtivas, que me permitiram desenvolver a presente dissertação.

A todos os amigos e colegas de Mestrado, pelo carinho, apoio e companhia ao longo do percurso de mais uma etapa académica.

Aos meus colegas de trabalho, pela motivação, apoio, disponibilidade e flexibilidade laboral, que possibilitaram o meu crescimento profissional, pessoal e académico.

Quero igualmente agradecer ao grupo de indivíduos entrevistados que, dispensando o seu tempo, permitiram a realização de entrevistas, possibilitando assim a realização do estudo de mercado.

Por último, quero agradecer aos meus pais e familiares, pelo apoio moral que sempre me deram.

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>EMPREENDEDORISMO E O PLANO DE NEGÓCIOS: UM CASO PRÁTICO</b>	
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 – O EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>3</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	3
2.2. O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO .....	3
2.2.1. FORMAS DE EMPREENDEDORISMO .....	5
2.2.2. EMPREENDEDOR .....	6
2.3. AS MOTIVAÇÕES AO EMPREENDEDORISMO .....	9
2.4. AS BARREIRAS AO EMPREENDEDORISMO .....	12
2.5. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	13
2.6. O PROCESSO EMPREENDEDOR .....	16
2.7. CONCLUSÃO .....	21
<b>CAPÍTULO 3 – O ESTUDO DE MERCADO</b> .....	<b>23</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	23
3.2. OS OBJECTIVOS DO ESTUDO .....	23
3.3. A FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA .....	23
3.4. A RECOLHA DE DADOS E QUESTIONÁRIO .....	24
3.5. A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	25
3.6. CONCLUSÃO .....	31
<b>CAPÍTULO 4 – O PLANO DE NEGÓCIOS DO PROJECTO</b> .....	<b>33</b>
4.1. INTRODUÇÃO .....	33
4.2. A IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO .....	33
4.3. A ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE .....	34
4.3.1. AMBIENTE ECONÓMICO .....	34
4.3.2. AMBIENTE TECNOLÓGICO .....	38
4.3.3. AMBIENTE SÓCIO-DEMOGRÁFICO E CULTURAL .....	39
4.3.4. AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL .....	40
4.3.5. AMBIENTE ECOLÓGICO .....	41
4.4. A ANÁLISE DO MERCADO CULTURAL JAPONÊS EM PORTUGAL .....	42
4.5. A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES .....	46

4.6. A ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	50
4.7. A ANÁLISE SWOT .....	53
4.8. A DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS .....	55
4.9. A ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	56
4.9.1. PERFIL DO CLIENTE-ALVO .....	56
4.9.2. POSICIONAMENTO .....	57
4.9.3. MARKETING-MIX .....	59
4.9.4. PRODUTO/SERVIÇO .....	59
4.9.5. PREÇO .....	63
4.9.6. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	66
4.9.7. COMUNICAÇÃO .....	67
4.9.8. MARKETING RELACIONAL .....	76
4.9.9. PREVISÃO DE VENDAS .....	78
4.10. A EXEQUIBILIDADE AO NÍVEL DAS OPERAÇÕES .....	79
4.10.1. PROCESSOS E CAPACIDADE/TECNOLOGIA .....	79
4.10.2. RECURSOS HUMANOS .....	80
4.10.3. CADEIA DE VALOR .....	80
4.11. O IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO .....	81
4.12. A ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA .....	81
4.12.1. VOLUME DE NEGÓCIOS .....	82
4.12.2. MAPA DE CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS .....	84
4.12.3. MAPA DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS .....	84
4.12.4. MAPA DE CUSTOS COM PESSOAL .....	84
4.12.5. MAPA DE INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO .....	84
4.12.6. MAPA DE AQUISIÇÕES .....	85
4.12.7. MAPA PREVISIONAL DE INVESTIMENTOS .....	85
4.12.8. MAPA DE FINANCIAMENTO .....	86
4.12.9. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL .....	86
4.12.10. MAPA DE CASH-FLOWS OPERACIONAIS .....	87
4.12.11. PLANO DE FINANCIAMENTO .....	87
4.12.12. BALANÇO PREVISIONAL .....	87
4.12.13. PRINCIPAIS INDICADORES .....	87
4.12.14. AVALIAÇÃO DO PROJECTO .....	95
4.12.15. CONCLUSÃO .....	95
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## RESUMO

O empreendedorismo é geralmente associado ao processo dinâmico a partir do qual os indivíduos identificam oportunidades económicas, às quais respondem através do desenvolvimento, produção e venda de bens e serviços. O resultado de tais acções pode conduzir à criação de novos negócios, à inovação, à criação de riqueza e, por último, constituir uma importante opção de carreira. Por outro lado, são vários os estudos que provam que o crescimento económico de um país está associado ao grau de empreendedorismo dos seus cidadãos. Assim sendo, o incentivo ao empreendedorismo revela-se fundamental ao nível do aumento da actividade económica e criação directa de emprego, mas também para os recursos humanos necessários ao desenvolvimento da actividade empresarial.

No seguimento do tema do empreendedorismo, o plano de negócios surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da empresa ou novo projecto. O plano de negócios estabelece uma reflexão e planeamento do negócio do ponto de vista dos meios de investimento, custos envolvidos na prossecução da actividade e características de eventuais parceiros de negócio. Logo, tal ferramenta apresenta-se essencial pois é um processo de validação de uma ideia, através do qual o empreendedor obtém elementos para decidir se deve ou não apostar no negócio. Por outro lado, é um instrumento de diminuição de riscos, através do qual o empreendedor estuda a viabilidade do seu negócio, cria acções preventivas contra possíveis ameaças e desafios, conhece detalhadamente o mercado e os clientes, evita esforços desnecessários e investimentos improdutos.

Assim, a presente dissertação visa explorar a importância da elaboração de um plano de negócios no que respeita à capacidade empreendedora dos indivíduos criadores de empresas. Deste modo, após a revisão bibliográfica sobre o tema do empreendedorismo e respectivas vertentes, procurou-se desenvolver um caso prático relativo a um projecto empreendedor. Este visa a criação de um restaurante japonês, na cidade de Leiria, ao qual se pretende associar um pacote de serviços complementares e inovadores, que incluirão práticas e hábitos oriundos da cultura oriental.

Neste sentido foi desenvolvido um estudo qualitativo, baseado em entrevistas individuais, aplicado a líderes de opinião de diversas áreas, cuja residência ou exercício de funções profissionais fosse a cidade de Leiria. A análise dos resultados revela que a viabilidade da implementação de um restaurante japonês nesta cidade é positiva. Tal resultado é justificado pelo conceito inovador do restaurante, que visa conciliar a gastronomia japonesa com outras vertentes de âmbito cultural, permitindo oferecer um espaço de lazer, bem-estar e convívio.

**Palavras – chave:** Empreendedorismo • Empreendedor • Orientação Empreendedora • Plano de Negócios.

## **ABSTRACT**

Usually entrepreneurship is associated with the dynamic process from which individuals identify economic opportunities, which respond by developing, producing and selling goods and services. The result of such actions can lead to the creation of new businesses, innovation, creation of wealth and, finally, be an important career option. On the other hand, there are several studies that prove that economic growth is associated with the level of entrepreneurship of its citizens. Thus, fostering entrepreneurship is vital to increase the level of economic activity and directly creating jobs, but also to increase human resources needed to develop entrepreneurial activities.

Associated with the entrepreneurship, business plan emerges as an essential tool for success in business or new project. The business plan provides a discussion and planning of the business in terms of investment, costs involved and characteristics of potential business partners. Therefore, this tool has become essential because it is a validation process of an idea, through which the entrepreneur obtains evidence to decide whether to invest in the business. On the other hand, it is a means of reducing risks, through which the entrepreneur is studying the viability of their business, establishing preventive measures against possible threats and challenges, knowing in detail the market and customers, avoiding unnecessary effort and unproductive investments.

Thus, this report aims to explore the importance of developing a business plan with regard to the individual entrepreneurial capacity. Thus, after reviewing the literature on the topic of entrepreneurship and their components, we sought to develop a practical case for an innovator project. This aims to create a Japanese restaurant in Leiria, which seeks to involve a complementary service and innovating package, which will include practices and habits from Oriental culture.

In this sense we developed a qualitative study based on interviews, applied to various opinion leaders, whose residences or businesses were Leiria. The analysis reveals that the establishing a Japanese restaurant in this city is positive. This result is explained by the innovative concept of restaurant, which aims to combine Japanese cuisine with other aspects of the cultural sphere, by offering a space for leisure, wellness and social intercourse.

**Key – words:** Entrepreneurship • Entrepreneur • Entrepreneurial Orientation • Business Plan.

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APAP – Associação Portuguesa das Agências de Publicidade

ARESP – Associação da Restauração e Similares de Portugal

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CRM – *Customer Relationship Management*

EUA – Estados Unidos da América

EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia

EXP – Exportações

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

GPEARI – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IMP – Importações

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

ROE – Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROI – *Return on Investment*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TTT – *Tourism Think Tank*

UE – União Europeia

VAL – Valor Actual Líquido

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> – Características do Empreendedor de Sucesso .....	9
<b>TABELA 2</b> – Produto Interno Bruto (PIB) .....	35
<b>TABELA 3</b> – Consumo Privado .....	35
<b>TABELA 4</b> – Exportação de Bens e Serviços .....	36
<b>TABELA 5</b> – Inflação (com base no Índice Harmonizado de Preços no Consumidor) .....	36
<b>TABELA 6</b> – Taxa de Desemprego .....	37
<b>TABELA 7</b> – Demografia das Empresas .....	37
<b>TABELA 8</b> – Crescimento Demográfico .....	39
<b>TABELA 9</b> – Evolução da Estrutura Etária da População em Portugal .....	40
<b>TABELA 10</b> – Comércio Internacional de Bens .....	44
<b>TABELA 11</b> – Comércio Internacional de Serviços .....	45
<b>TABELA 12</b> – Comércio Internacional de Viagens e Turismo .....	45
<b>TABELA 13</b> – Descrição dos Principais Atractivos Oferecidos pelas Empresas Concorrentes .....	53
<b>TABELA 14</b> – Modelo Esquemático da Análise SWOT .....	54
<b>TABELA 15</b> – Quadro Resumo dos Produtos .....	60
<b>TABELA 16</b> – Intervalo de Preços dos Produtos Base .....	65
<b>TABELA 17</b> – Intervalo de Preços das Combinações de Produtos .....	65
<b>TABELA 18</b> – Intervalo de Preços dos Serviços .....	66
<b>TABELA 19</b> – Plano de Meios a Utilizar na Comunicação da Marca .....	70
<b>TABELA 20</b> – Objectivos e Ferramentas de Marketing Relacional .....	77
<b>TABELA 21</b> – Definição das Quantidades Vendidas .....	83
<b>TABELA 22</b> – Definição do Valor de Venda Unitário .....	83
<b>TABELA 23</b> – Resumo do Volume de Negócios Total .....	83
<b>TABELA 24</b> – Indicadores de Equilíbrio Financeiro .....	93
<b>TABELA 25</b> – Indicadores de Risco do Negócio .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> – Distribuição Geográfica de Estabelecimentos de Restauração e Bebidas, 2007 .....	46
<b>GRÁFICO 2</b> – Tipo de Restaurante que Utiliza mais Frequentemente ao Almoço, 2007 .....	47
<b>GRÁFICO 3</b> – Que Bebidas Consome ao Almoço, 2007 .....	48
<b>GRÁFICO 4</b> – Tipo de Restaurante que Utiliza mais Frequentemente ao Jantar, 2007 .....	48
<b>GRÁFICO 5</b> – Que Bebidas Consome ao Jantar, 2007 .....	49
<b>GRÁFICO 6</b> – O que mais Aprecia/Valoriza na sua Refeição, 2007 .....	49
<b>GRÁFICO 7</b> – Indicadores Económicos <b>Hokage</b> .....	88
<b>GRÁFICO 8</b> – Indicadores Económico-Financeiros <b>Hokage</b> .....	89
<b>GRÁFICO 9</b> – Indicadores Económico-Financeiros <b>Hokage</b> .....	90
<b>GRÁFICO 10</b> – Indicadores Financeiros <b>Hokage</b> .....	91
<b>GRÁFICO 11</b> – Indicadores de Liquidez <b>Hokage</b> .....	92
<b>GRÁFICO 12</b> – Indicadores de Equilíbrio Financeiro <b>Hokage</b> .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Modelo Conceptual do Empreendedorismo e do Crescimento Económico .....	17
<b>FIGURA 2</b> – As Fases do Processo Empreendedor .....	18
<b>FIGURA 3</b> – Processo de Criação de uma Empresa .....	20
<b>FIGURA 4</b> – Logótipo <b>Hokage</b> (Preliminar) .....	63
<b>FIGURA 5</b> – Cadeia de Valor da Marca Hokage .....	81

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A presente dissertação aborda o tema do empreendedorismo e da necessidade da elaboração de um plano de negócios no que respeita à capacidade empreendedora dos indivíduos criadores de empresas. Sendo assim, serão desenvolvidas duas vertentes: o fenómeno do empreendedorismo e a elaboração de um plano de negócios.

O empreendedorismo é geralmente associado ao processo dinâmico a partir do qual os indivíduos identificam oportunidades económicas, às quais respondem através do desenvolvimento, produção e venda de bens e serviços. O resultado de tais acções pode conduzir à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas. Para isso, é fundamental a coexistência de dois factores: a criatividade e a inovação.

Em Portugal, segundo o GEM – *Monitor Entrepreneurship Monitor* (2007), os níveis de empreendedorismo são relativamente baixos, caracterizando o nosso país como sendo “pouco empreendedor”. As principais causas deste baixo empreendedorismo português são a falta de apoio financeiro em Portugal e o medo de falhar. No entanto, segundo o Eurobarómetro da Comissão Europeia (2009), Portugal apresenta níveis de desejo de empreender superiores à média europeia, mas com pouca coragem para dar o passo empreendedor, transformando uma ideia num negócio.

Contudo, não basta identificar oportunidades, ter ideias criativas e transformá-las em negócio. Para que o seu resultado seja válido e eficaz é necessário efectuar pesquisas de mercado, previsão de vendas, estrutura e processos de negócio e análise financeira de investimento e viabilidade. Assim, após identificada e avaliada a oportunidade, a etapa seguinte consiste no desenvolvimento do plano de negócios.

O plano de negócios é considerado a principal ferramenta de gestão do empreendedor e fundamental a qualquer empresa, uma vez que compreende a descrição presente e futura do negócio. Ou seja, deve definir o caminho a seguir de forma a sistematizar, planear, orçamentar e reflectir sobre a oportunidade de negócio ou sobre um negócio já implementado. Em termos de estrutura do plano de negócios, não existe um modelo *standard* e universal, pois cada negócio possui as suas particularidades e, de acordo com o objectivo do plano de negócios, pode ser necessário enfatizar mais umas secções do que outras.

Neste contexto, é objectivo desta dissertação abordar o empreendedorismo e evidenciar a necessidade da elaboração do plano de negócios de forma a garantir o sucesso de um processo empreendedor. Para tal, após a identificação de uma oportunidade de negócio, procede-se à elaboração do plano de negócios, seguindo todas as etapas fundamentais para a sua correcta e eficaz execução.

Em termos estruturais, a presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução, seguido do segundo que concentra a revisão da literatura referente ao empreendedorismo e orientação empreendedora. É parte integrante deste capítulo a análise de algumas abordagens e teorias que servem para explicar o conceito de empreendedorismo, bem como as suas vertentes e aspectos relacionados.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos do estudo de mercado efectuado. Neste capítulo define-se a metodologia seleccionada, desde a definição dos objectivos, método de recolha de dados e respectiva análise.

O quarto capítulo, de cariz mais prático, desenvolve um plano de negócios. Este constitui o caso prático da dissertação, cujo objectivo é evidenciar a necessidade da elaboração do plano de negócios num processo empreendedor. Sendo assim, após uma pesquisa ao sector de actividade afectado e com base na informação obtida no estudo de mercado, delineiam-se as diversas etapas que compõem um plano de negócio. Assim, faz parte deste capítulo a sistematização da informação relevante sobre uma determinada ideia de negócio, de forma a estruturar e avaliar a respectiva viabilidade.

O quinto e último capítulo compreende uma conclusão geral à presente dissertação, quer em termos do fenómeno do empreendedorismo, quer em relação à importância do plano de negócios, bem como ao caso prático desenvolvido.

## **CAPÍTULO 2 – EMPREENDEDORISMO**

*"Empreendedorismo não é uma ciência, nem arte. É uma prática."*

**Drucker**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo pretende discutir um conjunto de abordagens e correntes sobre o estudo do empreendedorismo de modo a obter um quadro teórico de referência para o caso prático desenvolvido.

Deste modo, no ponto (2.2.), far-se-á uma breve alusão das correntes economistas e comportamentalistas sobre o estudo do empreendedorismo, incluindo a problemática em torno do conceito. Nos pontos seguintes (2.2.1.) e (2.2.2.) procura-se analisar as várias formas de empreendedorismo existentes, bem como algumas questões relativas ao indivíduo empreendedor. De seguida, nos pontos (2.3.) e (2.4.) salientam-se, respectivamente, as motivações e as barreiras ao empreendedorismo, e, posteriormente, no ponto (2.5.) aborda-se a orientação empreendedora ao nível do indivíduo. No ponto (2.6.) tecem-se algumas considerações teóricas sobre o processo empreendedor, onde são clarificadas as fases intervenientes e aspectos a ter em conta em cada uma dessas fases e, mais especificamente, se evidencia a importância de um plano de negócios. Finalmente, no último ponto (2.7.) faz-se uma breve reflexão sobre as considerações abordadas nos pontos anteriores.

### **2.2. O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO**

O conceito de empreendedorismo existe há bastante tempo e passa por uma grande complexidade, nomeadamente, em termos de definições. Tal como uma experiência, o empreendedorismo é um fenómeno complexo e evolutivo (Schindehutte et al., 2006).

O empreendedorismo é abordado por várias correntes, as quais apresentam algumas diferenças, sendo a dos economistas e a dos comportamentalistas as mais utilizadas (Wennekers e Thurik, 1999). A primeira teve como responsáveis Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832) e desenvolveu-se com Joseph A. Schumpeter (1883-1950), associando o empreendedor ao desenvolvimento económico, à busca de oportunidades e à inovação. Por sua vez, a corrente dos comportamentalistas desenvolveu-se com David McClelland (1917-1998), colocando em evidência várias características psicológicas e sociológicas do empreendedor, nomeadamente, através da teoria das necessidades.

Na vasta literatura existente não é possível encontrar uma definição de empreendedorismo universalmente aceite. A definição mais próxima do conceito de empreendedorismo é talvez a de

Schumpeter (1934), baseada na criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização, na qual o empreendedor é quem aplica uma inovação, podendo assumir as seguintes formas: introdução de um novo produto ou um novo método de produção; abertura de um novo mercado; aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais; e a criação de uma nova empresa (Sarkar, 2007). Estas constituem os tipos de inovação definidos por Schumpeter, as quais classificou de actividades de “destruição criativa”.

Tropman e Morningster (1998) alargaram a definição, reconhecendo como empreendedores aqueles que reconhecem uma oportunidade para introdução de novos produtos, serviços, processos, mercados ou tecnologias e a prosseguem reunindo para tal os recursos que lhes permitirão explorá-las. Esta definição reconhece duas componentes do empreendedorismo: uma de atitude no que respeita à disponibilidade para detecção de novas oportunidades; e outra de comportamento que se refere ao conjunto de acções que deverão ser empreendidas de forma a transformar a oportunidade numa actividade empresarial.

Por sua vez, Peter Drucker (1985) identifica o empreendedor como um indivíduo inovador, sendo que a inovação é um instrumento específico dos empreendedores. Ou seja, com base na inovação, o empreendedor explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Posteriormente, Drucker (1999) complementa a sua definição acrescentando que o empreendedor é alguém capaz de visualizar os negócios no futuro, muito além daquilo que as pessoas normais seriam capazes, de antecipar a necessidade e de identificar oportunidades não percebidas por outras pessoas. Deste modo, o indivíduo empreendedor é caracterizado pela sua capacidade não só de empreender, mas também de inovar, ou seja, de fazer acontecer, antecipar factos e possuir uma visão futura da organização. O empreendedorismo e inovação são indissociáveis (Mateus, 2000). O empreendedor é associado à ideia de “saber fazer fazer”, ou seja, é simultaneamente um inovador com iniciativa (saber fazer) e um líder (saber fazer com que os outros façam). Além disso, a contribuição do empreendedor para o desenvolvimento económico ocorre fundamentalmente através da introdução de uma inovação (Mateus, 2000).

Uma definição mais recente descreve o empreendedorismo como o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência económica e social (Hisrich, Peters e Shepherd, 2004).

As definições anteriores têm como base uma abordagem economista. Contudo, se considerarmos uma abordagem não economista, esta salienta como principais características de um empreendedor a criatividade, persistência, controlo, liderança, capazes de coordenar recursos, medir e assumir o risco (Amti et al., 1993; Cuervo et al., 2007).

Porém, ambas as abordagens, tanto a economista como a não economista, sustentam algumas características em comum, tais como: o dinamismo na acção de ser empreendedor, a busca de oportunidades e a modificação de padrões de comportamento na caracterização do empreendedor (Eckhardt e Shane, 2003; Lee e Peterson, 2000; Wong et al., 2005; Wennekers et al., 2005; Wennekers et al., 1999; Cuervo et al., 2007).

Actualmente, o empreendedorismo pode considerar-se um fenómeno cultural, fruto de hábitos, práticas e valores pessoais. Simultaneamente, interage com outras formas e combinações organizacionais para produzir resultados empresariais efectivos, contrariando a noção de impacto independente e directo do empreendedorismo na performance da empresa (Hult et al., 2003). Além disso, o empreendedorismo contribui para alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento sócio-económico (Grilo e Irigoyen, 2006; Lee e Peterson, 2000; Steveson e Lundstrom, 2001; Quadrini, 2009).

O desenvolvimento de um plano de negócios é especialmente útil para empreendedores que estão menos confiantes com a informação que possuem sobre as suas necessidades financeiras e o ambiente competitivo (Gartner e Liao, 2004; Johnson e tal., 2006).

### **2.2.1. FORMAS DE EMPREENDEDORISMO**

---

O conceito de empreendedorismo é geralmente conotado apenas a negócios com fins lucrativos. Contudo, verifica-se a existência de diversas formas de empreendedorismo, quer no âmbito empresarial e social, mas também no institucional. A estas estão sempre associados processos que têm por base uma inovação, seja na forma de vender, de produzir, ou na maneira de tratar indivíduos (Wong et al., 2005).

As formas de empreendedorismo mais comuns são aquelas que têm como principal objectivo a criação de um negócio, que podem assumir os seguintes tipos:

- Empreendedorismo por necessidade, no qual se criam negócios por não haver outra alternativa (Sardina e Carvalho, 2007).
- Empreendedorismo por oportunidade, no qual se descobre uma oportunidade de negócio lucrativa (Mueller, 2007).
- Criação de auto-emprego (Moller et al., 2009).

Podemos ainda destacar as formas de empreendedorismo que não consistem na criação de um negócio, como é o caso do intra-empreendedorismo e o empreendedorismo social.

O intra-empreendedorismo é considerado um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro da organização, que consiste no desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes ou em parcerias que abranjam novos atributos e capacidades (Dantas, 2008).

Macrae (1976) foi o primeiro autor a identificar o conceito de intra-empendedorismo, tendo sido desenvolvido mais tarde por Pinchot (1985). Segundo este o intra-empendedorismo tem como objectivo fomentar a criação de empreendedores dentro da organização, dando-lhes a oportunidade de fazer com que as suas ideias se concretizem.

Em 1986, John Naisbett citava o intra-empendedorismo como uma forma estabelecida de negócios para encontrar novos mercados e produtos. O conceito ficou consolidado com Kanter (1990), segundo o qual o intra-empendedorismo é essencial para a sobrevivência de uma organização.

Sendo assim, o intra-empendedorismo pode tornar-se um método bastante eficiente, uma vez que promove o espírito empreendedor, estimulando a concretização de ideias, junto das pessoas que melhor conhecem a organização, os colaboradores (Dantas, 2008).

O empreendedorismo social por sua vez tem impactos na sociedade e, segundo Drucker (1985), pode ser definido como o fenómeno registável nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empresa social.

Os sectores não lucrativos constituem um sector da sociedade com forte crescimento, no qual organizações de cariz social prosseguem a melhoria e transformação do contexto comunitário em que se inserem tendo como modelo de gestão o da auto-sustentabilidade da sua acção e actividade. Tais organizações são geridas por empreendedores sociais, indivíduos que não são motivados por intenções de lucro, mas essencialmente pela prestação de serviços que podem propiciar bem, como pelo ganho social que trazem à comunidade. Por outro lado, são capazes de trazer soluções de inovação para problemas sociais que os governantes e os burocratas falham em resolver.

Sendo assim, o empreendedorismo social passa essencialmente pela capacidade de transformar para ganhar mais, excluindo o lucro como medida de ganho mas sim a criação de valor social para a comunidade, promovendo o emprego, minorando a exclusão social e a conflitualidade e aumentando as valências de apoio e os benefícios da comunidade.

Esta forma de empreendedorismo emerge como fundamental pois permite desenvolver uma sociedade mais equilibrada e justa. Contudo, implica que o empreendedor social, à semelhança do empreendedor empresarial, seja atento, criativo e inovador. Isto porque quem possui escassos recursos para a realização de objectivos e, simultaneamente, vontade de os prosseguir tem obrigatoriamente de ir ao encontro de oportunidades, de ideias e de acasos e ser, simultaneamente, um defensor da aprendizagem e da inovação.

### **2.2.2. O EMPREENDEDOR**

---

A decisão de criar uma nova empresa é um processo complexo e dinâmico, reflexo das numerosas actividades e decisões, que na sua maioria dizem respeito a interacções entre o indivíduo e o meio

envolvente (Hdbert e Link, 1989). Contudo, o sucesso do negócio não depende apenas das qualidades e boas ideias do indivíduo. É necessário que este tome a iniciativa de criar algo novo e com valor, dedicando o seu tempo, esforço e assumindo riscos, tanto financeiros como sociais (Acs e Varga, 2005; Shane e Venkataraman, 2000).

Neste contexto, é relevante apresentar uma definição de empreendedor. Para McClelland (1972) o empreendedor tem como base factores que reflectem a necessidade de realização, correspondendo a alguém que controla os meios de produção e produz mais do que consome. A sua principal característica de personalidade é a orientação para o sucesso, que lhe permite mais tarde identificar a produtividade, orientação para os objectivos e o respeito pelos outros.

Contudo, existem diversas definições sobre o assunto. O primeiro contributo foi dado por Schumpeter (1934) que destacou as funções inovadoras e de propensão à mudança do empreendedor, que com base em combinações inovadoras de recursos, alcançaria o desenvolvimento e crescimento económico (Uriarte et al., 2007; Acs e Szerb, 2007).

Mintzberg (1995) foi outro dos autores que desenvolveu o conceito de empreendedor com base no reflexo da necessidade de realização, associando características da personalidade do indivíduo a qualidades como a busca de oportunidades, centralização do poder e uso de acções de risco (Kan e Tsai, 2006).

Mais recentemente, Lee e Venkataraman (2006) acrescentam que o indivíduo empreendedor detém os seus próprios serviços com vista a descobrir oportunidades de negócio ou reconhece a oportunidade de negócio e cria uma organização no sentido de a obter. Uma oportunidade empresarial consiste num conjunto de ideias, crenças e acções que permitem a criação de bens e serviços futuros, na ausência de mercados actuais para eles (Acs e Varga, 2005). Por outro lado, o empreendedor, é ainda alguém que demonstra ter iniciativa e pensamento criativo, capaz de mobilizar mecanismos sociais e económicos com o objectivo de transformar os recursos em actos práticos, propenso ao risco, perda e mudança (Hdbert e Link, 1989).

Porém, as múltiplas perspectivas sobre o conceito de empreendedor, fazem com que não haja apenas uma definição aceite pela literatura (Quadrini, 2009). Logo, não existe um perfil do empreendedor ideal para cada fase do processo do negócio. Schein (1985) argumenta a existência de um perfil presente no ciclo de vida da empresa, mas que é variável em função dos ciclos económicos.

Sendo assim, com base nos conceitos expostos, o indivíduo empreendedor caracteriza-se por ser persistente (Gompers, Kovner, Lerner e Scharfstein, 2008), gosta de arriscar (Amit et al., 1993) e de aceitar desafios, vendo a oportunidade como um factor de crescimento. Simultaneamente, com muita dedicação e esforço, cria algo novo ou acrescenta valor a algo já existente (Vale et al., 2008). Relativamente ao início de actividade, o indivíduo empreendedor opta por determinada área de

negócio sobre a qual já possui algum conhecimento de mercado, quer em termos de competências, oportunidades existentes ou recursos. Segundo Young (1990) podem ser definidos os seguintes tipos de empreendedor (Uriarte et al., 2007):

- Empreendedor artesão, caracterizado pelo indivíduo detentor de uma técnica e que, fazendo uso dessa técnica, cria o seu próprio negócio independente. O seu comportamento expressa uma certa aversão ao risco com o objectivo de obter resultados num curto prazo de tempo (Petrakis, 2007; Petrakis et al., 2005; Kan e Tsai, 2006).
- Empreendedor tecnológico, caracterizado pelo indivíduo promotor do desenvolvimento ou comercialização de um novo processo ou produto, que materializa a sua inovação num novo negócio, com o objectivo de obter lucro (Vale et al., 2008).
- Empreendedor oportunista, caracterizado pelo indivíduo que aposta na dinamização da actividade económica, agindo para o crescimento das empresas, em resposta a oportunidades de negócio identificadas. O seu comportamento expressa uma baixa aversão ao risco com o objectivo de obter resultados num prazo de tempo mais distante (Petrakis, 2007; Petrakis et al., 2005; Sardina e Carvalho, 2007).
- Empreendedor “estilo de vida”, caracterizado pelo indivíduo detentor de um espírito independente, que inicia uma actividade empresarial com o objectivo de satisfazer as suas ambições de independência e o seu estilo de vida.
- Empreendedor por necessidade (Sardina e Carvalho, 2007), caracterizado pelo indivíduo em situação de desemprego, obrigado a frequentar programas de formação para a criação do seu próprio emprego. Apresenta níveis de motivação e preparação baixos e tem maior dificuldade no acesso a financiamento (Sardina e Carvalho, 2007).

Por outro lado, o empreendedor é considerado um articulador de redes, uma vez que é capaz de cooperar com diversos agentes, gerando conexões, reunindo e somando recursos produtivos relevantes (Vale et al., 2008). Ao agir de tal forma, o empreendedor goza de maiores vantagens do que aqueles que o sucedem, na medida em que novos intermediários entram no mercado, a tendência da taxa de retorno é decrescente (Vale et al., 2008).

Apesar das inúmeras e ambíguas definições sobre o empreendedor, verifica-se que este possui um conjunto de características básicas. Além de acreditar na sua ideia e no seu potencial em termos de viabilidade, a capacidade de desenvolver novas ideias e de persuadir terceiros fazem parte desse conjunto de características. Segundo Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso deve reunir um conjunto de características específicas.

**Tabela 1 – Características do Empreendedor de Sucesso**

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
<b>Idealismo</b>	Ter visão futura; idealizar oportunidades de negócio além do tempo presente, antecipar os factos e gerar recursos para implementá-los.
<b>Facilidade em tomar decisões</b>	Ter habilidade para decidir em tempo oportuno, principalmente em momentos de adversidade e ser capaz de implementar acções rapidamente, sendo um factor determinante para o seu sucesso.
<b>Explorar ao máximo as oportunidades</b>	Ser capaz de dinamizar uma oportunidade de forma eficaz. O empreendedor é um notável identificador de oportunidades, curioso, criativo e atento à informação, pois reconhece que o conhecimento é sinónimo de novas oportunidades.
<b>Determinação e dinamismo</b>	Implementar as suas acções com total responsabilidade, sendo capaz de superar adversidades, ultrapassar obstáculos com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Garantir um certo inconformismo perante a rotina.
<b>Dedicação</b>	Ser trabalhador exemplar, incansável, mesmo que possa encontrar problemas pela frente.
<b>Indivíduo que faz a diferença</b>	Saber associar valor aos produtos e/ou serviços que colocam no mercado, ser criativo e apostar na inovação.
<b>Optimismo e gostar do que faz</b>	Desenvolver a actividade com prazer, mantendo-se auto determinado, motivado de forma a tornar-se o melhor vendedor do seu produto/serviço.
<b>Independência</b>	Estar à frente das mudanças, criar algo novo e abrir os seus próprios caminhos, com autoconfiança e autodomínio.
<b>Liderança</b>	Ser respeitado, formador de equipas competentes nomeadamente em áreas nas quais o seu conhecimento é mais debilitado.
<b>Capacidade de relacionar-se bem</b>	Saber construir uma rede de contactos próxima dos ambientes interno e externo à empresa.
<b>Organização</b>	Saber alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho do negócio.
<b>Saber planear</b>	Planear cada etapa desde o primeiro rascunho do plano de negócio até à apresentação a investidores e superiores, tendo sempre como base a forte visão do negócio em questão.
<b>Conhecimento</b>	Explorar a aprendizagem continua, pois sabem que quanto maior o domínio sobre determinado ramo de negócio, maior será a oportunidade.
<b>Delegação e Comunicação</b>	Saber delegar responsabilidades, mantendo o controlo do negócio, bem como ter facilidade de comunicação com as pessoas.
<b>Excelência</b>	Ter o desejo de concretizar qualquer coisa de mérito pela qual fique orgulhoso.
<b>Criar valor para a sociedade</b>	Criar novos empregos, dinamizar a economia, fazer uso da criatividade para procurar soluções de melhoria de vida das pessoas.
<b>Capacidade de assumir riscos calculados</b>	Saber gerir os riscos e enfrentar desafios, avaliando as reais oportunidades de sucesso. Para o empreendedor quanto maior for o desafio, mais estimulante será a etapa empreendedora.

*Fonte: Adaptado de Dornelas (2001)*

As características identificadas, em conjunto, permitem ao empreendedor criar e desenvolver relacionamentos tanto internos como externos. Porém, não basta ao empreendedor possuir tais características. O momento em que decide iniciar o novo negócio constitui uma das fases fundamentais do processo empreendedor. Sendo assim, além das características associadas ao empreendedor é necessário perceber o processo de decisão, ou seja, perceber quais as motivações e os factores que levaram o empreendedor a tomar tal decisão (Almeida, 2003).

### 2.3. AS MOTIVAÇÕES AO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo e a sua dinâmica são influenciados por vários factores motivacionais (Lee e Peterson, 2000). Entre os factores da envolvente destacam-se as alterações das condições relativas a

recessões económicas, crescimento económico, disrupções tecnológicas, mudanças organizacionais, reestruturações sectoriais e ambiente económico e político facilitador (Almeida, 2003). Drucker (1985) identifica a inovação como o principal factor motivador do desenvolvimento do empreendedorismo. Contudo, quando se trata de uma inovação, a dificuldade em definir o mercado é maior, pelo que o processo de decisão e evolução da empresa a criar tem como base estimativas. Estas quando positivas incentivam o empreendedorismo, nomeadamente, através da redução de barreiras de entrada tangíveis (como por exemplo, o acesso ao financiamento ou recurso ao capital de risco) ou intangíveis (como por exemplo, o papel social do empreendedor ou a valorização da mudança) (Almeida, 2003).

Nesta abordagem é de realçar McClelland (1987) que desenvolveu várias pesquisas na área comportamental, nomeadamente, sobre a motivação entre as pessoas e os principais impulsos que as motivam para o desempenho. Segundo o autor, são três os impulsos (Ferreira, 2008):

- Necessidade de realização, o desejo de querer ser excelente e bem sucedido.
- Necessidade de poder, o desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros.
- Necessidade de afiliação, o desejo e vontade de ter amigos e ser aceite pelos outros.

McClelland (1987) destaca ainda como factores chave para a performance de um empreendedor, a associação entre a necessidade de realização e de êxito e as características comportamentais associadas a atitudes (Gartner, 2008), como por exemplo: de persistência, busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, procura de informação, propensão para correr e assumir riscos, interdependência e autoconfiança (Petrakis, 2007), entre outras.

Também, relativamente ao comportamento do empreendedor, segundo Bird (1993), as experiências de vida constituem um aspecto fundamental no seu desenvolvimento pois preparam melhor o indivíduo do que a escola ou universidade. A insatisfação no emprego constitui assim a principal motivação do comportamento empreendedor e consequente criação da sua empresa (Mueller, 2007).

No contexto individual, destacam-se igualmente alguns factores motivacionais que fomentam o empreendedorismo e explicam o comportamento empreendedor, tais como:

- Características sócio-biológicas, tais como o género, religião, grupo étnico, entre outras (Grilo e Thurik, 2006), que podem conduzir à dificuldade na inserção no mercado de trabalho, pelo que acabam muitas vezes por determinar uma carreira empreendedora (Dyer, 1998).
- Socialização do indivíduo, nomeadamente a presença de empreendedores na família (Mathews e Moser, 1996; Mueller, 2004; Lee e Peterson, 2000).
- Insegurança ou condição de vida actual podem criar ambição, resistência à autoridade e uma tendência para correr riscos (Kets de Vries, 1977; Petrakis, 2007).

- O indivíduo torna-se empreendedor quando a exploração de oportunidades de negócio conduz à sua auto-realização (Cuervo, 2005; Schindehutte et al., 2006) e/ou sempre que é motivado por razões materiais e financeiras (Chell, Harworth e Brearley, 1991). Desta forma, e tendo como objectivo a obtenção de mais benefícios, o indivíduo empreendedor cria e gere o próprio negócio acreditando que o esforço adicional se traduz em maior rendibilidade (Ang e Hong, 2000; Lee e Peterson, 2000; Mueller, 2007).
- Independência/autonomia (Petrakis, 2007). O indivíduo empreendedor actua por si só e necessita de menos apoio do que indivíduos não empreendedores (Brendstätter, 1997). Além disso, são indivíduos que defendem determinados valores, curiosos, que vivem e reagem conforme as variações contextuais que geram incertezas.
- A situação de desemprego, por despedimento ou abandono voluntário da empresa, faz com que a criação de novas empresas surja como alternativa de oportunidade de emprego, bem como pelo efeito de atracção produzido por uma economia próspera por iniciativas empreendedoras passadas (Grilo e Thurik, 2006).
- A educação e experiência anterior são factores determinantes para a identificação e exploração de oportunidades de negócio, bem como para aumentar a expectativa de obter o retorno desejado (Cuervo, 2005; Johnson et al., 2006).
- O *status* social e as relações com outros membros da sociedade influenciam a decisão do indivíduo explorar oportunidades de negócio. Isto porque os indivíduos com elevado *status* social estão susceptíveis a convencer os outros dos benefícios de determinado projecto, bem como obter melhor acesso aos recursos necessários (Cuervo, 2005).
- A situação de marginalização, nomeadamente, através da existência de minorias não integradas (como por exemplo, os grupos de imigrantes) contribui para a emergência de empreendedores. A actividade empreendedora, na maioria dos casos, constitui um meio de ultrapassar dificuldades e atingir um *status* social superior.
- A tolerância ao risco (Grilo e Thurik, 2006) tem um impacto positivo sobre a prática de empreendedorismo, uma vez que o indivíduo manifesta uma certa tendência para correr e assumir riscos.

No contexto externo, do meio envolvente, destacam-se outro tipo de factores motivacionais, tais como (Lee e Peterson, 2000):

- Sistema de apoio e incentivos financeiros que visem promover o espírito empresarial.
- Agências governamentais, incubadoras de empresas e *business angels* (Aernoudt, 200), cooperativas, parques tecnológicos, escolas de empreendedores e pólos de desenvolvimento (Reis et al., 2006).

- A própria comunidade local, através da disponibilização de terrenos, do apoio ao desenvolvimento e promoção da actividade, entre outros aspectos (Reis et al., 2006).

Em síntese, estas iniciativas constituem estratégias que permitem a abertura dos mercados, bem como uma melhor negociação. Por outro lado, são estratégias que geram envolvimento, participação, confiança e compromisso de todos os envolvidos, contribuindo para o desenvolvimento económico (Reis et al., 2006) e criação de emprego (Stam et al., 2008; Moller et al., 2009).

#### **2.4. AS BARREIRAS AO EMPREENDEDORISMO**

O sucesso do empreendedor pode encontrar algumas barreiras durante as várias fases do processo empreendedor. Segundo o relatório do GEM (2005), na fase de criação e desenvolvimento o acesso às linhas de crédito e o excesso de regulamentação constituem as principais dificuldades (Grilo e Thurik, 2006). O recurso ao financiamento nem sempre é facilitado porque a empresa em início de actividade não possui um histórico, constituindo assim um potencial risco no cumprimento das obrigações perante a instituição financeira (Grilo e Irigoyen, 2006). Por outro lado, a elevada morosidade do aparelho burocrático dificulta a coordenação entre o Governo e os empreendedores (Grilo e Thurik, 2006; Grilo e Irigoyen, 2006). É ainda de salientar o fraco ajustamento do sistema educacional à prática do empreendedorismo que, conseqüentemente, não promove a criatividade nem o espírito inovador. Por último, a não existência de barreiras à entrada, sejam elas de natureza económica ou jurídica, constituem um entrave ao empreendedor de proteger o seu produto/serviço da concorrência.

Contudo, existem outros obstáculos que podem condicionar a prática do empreendedorismo e que são inerentes ao próprio empreendedor, tais como: a falta de objectividade da ideia, ou seja, a ideia ser imprecisa ou uma má definição do conceito do negócio, bem como a falta de empenhamento do empreendedor ou inexperiência em determinado sector, impossibilitando assim uma gestão eficaz e eficiente. Conseqüentemente, o empreendedor tem de recorrer à rede de contactos pessoais para desenvolver o próprio negócio e obter mais informação (Brettel et al., 2008). Por outro lado, tal como em empresas de pequena dimensão, também as empresas empreendedoras tendem a ser muito dependentes das capacidades do seu fundador (Brettel et al., 2008). A desvalorização das reais necessidades dos consumidores e do mercado e a não atribuição de elementos diferenciadores ao produto/serviço desenvolvido, bem como a não preparação de um plano de negócios podem também conduzir ao insucesso da actividade empreendedora.

Em Portugal, segundo o GEM (2001), as principais barreiras ao empreendedorismo são a falta de orientação e a validação dos projectos. Nestes verifica-se uma ausência de cultura de mercado, ou seja, não são consideradas as necessidades dos consumidores, são pouco inovadores e apresentam elevados encargos fixos. Por outro lado, verifica-se ainda uma atitude social do insucesso,

nomeadamente em relação a falhas que são encaradas como proibidas, censuradas e apontadas como prova de incapacidade, ao invés de atribuir ao indivíduo a possibilidade de corrigir os erros cometidos. As falhas não devem inibir a aversão ao risco, nem desmotivar os empreendedores, pelo que não podem ser consideradas como um obstáculo.

Por outro lado, também a nível académico se registam baixos investimentos em educação e formação em empreendedorismo, reflexo (Kuratko, 2005):

- Da predominância de uma atitude avessa ao risco, transmitida entre gerações.
- Da ausência de vocação ou experiência empreendedora dos professores.
- Do sistema de ensino destituído de conteúdos e instrumentos adequados para o efeito.
- E da quase inexistente ligação entre o mundo dos negócios e a escola.

## **2.5. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Para que uma empresa seja bem sucedida deve ser flexível e inovadora num meio envolvente dinâmico e, simultaneamente, ser capaz de se adaptar às novas tecnologias e exigências dos clientes (Ferreira, 2005). Deve verificar-se uma orientação para o mercado, uma vez que esta constitui um factor de sucesso para as empresas em início de actividade e proporciona uma orientação consistente para objectivos, decisões e actividades (Brettel et al., 2008).

A orientação empreendedora surge da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização e combina um conjunto de indicadores de estilos e práticas de tomada de decisão, cuja base fundamental é diferenciar as empresas empreendedoras das restantes empresas (Fernandes e Santos, 2008). Assim, a ênfase deixa de ser as capacidades inovadoras do indivíduo, mas sim as competências da empresa (Miller, 1983), colocando a atenção no comportamento organizacional (Covin e Slevin, 1991). Nesta perspectiva, distinguem-se diferentes dimensões da orientação empreendedora: inovação; proactividade, tomada de risco (Miller, 1983; Lumpkin e Dess, 1996; Martins e Freitas, 2007), agressividade competitiva e *internal locus of control* (Schumpeter, 1934; Lee e Peterson, 2000).

Contudo, apesar de não ser explícito, a orientação empreendedora tende a avaliar o comportamento empreendedor ao nível do indivíduo, uma vez que pretende-se designar o conjunto de características pessoais associadas com o potencial empreendedor (Mueller e Thomas, 2000).

Considerando a orientação empreendedora ao nível do indivíduo, segundo Krauss (2003), apesar de desempenhar um papel importante na decisão do indivíduo se tornar empreendedor, não significa que seja relevante para a performance das novas empresas. Aliás, Lumpkin e Dess (1996) salientam que uma das principais motivações da criação de novas empresas é trabalhar por contra própria.

Sendo assim, coloca-se ênfase no indivíduo empreendedor e criador da empresa, pois é este que define a estratégia empresarial e prevê a longo prazo se a empresa irá ou não ter uma boa performance.

O papel da inovação no processo empreendedor foi realçado pela primeira vez por Schumpeter (1984), ao caracterizar a inovação como um factor chave do empreendedorismo devido ao seu contributo na evolução dinâmica da economia (Wennekers et al. 2005; Lee e Peterson, 2000). Por outro lado, a inovação está associada a ideias novas, a experimentação e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin e Dess, 1996). Similarmente, Drucker (1985) analisa o papel inovador do empreendedor e descreve a inovação como a ferramenta específica do empreendedor e meio através do qual explora as mudanças.

A inovação é assim uma componente importante da orientação empreendedora, uma vez que reflecte um meio através do qual as empresas procuram novas oportunidades (Calvin e Stevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Wiklund, 1999) e avaliam a sua performance (Wiklund e Shepherd, 2005).

Assim sendo, na definição de inovação é frequentemente enfatizada a vertente criativa do indivíduo (Miller e Friesen, 1982), para a qual é determinante o meio envolvente que proporciona a criação de novos produtos, serviços, tecnologias e processos (Mueller, 2007) e, conseqüentemente, mudanças que conduzem ao aumento da concorrência e rivalidade (Wong et al., 2005). Para que tal seja possível é importante que o empreendedor seja detentor de um espírito positivo. Isto porque as ideias novas podem ser novidade para um grupo alvo, mercado e meio envolvente, mas nem sempre correspondem a novidades absolutas.

A importância do espírito de iniciativa no processo empreendedor tem sido destacada no estudo do empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996). Este tem sido igualmente associado com a tomada de iniciativa pela antecipação e obtenção de novas oportunidades (Lee e Peterson, 2000). Esta característica do empreendedor tem sido designada de proactividade (Martins e Freitas, 2007). Como forma de antecipação a problemas futuros, necessidades ou mudanças, a proactividade assume um papel decisivo na orientação empreendedora ao pressupor uma perspectiva futura, acompanhada por uma actividade empreendedora (Covin e Slevin, 1986; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Venkatraman, 1989). A perspectiva futura tem por base a identificação de oportunidades que podem ou não estar relacionadas com o negócio inicial, produtos, serviços, e estrategicamente eliminar operações que estão em fase de maturidade (Venkatraman, 1989).

A literatura do empreendedorismo argumenta que um dos principais factores que distingue o empreendedor do resto dos indivíduos é a incerteza e o risco do auto-emprego (Cantillon, 1979). O conceito de risco é uma qualidade que é frequentemente utilizada para descrever a orientação empreendedora (Lumpkin e Dess, 1996; Lee e Peterson, 2000). O risco pode assumir vários

significados de acordo com o contexto onde é aplicado (Martins e Freitas, 2007). Na orientação estratégica, com o objectivo da obtenção de lucros elevados, aproveitando oportunidades de mercado, verifica-se a existência de três tipos de risco estratégico (Lumpkin e Dess, 1996): risco de negócio, risco financeiro e risco pessoal (Martens e Freitas, 2007).

O primeiro tipo de risco agrupa vários sentidos de incerteza, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso. O risco financeiro requer que uma organização comprometa uma parte elevada dos seus activos visando o crescimento. Por último, o risco pessoal reflecte o risco assumido como consequência da adopção de um padrão em favor de uma acção estratégica (Martins e Freitas, 2007).

Deste modo, na perspectiva de obter retornos elevados da exploração de novas oportunidades de negócio, os empreendedores são caracterizados geralmente por comportamentos de assumir riscos (Lumpkin e Dess, 1996). Comparativamente com outros indivíduos, o empreendedor tende a considerar as mesmas situações como menos arriscadas, portanto encara-as de modo positivo. Esta perspectiva é consistente com a visão segundo a qual o empreendedor avalia as oportunidades de negócio de maneira diferente comparativamente com indivíduos não empreendedores. Assim, apesar dos três factores se centrarem em diferentes aspectos de postura estratégica, estão empiricamente relacionados e constituem uma orientação estratégica unidimensional (Ferreira, 2007).

A agressividade competitiva é vista como sendo a tendência de uma organização em responder agressivamente às acções da concorrência, visando alcançar vantagens competitivas (Martins e Freitas, 2007). Tal dimensão é composta por dois pólos (Covin e Covin, 1990):

- *Undo-the-competitor* – sugere por parte do empreendedor a adopção de uma postura com vista a derrubar os concorrentes.
- *Live-and-let-live* – implica que o empreendedor deve preferir viver e deixar viver os concorrentes.

Os empreendedores altamente competitivos tendem a criar barreiras às novas entradas e procuram, geralmente, obter melhor performance do que os concorrentes. Assim, a agressividade competitiva é uma das características indispensáveis do sucesso da actividade empreendedora (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Venkatraman, 1989), capaz de garantir a obtenção e manutenção da quota de mercado (Lee e Peterson, 2000).

Por último, segundo Rotter (1996), o conceito de *internal locus of control* tem sido uma das características psicológicas que tem merecido atenção no estudo do empreendedorismo. Sendo assim, a identificação deste conceito como uma possível característica da orientação estratégica incentivou várias investigações. Por exemplo, Mueller e Thomas (2000) encontraram correlações

estatisticamente significativas entre o *internal locus of control* e a cultura. Por sua vez, Brockhaus (1975) concluiu que indivíduos empreendedores apresentam um nível mais elevado de *internal locus of control* do que indivíduos não empreendedores. Isto porque, os empreendedores tendem a ter uma maior confiança nas suas próprias competências.

Em síntese, conclui-se que as dimensões (inovação, proactividade, tomada de risco, agressividade competitiva e *internal locus of control*) estão intuitivamente correlacionadas. O *internal locus of control* caracteriza os indivíduos pelo interesse em aprender com os erros do passado, por forma a desempenhar as suas actividades autonomamente. Por outro lado, tornam-se mais competitivos na prossecução de novos desafios e mais proactivos em assumir determinados riscos. A inovação, o *internal locus of control* e a proactividade estão relacionadas mais com acções orientadas para a exploração de oportunidades de negócio, pelo que implicam a adopção de uma postura mais agressiva perante a concorrência. Por sua vez, a agressividade competitiva influencia positivamente o crescimento das vendas e resultados da empresa (Zinga, 2007). Por último, o espírito inovador exerce influência nas motivações do empreendedor, enquanto a tomada de risco distingue o empreendedor do resto dos indivíduos quanto à incerteza e risco do auto-emprego.

Relativamente às organizações, a orientação empreendedora influencia a sua performance contribuindo para a criação de novos produtos e serviços, que visam a procura de novas oportunidades, a entrada em novos mercados, o aumento de lucro, entre outros aspectos que, por sua vez, facilitam a diferenciação e a criação de vantagens competitivas (Martins e Freitas, 2007).

## **2.6. O PROCESSO EMPREENDEDOR**

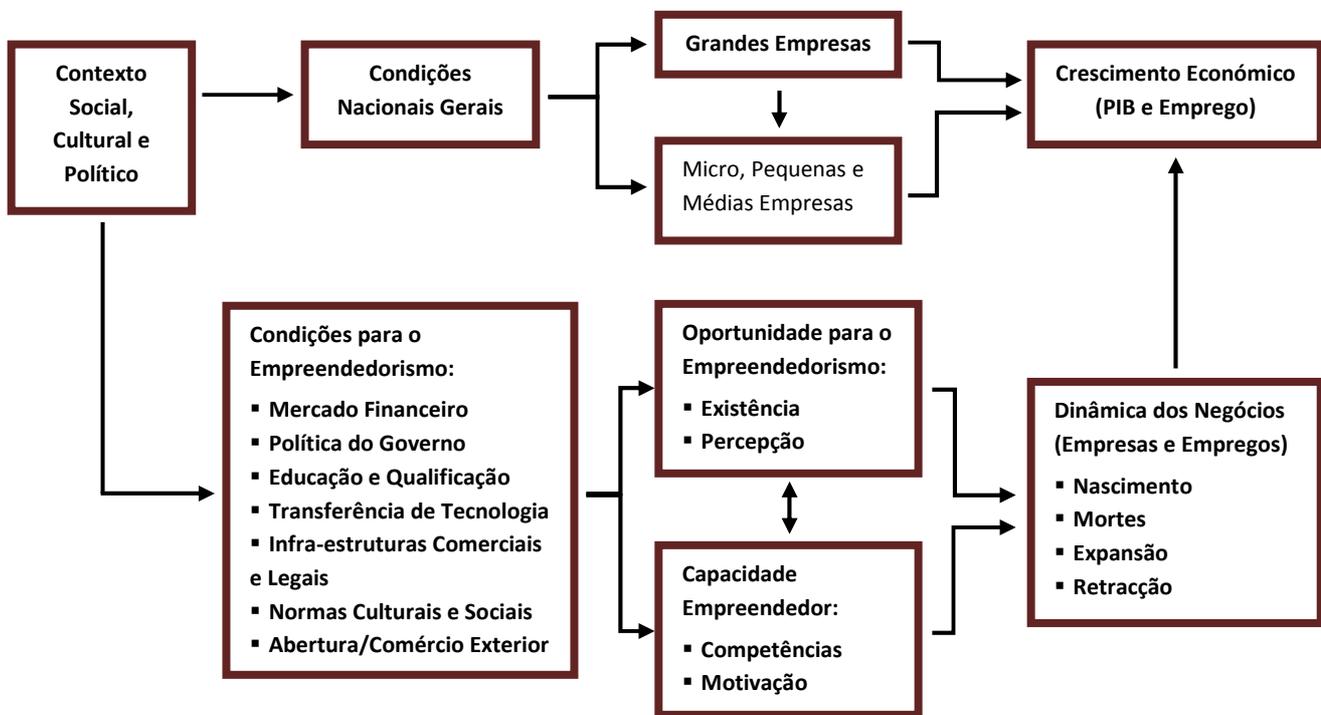
Para Bygrave e Hofer (1991) o processo empreendedor tem origem numa alteração no meio envolvente, a qual pode permitir ao empreendedor avançar com uma inovação. Os autores destacam assim três conceitos essenciais: a mudança, a inovação e a criatividade. Com base numa mudança específica e de acordo com o grau de criatividade pode resultar a criação de uma nova actividade. Esta constitui uma forma de introdução de novas ideias e inovações na economia, fonte fundamental para o crescimento económico a longo prazo (Baptista, Escária e Madruga, 2008).

Foi em meados do século XX que o estudo do empreendedorismo ganhou mais relevo, nomeadamente a partir da contribuição de Schumpeter, que coloca o empreendedor no centro do desenvolvimento económico. Por outro lado, como foi já referido, Drucker (1985) coloca ênfase na maximização das oportunidades, com origem em fontes de inovação, as quais estão na base do processo de empreendedorismo (Davidsson, 2005; Schade e Siegel, 2008). Tais fontes de inovação estão relacionadas com factores individuais ou do meio envolvente, tais como: nível de habilitações, taxa de desemprego e grau de auto-confiança (Schade e Siegel, 2008).

Segundo Bull e Willard (1993), o empreendedorismo pode assumir vários níveis de impacto, consoante o país, região, organização ou o próprio indivíduo. Isto porque a dinâmica do processo empreendedor é influenciada pelo meio envolvente em que se insere, bem como por possíveis alterações, tais como: recessões económicas, forte crescimento económico, disfunções tecnológicas, reestruturações sociais e mudanças organizacionais (Ferreira, 2008). Segundo McClelland (1987) existe uma interdependência estreita entre o empreendedorismo e a envolvente social.

Dada a sua relevância, são ainda usados como suporte para algumas reflexões sobre empreendedorismo, alguns modelos e relatórios. É por exemplo o caso do relatório do GEM. Este resulta dos esforços de agentes e instituições de vários países e tem subjacente a existência de uma relação positiva entre a dinâmica do empreendedorismo e o crescimento económico.

**Figura 1 – Modelo Conceptual do Empreendedorismo e do Crescimento Económico**



Fonte: Relatório do Empreendedorismo no Brasil, GEM (2002)

Após reunidas as condições exemplares para a actividade empreendedora, a qual pode reflectir a introdução de um novo bem, serviço ou nova funcionalidade no mercado, um novo método de produção, nova fonte de suprimento de matérias-primas, entre outros, verificamos que a criação de um novo negócio se traduz num aumento da concorrência (Barros e Pereira, 2008). Tal concorrência pode provocar a saída de empresas do mercado ou a reacção das empresas existentes através de fusões ou parcerias (Figura 1). Deste modo, é possível reforçar a importância do empreendedorismo, uma vez que este pode conduzir ao aparecimento de novas estruturas de mercado, que resultam

numa maior eficiência e dinamismo económico, comprovados através do crescimento do PIB e dos níveis de emprego (Barros e Pereira, 2008).

O GEM tem como principais objectivos: avaliar e medir diferenças na actividade empreendedora entre vários países; descobrir factores que determinam o nível de actividade empreendedora; e identificar um conjunto de políticas públicas.

É possível destacar uma sequência de quatro fases imprescindíveis no processo empreendedor (**Figura 2**), que consistem (Dornelas, 2005; Schindehutte et al., 2006):

1. Identificar e avaliar a oportunidade;
2. Desenvolver o plano de negócios;
3. Determinar e captar os recursos necessários;
4. Gerir a empresa criada.

**Figura 2 – As Fases do Processo Empreendedor**



*Fonte: Adaptado de Dornelas (2005)*

A primeira fase corresponde à identificação das oportunidades, análise do seu potencial em termos de necessidades de mercado, potencial da concorrência e ciclo de vida do produto. Nesta fase do processo empreendedor é importante testar o conceito de negócio junto de potenciais clientes, para que seja possível averiguar a dimensão do mercado, identificar concorrentes, pontos fortes e fracos do negócio.

Para o sucesso da nova empresa é fundamental o desenvolvimento de um plano de negócios no qual estejam definidas as acções e estratégias a seguir.

Após definido o conceito de negócio, o empreendedor deve apurar o modelo de financiamento a adoptar, com base nas melhores opções de mercado.

A gestão de uma empresa exige sempre conhecimento por parte dos recursos humanos responsáveis. Deste modo, numa última fase, para que a probabilidade de sucesso do negócio seja maior, é essencial que o empreendedor escolha indivíduos competentes e capazes de assumir funções de implementação estratégica e de gestão operacional da empresa.

O planeamento de todas as fases do processo empreendedor é fundamental de modo a minimizar e/ou eliminar eventuais riscos. Com efeito, o processo de planeamento deve ponderar alguns dos requisitos, tais como:

- A empresa e o mercado, nomeadamente, em termos de aspectos diferenciadores e vantagens competitivas.
- A estratégia a adoptar, bem como os objectivos a atingir.
- Os recursos financeiros e humanos disponíveis.
- Os riscos e interacções com o meio envolvente.

Além disso, o empreendedor deve ter sempre presente o cliente, atraindo e retendo os seus interesses. Isto porque a satisfação do cliente pode garantir o sucesso da empresa (Kotler, 2000).

Em suma, nem sempre são as grandes ideias que garantem o sucesso de uma empresa. É necessário definir, compreender e dinamizar não só as ideias, mas também as estratégias e objectivos com base num plano de acções. Por outro lado, é ainda fundamental que o empreendedor analise três áreas: recursos, capacidade organizacional e o seu papel pessoal (Bhide, 2002).

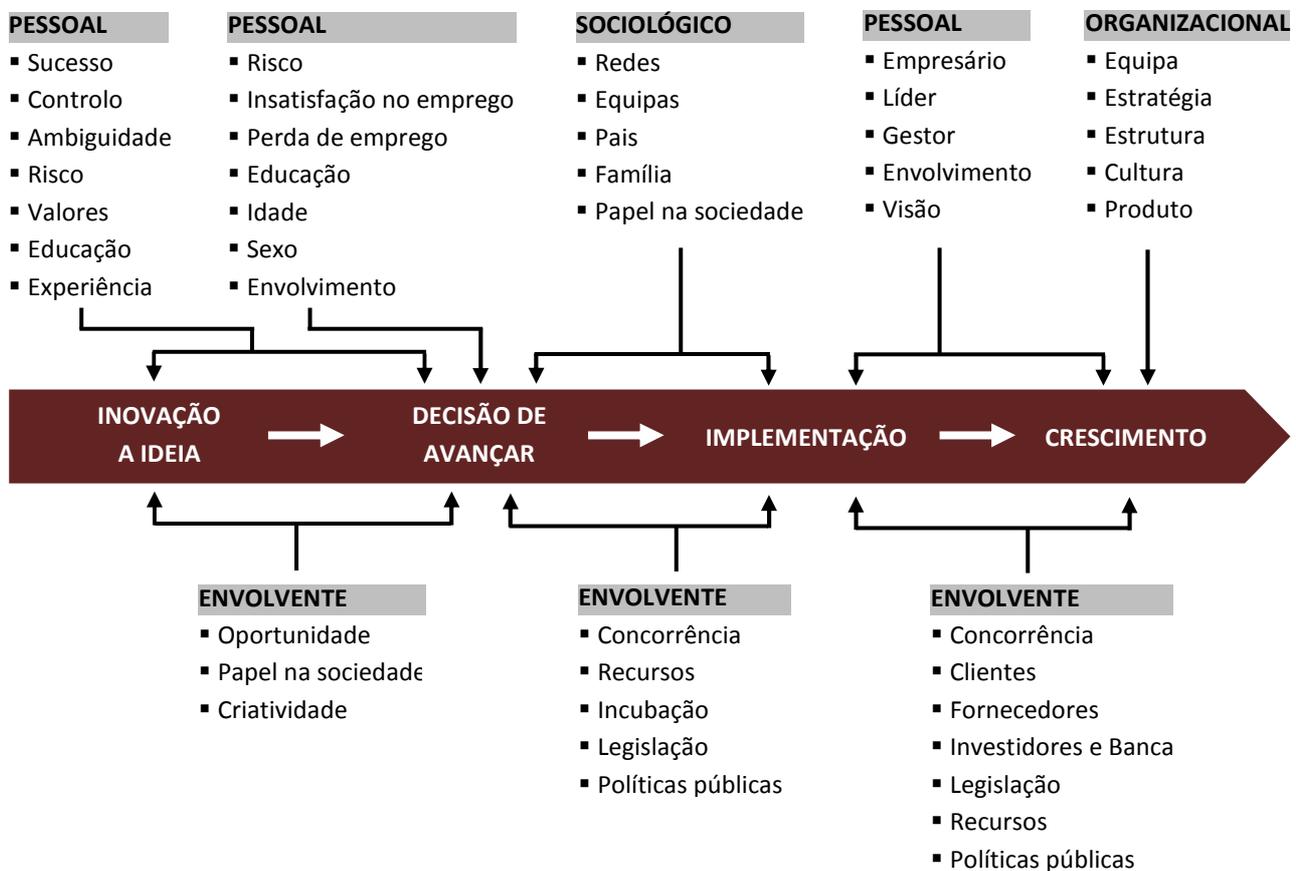
Das quatro fases do processo empreendedor identificadas, de seguida abordamos com mais pormenor o desenvolvimento de um plano de negócios de modo a evidenciar a sua importância no processo de criação de uma empresa, que se assume como um processo dinâmico, complexo e não linear (Borges et al., 2008). Segundo Mazzarol et al. (1998), os principais factores de motivação para a criação de uma empresa têm como base:

- Investimento, como forma de investir poupanças, necessidade de emprego, criar riqueza ou desejo de receber lucros pelo mérito;
- Criatividade, como forma de realização pessoal; desejo de aproveitar talentos ou de ter um emprego interessante;
- Autonomia, trabalhar no local e no horário definido pelo próprio, bem como ser o patrão de si mesmo;
- *Status*, como forma de reconhecimento social, seguir o exemplo de outra pessoa e/ou tradição familiar;
- Oportunidade de mercado, como forma de antecipação de factores económicos positivos;
- Dinheiro, como forma de manter o rendimento e ganhar mais dinheiro.

Apesar da complexidade do processo de criação de uma empresa, alguns autores tentam esquematizar esse processo dividindo-o em fases, sendo que cada fase contém várias actividades ou eventos (Borges et al., 2008).

A figura seguinte (**Figura 3**) descreve as quatro principais fases no processo de criação de uma empresa. A fase inicial, identificação da oportunidade, traduz-se na mais complexa, uma vez que só pode ser identificada quando já aconteceu, sendo difícil de precisar. As principais fontes de ideias de negócio são o conhecimento do sector de actividade e os conhecimentos adquiridos na empresa onde trabalhava anteriormente. Por outro lado, muitas empresas são criadas a partir da imitação e adaptação de ideias ou modelos já existentes (Borges et al., 2008).

**Figura 3 – Processo de Criação de uma Empresa**



Fonte: Gonçalves (2000), adaptado de Bygrave (1995)

Após análise da potencialidade do negócio e viabilidade pessoal, surge a decisão de avançar. Esta decisão é tomada tendo em conta a análise dos seguintes factores: exógenos (insatisfação ou perda de emprego, motivação, grau de envolvimento e risco), intrínsecos (educação, idade, sexo) e da envolvente (concorrência, recursos disponíveis, legislação).

De seguida, na fase de implementação, o empreendedor desenvolve novas capacidades pessoais, tais como a liderança, visão e a capacidade de mobilizar recursos.

Depois de criada a empresa, é fundamental assegurar o seu crescimento, que conjuntamente com o meio organizacional, pessoal e envolvente é determinante para a sustentabilidade do negócio.

Contudo, qualquer processo de criação de uma empresa deve ter como base a elaboração do plano de negócios. Este é fundamental para o sucesso da empresa, uma vez que permite sistematizar a informação sobre qual é a ideia de negócio, possibilitando estruturar e avaliar a sua viabilidade. Quando o empreendedor toma a decisão de criar uma empresa é fundamental que conheça o mercado ou segmento de mercado em que vai actuar, bem como a sua capacidade financeira e consequente adaptação à dimensão e realidade do negócio que pretende empreender. Deste modo, o plano de negócios é essencial para a gestão de um negócio, pois permite (Dornelas, 2005):

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio.
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia.
- Atrair recursos financeiros.
- Optimizar o crescimento e desenvolvimento da própria empresa.
- Desenvolver a equipa de gestão.

A elaboração do plano de negócio é uma etapa que exige pesquisa e, na maior parte dos casos, conhecimentos técnicos, pelo que leva muitos empreendedores a recorrer a apoio especializado. O plano de negócios deve expor as capacidades dos empreendedores e as possibilidades do negócio, através de uma análise do mercado, dos riscos, dos concorrentes, da estratégia de marketing, entre outros aspectos. Por outro lado, desde a primeira etapa que deve traduzir a estratégia a implementar e, simultaneamente, ser estruturado de uma forma clara, eficaz, simples e acessível a todos. Assim, um plano de negócios deve ser concebido de forma a concretizar uma ideia que se pretende implementar, bem como solucionar problemas que poderão surgir com o desenvolvimento da actividade.

Deste modo, conclui-se que o plano de negócios constitui-se como uma importante e eficiente ferramenta de gestão, nomeadamente, para a aprendizagem e auto-conhecimento (organização e explicitação de ideias), cooperação ao nível da comunicação interna, convencimento ao nível da comunicação externa (no sentido de obtenção de recursos financeiros) e planeamento e monitorização do negócio.

## **2.7. CONCLUSÃO**

O empreendedorismo não consiste apenas na mera criação de empresas, contudo este é um dos aspectos importantes do tema revisto. O campo de estudo do empreendedorismo coloca ênfase nas capacidades do indivíduo, incidindo nas fontes de oportunidades, identificação e exploração das mesmas, bem como no conjunto de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram as oportunidades de negócio. Por sua vez, a operacionalização do empreendedorismo tem, fundamentalmente, como

base valores e atributos pessoais, tais como características inatas ou decorrentes da aprendizagem, como o espírito inovador, iniciativa, motivação, entre outras.

Por último, é importante salientar que o comportamento empreendedor verifica-se dentro e fora de organizações com ou sem fins lucrativos, em actividades empresariais ou não empresariais com o objectivo de criar novas ideias.

## **CAPÍTULO 3 – O ESTUDO DE MERCADO**

### **3.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo e após a revisão bibliográfica sobre os principais aspectos relacionados com o tema *Empreendedorismo* são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo de mercado realizado. Nos pontos (3.2.) a (3.4.) expõe-se a metodologia seleccionada e são explicitados os objectivos gerais e específicos do estudo de mercado que sustenta o plano de negócios. Por último, no ponto (3.5.) é feita a descrição da amostra utilizada, dos métodos de recolha de dados e da respectiva análise.

### **3.2. OS OBJECTIVOS DO ESTUDO DE MERCADO**

O estudo de mercado tem como principal objectivo fundamentar a tomada de decisões de marketing, pelo que a informação a recolher depende do tipo de oportunidade detectada. Neste caso, a ideia de negócio consiste na criação de um projecto na área da restauração japonesa. Uma vez que a existência deste tipo de restaurantes é mais frequente nas cidades de Lisboa e Porto, esta pode ser considerada uma oportunidade de negócio para a zona centro. Além da ideia de negócio baseada no restaurante, pretende-se conciliá-la com outros conceitos inovadores de vertente cultural que possam criar valor e experiências no consumidor.

O objectivo genérico para este estudo passa por conhecer as reacções e intenções sobre o novo conceito de restauração japonesa na cidade de Leiria. Pretende-se assim recolher e avaliar de forma preliminar a viabilidade do projecto e compreender qual o impacto da sua implementação no comportamento do consumidor.

Para atingir os objectivos genéricos é necessário cumprir os seguintes objectivos específicos:

- Avaliação do actual panorama da restauração na região.
- Análise dos hábitos actuais dos consumidores da região.
- Identificação das necessidades latentes.
- Avaliação de sentimentos face à restauração japonesa em geral.
- Avaliação do conhecimento sobre restaurantes japoneses.
- Avaliação de reacções e intenções futuras sobre o projecto.

### **3.3. A FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA**

De forma a avaliar a opinião sobre a possível implementação de um restaurante japonês na cidade de Leiria é necessário proceder à recolha de informação nova, uma vez que não existe informação secundária sobre a temática em causa. Para tal foi seleccionada uma metodologia qualitativa pois permite compreender os comportamentos mentais profundos de um público específico e,

nomeadamente, as suas necessidades, motivações entre outros aspectos mais específicos. Este tipo de metodologia distingue-se do método quantitativo pela maior complexidade dos seus métodos, uma vez que são menos estruturados e mais intensivos do que as entrevistas baseadas em questões *standardizadas*, existindo uma relação mais profunda com o inquirido e o número de pessoas inquiridas é menor (Aaker, 1990).

Para este trabalho pretende-se obter reacções e intenções sobre o novo conceito de restauração japonesa na cidade de Leiria, pelo que o método qualitativo seleccionado foi a entrevista individual ou em profundidade, semi-directiva. Esta consiste em ter uma lista de tópicos específicos, constituída por perguntas abertas. Durante a entrevista, o entrevistador cobre essa lista de tópicos e determina o tempo necessário para cada grupo de questões. Para complementar o estudo de mercado seria aconselhável a realização de um estudo quantitativo de forma a obter informação mais conclusiva. Contudo, devido a restrições de tempo e recursos tal não foi possível.

### **3.4. A RECOLHA DE DADOS E QUESTIONÁRIO**

De forma a alcançar os objectivos propostos foi realizado um estudo empírico tendo por base a concepção de um questionário com questões abertas e que corresponde aos objectivos atrás enumerados. As questões colocadas foram as seguintes:

#### **ANÁLISE AO SECTOR DA RESTAURAÇÃO**

- 1. O que acha dos restaurantes existentes em Leiria?**
- 2. O que é que faz falta à restauração em Leiria? E o que é que aprecia na restauração de Leiria?** (Identificar aspectos positivos e negativos)
- 3. Quais os restaurantes que costuma frequentar? E em que ocasiões os frequenta?** (Enumerar os restaurantes mais citados e em que ocasiões)
- 4. Porque é que frequenta os restaurantes que referiu?** (Identificar as principais motivações que impulsionam à frequência de restaurantes)
- 5. Quais as expectativas em termos de evolução futura para o sector da restauração? O que falta em termos de oferta?** (Identificar oportunidades de mercado)
- 6. E noutras regiões ou países, o que viu ou experimentou que o marcasse?** (Identificar oportunidades de mercado possíveis de implementar na região de Leiria)

**ANÁLISE AO PROJECTO - Breve apresentação do projecto: restaurante gastronómico japonês a implementar na cidade de Leiria, ao qual se pretende também conciliar vários conceitos e interesses de vertente cultural.**

**7. O que lhe vêm à mente quando pensa num restaurante japonês?** (Identificar coisas boas e más sobre a restauração japonesa)

**8. Frequentaria um restaurante do género? Porquê? Se sim, com que finalidade? E é algo que frequentaria com assiduidade?**

**9. Já frequentou algum restaurante japonês?**

**9.1. Se sim, o que achou dele?** (Analisar o conhecimento sobre os restaurantes japoneses)

**10. Já ouviu falar em algum restaurante japonês em Leiria?**

**10.1. Se sim:**

- Já o visitou?
- O que achou?
- Com que frequência?
- Com que finalidade?
- Mas não foi, porquê?

**ANÁLISE A EMPRESÁRIOS** (Questão opcional)

**11. Costuma organizar almoços/jantares de empresa, negócios ou de grupo?**

**11.1. Se sim:**

- Que tipo de restaurantes frequenta?
- Com quem?
- Porquê?
- Optaria por um restaurante japonês? Porquê?

(Avaliar reacções e intenções futuras à realização de almoços/jantares de negócios/grupo no restaurante japonês)

### **3.5. A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A administração do questionário foi realizada com o objectivo de recolher informação relevante para o estudo, num prazo de tempo reduzido.

Para garantir uma maior rapidez na recolha de dados, foi utilizada uma amostra por conveniência, com distribuição a ser efectuada através da rede de contactos do autor do estudo.

A recolha de dados foi levada a cabo entre os dias 24 de Fevereiro e 22 de Março de 2010, através da realização de entrevistas individuais, num total de 8. As respostas obtidas foram analisadas individualmente, as quais serão utilizadas ao longo da dissertação sempre que sejam pertinentes para justificar aspectos da análise externa, tais como o panorama geral da restauração, análise da satisfação dos clientes, entre outros. Por outro lado, também alguns conceitos e estratégias definidas na análise interna terão como base respostas dos inquiridos.

Os requisitos pré-estabelecidos para a selecção dos inquiridos foram a residência ou exercício de funções profissionais na cidade de Leiria. Pretendia-se encontrar uma amostra diversificada, que envolva um conjunto de líderes de opinião da cidade mencionada, nomeadamente, empresários e quadros superiores, políticos, professores, jornalistas e artistas de diversas áreas. Antes de cada entrevista foi feita uma síntese inicial dos objectivos do estudo. De seguida é apresentado um breve resumo sobre as entrevistas:

▪ **Jornalista**

Considera a zona de Leiria uma das melhores em termos de restauração. A última década regista uma evolução positiva na restauração pois, por um lado, existe mercado para todas as bolsas e, por outro, é uma zona que prima pela qualidade. Fazem falta à restauração em Leiria espaços que complementem os restaurantes, ou seja, que permitam prolongar a refeição. Os pratos regionais são o que mais parecia na restauração em Leiria.

No dia-a-dia frequenta restaurantes *self-services*. Noutras ocasiões opta por restaurantes como: Matilde Noca, Casarão, Tromba Rija, Casinha Velha, Casa da Nora, Malagueta Afrodisíaca, Pontuel, entre outros. Em termos futuros e tendo em conta a tendência de crescimento da cidade de Leiria e as suas potencialidades nas diversas vertentes, considera que há capacidade para mais restaurantes. Relativamente a experiências noutras regiões ou países, recorda-se das pizzas e massas que experimentou em Itália. Talvez pelo facto de estar no país de origem, a envolvente seja mais marcante. Contudo, refere que é possível trazer esse tipo de experiências para o nosso país.

Quando pensa num restaurante japonês o que lhe vem à mente é o *sushi*. Um restaurante do género seria algo que frequentaria em situações pontuais. Isto porque é uma comida muito específica, tem uma vertente muito cultural e nem toda a gente se adapta. Já teve oportunidade de frequentar o restaurante japonês em Leiria. Considera que o restaurante trouxe alguma novidade pelo facto de ser o primeiro japonês em Leiria e estar numa zona carismática da cidade. Contudo, em termos de atendimento considera que há algumas questões a limar.

Para os almoços/jantares de grupo que costuma organizar opta pelo leque de restaurantes que frequenta a nível pessoal, sendo que a hipótese de optar por um restaurante japonês poderia ser ponderada.

▪ **Gestor**

Para este gestor, a cidade de Leiria, comparativamente com o centro do país, oferece alguns restaurantes com boa relação qualidade/preço. Em termos de crescimento, o mercado tem estagnado, ou seja, não se verifica um crescimento visível. Os aspectos negativos da restauração em Leiria enumerados são a falta de profissionalismo (existem muitos amadores a servir à mesa e a confeccionar) e a fraca dinâmica do próprio restaurante (que deve passar a ser um espaço de

convívio, e não apenas de restauração). Por outro lado, considera que deve apostar-se na diferenciação, na qualidade e conseguir manter preços baixos com essa diferenciação. O que mais aprecia na restauração em Leiria é a boa comida, a confecção e os espaços em si.

No dia-a-dia e devido à proximidade opta por frequentar restaurantes como o Bife Club, o Casarão e pizzarias. Para situações mais pontuais frequenta os restaurantes Pipo Velho, Matilde Noca e Luna. Em termos de evolução futura para o sector da restauração, considera que a evolução deve ter como base principal a diversificação da oferta, tanto em termos de espaço como de serviço. Relativamente a experiências noutras regiões, refere que o profissionalismo é o aspecto mais marcante, bem como a existência de espaços cujo restaurante é um local acolhedor, familiar e de diversão.

Quando pensa num restaurante japonês o que lhe vem à mente é o *sushi*, algo que não aprecia. Já frequentou alguns restaurantes do género, sendo que o último tinha um conceito diferente que conciliava uma diversidade de serviços dentro do mesmo aglomerado de espaço, que o levaria a ir lá outra vez, não sabe se para comer mas certamente para mostrar o conceito a outras pessoas. Além do espaço, o atendimento, o profissionalismo e a maneira de servir marcaram pela positiva. Em relação ao restaurante japonês na cidade de Leiria, não tem conhecimento da sua existência e por não ser apreciador de comida japonesa, ainda não o frequentou.

Nos almoços/jantares de grupo que costuma organizar opta por frequentar restaurantes de comida regional portuguesa. A hipótese de optar por um restaurante japonês é rejeitada, uma vez que a escolha dos restaurantes é feita de acordo com os seus parâmetros de preferência. No entanto, seria uma hipótese a ponderar, caso o conceito em causa fosse realmente diferente e interessante.

#### ▪ **Professor Universitário**

Ao nível do serviço e do cardápio considera que tem havido uma evolução positiva na cidade de Leiria. Quanto ao número de restaurantes tem sentido um aumento significativo, no entanto nem todos têm a qualidade desejada. À restauração em Leiria faz falta uma matriz mais cultural, ou seja, tentar ir às origens e à parte antropológica da própria restauração e transpor isso para o espaço e para o próprio cardápio, potenciando ainda mais a oferta.

Em relação aos restaurantes que costuma frequentar, opta por algo mais rápido quando tem menos tempo. Em ocasiões mais pontuais prefere restaurantes como o Matilde Noca, Cardápio do Visconde, Casarão e Casinha Velha, pela personalização do serviço, qualidade dos pratos e pela boa lista de vinhos. Em termos de oferta considera que é possível associar a restauração à história da cidade, fazer a ligação da cultura com o restaurante. Noutros países, salienta a gastronomia francesa, onde os restaurantes têm uma personalidade muito forte e vincada e uma componente cultural bem explorada.

Quando pensa num restaurante japonês vêm-lhe à mente peixe cru. A frequência com que costuma ir a restaurantes japonês é baixa. Relativamente ao restaurante japonês em Leiria, tem conhecimento da sua existência, no entanto ainda não teve oportunidade de experimentar.

Para os almoços/jantares de grupo que organiza tende a escolher os restaurantes de acordo com o perfil de quem leva. A hipótese de optar por um restaurante japonês parece-lhe viável, tendo em conta o gosto das pessoas em causa.

#### ▪ **Músico**

Em relação aos restaurantes existentes em Leiria, apesar de referir que não é frequentador assíduo de restaurantes, tem boas referências daqueles que já teve oportunidade de visitar. De entre os aspectos em falta à restauração em Leiria identifica a fraca oferta de restaurantes temáticos. Isto porque considera que uma das principais razões pela qual as pessoas saem de casa tem a ver com o facto de quererem experimentar algo diferente. Deste modo, um restaurante um pouco mais específico pode funcionar como meio de atracção, despertando curiosidade sobre o espaço e outro tipo de culinárias. Em relação ao que mais aprecia na restauração refere o ambiente em geral, afirmando que é fundamental um restaurante proporcionar um ambiente descontraído, pois a maior parte das idas a restaurantes são reflexo de uma atitude de lazer.

Na sua vida pessoal confessa que é muito raro ir a restaurantes. Isto porque, em contrapartida, a sua vida profissional é passada quase sempre em restaurantes, daí evitar restaurantes quando está fora do âmbito profissional. Contudo, confessa ser apreciador da comida italiana.

Por não ter grande atracção pela gastronomia japonesa, não associa nada em concreto a um restaurante japonês. Contudo, já frequentou alguns restaurantes japoneses e, os únicos que gostou, foram os que apresentaram um conceito diferente da variante tradicional da comida japonesa. Ou seja, relacionados com outras formas de confeccionar os pratos, que não passa exclusivamente pelo peixe cru, mas por outro tipo de preparação. Quanto ao restaurante japonês na cidade de Leiria confessa que não tem conhecimento da sua existência. Como não tem grande atracção pelos restaurantes em questão, refere que é algo que não procura.

#### ▪ **Empresário**

Para este empresário, ao nível da restauração mais tradicional, Leiria possui uma oferta variada e de qualidade, em contrapartida, ao nível da restauração rápida a oferta já não é tão abrangente. Contudo, acrescenta que a cidade está bem servida, pois existem restaurantes para as várias relações qualidade/preço. Considera que à restauração em Leiria faz falta um conceito diferente, que consiga oferecer ementas variadas, baseadas em produtos não muito caros, cujo resultado seja uma oferta que prime pela qualidade. Em relação ao que mais aprecia na restauração, identifica três componentes: o espaço, o serviço e a qualidade do produto.

No dia-a-dia costuma frequentar restaurantes como o Luna, Maneta, Telheiro e Papadoc. No fim-de-semana opta por restaurantes como o Matilde Noca, Pipo Velho, e Mandoline. As razões pelas quais frequenta tais restaurantes são a boa relação qualidade/preço, atendimento, o espaço/ambiente simpático e qualidade dos produtos. Em termos de evolução futura para o sector da restauração, considera que esta passa essencialmente pela aposta numa boa relação qualidade/preço, pois há restaurantes que praticam preços elevados que têm perdido alguma competitividade. Noutros países recorda algumas experiências que viveu, nomeadamente, num restaurante nos EUA onde o empregado, ao atender o cliente, se baixava de forma a estar ao mesmo nível deste.

Relativamente ao restaurante japonês, a primeira coisa que lhe vem à mente é o *sushi*. Já teve oportunidade de frequentar um restaurante do género e achou o conceito curioso e engraçado, uma vez que os cozinheiros confeccionavam os pratos ao lado dos clientes. No entanto, não é um tipo de restaurante que frequente assiduamente. Em relação ao restaurante japonês em Leiria, diz que tem conhecimento da sua existência mas ainda não o frequentou porque a esposa não aprecia a gastronomia em questão.

Para os almoços/jantares de grupo que organiza opta por escolher os restaurantes que frequenta a nível pessoal. No entanto, manifesta interesse num restaurante japonês pois gosta de experimentar e comer coisas diferentes.

#### ▪ **Economista**

Para esta economista, Leiria tem um conjunto de restaurantes de referência, de qualidade e até originais em termos nacionais. Embora possa haver algumas áreas a explorar, em termos do restaurante dito tradicional, de comida portuguesa e típica da região, Leiria é uma referência a nível de gastronomia. Deste modo, considera que é possível complementar a oferta através da implementação de restaurantes de outro género, tais como: cervejarias e restaurantes com conceitos mais internacionais. Na restauração em Leiria aprecia a qualidade da oferta gastronómica, o espaço, competência e profissionalismo do serviço.

Frequenta restaurantes em ocasiões especiais, tais como o restaurante Casinha Velha e o Casarão e também restaurantes que apresentam uma tipicidade mais própria, nomeadamente, os dos grelhados. Em termos de evolução futura para o sector da restauração em Leiria, afirma que para o restaurante tradicional e típico a oferta está preenchida, não havendo grande capacidade para mais. Contudo, dentro do género de restaurante mais internacional considera que ainda há mercado para explorar. Quanto a experiências marcantes noutros países refere o facto do espaço envolvente, aparência e qualidade de *design* que no estrangeiro é sempre de grande qualidade.

Aquilo que lhe vem à mente quando pensa num restaurante japonês é o *sushi*, do qual não é apreciadora. Já teve oportunidade de experimentar as origens da gastronomia japonesa e confessa

que, paralelamente à qualidade da comida, há uma variedade de peixe e um serviço extraordinário que aprecia bastante. Tendo como base tais qualidades de serviço, afirma que seria capaz de frequentar um restaurante japonês, ou seja, o importante seria não ser mais um restaurante japonês em Portugal, mas ser um restaurante com a cultura, serviço, pensamento e forma de estar japonesa em Portugal. Contudo, seria um restaurante a frequentar pontualmente. Em relação ao restaurante japonês em Leiria, tem conhecimento da sua existência, mas ainda não teve oportunidade de o visitar.

Quando organiza almoço/jantares de grupo opta por escolher os mesmos restaurantes que frequenta a nível pessoal. No entanto, era capaz de optar por um restaurante japonês, precisamente pela diferença e por uma questão cultural.

#### ▪ Gestor

Para este gestor, Leiria apresenta um patamar médio-alto em termos de restauração, sendo que se tem registado uma pequena evolução através do aparecimento de novos conceitos. À restauração em Leiria faz falta uma maior variedade de conceitos étnicos, o que se traduz também num problema no resto do país. Por outro lado, aprecia restaurantes inovadores, capazes de conciliar a qualidade, apresentação e diversidade.

Frequenta assiduamente os restaurantes Casinha Velha e Casarão, preferencialmente em ocasiões familiares pois são espaços agradáveis, com qualidade e onde é tratado de forma conveniente e com respeito. As motivações que o levam a frequentar os restaurantes referidos são o serviço de qualidade e relação de proximidade entre os colaboradores e os clientes. Em termos de expectativas de evolução do sector da restauração refere que esta passa pelo aumento da oferta no centro da cidade, tanto em número de restaurantes como em termos de diversidade de conceitos. Gostando de viajar para ir a restaurantes, afirma que está atento aos guias e onde se come bem, optando por conceitos um pouco diferentes e de boa qualidade. Lá fora, aprecia o facto do chefe se deslocar a uma mesa para fazer a apresentação dos pratos.

Quando pensa num restaurante japonês a primeira coisa que lhe vem à mente é *sushi*. Já teve oportunidade de frequentar alguns restaurantes japoneses, tanto em Portugal como lá fora, contudo confessa que não é um apaixonado pela gastronomia japonesa. Em relação à eventual opção por este tipo de restaurantes, diz ser capaz de os frequentar, com a finalidade de desfrutar o momento. Isto porque num restaurante japonês está em causa um certo ritual, baseado numa filosofia de convívio e partilha. Quanto à assiduidade, alega que esta advém da diversidade, ou seja, uma diversidade de ementa e serviços proporciona uma maior assiduidade pois sabe-se que é possível encontrar coisas diferentes. Em relação ao restaurante japonês em Leiria, tem conhecimento da sua existência mas, por motivos pessoais, ainda não se proporcionou uma visita.

Relativamente a jantares/almoços de grupo, como trabalha numa filial multinacional e recebe pessoas estrangeiras, procura restaurantes típicos portugueses, nomeadamente, restaurantes de peixe e conceitos gastronómicos diferentes. Quanto à opção por um restaurante japonês confessa que a probabilidade é quase nula. Isto porque é um conceito étnico, que é muito frequente nas várias cidades estrangeiras, pelo que se torna um hábito para quem viaja muito.

#### ▪ **Director Financeiro**

Em relação aos restaurantes existentes em Leiria refere que existe uma boa variedade e diversidade, com um leque alargado de preços. Em termos de crescimento considera que a evolução tem sido discreta, os restaurantes novos vão compensando o encerramento de outros. De entre os aspectos em falta à restauração em Leiria identifica os conceitos diferentes, nomeadamente, cozinhas de outros países, cozinha de chefe e *gourmet*.

Os restaurantes que frequenta são normalmente restaurantes chineses e marisqueiras, os quais frequenta em ocasiões mais especiais. Opta por tais restaurantes porque têm uma boa relação qualidade/preço, o atendimento é rápido e gosta de experimentar outro tipo de pratos que não consume no dia-a-dia. Para o sector da restauração as perspectivas de evolução passam pela aposta na diversidade, nomeadamente, em restaurantes mais culturais pois afirma que existem condições para tal.

Quando pensa num restaurante japonês vem-lhe à mente a comida japonesa, nomeadamente, o *sushi*. Refere que já frequentou alguns restaurantes do género e confessa que continuará a frequentá-los pois aprecia a gastronomia japonesa e gosta de experimentar coisas novas. Em relação ao restaurante japonês em Leiria já teve oportunidade de o visitar, contudo talvez por ter sido numa altura pós-inaugural, sentiu alguma falta de profissionalismo por parte dos empregados.

Os almoços/jantares de grupo que organiza são normalmente em restaurantes de grelhados ou marisqueiras porque são restaurantes que todas as pessoas gostam e oferecem uma boa relação qualidade/preço. Deste modo, confessa que a hipótese de optar por um restaurante japonês seria pouco viável pois poderia correr o risco de alguém não gostar.

### **3.6. CONCLUSÃO**

Após a realização do estudo de mercado e respectiva análise dos resultados é possível descrever os objectivos inicialmente propostos, os quais permitem avaliar a viabilidade da implementação do projecto em estudo, na perspectiva do consumidor.

A avaliação do actual panorama da restauração na cidade de Leiria é de uma forma geral positiva. A cidade apresenta um conjunto de restaurantes de referência e de qualidade em termos nacionais, registando uma pequena evolução com o aparecimento de novos conceitos.

Os principais aspectos apontados como menos favoráveis à restauração na cidade de Leiria foram:

- Inexistência de espaços complementares ao restaurante, que permitam prolongar a refeição.
- Fraca dinamização dos espaços, na medida em que o restaurante deve passar a ser um espaço de convívio e não apenas de restauração.
- Fraca oferta em termos de novos conceitos e restaurantes temáticos.
- Inexistência de restaurantes inovadores, capazes de conciliar a qualidade, apresentação e diversidade.

Relativamente aos hábitos e comportamento dos consumidores da região em questão, é possível identificar dois tipos distintos de comportamento. No dia-a-dia e devido aos horários de trabalho, o consumidor opta por frequentar os restaurantes que ficam mais próximos do local de trabalho. Em ocasiões pontuais, o consumidor tende a optar por um leque de restaurantes de referência, cuja categoria se enquadra na cozinha tradicional portuguesa, tais como: Matilde Noca, Casarão e Casinha Velha. As principais motivações que estão na base da escolha dos restaurantes enumerados são o serviço de qualidade e relação de proximidade entre os colaboradores e os clientes. Em termos de expectativas de evolução do sector da restauração, este passa pelo aumento da oferta do número de restaurantes e conceitos no centro da cidade.

Em termos de sentimentos face à restauração japonesa em geral, as opiniões são um pouco antagónicas. Geralmente, o consumidor é apreciador ou reprovador da gastronomia japonesa. O consumidor apreciador conhece e frequenta assiduamente restaurantes japoneses. Por sua vez, o consumidor não apreciador evita tais restaurantes, ponderando a hipótese de o frequentar caso o conceito em causa seja diferente e interessante.

Por último, as reacções e intenções futuras sobre o projecto em estudo evidenciaram-se positivas. A maior parte dos inquiridos manifestou interesse em frequentar o restaurante japonês, justificado pelo gosto em experimentar gastronomias diferentes, pelo conceito em causa e por uma questão cultural.

Em síntese, apesar da necessidade da elaboração de um estudo quantitativo que permita complementar a análise obtida, com base no *feedback* recolhido, a implementação do projecto em estudo parece ter sinais positivos. Isto porque este oferece espaços complementares e novos conceitos na área da cultura japonesa. Assim, preencherá algumas das lacunas existentes na restauração na cidade de Leiria e identificadas no estudo de mercado.

## CAPÍTULO 4 – O PLANO DE NEGÓCIOS

*"O Plano de Negócio é o mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa."*  
Kuratko

### 4.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo e após a análise do estudo de mercado será desenvolvido o plano de negócios para o projecto em estudo. A definição da estratégia foi elaborada a partir de informação obtida no estudo de mercado, bem como informação pesquisada sobre o sector. Com base nessa informação, ao longo dos próximos pontos serão descritos um conjunto de sugestões que se evidenciaram mais adequadas ao negócio em questão. O plano de negócios apresentado tem como base o modelo utilizado no projecto Poliempreende<sup>1</sup>. Por sua vez a elaboração da componente financeira tem como suporte o modelo económico-financeiro do IAPMEI.

Sendo assim, primeiramente será feita uma análise da atractividade do ambiente, em termos de análise do macro-ambiente (a nível económico, tecnológico, sócio-demográfico e cultural, político-legal e ecológico), do mercado cultural japonês em Portugal, comportamento dos consumidores de restauração e da concorrência. Numa segunda fase, será apresentada a formulação estratégica para a nova marca de restauração, na qual serão definidos os objectivos estratégicos (económicos e não-económicos), a segmentação de mercado, o posicionamento, bem como as variáveis do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação). Por último, serão ainda desenvolvidos temas como a análise SWOT, a exequibilidade ao nível das operações, o impacto sócio-económico e a análise financeira do projecto.

### 4.2. A IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO

A ideia base do negócio é a criação de um projecto na área da restauração, baseado na gastronomia japonesa. Uma vez que a existência deste tipo de restaurantes é mais frequente nas cidades de Lisboa e Porto, esta pode ser considerada uma oportunidade de negócio para a zona centro. Além da ideia de negócio baseada no restaurante, pretende-se conciliá-la com outras vertentes e ideias inovadoras de modo a criar experiências no consumidor, bem como proporcionar sensações de bem-estar, variedade e equilíbrio.

A ideia de negócio em questão encontra-se numa fase embrionária. Contudo, o serviço a prestar pretende abranger mais do que o tradicional conceito de restaurante. Sendo assim, além do serviço de restauração gastronómica japonesa pretende-se oferecer um conjunto de serviços

---

<sup>1</sup> O Poliempreende é um projecto orientado para a comunidade académica dos Institutos Politécnicos que privilegia a fertilização cruzada de áreas de saber, com o consequente enriquecimento de experiências, práticas e resultados, nomeadamente através do estímulo à constituição de equipas multidisciplinares. **Fonte:** [www.poliempreende.pt](http://www.poliempreende.pt)

complementares, os quais serão ampliados e desenvolvidos com o evoluir da actividade. Na primeira fase, correspondente ao primeiro ano de actividade, a oferta de serviços incluirá:

- Espaços de restauração distintos (por exemplo, para jantares e/ou almoços de grupo, de negócios, aniversários, entre outros).
- Organização de cursos (relacionados com culinária, com a língua, caligrafia e cultura japonesa, entre outros).
- Organização de ateliers e demonstrações, exposições, semanas temáticas e *workshops* (sobre terapias e massagens, desportos e artes marciais, *origami*, *ikebana*, entre outros).
- Organização de festivais (relacionados com a gastronomia, cinema, teatro, literatura e música japonesa).

Na segunda fase, correspondente ao segundo ano de actividade, a oferta de serviços incluirá os serviços de *take-away* e de *catering*.

### **4.3. A ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE**

O macro-ambiente envolve e influencia o mercado e os negócios de qualquer empresa, pelo que é bastante importante efectuar uma análise completa e adequada à empresa em questão durante a elaboração de qualquer plano de negócios. A análise ao macro-ambiente passa pelo estudo sistemático da evolução de todos os factores que possam vir a condicionar as actividades da empresa. Com efeito, será possível perceber e detectar oportunidades, ameaças e avaliar riscos inerentes ao sector onde a empresa se insere, permitindo efectuar uma avaliação deste e, conseqüentemente, definir o respectivo plano de negócios.

A análise do macro-ambiente seguinte é composta pelo estudo de dados concretos e relevantes para o tema em questão (como dados económicos, tecnológicos, sócio-demográficos, culturais, políticos entre outros), que posteriormente permitirão compreender melhor a realidade que se nos depara.

#### **4.3.1. AMBIENTE ECONÓMICO**

---

A evolução recente dos indicadores de estado da economia portuguesa reflecte o processo de ajustamento que Portugal tem vindo a atravessar.

O ano de 2007 regista o início de uma recessão económica, reflexo do abrandamento do crescimento da actividade económica, para o qual convergem vários factores condicionantes tanto internos (como a diminuição das necessidades de financiamento do sector privado face ao exterior, ou o ajustamento da procura interna privada na sequência dos elevados níveis de endividamento das famílias e das empresas alcançados no passado recente), como externos (como a diminuição das taxas de juro de referência que geraram uma crise de confiança dos consumidores e dos empresários, com reflexos na actividade económica das principais economias industrializadas).

Uma das principais questões a ter em conta na análise do ambiente económico é saber quais as alterações ou indicadores económicos que podem afectar, positiva ou negativamente, a evolução do mercado e/ou o comportamento do consumidor. Relativamente aos principais indicadores económicos, de seguida será feita uma abordagem a médio/longo prazo sobre os aspectos considerados mais relevantes.

**Tabela 2 – Produto Interno Bruto (PIB)**

<b>Produto Interno Bruto</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009<sup>(a)</sup></b>	<b>2010<sup>(a)</sup></b>
<b>Variação Homóloga (%)</b>	0,9	1,4	1,9	0,0	0,1	0,7

**Fonte:** INE – Indicadores Estruturais (Taxa de crescimento real do PIB a preços constantes); Banco de Portugal; Ministério das Finanças e da Administração Pública

**(a)** Previsões

O PIB representa a riqueza criada em Portugal, permitindo quantificar a produção realizada no país, em determinado período de tempo. É um indicador económico global que nos fornece indicações acerca da dinâmica económica de um país. De acordo como a **Tabela 2** é possível verificar que em 2008 o PIB português interrompeu a dinâmica de recuperação que vinha registando desde 2005, reflexo da evolução desfavorável do enquadramento económico mundial. Após a recessão económica de 2003, o crescimento real do PIB permaneceu positivo até 2008, momento a partir do qual os efeitos adversos da crise económica mundial começaram a fazer-se sentir de forma mais acentuada na economia portuguesa. Por outro lado, a deterioração do desempenho económico dos principais parceiros comerciais afectou prejudicialmente a procura externa dirigida à economia portuguesa. Contudo, depois de um crescimento nulo em 2008, as previsões apontam para o crescimento da economia nacional, reflexo da retoma gradual da economia liderada pela recuperação da procura interna.

**Tabela 3 – Consumo Privado**

<b>Consumo Privado</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009<sup>(a)</sup></b>	<b>2010<sup>(a)</sup></b>	<b>2011<sup>(a)</sup></b>
<b>Variação Homóloga (%)</b>	1,9	1,6	1,7	-0,9	1,0	1,6

**Fonte:** INE – Contas Nacionais Trimestrais; Banco de Portugal; Ministério das Finanças e da Administração Pública

**(a)** Previsões

O consumo privado é um indicador que varia em função do rendimento disponível dos particulares, sendo que a previsão para 2009 regista uma contracção, à qual corresponde uma evolução negativa das despesas de consumo. Este comportamento do consumo das famílias verifica-se num contexto de desemprego, crescimento moderado dos salários, restrições de ordem financeira decorrentes dos elevados níveis de endividamento das famílias, associado ainda à redução dos níveis de confiança dos consumidores. Com base na **Tabela 3** é possível verificar que em 2008 o consumo privado aumentou,

mantendo o ritmo de crescimento que tinha vindo a registar desde 2004, reflexo da evolução do consumo de bens. As previsões para os próximos evidenciam uma evolução crescente do consumo privado. Esta recuperação tem origem na evolução moderadamente positiva do rendimento disponível das famílias e na melhoria da situação económica global.

**Tabela 4 – Exportação de Bens e Serviços**

<b>Exportações</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Varição Homóloga (%)</b>	3,9	4,0	2,0	8,7	7,8	-0,5

*Fonte: INE; Banco de Portugal; Ministério das Finanças e da Administração Pública*

Analisando os dados da tabela anterior (**Tabela 4**) pode concluir-se que as exportações registaram um forte abrandamento em 2008, em contraste com o bom desempenho do indicador em 2006 e 2007. Sendo bastante relevante para a economia portuguesa, a evolução das exportações em 2008 foi em grande medida influenciada pela forte retracção da actividade económica a nível internacional, consequência da crise financeira internacional. Para os próximos anos prevê-se nova diminuição das exportações que, conseqüentemente, dificultará o ritmo de crescimento da economia.

**Tabela 5 – Inflação (com base no Índice Harmonizado de Preços no Consumidor)**

<b>Inflação</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Varição Homóloga (%)</b>	2,3	2,5	2,1	3,0	2,4	2,7

*Fonte: INE; Banco de Portugal; Ministério das Finanças e da Administração Pública*

As decisões empresariais são fortemente influenciadas pelos níveis de inflação, sendo que baixas taxas de inflação proporcionam maior confiança e reduzem os custos dos agentes económicos, favorecendo o investimento (tanto em novas instalações produtivas por parte das empresas, como em aquisição de bens e serviços por parte dos consumidores). Desde 2006 que se tem registado uma descida da inflação média anual (**Tabela 5**), sendo que esta pode ser explicada por diversos factores. Em primeiro lugar, a contracção da actividade económica que contribuiu para a diminuição das pressões da procura sobre os preços. Outro factor que contribuiu para a redução da inflação portuguesa diz respeito aos salários, tanto do sector público como do sector privado, que desaceleraram de forma significativa, originando um contexto de deterioração da situação no mercado de trabalho.

Adicionalmente, a evolução dos preços dos bens importados continuou também a favorecer a diminuição da inflação. Por outro lado, o modesto crescimento económico dos últimos anos é reflexo do processo de correcção dos desequilíbrios macroeconómicos acumulados a partir da década de 90,

e que se traduziu, numa moderação do investimento, mas também num menor crescimento do consumo. Paralelamente, a ocorrência de choques externos negativos (como o aumento dos preços dos produtos petrolíferos e alimentares, bem como o aumento da concorrência internacional) conduziu a um enquadramento externo menos favorável e a uma limitação do crescimento da procura externa.

**Tabela 6 – Taxa de Desemprego**

<b>Desemprego <sup>(a)</sup></b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Varição Homóloga (%)</b>	6,7	7,6	7,7	8,0	7,6	9,6

*Fonte: INE; Banco de Portugal; Ministério das Finanças e da Administração Pública; OCDE*

*(a) Em percentagem da população activa*

O desemprego tem seguido uma trajectória ascendente desde 2004, tendo registado um forte aumento em 2007, como podemos verificar a partir da **Tabela 6**. Contudo, apesar da deterioração da actividade económica nacional, o mercado de trabalho apresentou uma evolução positiva em 2008, evidenciando o habitual desfasamento fase ao ciclo económico. Ao descrever um cenário para a actual conjuntura nacional podemos dizer que o ano de 2009 se caracteriza pela continuação da retoma da actividade económica, iniciada ainda em 2008. Todavia, a previsão é de que a taxa de desemprego irá aumentar em 2010. O abrandamento do consumo e a queda das exportações vão colocar muitas empresas em dificuldades, tornando o cenário no mercado de trabalho muito mais complicado.

Resumindo, os próximos anos constituirão uma saída da recessão económica que se tem verificado, prevendo-se como principal factor impulsionador da economia a procura interna, enquanto que o sector externo dará apenas um pequeno contributo para o crescimento.

**Tabela 7 – Demografia das Empresas**

<b>Taxa de Natalidade</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Varição Homóloga (%)</b>	5,96	6,38	13,7	13,31	14,21	15,2

*Fonte: INE – Indicadores Estruturais*

Ao longo dos tempos o fenómeno do empreendedorismo tem vindo a ser amplamente reconhecido como um aspecto chave do dinamismo económico, determinante nos níveis de eficiência, inovação e produtividade e na criação de emprego nas economias.

Com base na **Tabela 7**, é possível verificar que a criação de novas empresas tem registado uma evolução crescente significativa desde 2002, tendo registado um forte aumento em 2004. A aptidão para a criação de novos negócios em Portugal é desde há muito reconhecida. Por exemplo, só no ano

de 2007, nasceram 167.473 novas empresas, correspondendo a uma taxa de natalidade de 15,2%, sendo que cerca de 73% das empresas nascidas em 2006 sobreviveram em 2007 (INE, 2009).

#### 4.3.2. AMBIENTE TECNOLÓGICO

---

O acompanhamento do progresso tecnológico constitui, na maioria dos casos, a base das vantagens competitivas e/ou a fonte de diferenciação no mercado. Uma vez que a tecnologia se encontra em constante evolução, é necessário que as empresas estejam atentas e informadas sobre as inovações tecnológicas que surgem e, preferencialmente, antes da concorrência.

Em relação ao sector da restauração é fundamental realizar investimentos ao nível de tecnologia e investigação, controlo de serviços administrativos, controlo de *stocks*, controlo de qualidade, higiene e segurança no trabalho, desenvolvimento de planos de manutenção de equipamentos e novas práticas que possibilitem uma maior eficiência da actividade da empresa.

Relativamente aos tipos de tecnologia, as mais recentes estão relacionadas com o novo conceito *touch screen* e os *softwares* desenvolvidos para responder às necessidades do sector da restauração. Estes conjugam diversas funcionalidades, as quais podem ser facilmente personalizadas consoante o tipo de restaurante. Assim, é possível fazer pedidos para a cozinha, controlar tempos de produção, consultar movimentos (vendas, empregados, produtos, entre outros), consultar *stocks* e compras a fornecedores. As vantagens deste tipo de tecnologia são um atendimento eficaz e eficiente, bem como um acompanhamento constante do fluxo de compras e vendas.

Ainda relativamente à tecnologia *touch screen*, esta pode ser aplicada às mesas dos restaurantes. Com um simples toque o consumidor pode efectuar o seu pedido, pode aceitar sugestões de pratos, personalizar o seu menu e também o pano de mesa. Desta forma, é possível eliminar o menu com folhas de papel que ao longo do tempo vai ficando danificado, bem como executar actualizações imediatas do mesmo. E enquanto espera pelo pedido, é ainda possível interagir e jogar jogos ou navegar na Internet, minimizando desta forma o tempo de espera da refeição.

Outra inovação passa pela instalação de soluções integradas e globais, nomeadamente, ao nível das técnicas de construção. Na maior parte dos casos, estas permanecem invisíveis aos olhos do consumidor, contudo podem melhorar o conforto através de sistemas silenciosos, proteger a natureza com a poupança de água e aumentar as performances dos sistemas sanitários e de drenagem. Por outro lado, a tecnologia dos sistemas automáticos assegura a higiene e protege a saúde pública, uma vez que são sistemas ou produtos com descargas electrónicas que evitam o contacto manual, melhorando assim o conforto, a comodidade e reduzem o consumo de água.

Torna-se assim extremamente necessário acompanhar o progresso tecnológico e, sempre que este se mostre indispensável, adaptá-lo à realidade de cada empresa. Deste modo, será possível alcançar

mais facilmente uma posição de destaque no mercado, uma vez que a tecnologia constitui uma fonte de diferenciação e vantagens competitivas, factores determinantes para o sucesso de uma empresa.

#### 4.3.3. AMBIENTE SÓCIO-DEMOGRÁFICO E CULTURAL

Um mercado pode ser definido como um conjunto de públicos susceptíveis de exercer influência directa ou indirecta sobre as vendas de um produto ou serviço. Os públicos que mais interessam à empresa são o dos consumidores ou compradores potenciais dos seus produtos e/ou serviços, pois são estes que sustentam a empresa. Neste sentido, torna-se importante fazer uma análise de alguns indicadores, como por exemplo: as tendências demográficas, as mudanças sociais e culturais que podem afectar a procura do produto/serviço, bem como os estilos de vida actuais e futuros favoráveis à actividade.

Relativamente às tendências demográficas é importante analisar a evolução do crescimento da população, bem como a evolução da sua estrutura etária.

**Tabela 8 – Crescimento Demográfico**

	1995	2001	2005	2006	2007	2008
<b>População Residente</b>	10.043.180	10.335.824	10.569.592	10.599.095	10.617.575	10.627.250
<b>Taxa de Crescimento (%)</b>	-	2,91	2,26	0,28	0,17	0,09
<b>Região Centro</b>	-	1.782.254	2.382.448	2.385.891	2.385.911	2.383.284
<b>Taxa de Crescimento (%)</b>	-	-	33,68	0,14	0,001	-0,11
<b>Pinhal Litoral</b>	-	249.596	263.848	265.745	267.223	268.140
<b>Taxa de Crescimento (%)</b>	-	-	5,71	0,72	0,56	0,34
<b>Leiria</b>	-	119.870	125.949	127.035	127.919	128.537
<b>Taxa de Crescimento (%)</b>	-	-	5,07	0,86	0,70	0,48

**Fonte:** INE – Estimativas Anuais da População Residente; INE – Anuários Estatísticos da Região Centro

Com base na **Tabela 8** é possível verificar que a tendência geral do crescimento demográfico é positiva. O que significa que ao longo dos anos a população portuguesa têm registado um crescimento gradual, não apresentando, no entanto, taxas de crescimento muito elevadas. É de realçar que apesar da região centro registar um decréscimo progressivo da população, este não é causado pela evolução da população no concelho de Leiria, uma vez que esta não segue a mesma tendência.

A estrutura etária tem registado algumas alterações, seguindo a tendência para o envelhecimento da população. Com efeito, analisando a **Tabela 9** verifica-se uma diminuição da percentagem de jovens (grupo etário dos 0 – 14 anos) e um ligeiro aumento da percentagem de idosos (grupo etário dos 65

e mais anos). Este cenário resulta num aumento do índice de envelhecimento que passa de 105 idosos por cada 100 jovens em 2002, para 115 em 2008.

**Tabela 9 – Evolução da Estrutura Etária da População em Portugal**

Estrutura Etária	2002		2008	
	N.º Indivíduos	Percentagem	N.º Indivíduos	Percentagem
<b>0 – 14 Anos</b>	1.645.753	15,81	1.622.991	15,27
<b>14 – 24 Anos</b>	1.390.999	13,37	1.207.060	11,36
<b>25 – 64 Anos</b>	5.635.171	54,15	5.922.990	55,73
<b>65 e mais anos</b>	1.735.542	16,68	1.874.209	17,64

*Fonte: INE – Estimativas Anuais da População Residente; INE – Anuários Estatísticos da Região Centro*

Os estilos de vida podem ser caracterizados como os modos de vida baseados em padrões identificáveis de comportamentos que são determinados pela interacção entre as características pessoais do indivíduo, as interacções sociais e as condições de vida sócio-económicas e do meio envolvente. Para melhor compreender os comportamentos sociais de uma dada população é necessário conhecer os estilos de vida de diferentes escalões etários e de diferentes categorias sociais. Assim, conhecer os gostos, os consumos culturais dos diferentes grupos etários, a forma como estes grupos ocupam os tempos livres, o uso que fazem dos vários espaços sociais, o tempo que dedicam às diferentes actividades, possibilita a definição de um determinado estilo de vida caracterizador de um certo grupo social.

Em todos os níveis da vida em sociedade assistimos a uma cada vez maior diversidade de ofertas, não só de produtos de primeira necessidade como também de serviços, que resulta numa multiplicidade de formas de estar no mundo, de formas de viver e construir a vida.

Relativamente ao sector da restauração foi feita uma análise mais pormenorizada ao comportamento do consumidor no ponto (4.5.), onde é possível ficar a conhecer os hábitos de consumo dos portugueses na restauração.

#### **4.3.4. AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL**

A estabilidade política é um factor essencial ao investimento empresarial. Sendo assim, aspectos como a continuidade governativa e a adesão aos princípios e objectivos da UE reflectem-se no investimento em geral. Por outro lado, o facto de Portugal seguir uma economia liberal permite também a criação a longo prazo de novos e de mais empregos.

Os factores políticos servem de base na definição do que é ou não possível realizar, mediante a actividade a executar. Sendo assim, é fundamental que qualquer empresa cumpra as leis que

estejam directamente direccionadas para o respectivo sector de actividade. No caso do sector da restauração devem ser tidos em conta os seguintes decretos-lei:

- Decreto-Lei n.º 555/99 de 16 de Dezembro (Regime Jurídico da Urbanização e Edificação).
- Decreto-Lei n.º 168/97 de 4 de Julho (Instalação de Estabelecimento de Restauração e Bebidas).
- Decreto-Lei n.º 57/02 de 11 de Março (Instalação de Estabelecimento de Restauração e Bebidas).
- Decreto-Lei n.º 38382/51 de 7 de Agosto (Regulamento Geral das Edificações Urbanas).
- Decreto Regulamentar n.º 38/97 de 25 de Setembro (Requisitos Mínimos e Medidas de Segurança).
- Portaria n.º 1063/97 de 21 de Outubro (Requisitos Mínimos e Medidas de Segurança).
- Decreto Regulamentar 4/99 de 1 de Abril (Requisitos Mínimos e Medidas de Segurança).

Por outro lado, ter em consideração o enquadramento legal (como por exemplo, a atribuição de incentivos fiscais ou o regime de apoios financeiros) pode constituir uma oportunidade a explorar que poderá permitir um reforço da competitividade e garantir a diferenciação do serviço. As directivas comunitárias, o Orçamento Geral do Estado, questões em Agenda Parlamentar, regras relativas à concorrência e defesa do consumidor podem também ser importantes preponderantes e não deverão ser esquecidos ou minimizados.

#### **4.3.5. AMBIENTE ECOLÓGICO**

---

Actualmente, é comum assistirmos a uma intervenção tecnológica na natureza, que tem vindo a provocar alterações no nosso planeta, afectando-o prejudicialmente. No entanto, tudo isso poderá ser evitado se houver um maior controlo e preocupação com o meio ambiente, por parte tanto da comunidade como das empresas.

A crescente preocupação com os modos de produção mais compatíveis com a natureza, com a manutenção do ambiente e com a saúde dos consumidores são algumas das causas da criação de restaurantes ecológicos.

Um restaurante não é considerado excelente apenas pela comida que oferece aos seus consumidores, mas também pela postura que assume perante o respeito pelo meio ambiente. O conceito de restaurante ecológico tem como base a adopção de práticas de redução no impacto ambiental.

Os principais objectivos do conceito em questão passam por:

- Escolha dos alimentos utilizados no restaurante que incide sobre os disponíveis na área onde se localiza, para evitar o uso abusivo do transporte aéreo, uma vez que é o mais poluente.
- Transformação das sobras em adubo ou lixo reciclável.

- Utilização de fontes de energia renováveis.

Concluindo, as atitudes ecológicas baseiam-se numa forma de evidenciar preocupações ambientais e devem prevenir o consumidor de como o seu comportamento afecta o meio ambiente e de que existem alternativas possíveis ao actual estilo de vida. Desta forma, sempre que possível as empresas devem assumir uma posição ambientalista, pois este é um aspecto que cada vez mais sensibiliza o consumidor.

#### **4.4. A ANÁLISE DO MERCADO CULTURAL JAPONÊS EM PORTUGAL**

Em Portugal, como no resto da Europa, tem-se verificado um aumento da curiosidade por várias vertentes da cultura japonesa. Da religião ao lazer, passando pela gastronomia, a cultura japonesa possui hábitos bastantes distintos da cultura ocidental.

Com base em informação estatística, pesquisas na Internet e contacto com algumas organizações, de seguida será desenvolvida uma caracterização da evolução de tendências relacionadas com a cultura japonesa em Portugal.

A gastronomia japonesa é já uma das mais conhecidas em Portugal, tendo registado uma enorme proliferação na última década sobretudo ao nível da oferta de restaurantes japoneses de Norte a Sul do país. Os pratos típicos japoneses são saudáveis e variados, sendo que o mais famoso é o *sushi*, feito com diversos tipos de peixe cru.

Relativamente às vertentes terapêutica, artística e de lazer, estas traduzem-se por exemplo nas seguintes formas:

- Tratamentos alternativos e massagens japonesas – são técnicas milenares usadas pelos orientais para melhorar a qualidade de vida. Devido ao aumento da procura por parte dos portugueses, são várias as terapias e massagens adoptadas por centros de clínica. Por outro lado, verifica-se ainda o aparecimento de clínicas dedicadas exclusivamente às técnicas orientais de terapias e massagens japonesas, apresentando um vasto leque de opções terapêuticas. Estas apostam nas energias positivas, apresentando como principais especialidades o *Reiki*, o *Shiatsu* e a Reflexologia.
- Música e cinema – a riqueza do cinema japonês traduz-se na constante renovação de formas e conteúdos que, conseqüentemente, conduzem a diferentes perspectivas, leituras e experiências. Por não serem tão comerciais como a maioria dos filmes actualmente em exibição, os filmes de animação japoneses não chegam ao conhecimento da maioria do público português. A organização de festivais e ciclos de cinema japonês têm contribuído bastante para a sua divulgação.

- Anime e manga – anime refere-se aos desenhos animados produzidos no Japão e manga designa as histórias em quadrinhos feitas no estilo japonês. Este tipo de animação tem ganho bastantes adeptos no nosso país, motivo pelo qual alguns canais especialistas têm introduzido séries de anime na sua programação. Além disso, em Outubro de 2007 foi criada uma revista online sobre a cultura japonesa, nomeadamente, sobre anime e manga, cujo endereço é [www.waribashi.pt](http://www.waribashi.pt).
- *Origami* – corresponde a uma arte japonesa de dobrar o papel. É uma arte que tem vindo a entusiasmar cada vez mais pessoas. Como forma de passatempo ou de aliviar o stress, se o processo de dobrar quadrados de papel em formas representativas for alvo de acções dinamizadoras pode conquistar ainda mais adeptos.
- *Orinuno* – arte milenar japonesa de dobragem de tecido. A origem da palavra advém do japonês *ori* (dobrar) e *nuno* (tecido). É uma arte que alia a excelência dos tecidos com a arte da dobragem do papel, permitindo criar peças únicas e sofisticadas.
- *Bonsai* – réplica artística de uma árvore natural, em miniatura. A arte do bonsai está dispersa por todo o mundo, sendo o seu cultivo como *hobbie* desenvolveu-se bastantes nos últimos anos. É uma arte que exige cuidado para reproduzir as características de uma árvore de porte muito maior, pelo que é necessário uma poda e adubação cuidadosa, bem como alguma paciência e habilidade artística.
- *Ikebana* – arte japonesa de arranjos florais, originária da Índia e personalizada na cultura japonesa. A *ikebana* realça os aspectos lineares do arranjo floral, criando uma harmonia de construção linear, ritmo e cor. Para além das flores, a arte desenvolve-se de modo a incluir também o vaso, caules, folhas e ramos. A estrutura das flores está baseada em três pontos principais que simbolizam o céu, a terra e a humanidade.
- Caligrafia Japonesa (ou *shodo*) – arte japonesa de escrever com pincel usando tinta-da-china. Considerada uma arte de forte densidade espiritual, com origem comum à caligrafia chinesa, a caligrafia japonesa evoluiu de modo próprio, colhendo, um profundo respeito e admiração. Mais do que um meio de comunicação tornou-se numa das artes tradicionais japonesas.
- *Haiku* – poesia tradicional japonesa, é um dos mais notáveis géneros poéticos da literatura universal, apresentando uma forma de expressão breve e concisa. Actualmente, o *haiku* é praticado por milhões de pessoas no Japão e tem despertado uma curiosidade crescente em vários países do Mundo.
- *Cosplay* – corresponde à abreviação de *costume* (roupa, fato, fantasia) *player* (representar) Trata-se de um *hobbie* bastante popular entre os fãs de animação japonesa, os quais se vestem e actuam de acordo com as suas personagens de manga, anime ou videojogos preferidas.

- Cerimónias de chá – é uma atividade tradicional com influências do *Taoísmo* e *Zen Budismo*, na qual chá verde em pó é preparado cerimonialmente e servido aos convidados. No Japão, a cerimónia de chá vive dos detalhes de muitos anos de treino, os quais permitem dominar e contribuir para a simplicidade, harmonia e beleza que caracterizam este ritual.
- *Furoshiki* – são pequenos lenços de seda ou algodão que serviam para transportar e embrulhar objectos. Actualmente, a arte do *furoshiki* limita-se ao embrulho decorativo de prendas e outros objectos. As preocupações ambientais fizeram renascer a arte do embrulho, pois os tecidos são um material reutilizável em novas embalagens.
- *Shibori* – técnica japonesa de coloração de tecidos.
- *Quimono* – traje tradicional japonês, usado por mulheres, homens e crianças. Símbolo de tradição, de cerimonial regilioso, actualmente vestido em ocasiões especiais, continua a representar um importante aspecto cultural do Japão. A combinação do tecido, da forma e do padrão podem veicular informação sobre quem o usa, a ocasião e a estação do ano.

Baseadas em tradições, as artes marciais são práticas de combate, essencialmente, procuradas para defesa pessoal, estabelecendo uma ligação entre o corpo e a mente. Um dos objectivos fundamentais das artes marciais é a disciplina e a estruturação da personalidade. Em Portugal são praticados o *Karaté*, *Judo*, *Kendo*, *Aikido*, *Jujutsu*, *Shorinji Kempo*, *Kydo*, *Tenchi Tessen*, entre outros. Todos estes são representados por uma federação própria, o que traduz o nível de interesse e envolvimento dos portugueses com este tipo de desportos.

Ainda em termos de envolvimento dos portugueses com a cultura japonesa, este pode ser caracterizado ao nível do comércio internacional. Este diz respeito às trocas comerciais de bens e serviços entre Portugal e o Japão.

Os laços de carácter histórico e cultural entre Portugal e o Japão são profundos e antigos. Os portugueses foram os primeiros ocidentais a chegar ao Japão, tendo exercido uma influência profunda na cultura japonesa. Este aspecto constitui uma vantagem competitiva, sempre que se apresenta Portugal, enquanto país moderno e agressivo comercialmente, aos japoneses de hoje.

**Tabela 10 – Comércio Internacional de Bens**

Comércio Internacional	1998		2001		2004		2006		2008	
	Exp.	Imp.								
<b>Portugal</b>	22.076.677	34.219.722	26.918.320	44.093.881	29.870.035	46.597.947	34.511.054	53.100.312	37.961.260	61.174.528
<b>Japão</b>	113.472	936.874	108.886	814.483	90.448	651.268	109.020	550.413	179.186	589.333
<b>% do Total</b>	<b>0,51</b>	<b>2,74</b>	<b>0,40</b>	<b>1,85</b>	<b>0,30</b>	<b>1,40</b>	<b>0,32</b>	<b>1,04</b>	<b>0,47</b>	<b>0,96</b>

Fonte: AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal; INE – Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de Euros

No entanto, o Japão continua a ocupar um lugar relativamente modesto na lista dos principais clientes de Portugal, sendo que o contrário também se verifica. A procura japonesa coincide, em grande medida, com a oferta portuguesa (**Tabelas 10 e 11**).

**Tabela 11 – Comércio Internacional de Serviços**

Comércio Internacional	1998		2001		2004		2006		2008	
	Exp.	Imp.								
<b>Portugal</b>	7.915.739	6.196.103	10.496.606	7.627.897	11.852.839	7.837.591	14.635.037	9.681.211	17.928.001	11.380.259
<b>Japão</b>	50.643	38.984	50.754	39.853	68.278	31.585	46.343	37.194	42.204	48.261
<b>% do Total</b>	<b>0,64</b>	<b>0,63</b>	<b>0,48</b>	<b>0,52</b>	<b>0,58</b>	<b>0,40</b>	<b>0,32</b>	<b>0,38</b>	<b>0,24</b>	<b>0,42</b>

*Fonte: AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal; INE – Instituto Nacional de Estatística*

*Unidade: Milhares de Euros*

O défice de imagem dos produtos portugueses dificulta um crescimento mais acentuado das exportações portuguesas para o mercado japonês. Por outro lado, a relação cambial euro/iene é actualmente desfavorável, constituindo um factor perturbador dos fluxos comerciais.

**Tabela 12 – Comércio Internacional de Viagens e Turismo**

Comércio Internacional	1998		2001		2004		2006		2008	
	Exp.	Imp.								
<b>Portugal</b>	4.903.307	2.084.528	6.124.758	2.363.193	6.195.469	2.224.743	6.671.935	2.657.682	7.440.105	2.938.780
<b>Japão</b>	39.080	10.755	39.236	5.721	56.316	4.492	28.782	3.159	23.611	6.609
<b>% do Total</b>	<b>0,80</b>	<b>0,52</b>	<b>0,64</b>	<b>0,24</b>	<b>0,91</b>	<b>0,20</b>	<b>0,05</b>	<b>0,12</b>	<b>0,32</b>	<b>0,22</b>

*Fonte: AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal; Banco de Portugal*

*Unidade: Milhares de Euros*

Por último, com base na **Tabela 12**, podemos fazer uma análise sobre o interesse dos portugueses relativamente à cultura japonesa e vice-versa. Sendo assim, é possível verificar que, na última década, o Japão é um destino turístico com pouca expressão, com tendência a diminuir. Quanto ao turista japonês, quando viaja para a Europa, tende a fazê-lo em grupo e a visitar mais do que um país. No entanto, Portugal regista ainda dificuldades na captação de turistas japoneses, nomeadamente devido:

- Fraca visibilidade junto do grande público, relativamente ao potencial e diversidade turísticos do nosso país.
- Ausência de voos directos.

- Desconhecimento de Portugal enquanto país europeu moderno e capaz de produzir produtos de elevada qualidade e competitivos em alguns dos mercados mais sofisticados e desenvolvidos do mundo.
- Forte agressividade promocional da concorrência (Espanha, Itália, Grécia, Suíça, Áustria, Escandinávia, França, Inglaterra, entre outros) que organiza anualmente campanhas de imagem poderosas e sempre inovadoras.

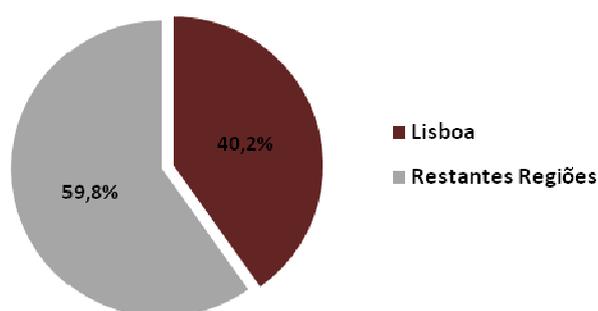
Por último, actualmente, assiste-se também a um crescente intercâmbio de culturas, nomeadamente, através de protocolos entre universidades, institutos de ensino superior e outras associações. Outro exemplo do envolvimento com a cultura japonesa é o facto de existirem cada vez mais portugueses interessados em aprender a língua e cultura orientais. Em 2004, o Centro de Línguas e Culturas Orientais<sup>2</sup> lançou a primeira Licenciatura em Estudos Orientais, actualmente reestruturada e com a designação de Licenciatura em Línguas e Culturas Orientais.

#### 4.5. A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

A análise seguinte tem como base o Estudo *Hábitos de Consumo na Restauração* realizado pela parceria da *Tourism Think Tank* da Associação da Hotelaria de Portugal e Multidados (2009), que teve como principal objectivo conhecer os hábitos de consumo dos portugueses na restauração.

Segundo o estudo referido, no que diz respeito ao sector da restauração, em termos de distribuição geográfica, o distrito de Lisboa possui o maior número de estabelecimentos de restauração e bebidas (40,2%) quando comparada com as restantes regiões do país (**Gráfico 1**).

**Gráfico 1** – Distribuição Geográfica de Estabelecimentos de Restauração e Bebidas, 2007



*Fonte: Observatório do Sector da Restauração e Bebidas 2007, ARESP*

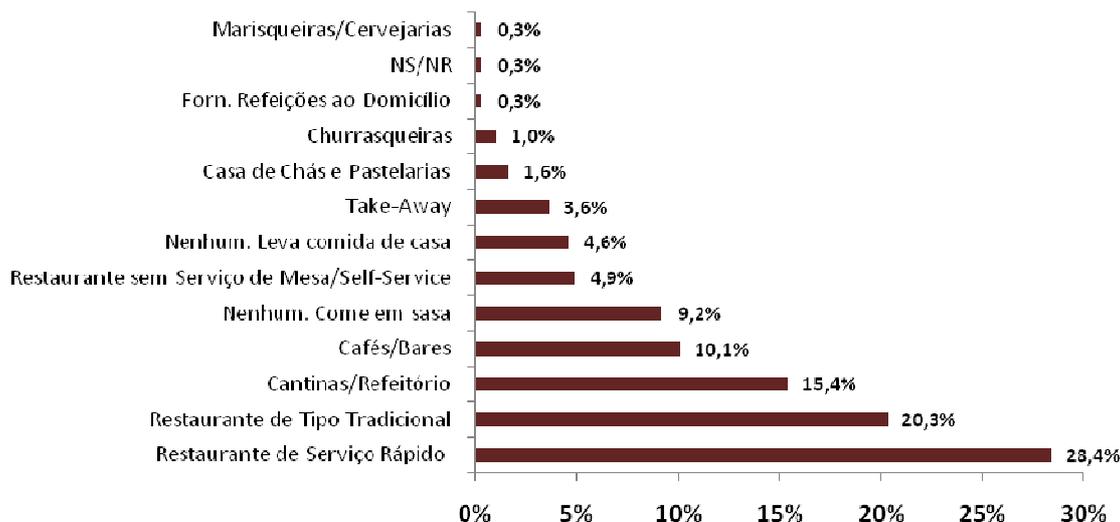
A mudança do quotidiano da sociedade levou a que esta tenha mudado alguns dos seus hábitos, como por exemplo o recurso às refeições em período de trabalho. Segundo dados da

<sup>2</sup> O Centro de Línguas e Culturas Orientais foi criado em 1997, com o objectivo de promover o ensino e a aprendizagem da língua e da cultura Chinesas e Japonesas na Universidade do Minho.

TTT/Multidados<sup>3</sup>, por semana, 30% dos portugueses consome 5 refeições fora de casa em período de trabalho, enquanto em período de descanso a maioria dos portugueses faz apenas uma refeição fora de casa (45%).

Em relação ao tipo de restaurante mais utilizado ao almoço, a preferência dos portugueses recai nos restaurantes de serviço rápido (28,4%) (**Gráfico 2**), sendo que estes se enquadram maioritariamente nas refeições em período de trabalho, uma vez que o tempo disponível para a refeição é curto.

**Gráfico 2 – Tipo de Restaurante Que Utiliza Mais Frequentemente ao Almoço, 2007**



Fonte: Hábitos de Consumo na Restauração 2009, TTT/Multidados

Ainda segundo dados da TTT/Multidados, os hábitos de consumo dos portugueses na restauração ao almoço incidem nos seguintes números:

- Para 46,3% o valor médio por refeição é de 5 Euros ou menos.
- 64,1% não consome entrada.
- 78,4% consome habitualmente um prato por refeição.
- 48% consome sobremesa.
- 62,7% opta por um menu.
- 55,6% consome café.

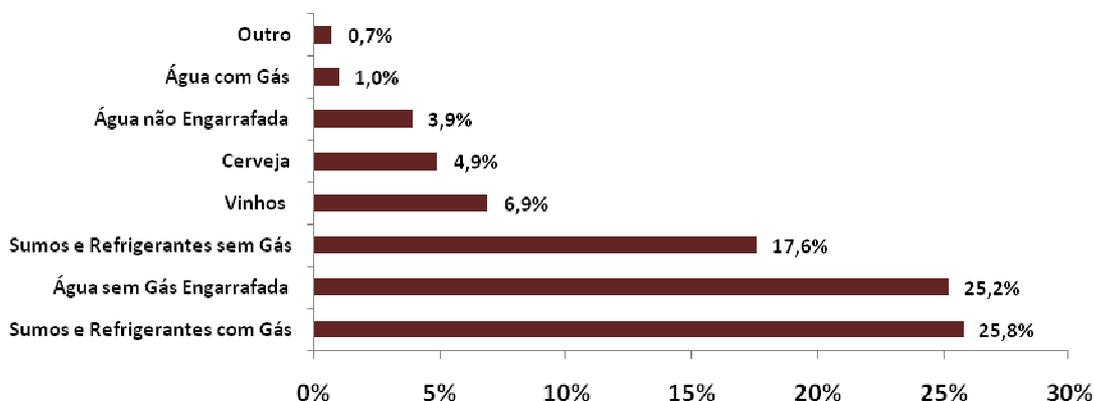
As bebidas que os portugueses mais consomem ao almoço são os sumos e refrigerantes com gás (25,8%) e a água sem gás engarrafada (25,2%) (**Gráfico 3**).

Relativamente à oferta no restaurante escolhido para o almoço, os portugueses classificam de boa qualidade, por ordem decrescente: a higiene e asseio do estabelecimento; a higiene e asseio dos empregados; a qualidade do serviço; a qualidade dos produtos; a qualidade das confecções; o tempo de espera pelo prato; o acolhimento; a cortesia/educação dos empregados; e a indicação de mesa.

<sup>3</sup> Hábitos de Consumo na Restauração (2009)

Em contrapartida, classificam de pior qualidade, por ordem crescente: o tempo de espera para ser atendido; o preço; o aconselhamento do menu; e o aconselhamento de vinhos.

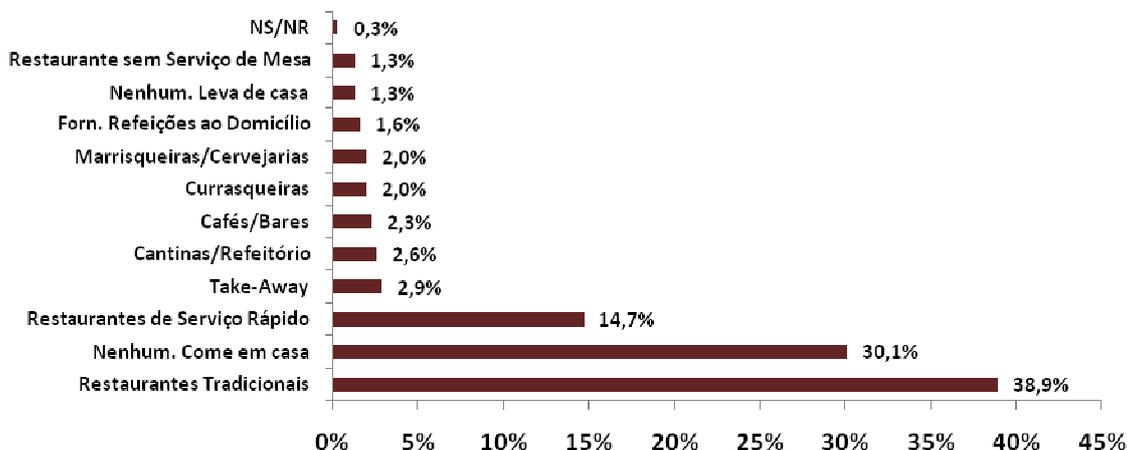
**Gráfico 3 – Que Bebidas Consome ao Almoço, 2007**



Fonte: Hábitos de Consumo na Restauração 2009, TTT/Multidados

Ao jantar o tipo de restaurante mais utilizado pelos portugueses são os restaurantes tradicionais (38,9%) (**Gráfico 4**), reflexo de serem maioritariamente refeições em período de descanso, pelo que o tempo disponível para a refeição é mais alargado, não sendo necessário optar por um restaurante de serviço rápido.

**Gráfico 4 – Tipo de Restaurante Que Utiliza Mais Frequentemente ao Jantar, 2007**



Fonte: Hábitos de Consumo na Restauração 2009, TTT/Multidados

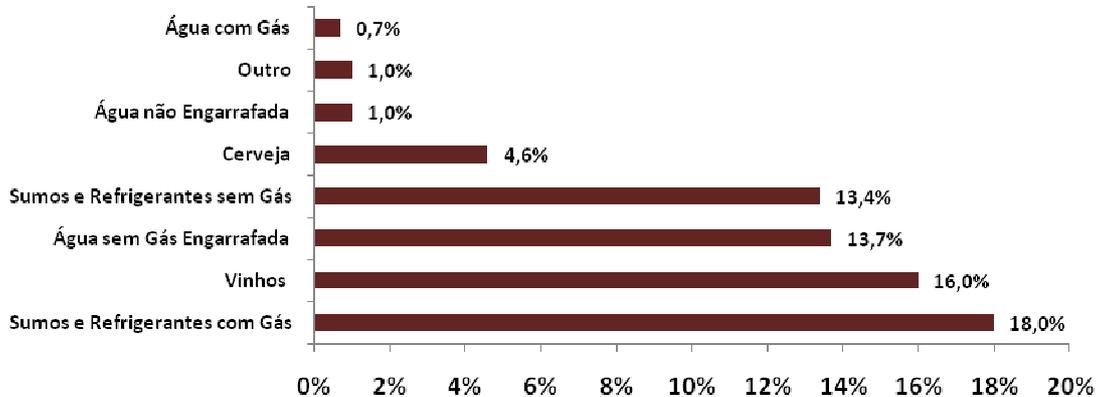
Ainda segundo o estudo em questão, os hábitos de consumo dos portugueses na restauração ao jantar incidem nos seguintes números:

- Para 30,4% o valor médio por refeição é de entre 6 a 10 Euros.
- 38,6% consome entrada.
- 60,8% consome habitualmente um prato por refeição.
- 43,8% consome sobremesa.
- 35,0% opta por um menu.

- 39,9% consome café.

As bebidas que os portugueses mais consomem ao jantar são os sumos e refrigerantes com gás (18%) e vinhos (16%), como é possível verificar no gráfico seguinte.

**Gráfico 5 – Que Bebidas Consome ao Jantar, 2007**

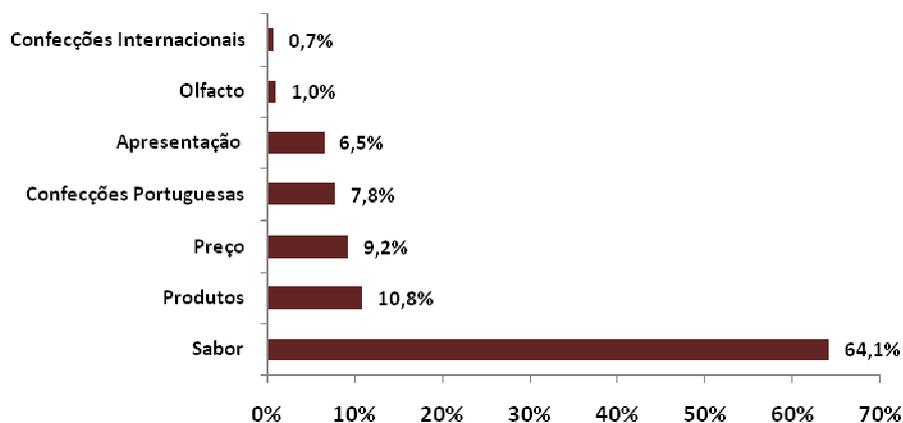


Fonte: Hábitos de Consumo na Restauração 2009, TTT/Multidados

Relativamente à oferta no restaurante escolhido para o jantar, os portugueses classificam de boa qualidade, por ordem decrescente: a higiene e asseio do estabelecimento; a qualidade dos produtos; a qualidade das confecções; a qualidade do serviço; a cortesia/educação dos empregados; a higiene e asseio dos empregados; e a indicação de mesa. Em contrapartida, classificam de pior qualidade, por ordem crescente: o aconselhamento de vinhos; o aconselhamento do menu; o preço; o acolhimento; o tempo de espera pelo prato; e o tempo de espera para ser atendido.

Em relação aos aspectos mais valorizados numa refeição, a principal preferência recai no sabor (**Gráfico 6**), sendo igualmente relevantes aspectos como os produtos, preço, confecção portuguesa e apresentação da refeição.

**Gráfico 6 – O que Mais Aprecia/Valoriza na sua Refeição, 2007**



Fonte: Hábitos de Consumo na Restauração 2009, TTT/Multidados

Ainda com base no estudo sobre os Hábitos de Consumo na Restauração (TTT/Multidados, 2009), habitualmente a maioria dos consumidores frequenta três (34,6%) ou dois (23,2%) estabelecimentos

diferentes. Os principais motivos para incluir determinado restaurante no roteiro dos habitualmente frequentados são, por ordem decrescente: sugestão de amigos/familiares; gosto por conhecer novos locais; procura de novos sabores/outras gastronomias; sugestões de guias especializados; festivais gastronómicos; vencedores de concursos gastronómicos; pressão dos filhos; e *networking*.

Por último, no entender do consumidor, as perspectivas futuras do sector da restauração passam pela abertura de mais restaurantes. No entanto, o consumidor consumirá cada vez menos refeições nos restaurantes, fará mais refeições em casa, fará mais refeições entregues em casa e terá mais disponibilidade para comprar comida semi-preparada.

Desta forma, conclui-se que é importante ter em consideração a existência de várias legitimidades culturais de modo a respeitar a pluralidade e a complexidade de práticas sociais. Isto porque existem meios sociais específicos, onde se geram diferentes representações, apropriações e consumos, não sendo possível apresentar um único possível ou desejável. É igualmente importante definir um posicionamento e valores a associar ao serviço/produto, que devem ter em conta aspectos sociais relacionados com hábitos e consumo na restauração, como os sabores, momentos e lugares de frequência, bem como a companhia. Estes são aspectos que o consumidor valoriza, podendo constituir bases eficazes se forem associados a uma determinada marca.

Relativamente ao comportamento do consumidor verificou-se no estudo de mercado, que a zona de Leiria possui um número elevado de restaurantes, de referência e de qualidade em termos nacionais. No que diz respeito aos hábitos e comportamento do consumidor da região em questão, foram identificados dois tipos distintos de comportamento. No dia-a-dia e devido aos horários de trabalho, o consumidor opta por frequentar os restaurantes que ficam mais próximos do local de trabalho, tais como restaurantes de serviço rápido, *pizzarias*, entre outros. Em ocasiões pontuais, o consumidor tende a optar por um leque de restaurantes de referência, que se enquadram na categoria dos restaurantes tradicionais. Em relação aos aspectos mais valorizados numa refeição, as principais preferências são o serviço de qualidade e relação de proximidade entre os colaboradores e os clientes.

Em síntese, tendo em conta os resultados obtidos, é possível definir um posicionamento, valores e estratégias que permitam ir ao encontro das expectativas do consumidor da região, os quais são desenvolvidos no ponto (4.9.).

#### **4.6. A ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

Como produtos substitutos podem ser entendidos os produtos e serviços que diminuem o tamanho e a natureza do mercado, dando outras opções aos clientes. No sector da restauração são muitos os

produtos e serviços que se podem enquadrar neste ponto, tanto pela qualidade e preço superiores, como inferiores.

A tomada de decisão do cliente varia consoante o tipo de decisão de compra. No caso dos produtos e serviços relacionados com refeições alimentares, a compra é normalmente de baixo envolvimento, verificando-se diferenças entre os vários conceitos que se encontram no mercado. Sendo assim, podemos encontrar restaurantes tradicionais, restaurantes temáticos, restaurantes de *fast-food* e ainda cafés e *snack-bars* (que servem normalmente refeições rápidas), que podem satisfazer as mesmas necessidades do projecto em estudo.

Relativamente aos concorrentes, estes correspondem às empresas que atendem às mesmas necessidades dos consumidores. Este conceito abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais. Na região centro, mais propriamente na cidade de Leiria, existem vários restaurantes especializados ou com um peso significativo no mercado. Estes pelas características dos seus produtos, pacote de serviços, preços e posicionamento no mercado serão considerados concorrentes directos do restaurante japonês **Hokage**. Sendo assim, numa primeira análise e com base no estudo de mercado efectuado, foram identificados os seguintes restaurantes, que assumem uma posição de principais concorrentes.

Os restaurantes japoneses são considerados os concorrentes directos da marca **Hokage**. Deste modo, o *Assuka*, primeiro restaurante japonês implementado na cidade de Leiria, situado no centro histórico da cidade, assume o papel de principal concorrente directo. Já com alguma notoriedade na cidade de Lisboa, o *Assuka* tem como especialidades o *sushi*, *sashimi*, *tempuras*, *chaahan* e *yakisoba*. Oferece aos seus clientes o menu especial almoço (6,00 Euros por prato) e tem uma lotação para 45 pessoas. Dispõe de um serviço *take-away*, o dia e horário de encerramento são, respectivamente a segunda-feira e às 23:00. O preço médio por refeição/pessoa é de 20,00 Euros.

São ainda considerados concorrentes directos os restantes restaurantes japoneses situados noutras zonas do país, nomeadamente as mais próximas da cidade de Leiria. Sendo assim, destaca-se o restaurante *Japonês*, situado na cidade de Coimbra, aberto das 12:30 às 15:00 e das 19:00 às 00:00. Às sextas-feiras e sábados encerra uma hora mais tarde e o dia de encerramento semanal é à segunda-feira. Este tem um conceito próprio, uma vez que além do restaurante, concilia outros espaços, tais como um bar e uma esplanada, onde é possível encontrar sabores da cultura oriental. Destaque ainda para o restaurante *Kook*, situado na cidade de Santarém, que constitui uma alternativa à cozinha tradicional. De segunda-feira a sábado, excepto feriados, o restaurante funciona das 12:30 às 23:00 e oferece um menu para pessoas com gostos distintos, sendo possível optar por pratos diversos que vão desde o *sushi* aos bifes. Além disso, o restaurante integra num só edifício múltiplos serviços complementares, entre os quais um colégio e uma residência assistida com acesso directo a uma piscina, integrada num *Spa*.

Os restaurantes culturais são também fortes concorrentes da marca **Hokage**, sendo que na cidade de Leiria, os restaurantes com mais notoriedade são o restaurante chinês *Ming Yuan* e o italiano *Babbo Santi*.

Considerado o melhor restaurante de comida chinesa em Leiria, o restaurante chinês *Ming Yuan* foi um dos primeiros restaurantes do género a estabelecer-se na cidade. Inicou a sua actividade na zona histórica da cidade, contudo o aumento da procura limitou o espaço, razão pela qual o restaurante mudou de instalações. Actualmente situado nos arredores de Leiria, oferece um ambiente elegante e envolvente, área de estacionamento e lotação para 130 pessoas. Dispõe de um serviço *take-away*, o dia e horário de encerramento são, respectivamente, a segunda-feira e às 23:00. O preço médio por refeição/pessoa é de 12,50 Euros.

O restaurante *Babbo Santi* foi o primeiro restaurante de cozinha tradicional italiana a abrir em Leiria. Diferencia-se dos restantes pela confeccção das suas próprias massas e as especialidades passam pela Lasanha, *Ravioli* de Marisco *al Cartoccio*, Pizzas em Forno a Lenha, Rodízio de Massas e Pizzas. Dispõe de serviço *take-away* e realização de eventos mediante marcação prévia (aniversários, jantares sociais/empresarias, despedidas de solteiro(a) e exposições artísticas). Com lotação para 58 pessoas e sem área de estacionamento, os dias e o horário de encerramento são, respectivamente, quarta-feira e domingo e às 22:30. O preço médio por refeição/pessoa é de 17,50 Euros.

Por último, ao nível da cozinha tradicional portuguesa, a região de Leiria apresenta uma vasta oferta, que é reconhecida a nível nacional pelas suas especialidades, qualidade e simplicidade dos espaços. De seguida, segundo os inquiridos, são caracterizados os restaurantes de cozinha tradicional portuguesa com mais notoriedade na zona de Leiria.

Situado na zona dos Marrazes, a 5 minutos da cidade de Leiria, o restaurante a *Casinha Velha* distingue-se pela sua comida regional, onde a origem caseira é uma característica dominante. As especialidades estão divididas pelos dias da semana, menos no dia de encerramento (terça-feira), e passam pelo Cabrito Assado, Fritada com Açorda e Bacalhau com Natas. O ambiente é acolhedor e o atendimento simpático. Com lotação para 50 pessoas e sem área de estacionamento, o horário de encerramento é às 00:00 e o preço médio por refeição/pessoa situa-se nos 30,00 Euros.

O restaurante *Matilde Noca*, localizado também na zona dos Marrazes, prima pela vista exterior e pela decoração elegante do interior. A ementa tem como base a cozinha tradicional portuguesa e as suas especialidades são o Rosbife Grelhado com Camarões Salteados, Lombinho de Novilho Recheado com Arroz Árabe e Bacalhau na Telha. Com lotação para 100 pessoas, oferece área de estacionamento e um parque lúdico para crianças. O dia e o horário de encerramento do restaurante são, respectivamente, o domingo e às 23:00. O preço médio por refeição/pessoa é de 25,00 Euros.

Restaurante rústico, com pratos representativos da gastronomia regional portuguesa, o *Casarão*, situado na zona da Azoia, disponibiliza duas salas, lareira, espaços amplos e bem iluminados. Fazem parte da ementa especialidades como a Pescada com Molho de Marisco, Bacalhau à Casarão, Ensopado de Robalo com Gambas, Vitela no Tacho com Cogumelos, Rojões à Portuguesa e Fritada com Arroz de Feijão. Com área de estacionamento e lotação para 350 pessoas, o restaurante encerra às 23:00 e todas as segunda-feiras. O preço médio por refeição/pessoa é de 22,50 Euros.

O restaurante *Tromba Rija*, situado na zona dos Marrazes, é conhecido pelas suas muitas e excelentes iguarias da cozinha tradicional portuguesa. Foi um dos restaurantes pioneiros no conceito da degustação, com mais de 150 sabores à descrição, em que se destacam o Bacalhau Assado na Brasa, Costeletas de Borrego, Lombo de Porco Alentejano, Perdiz Estufada com Lombarda, Cabrito no Forno e Pato Bravo com Molho de Cogumelos. Existem dois menus (menu Executivo e menu Saborear Portugal) que estão divididos pelos dias da semana, menos no dia de encerramento (segunda-feira). Com lotação para 160 pessoas, oferece área de estacionamento, o horário de encerramento é às 22:30 e o preço médio por refeição/pessoa é de 30,00 Euros.

**Tabela 13** – Descrição dos Principais Atractivos Oferecidos pelas Empresas Concorrentes

	ASSUKA	MING YUAN	BABBO SANTI	CASINHA VELHA	MATILDE NOCA	CASARÃO	TROMBA RIJA
OFERTA DE LUGARES	45	130	58	50	100	350	160
PREÇO MÉDIO	€ 20,00	€ 12,50	€ 17,50	€ 30,00	€ 25,00	€ 20,00	€ 30,00
CATEGORIA	Japonês	Chinês	Italiano	Regional Português	Regional Português	Regional Português	Regional Português
OFERTA DE CLIMATIZAÇÃO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
OFERTA DE ESTACIONAMENTO	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim
LOCALIZAÇÃO	Leiria Centro	Leiria	Leiria	Marrazes	Marrazes	Azoia	Marrazes
ENCERRAMENTO	2ª Feira	2ª Feira	4ª Feira e Domingo	3ª Feira	Domingo	2ª Feira	2ª Feira
HORÁRIO	12:00 – 15:00 18:00 – 23:00	12:00 – 15:00 19:00 – 23:00	12:15 – 22:30	12:30 – 15:00 19:00 – 00:00	12:00 – 15:00 19:00 – 23:00	12:00 – 23:00	12:00 – 22:30
SERVIÇOS	Take Away	Take Away	Take Away e realização de eventos	–	Parque lúdico para crianças	Casa rústica com 2 salas, lareira e espaços amplos	–

#### 4.7. A ANÁLISE SWOT

A análise SWOT corresponde ao diagnóstico apresentado sob a forma de dois quadros, um para os pontos fortes e fracos da empresa, e outro para as oportunidades e ameaças, identificadas ao longo da análise de mercado. De seguida passamos à síntese dos pontos fortes e fracos da marca **Hokage**

(que correspondem aos factores internos à empresa que possam contribuir positiva e negativamente para a sua actividade), relacionando-os com eventuais oportunidades e ameaças do mercado (que correspondem a tendências sobre as quais a empresa pode retirar alguma vantagem e, algum desafio ou tendência desfavorável que poderá afectar negativamente a actividade da empresa se não forem adoptadas acções defensivas). De modo a identificar os factores críticos para a competitividade da empresa, de seguida é apresentado o modelo esquemático SWOT.

**Tabela 14 – Modelo Esquemático da Análise SWOT**

ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE EXTERNA
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factor novidade, uma vez que existe apenas um restaurante do género na cidade de Leiria.</li> <li>▪ Oferta de um amplo conjunto de serviços, como por exemplo cursos de culinária, <i>workshops</i> e semanas temáticas, serviço de <i>catering</i>, entre outros.</li> <li>▪ Localização da zona de implementação do restaurante – Litoral Centro. Esta tem acesso fácil e rápido ao principal ingrediente da gastronomia japonesa, o peixe fresco.</li> <li>▪ Ambiente envolvente e decoração do restaurante.</li> <li>▪ Restaurante ecológico através da adopção de práticas ecológicas por forma a reduzir o impacto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de parcerias, como por exemplo com escolas profissionais e superiores que leccionem cursos relacionados com cozinha, hotelaria e <i>catering</i>.</li> <li>▪ Aumento da procura por espaços diferentes, com qualidade, que proporcionem novas experiências, com um atendimento personalizado.</li> <li>▪ Alteração dos hábitos de consumo, nomeadamente, através da crescente preocupação do consumidor numa alimentação saudável.</li> <li>▪ Crescente interesse pelas várias vertentes da cultura japonesa, nomeadamente, desportos, anime, manga, origami, cinema, entre outros.</li> </ul>
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fraca notoriedade da marca <b>Hokage</b>, pois encontra-se numa fase de lançamento.</li> <li>▪ Marca sem historial.</li> <li>▪ Investimento inicial elevado.</li> <li>▪ Escassez de recursos humanos qualificados na área da cozinha japonesa.</li> <li>▪ Destina-se a um público específico, nomeadamente, apreciadores da gastronomia japonesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrência que já se encontra no mercado, mais experiente e com mais notoriedade.</li> <li>▪ Actual conjuntura económica.</li> <li>▪ Peso da tradição, que leva o consumidor a optar pelos restaurantes de cozinha tradicional.</li> <li>▪ Crescente consumo de comida <i>fast-food</i>, à qual o consumidor tem cada vez mais fácil acesso devido ao proliferar deste tipo de restaurantes.</li> </ul>

Depois de identificados os pontos fortes e fracos da marca de restauração **Hokage**, bem como as oportunidades e ameaças do sector da restauração, é possível identificar os elementos chave que permitem estabelecer prioridades e definir orientações estratégicas adequadas à realidade empresarial. Sendo assim, com base na **Tabela 14** e relacionando os pontos fortes com as oportunidades identificadas é possível construir vantagens competitivas para a empresa em questão, garantindo assim a sua competitividade.

A vantagem competitiva corresponde à competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior. Deste modo, a marca **Hokage**, com base no seu *know-how*, combinará a elevada qualidade dos seus produtos, bem como a diversidade dos seus serviços, com capacidade de inovação e adaptação tecnológica e às necessidades do mercado. A junção da vantagem competitiva conduz assim a uma estratégia de diferenciação, que consiste em propor ao mercado uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizado pelos clientes. A diferenciação resultará, nomeadamente, da adaptação ao conceito de restauração e diversidade do pacote de serviços. Sendo assim, o proveito da marca **Hokage** resultará da sua capacidade em valorizar suficientemente a sua oferta para que o cliente a prefira em detrimento dos concorrentes e aceite pagar um preço superior.

#### 4.8. A DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos de qualquer empresa devem estar devidamente quantificados numa base temporal definida, pois em todas as áreas de actividade é importante determinar o caminho para onde se pretende ir. Deste modo, a definição clara dos objectivos permite assegurar coerência entre a estratégia de marketing e a política geral da empresa, possibilita a construção de indicadores de performance e clarifica os critérios de avaliação a observar. Os objectivos englobam duas categorias: os objectivos não-económicos e os de marketing.

Os objectivos não-económicos reflectem não só as ambições da empresa, como também as suas preocupações sociais. Para a marca **Hokage** foram definidos os seguintes objectivos não-económicos:

- Construir uma imagem de qualidade, estabilidade, prestígio e confiança.
- Satisfazer eficaz, eficiente e atempadamente as necessidades dos consumidores.
- Proporcionar boas condições de trabalho a todos os colaboradores da empresa de modo a criar um ambiente familiar e para que a imagem de satisfação dos colaboradores transpareça para o consumidor.
- Estabelecer uma comunicação bilateral através de uma comunicação permanente entre a empresa e os colaboradores.
- Clarificar o posicionamento que a empresa pretende ocupar no mercado da restauração.
- Conquistar espaço ao mercado tradicional, uma vez que associado ao conceito tradicional de restauração, são oferecidos um conjunto de serviços distintos, possibilitando assim o crescimento do negócio.
- Apostar na prática de um marketing socialmente responsável, bem como na protecção do meio ambiente.

- Implementar os vários serviços em fases distintas de modo a proporcionar uma óptima execução e gestão. Além disso, o acréscimo de serviços em fases distintas permitirá ainda desenvolver a capacidade de inovação da empresa, bem como estimular no consumidor o factor curiosidade/novidade.

Através da concretização dos objectivos enumerados será possível atingir, de uma forma mais eficaz e eficiente, os próximos objectivos.

Os objectivos de marketing podem ser expressos em termos de vendas ou volume de negócio, em termos de lucro ou fazendo referência aos consumidores. Os objectivos de venda expressam em termos quantitativos o impacto que a empresa pretende causar no mercado da restauração, destacando-se o seguinte:

- Realizar um volume de vendas de 550.000 Euros até final do ano de 2015.

Os objectivos de lucro permitem avaliar as implicações dos objectivos de venda propostos sobre a rentabilidade da empresa. Desta forma, os objectivos de lucro propostos para os próximos 4 anos, ou seja, até o ano de 2015, são os seguintes:

- Atingir uma rentabilidade do capital próprio de 10%, que reflecte o retorno de cada unidade de capital próprio investido.
- Atingir uma taxa de crescimento das vendas de cerca de 4%.

Em relação aos objectivos referentes aos consumidores, estes definem o tipo de atitudes e comportamentos que a empresa deseja ver adoptados pelos seus compradores em relação à marca e aos serviços que disponibiliza. Sendo assim, são definidos os seguintes objectivos-consumidores:

- Conquistar e fidelizar consumidores.
- Obter uma elevada taxa de notoriedade espontânea no mercado da restauração.

## **4.9. A ESTRATÉGIA DE MARKETING**

### **4.9.1. PERFIL DOS CLIENTES-ALVO**

---

O perfil dos clientes-alvo varia consoante os diversos produtos e serviços. Sendo assim, e com base na informação obtida no estudo de mercado, é possível caracterizar os clientes-alvo de acordo com:

- Zona de restauração geral – indivíduos residentes na zona centro do país, com faixa etária superior aos 25 anos, pertencentes às classes sociais média-alta e média, de ambos os sexos. O seu perfil sócio-económico enquadra-se num grau de instrução ao nível da licenciatura, quadros superiores e que se caracterizam por serem consumidores conhecedores e apreciadores de gastronomias diferentes, interessados, esclarecidos, curiosos e com vontade de experimentar algo novo.

- Espaços de restauração distintos – essencialmente para grupos de indivíduos, com faixa superior aos 25 anos, pertencentes às classes sociais média-alta e média, de ambos os sexos. O seu perfil sócio-económico enquadra-se num grau de instrução elevado e são, normalmente, empresários com estilos de vida modernos, não aversos à mudança e fiéis às marcas com as quais se sentem satisfeitos.
- Organização de cursos – indivíduos residentes na zona centro do país, com faixa etária entre os 20 e os 50 anos, pertencentes às classes sociais média-alta e média, de ambos os sexos. O perfil sócio-económico enquadra-se num grau de instrução médio e elevado, indivíduos pró-ativos, com consciência da evolução das tendências, informados e interessados em aprofundar conhecimentos.
- Organização de ateliers e demonstrações, exposições, semanas temáticas, festivais e *workshops* – indivíduos residentes na zona centro do país, com faixa etária entre os 20 e os 50 anos, pertencentes às classes sociais média-alta e média, de ambos os sexos. O perfil sócio-económico enquadra-se num grau de instrução acima da média, com espírito inovador, admirador da cultura oriental, curioso e com vontade de experimentar e conhecer algo novo.

A par do crescimento da organização, numa fase posterior, está prevista a oferta de novos serviços, cujo cliente-alvo terá as seguintes características:

- Serviço *take-away* – indivíduos residentes na zona de Leiria, próximos do restaurante, com faixa etária entre os 20 e os 35 anos, pertencentes às classes sociais média e média-alta, de ambos os sexos. O perfil sócio-económico enquadra-se num grau de instrução elevado, conhecedor e apreciador da gastronomia japonesa, cidadão, activo e sensível à comodidade da refeição no lar.
- Serviço de *catering* – empresas, organizações e eventos específicos, com influência na zona centro do país, de diversos sectores de actividades.

A todos os segmentos de clientes-alvo definidos, é comum o facto de procurarem um atendimento exigente, personalizado, que corresponda e/ou supere as suas expectativas em termos de qualidade e variedade dos produtos e serviços, horários e preços. O ambiente, climatização, ementa e pacote de serviços constituirão um factor de diferenciação, que visam satisfazer as necessidades de todos os segmentos definidos, uma vez que segundo os inquiridos, este é um aspecto bastante valorizado pelo consumidor.

#### 4.9.2. POSICIONAMENTO

---

Em relação ao **posicionamento**, ou seja, à escolha por parte da empresa dos traços salientes e distintivos que permitam ao público situar o produto num universo de produtos comparáveis e de o distinguir da concorrência (Lendrevie et al, 2004), este tem um papel muito importante nas decisões

de compra. Por este motivo, pretende-se definir um posicionamento baseado na qualidade distintiva dos produtos e serviços, que comporta dois aspectos complementares: a identificação e a diferenciação.

A marca **Hokage** identifica-se por oferecer produtos e serviços na área da restauração e cultura, na cidade de Leiria.

Em relação à diferenciação os aspectos que diferenciam a marca **Hokage** dos seus principais concorrentes podem ser salientados os seguintes: a gastronomia e cultura japonesa. Além do simples conceito da restauração, a marca aposta num conceito inovador, mais amplo, conciliando a parte gastronómica com vários interesses de vertente cultural, tais como: cursos de culinária, exposições e *workshops* sobre literatura, música e cinema japonês, encontros para comunidades de fãs de anime e manga, entre outros. Para tal, existirão espaços destinados à realização deste tipo de iniciativas. Por sua vez, estes aspectos diferenciadores serão conciliados com uma estratégia de marketing que permitirá posicionar favoravelmente a marca na mente do consumidor.

Sendo assim, irá optar-se por um posicionamento claro e simples para que seja mais facilmente interiorizado pelo consumidor. Por outro lado, deve ter como base a cultura que se pretende divulgar, para que seja possível despertar a curiosidade do consumidor e, simultaneamente, posicionar a marca no mercado da restauração.

Sendo assim, através da definição de um posicionamento que permita clarificar a oferta de produtos e serviços será possível corresponder às expectativas dos consumidores apreciadores da gastronomia e cultura japonesa, que procuram novas experiências. Perante um posicionamento pertinente e credível, é fundamental que as características dos produtos e serviços correspondam à imagem através da qual se pretende comercializá-los.

Os valores que podem sustentar o posicionamento da marca são:

- A credibilidade, através das práticas de actuação, tanto a nível da confecção dos menus, como no serviço de aconselhamento e acompanhamento do consumidor.
- A inovação, nomeadamente, através da associação de novos conceitos ao mercado da restauração.
- A emoção e dedicação concedidas a todos os produtos e serviços oferecidos pela marca, serão igualmente valores base da conduta de todos os colaboradores da empresa.
- A transparência em todas as fases da actividade da empresa, desde as exigências no fornecimento ao controlo e avaliação da produção, confecção e comercialização do produto, até ao contacto e interacção com o consumidor.
- O dinamismo, através da interacção com o consumidor e associação a eventuais acções de interesse público.

Os aspectos diferenciadores serão conciliados com uma estratégia de marketing que permitirá posicionar favoravelmente a marca na mente do consumidor, desempenhando assim um papel determinante no momento da decisão de compra.

#### **4.9.3. MARKETING-MIX**

---

Ao analisar o mercado da restauração foi possível descobrir as oportunidades e forças que o moldam, bem como as necessidades dos consumidores. A próxima etapa consiste na elaboração da estratégia de marketing-mix. Depois de definidos os objectivos do produto/serviço (tanto a nível não-económico, como de marketing) e o posicionamento, não basta ter um produto ideal em termos de satisfação das necessidades do consumidor, é necessário definir um preço que exprima uma justa relação custo/benefício, que o produto/serviço esteja facilmente disponível para os consumidores (distribuição) e comunicar a existência e benefícios oferecidos pelo produto (comunicação). Logo, nos próximos pontos serão analisadas as quatro variáveis do marketing-mix, ou seja, a política de produto, preço, distribuição e comunicação.

#### **4.9.4. PRODUTO/SERVIÇO**

---

A divulgação do Japão no nosso país assumiu nos últimos anos uma nova dimensão, particularmente pelo interesse cada vez maior em inúmeros aspectos relacionados com a cultura japonesa. A gastronomia japonesa é cada vez mais apreciada no mundo inteiro pelo seu sabor mas também por tudo o que envolve uma refeição japonesa, como a decoração do prato, do restaurante e a qualidade do serviço. Além da gastronomia, o interesse nos anime e manga, artes marciais, *origami*, cinema, literatura, língua e caligrafia japonesa, entre outros, tem registado um crescente número de adeptos e admiradores. Sendo assim, a cultura japonesa tornou-se numa cultura atractiva, passando a ser percebida pelos consumidores de forma mais abrangente e crítica, que procuram cada vez mais qualidade, exclusividade e novas experiências.

O facto de se apostar num negócio temático, tem como consequência uma redução do seu público. No entanto, esse público é aquele que está realmente interessado, pois é um local que se especializa em apenas uma temática, pelo que a qualidade dos seus clientes poderá ser muito maior, mesmo que em menor quantidade.

Neste ponto é abordada a noção de política de serviço. Esta apresenta algumas características distintas das que tradicionalmente se consideram para os produtos, das quais se destacam as seguintes:

- O facto dos serviços serem imateriais.
- São produzidos e consumidos simultaneamente.
- Existe uma relação directa entre o consumidor e o pessoal de contacto.

- A qualidade dos serviços é heterogénea.

A estratégia de serviço da marca **Hokage** tem uma significativa componente material, uma vez que tem como base a comercialização de produtos de consumo tangíveis, com uma alta e inseparável componente de serviço – estabelecimento de restauração. Contudo, associado a este será desenvolvido um espaço destinado a outra componente de serviço – zona para divulgação da cultura japonesa, que visa integrar um conjunto de serviços complementares.

### Resumo dos Produtos

No estabelecimento destinado à restauração, serão oferecidos aos clientes refeições de qualidade, visando a sua plena satisfação, de acordo com as normas em vigor e supervisionadas por um nutricionista, não colocando em risco a saúde dos clientes.

Em termos de ementa, a marca **Hokage** oferece vários pratos inseridos nas seguintes categorias: sopas, arroz, salteados, pratos especiais, *sushi* e *sashimi* (**Tabela 15**). São também oferecidas diferentes entradas, sobremesas e bebidas, sendo que a selecção definitiva dos produtos a apresentar na ementa, bem como a sua respectiva descrição, será consumada nos meses antecedentes à abertura do espaço.

**Tabela 15** – Quadro Resumo dos Produtos

TIPO	PRODUTO
Entradas	Crepes   Bolinhos   Espetadas   Saladas
Sopas	Miso   Miso de Marisco   Legumes   Peixe
Arroz e Massa Salteados	Arroz e Massa Salteados na Chapa
Pratos Especiais	Furai   Tempura   Okonomi Yaki   Yakisoka   Teppan Yaki
Sushi   Sashimi	Sashimi   Temaki   Nigiri   Gunkan   Hosomaki     Urumaki   Maki
Sobremesas	Okinawa   Cheese Cake   Brownie de Chocolate   Gelados
Bebidas	Aperitivos   Cocktails   Sumos Naturais   Refrigerantes   Cervejas     Sake   Vinhos   Cafés e Chás

Além das categorias de produtos referidas na tabela anterior, poderão ser ainda delineadas algumas orientações estratégicas, tais como:

- Criação de um menu “Especial Almoço”, o qual será vendido a um preço mais atractivo para o consumidor e que será composto por: sopa + prato do dia + bebida.
- Menu infantil, especialmente dedicado para as crianças, que será composto por: prato + sumo ou refrigerante + sobremesa.
- Selecção de uma “Especialidade da Semana”, a qual será previamente apresentada pelos empregados de mesa, possibilitando a respectiva degustação.

- Criação de pacotes especiais para almoços e jantares de aniversário e de grupo, possibilitando a compra de vários produtos e/ou serviços a um preço mais reduzido. Sendo assim, poderão ser compostos diversos pacotes de refeições aos quais serão exclusivamente associados *workshops* ou demonstrações à escolha.
- Agrupamento de vários produtos e serviços, ou seja, serão compostos diversos agrupamentos de refeições, nos quais podem também ser inseridos participações em *workshops* e cursos de culinária, bem como produtos japoneses (utensílios para *sushi*, assim como ingredientes para a sua confecção; papel de *origami*; tecidos japoneses; figuras em vinil de manga e anime; chá; entre outros).

### Horário de Funcionamento

O horário de funcionamento será distinto consoante seja para o público interno, ou para o externo. Para o público interno o horário será variável, uma vez que a maioria dos colaboradores irá trabalhar por turnos. Por sua vez, para o externo, com base na informação obtida no estudo de mercado, a aposta passará por um horário mais alargado, uma vez que se pretende promover refeições mais longas, nas quais o cliente possa apreciar o sabor e naturalidade dos alimentos e usufruir do prazer da refeição. Sendo assim, o estabelecimento de restauração funcionará em dois turnos, o primeiro entre as 11:00 e às 15:00 horas e o segundo turno entre as 18:00 e as 01:00 horas. Este horário tem como principal objectivo atingir os vários perfis dos segmentos-alvo definidos, desde reuniões de empresários e executivos em horário de almoço até aos que preferem prolongar um pouco mais a refeição.

Quanto à zona para divulgação da cultura japonesa, na qual serão prestados outro tipo de serviços, funcionará entre as 11:00 e as 00:00 horas.

Em relação aos meios de pagamento ao dispor do cliente, estarão disponíveis o pagamento à vista, cartão de débito ou de crédito.

### Serviços Associados

Podem existir diversos tipos de serviços associados ao conceito principal do negócio. No caso da marca **Hokage** a existência de outros serviços associados visa dois objectivos essenciais: o primeiro propõe-se complementar o produto ou serviço principal, enquanto que o segundo visa demonstrar aos clientes a riqueza da cultura japonesa. Sendo assim, para satisfazer o primeiro objectivo será disponibilizado o serviço de *take-away* e o serviço de *catering*. A concretização do segundo objectivo terá como base a organização dos seguintes eventos:

- Cursos de culinária.

- *Workshops* diversos (*origami, orinuno, ikebana, caligrafia japonesa, bonsai, haiku, sushi, gastronomia japonesa, furoshiki, shibori, quimono, manga, karaté, kyudo, aikido, cosplay, tenchi tessan*, entre outros).
- Concursos (*jogos, origami, cosplay, haiku*, entre outros).
- Ateliers e demonstrações de várias técnicas e artes japonesas (terapias e massagens, cerimónias de chá, desportos e artes marciais, entre outros).
- Exposições de desenhos, artesanato, entre outros.
- Festivais de gastronomia, cinema, teatro, literatura e música.

## A Marca

A marca corresponde ao sinal distintivo de identidade de um produto ou serviço de uma empresa. Nas últimas décadas, perante a aceleração do ritmo de competição, consequência da abertura da economia e de um consumidor cada vez mais informado e crítico, evidenciou-se a necessidade de se criar diferenciais competitivos sustentáveis. Assim sendo, a marca ganha particular destaque, uma vez que a posição que a esta ocupa na mente do consumidor pode constituir o seu maior diferencial competitivo sustentável.

A marca de um restaurante corresponde à identificação e distinção que se consegue reflectir a um espaço. Essa marca pode ser definida como um nome, símbolo, *design* ou a sua combinação, que irá identificar um determinado espaço na mente do consumidor, distinguindo-o dos restantes. E dado o envolvimento que o consumidor tem na escolha de um restaurante, a marca pode ser um importante meio de redução de risco e diferenciação.

Na óptica do consumidor, a marca pode também exercer várias funções. Como foi já referido, além de permitir uma rápida identificação do serviço (feita com recurso a experiências vividas, referências de amigos ou líderes de opinião, entre outros), a marca permite a memorização de provas feitas, facilitando escolhas futuras. Por outro lado, garante que a qualidade se mantém e possibilita comunicar ao consumidor um conjunto de traços de personalidade associados à marca.

No caso da marca **Hokage**, irá ser lançada no mercado a marca associada ao serviço de restauração gastronómica japonesa, que tem em conta as seguintes questões:

- Pretende-se que o restaurante seja conhecido pela associação do logótipo. Esta estratégia pode exigir um maior investimento inicial mas confere mais valor e personalidade à marca.
- O nome a evidenciar é o da própria empresa (**Hokage**). Esta estratégia é conhecida por *umbrella*, em que o nome **Hokage** identifica as várias categorias de produtos e serviços, conferindo assim a todos a garantia da empresa.

Tal como uma pessoa, a marca tem uma identidade física ou formal, bem como um carácter, uma personalidade ligada aos seus valores fundamentais. Esta corresponde à identidade da marca, que no

caso da marca **Hokage** deriva do próprio nome e valores da mesma (proporcionar sensações de bem-estar, variedade e equilíbrio).

Figura 4 – Logótipo **Hokage** (Preliminar)



O nome **Hokage**<sup>4</sup> surge de uma série de anime japonesa – *Naruto*, e é um título dado ao líder político e militar da Aldeia da Folha. O *Hokage* é considerado o *Shinobi* (Ninja) mais forte da Aldeia e na escolha do possuidor desse título não é avaliada apenas a força do *Shinobi*, mas também as suas atitudes e personalidade. Isto porque, além de ser um símbolo de força e poder, o *Hokage* tem de inspirar confiança e a amabilidade dos habitantes da Aldeia.

O logótipo da marca **Hokage** nasce de pressupostos baseados na cultura japonesa. Ancorado à força do próprio nome que o representa, tenta criar com o consumidor uma interligação visual de consumo gastronómico. O sushi ganha relevância com a estilização da letra G associando-se à imagem visual de um peixe de cor vermelha. A letra K sofre também um tratamento por forma a inserir no mesmo contexto gráfico a leitura do *lettering* ocidental e o carácter japonês de definição do Hokage, por norma usado no chapéu do líder da aldeia. A restante imagem visual reverte para a tinta negra aplicada por pinceladas fortes geralmente sobre papel de arroz. O *sushi lounge* é a identificação espacial necessária para a caracterização da marca em contexto publicitário e de marketing.

#### 4.9.5. PREÇO

---

O preço é uma variável estratégica importante, pelo que deve ser bem ponderada e ter em consideração factores como os custos, a procura e a concorrência. Sendo esta uma variável bastante sensível, as oscilações no mercado resultam numa maior ou menor quantidade comprada, influenciado assim a decisão de compra. Por outro lado, o preço define a rentabilidade do negócio e comunica o valor dos produtos e serviços, criando valor de utilização ou imagem, que será transformado em lucro. Além disso, o preço constitui um aspecto fundamental na construção de notoriedade, pois determina qualidade e reflecte a situação sócio-económica do comprador.

---

<sup>4</sup> *Sombra do fogo.*

No momento do lançamento de um produto ou serviço, a fixação do preço é uma decisão extramamente estratégica, que envolve a imagem e posicionamento que se pretende transmitir, assim como todo o futuro económico da empresa.

### **Análise de Custos, Procura e Concorrência**

No início da actividade os custos da empresa são altos devido ao elevado investimento inicial que é necessário efectuar para pôr em prática o negócio. Os custos associados ao desenvolvimento da actividade rondarão também valores elevados. No entanto, estes terão de ser alvo de uma análise constante e profunda no decorrer da actividade.

A escolha do preço para os produtos e serviços da marca **Hokage** implicou o respeito pela coerência interna, ou seja, a determinação do preço teve como base as categorias de custo e rentabilidade; e pela coerência externa, isto é, a determinação do preço tendo em conta a capacidade de compra dos segmentos a atingir e os preços praticados pela concorrência.

Os preços a praticar serão definidos tendo como base os custos de produção, bem como os custos em recursos humanos envolvidos na mesma. Além disso, será tido em conta o posicionamento que se pretende para a marca no mercado e os preços praticados pelos concorrentes mais directos.

Relativamente à procura, esta é mais ou menos constante, podendo sofrer algumas alterações devido à conjuntura económica. Contudo, tendo em conta o cliente-alvo a que se destina, este é relativamente fiél quando procura restaurantes mais temáticos.

Quanto aos preços praticados pela concorrência, depois de uma pesquisa directa aos principais restaurantes mencionados pelos inquiridos, foi possível assimilar os preços praticados, que se caracterizam por uma grande diversidade, podendo variar entre os 12,50 e os 30,00 Euros.

### **Estratégia de Preço**

Com o objectivo de alcançar um forte crescimento no mercado, bem como uma quota de mercado significativa e, tendo em conta a estratégia da empresa, a estratégia de preço a adoptar será baseada numa estratégia de alto valor. Esta consiste na fixação de um preço médio para um produto de qualidade elevada de modo a conquistar notoriedade e atrair clientes. Sendo assim, com o objectivo de conquistar potenciais consumidores e captar outros da concorrência, os preços a praticar serão semelhantes aos da concorrência, indo igualmente ao encontro das necessidades do cliente-alvo, bem como do seu poder de compra.

Contudo, como a empresa ainda se encontra numa fase de introdução no mercado, o lucro não será a principal preocupação imediata, sendo um dos principais objectivos alcançar o retorno do investimento num prazo razoável de modo a não fragilizar a sua situação financeira.

**Tabela 16** – Intervalo de Preços dos Produtos Base

PRODUTOS	INTERVALO DE PREÇOS
Entradas	Entre 2,00 e 7,00 Euros
Sopas	Entre 2,00 e 5,00 Euros
Arroz e Massa Salteados	Entre 7,50 e 9,50 Euros
Pratos Especiais	Entre 12,00 e 21,00 Euros
<i>Sushi   Sashimi</i>	Entre 5,00 e 10,00 Euros
Sobremesas	Entre 3,50 e 5,50 Euros
Bebidas	Entre 3,50 e 12,00 Euros

Uma vez que os preços ainda não estão definidos, é apenas possível definir o intervalo de preços para cada produto base na óptica do consumidor final (**Tabela 16**), os quais foram estabelecidos tendo em conta os aspectos referidos anteriormente.

Depois de definidos os preços a apresentar no cardápio, passamos às orientações estratégicas delineadas no ponto anterior (Ponto 4.8.4.), como por exemplo:

**Tabela 17** – Intervalo de Preços das Combinações de Produtos

PRODUTOS	INTERVALO DE PREÇOS
<b>Especial Almoço</b> – vendido a um preço mais atractivo para o consumidor.	7,00 Euros
<b>Menu Infantil</b> – modalidade exclusiva para crianças.	Entre 6,00 e 8,00 Euros
<b>Especialidade da Semana</b> – esta modalidade terá um preço mais baixo do que nas semanas em que faz parte do cardápio <i>standard</i> .	Entre 10,00 e 15,00 Euros
<b>Especial Refeição de Grupo</b> – a junção de vários produtos e serviços permitirá oferecer um preço mais reduzido, para grupos a partir de 5 pessoas.	A partir dos 50,00 Euros
<b>Especial Refeição + Serviço</b> – a junção de diversos agrupamentos de refeições, nos quais podem também ser inseridos participações em <i>workshops</i> e cursos de culinária, bem como produtos japoneses. Estes conjuntos terão como base diferentes selecções de menus, pelo que os preços serão definidos consoante os diversos agrupamentos.	A partir dos 25,00 Euros

Por último, resta definir a estratégia de preços a adoptar para o conjunto de serviços que a marca **Hokage** irá oferecer. Tal como nos produtos anteriores, também para os vários serviços é apenas possível definir o intervalo de preços.

**Tabela 18 – Intervalo de Preços dos Serviços**

SERVIÇOS	INTERVALO DE PREÇOS
Cursos	A partir de 30,00 Euros
Workshops	A partir de 10,00 Euros
Concursos	Inscrição - 5,00 Euros
Ateliers e Demonstrações	Grátis
Exposições	Grátis
Festivais	Grátis

O serviço de *take-away* e o serviço de *catering* complementam o pacote de serviços. No entanto, a sua concretização terá lugar apenas no segundo ano de actividade da empresa, pelo que, posteriormente, com base nas expectativas do cliente-alvo e no respectivo poder de compra, será definida a estratégia de preços a adoptar.

#### 4.9.6. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O equilíbrio entre a oferta e a procura constitui uma forte preocupação nas empresas de serviços. Isto porque a produção e o consumo são simultâneos, não havendo possibilidade de produzir antecipadamente e acumular *stocks*, de forma a responder aos picos da procura. Logo, é necessário um bom conhecimento do mercado, para definir a capacidade de instalação e uma política de preços capaz de actuar sobre a procura.

A distribuição dos produtos e serviços da marca **Hokage** será efectuada no local, ou seja, no respectivo restaurante através do serviço de loja. Sendo assim, o canal de distribuição é um canal directo que coincide com o ponto de venda, o qual será composto pelas seguintes zonas:

- Zona de entrada.
- Cozinha.
- Armazém e despensa.
- Zona para refeições fumadores e não fumadores.
- Casas de banho.
- Sala para formações e *workshops*.
- Zona para exposições.

O projecto em questão tem como base um elevado número de serviços, oferecidos por uma rede muito limitada. Irá existir apenas uma unidade, isto porque o funcionamento desta é complexo e guiado por um princípio de excelência – a melhor prestação do sector. Sendo assim, existem vários serviços de base oferecidos a diferentes segmentos de mercado. É o caso, por exemplo, da oferta de um lugar para refeições de negócios, de aniversário e de grupo, semanas temáticas, entre outros.

## Localização das Instalações

Com base na informação obtida no estudo de mercado, a localização ideal para as instalações da empresa **Hokage** é na cidade de Leiria, mais concretamente na zona do centro histórico. Segundo os inquiridos, a principal justificação para tal escolha é a de que existe pouca oferta no centro da cidade, que muitas vezes obriga o consumidor a ter de optar por restaurantes nas redondezas da cidade.

Por outro lado, a zona centro da cidade é uma zona com bastante notoriedade, com elevado fluxo de pessoas e com uma crescente vertente para a organização de eventos e convívios. Situa-se numa zona central, de fácil acesso e relativamente perto dos principais pontos da cidade. Em termos de cafés e restaurantes, registou-se um aumento e renovação de alguns espaços, que têm proporcionado um renascer do centro histórico da cidade. Desta forma, o projecto em questão irá complementar a oferta de serviços nesta zona.

### 4.9.7. COMUNICAÇÃO

---

A estratégia de comunicação tem como principal objectivo influenciar o processo de decisão de compra do consumidor, fazendo-o tomar consciência dos benefícios da oferta para satisfação das suas necessidades. A comunicação quando aplicada ao sector dos serviços tem uma forte componente pessoal e interactiva, predominando a indicação do *passa-palavra* e da venda pessoal. Por outro lado, em casos de comunicação de massa, verifica-se também a presença de pessoas, em testemunhais ou em situações de serviço, procurando demonstrar a promessa do serviço.

Sendo assim, a definição da estratégia de comunicação deverá procurar remeter para o real do serviço. Por outro lado, como grande parte dos consumidores da zona centro tem pouca informação sobre a gastronomia e cultura japonesa, torna-se necessário intensificar as campanhas de comunicação e, deste modo, contribuir como factor decisivo no momento da decisão de compra. A presença de pessoas na comunicação deve então ser explorada por forma a maximizar o *passa-palavra*, quer seja através de campanhas de indicação, lançamento de notícias favoráveis ou pela fidelização dos clientes.

Outro aspecto fundamental da comunicação é a gestão das expectativas do cliente, uma vez que a comunicação deve ser capaz de prometer exactamente aquilo que pode proporcionar. Logo, é preferível apresentar promessas de realização concretizável, por forma a não inflacionar a expectativa do cliente. Isto porque o cliente mede o valor do serviço através do seu desempenho.

### Objectivos de Comunicação

O objectivo principal da política de comunicação da marca **Hokage** visa a atracção, retenção e fidelização de consumidores. Para tal, é necessário o desenvolvimento de acções de comunicação que permitam:

- Conquistar notoriedade, nomeadamente, através da propaganda do restaurante e respectiva marca, produtos e serviços.
- Posicionar adequadamente a marca na mente dos consumidores de modo a não gerar confusões.
- Demonstrar transparência e as vantagens/diferenças face à concorrência.
- Impulsionar a experimentação dos vários serviços.

Deste modo, a comunicação da marca **Hokage** terá de ser coerente com o desenvolvimento inovador na constante criação e adaptação a novos produtos e serviços, bem como na antecipação como resposta a acções concorrentes.

### **Alvos de Comunicação**

A elaboração de uma estratégia de comunicação pressupõe a definição dos alvos de comunicação a atingir, isto porque devem considerar-se não só aqueles que irão usufruir dos produtos e serviços, mas também aqueles que podem influenciar a decisão de compra. Desta forma, de seguida serão caracterizados os diferentes alvos de comunicação da marca **Hokage**, que podem ser agrupados em público interno e externo.

O público interno caracteriza-se por se encontrar dentro do âmbito da organização e corresponde, por exemplo, aos colaboradores, quadros superiores, gestores, entre outros. A implementação da estratégia de comunicação interna pode ser fundamental, não só enquanto factor de criação de notoriedade, mas também como factor unificador dos intervenientes envolvidos (dentro da empresa). Para isso, é necessário uma estratégia de comunicação que potencie a troca de experiências, que premeie desempenhos, que crie histórias de sucesso, de forma a motivar todos os colaboradores e fazer com que a construção da marca seja um processo continuado e em constante evolução, assente em mecanismos de confiança. Sendo assim, o público interno será um dos alvos da estratégia de comunicação, para o qual serão definidos alguns instrumentos a utilizar e acções a desenvolver.

Por sua vez, o público externo caracteriza-se por se encontrar fora da organização, mais especificamente na região de Leiria, e corresponde, por exemplo, aos consumidores, fornecedores, órgãos de comunicação social, associações, entre outros. Este público constitui outro dos alvos de comunicação a ter em conta na elaboração da estratégia de comunicação. Apesar de todos os elementos que o constituem serem bastante importantes para a empresa, serão desenvolvidos instrumentos e acções, principalmente, para os consumidores (nomeadamente, para os segmentos-alvo) e órgãos de comunicação social.

## **Estratégia de Comunicação**

Depois da identificação dos objectivos e alvos de comunicação, é necessário definir o conceito ou eixo de comunicação que deve servir de base a todas as formas de comunicação. Sendo assim, numa primeira fase, que corresponde ao primeiro ano de actividade da empresa, a marca **Hokage** terá como base um único apelo: desenvolver a notoriedade do restaurante e impulsionar a experimentação da gastronomia japonesa. Após a apreensão da mensagem e, conseqüente, experimentação por parte do consumidor, será definida uma nova mensagem de comunicação. Sendo assim, a partir do segundo ano de actividade da empresa, o conceito a desenvolver terá como base dois argumentos: explorar a gastronomia e cultura japonesas.

O consumidor final constitui uma grande prioridade das estratégias de marketing, pois são estes que sustentam as marcas ao longo do tempo. Desta forma, deve desenvolver-se uma estratégia de comunicação que passará, nomeadamente, por publicidade, relações públicas, marketing directo e promoção de vendas. Estes meios têm como única função comunicar, no entanto serão também desenvolvidos outros meios de acção de marketing que têm um forte poder de comunicação, não sendo esta a sua única função. É por exemplo, o caso da decoração do espaço, *merchandising*, logótipo, menu, entre outros.

Para a marca **Hokage** o papel da comunicação consiste em informar e persuadir potenciais clientes. Isto porque muito mais do que vender esporadicamente o produto e serviço, é fundamental criar uma relação comunicacional, que permita desenvolver relações de confiança e lealdade. Para tal, serão definidas estratégias para os vários meios de comunicação, permitindo atingir os alvos de comunicação anteriormente definidos.

Sendo assim, com base nos objectivos de comunicação já definidos e, numa primeira fase, a estratégia de comunicação terá como principal objectivo divulgar a nova marca de restauração, bem como os serviços associados. Desta forma, é necessário existir coerência entre os diversos meios de modo a causar maior impacto nos consumidores.

Posteriormente, numa segunda fase a estratégia de comunicação a definir terá como objectivo a fidelização dos actuais clientes e conquista de potenciais clientes. Nesta fase, o plano de meios poderá sofrer alterações, no entanto os principais meios promocionais a utilizar serão os mesmos a utilizar na primeira fase, uma vez que vão de encontro às características dos alvos seleccionados.

## **Meios de Comunicação**

Como a empresa se encontra numa fase de lançamento, o esforço de comunicação é imprescindível de modo a dar a conhecer os seus produtos e serviços e, por conseguinte, levar os consumidores à

experimentação. Sendo assim, a tabela seguinte (**Tabela 19**) apresenta os meios a utilizar de modo a interagir com o consumidor.

**Tabela 19** – Plano de Meios a Utilizar na Comunicação da Marca

TIPO	MEIOS PROMOCIONAIS
Publicidade nos <i>Mass Media</i> (Above the line)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Outdoors</i> e <i>Mupis</i>.</li> <li>▪ Imprensa.</li> <li>▪ Internet.</li> </ul>
Actividades Promocionais (Below the line)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações Públicas.</li> <li>▪ Força de Vendas.</li> <li>▪ Marketing Directo.</li> </ul>

Existe outro aspecto comunicacional bastante eficaz no sector da restauração, mas que não consiste propriamente num meio promocional, uma vez que a empresa não faz qualquer esforço para o seu desenvolvimento, nem o pode controlar. Este corresponde à comunicação informal desenvolvida entre consumidores, o *passa-palavra*, que nasce espontaneamente de impressões, que quando positivas influenciam particularmente na decisão de compra. O *passa-palavra* inclui recomendações pessoais e frequências ao restaurante e pode verificar-se através de contactos pessoais durante refeições ou simples conversas que sejam resultado da existência de um interesse comum em termos de apreciação de gastronomias.

### Publicidade

A publicidade deve ser encarada como um investimento a longo prazo, devendo estar associada à estratégia de comunicação de modo a transmitir eficazmente o posicionamento da marca. Além disso, a publicidade é uma arma fundamental na criação de marcas. No caso da marca **Hokage**, a comunicação deve ter como base um tom mais emocional, que deve passar pela companhia, pelo social, por ocasiões de consumo e novas experiências. A utilização de acções publicitárias, para o público externo, tem como principal objectivo dar a conhecer a marca e impulsionar a experimentação da gastronomia japonesa. De seguida serão caracterizados os meios a utilizar, bem como as acções publicitárias a desenvolver.

Os *outdoors* e *mupis* incluem-se nos *media* de exterior e caracterizam-se por serem um meio de massas, que permite desenvolver um número elevado de contactos, com forte repetição da mensagem. Será feita uma selecção dos locais a anunciar a marca **Hokage** através de *outdoors* e *mupis*, os quais serão colocados estrategicamente na cidade de Leiria. O texto que os irá compor será de leitura rápida para que as pessoas interiorizem a mensagem no menor tempo possível. A estratégia a seguir terá como objectivo divulgar e impulsionar a experimentação da nova marca de restauração japonesa.

A imprensa por sua vez caracteriza-se por estabelecer uma ligação forte com os leitores, que permite uma forte segmentação e oferece um conjunto heterogéneo de formatos. Desta forma, os anúncios de imprensa constituirão um complemento aos anúncios exteriores. A estratégia a seguir para os anúncios de imprensa terá como objectivo, além de divulgar, fornecer informação adicional e relevante sobre a nova marca de restauração.

Quanto à dimensão dos anúncios de imprensa, poderá optar-se por anúncios de página simples e/ou meia página, sendo que a sua inserção será sempre feita em páginas ímpares, na contracapa ou no seu verso. Isto porque são espaços estratégicos, que permitem uma maior e mais fácil visibilidade.

A imprensa sugerida para publicitar a marca **Hokage** é essencialmente regional, na qual constam os seguintes meios:

- Região de Leiria – jornal semanário, líder de audiência no distrito de Leiria. Edita anualmente mais de cinquenta revistas e suplementos temáticos e é membro fundador da Rede Expresso.
- Jornal de Leiria – jornal semanário, dá conta do que mais importante se passa no distrito. Tal como o jornal anterior, edita regularmente revistas e suplementos temáticos que distribui regionalmente e, em alguns casos, em todo o País.
- Revista *Invest* – revista mensal, especializada nas áreas de negócios, política e desenvolvimento económico e regional. Pretende sobretudo alavancar ideias, oportunidades e apresentar exemplos interessantes que fazem a diferença e vingam no mercado.
- Revista cultural *Waribashi* – revista mensal, cujo objectivo visa divulgar a cultura japonesa através das vertentes do anime e manga. É fruto da colaboração de muitas pessoas em todo o país que gostam do Japão e que partilham os seus conhecimentos para a divulgação desta cultura. A publicação da revista é *on-line*.

A publicidade neste tipo de imprensa tem como objectivo conquistar potenciais segmentos de mercado. Além disso, permite uma maior visibilidade da marca **Hokage** e respectivos produtos e serviços, uma vez que irá atingir um número alargado de leitores. Porém, deve ser feita uma selecção cuidadosa da imprensa a utilizar, pois as características dos leitores de determinada revista ou jornal devem coincidir com as características dos indivíduos que compõem os segmentos-alvo identificados.

Quanto à Internet, esta já não é apenas um meio de promoção, sendo cada vez mais um meio de venda ao qual podem estar associados vários serviços. Contudo, para que uma página na Internet apresente um bom nível de performance deve obedecer às seguintes características: ter qualidade, atrair a atenção do consumidor, satisfazer as suas expectativas, ser interactiva e promovida.

Desta forma, a empresa irá ter à disposição dos seus consumidores e potenciais consumidores uma página na Internet ([www.hokage.pt](http://www.hokage.pt)). Esta funcionará como uma forma de divulgação e promoção da

marca **Hokage**, mas também como um meio para que as pessoas interessadas possam consultar informação acerca dos menus, *workshops*, cursos e outras acções a realizar. Isto porque através da Internet é possível disponibilizar uma maior quantidade de informação, que não é possível com os restantes suportes publicitários.

O site será bilingue, sendo necessário escolher uma língua (português ou inglês) quando se entra no site. De entre a informação disponível é de salientar as seguintes secções:

- HOME – *link* de acesso à página inicial.
- QUEM SOMOS – composta por informação relativa à empresa e à marca **Hokage**.
- MENU – no qual consta informação sobre todos os produtos oferecidos no restaurante (entradas, sopas, arroz, salteados, pratos especiais, *sushi* e *sashimi*, sobremesas e bebidas), bem como os respectivos preços e uma pequena descrição dos principais ingredientes que os compõem.
- SERVIÇOS – composto por informação sobre os vários serviços e acontecimentos organizados pela marca **Hokage**, como por exemplo, *catering*, *take-away*, *workshops* e cursos, entre outros, para os quais é possível fazer pedidos e inscrições *on-line*.
- NOVIDADES – composta por informação sobre sugestões relativas a novos menus, recortes de imprensa, parcerias realizadas, entre outros.
- GALERIA – a qual irá conter fotografias dos vários espaços do restaurante, dos pratos confeccionados, clientes, eventos realizados, entre outras.
- LOJA – espaço exclusivo para apresentação dos produtos que estarão disponíveis para venda no restaurante.
- NEWSLETTER – disponível *on-line*, sendo possível fazer a sua subscrição, para que o cliente possa ficar a par de todas as novidades, receber convites para eventos, últimas promoções, descontos, brindes gratuitos, entre outras ofertas.
- INFORMAÇÕES – as quais incluirão o horário, reservas, contactos, bem como um mapa de localização do espaço **Hokage**.

Através de uma secção dedicada ao consumidor, este poderá ainda enviar as suas opiniões e sugestões, permitindo desta forma melhorar algum aspecto que considere menos agradável. Esta secção possibilitará ainda efectuar o registo do consumidor na base de dados da empresa. As actualizações do site são bastante importantes para o visitante regular, por isso serão realizadas mensalmente ou sempre que se considerar relevante.

Além da página na Internet, serão também desenvolvidas acções de comunicação publicitária através de *banners* simples em portais sobre restauração e páginas de divulgação da cultura japonesa, que estarão *linkados* à página na Internet da marca **Hokage**.

Em síntese, a escolha dos meios de comunicação referidos anteriormente permite: a cobertura do alvo de comunicação pertencente ao público externo; levar a mensagem publicitária às pessoas visadas com frequência suficiente para as fazer agir; e adequar a mensagem a transmitir aos meios escolhidos. A publicidade tem assim como objectivo informar os consumidores da existência da marca, ajudando-a a estabelecer-se e associando-a a uma determinada imagem.

### **Relações Públicas**

O desenvolvimento de acções de relações públicas tornou-se cada vez mais necessário. Além de criar relacionamentos de longo prazo com todos os públicos com quem interage, visa fundamentalmente melhorar a imagem da empresa e dos seus produtos e serviços, tendo como potencial educar o paladar do consumidor. Neste sentido, serão desenvolvidas acções distintas, consoante os alvos de comunicação a atingir. De seguida serão definidas as orientações a seguir para o público interno e externo.

Para o público interno e, nomeadamente, para os Administradores as orientações a seguir são as seguintes:

- Analisar e avaliar semestralmente o desempenho de cada colaborador, o qual será efectuado através do desenvolvimento de questionários em função das tarefas de cada colaborador.
- Criar um organigrama que favoreça a comunicação entre os diferentes departamentos da empresa.

Em relação aos colaboradores, as orientações definidas passam pela:

- Criação de uma brochura de apresentação da empresa, que tem como objectivo facilitar a integração e adaptação à empresa, bem como informar sobre normas e características da mesma.
- Elaboração de um quadro informativo, com o objectivo de manter os colaboradores informados acerca das actividades a desenvolver, bem como sobre notícias consideradas relevantes com o sector de actividade e cultura em questão.
- Organização de reuniões internas, com o objectivo de partilhar informação e esclarecer algum acontecimento ou situação considerada relevante.
- Organização de acções de convívio entre a Administração e os colaboradores da empresa, entre os quais: participações em *workshops*, cursos relacionados com o sector, organização de eventos desportivos, entre outros.

Para o público externo e, nomeadamente, para os consumidores as orientações a seguir são as seguintes:

- Patrocínio de eventos portadores de notoriedade e dirigidos aos segmento-alvos idênticos ao da marca **Hokage**, como por exemplo conferências, eventos de carácter desportivo, cultural, entre outros. No entanto, deve fazer-se uma selecção cuidada sobre o tipo de eventos a que se pretende associar a marca.
- Participação em feiras e eventos do sector da restauração, com o objectivo de divulgar a marca **Hokage**.
- Sessões de degustação, que possibilitam a experimentação dos produtos, aspecto fundamental para a redução do risco. Por outro lado, possibilitam uma maior fidelização através de um contacto próximo com o actual e/ou potencial consumidor. Isto porque, as sessões referidas permitem gerar várias associações através do aumento do conhecimento sobre a cultura e gastronomia japonesa. Além disso, proporcionam ainda condições para o estabelecimento de uma relação de longo prazo com a marca, através da construção de uma base de dados que poderá ser utilizada em posteriores acções de marketing relacional.

As orientações definidas para os fornecedores passam por:

- Participação em eventos promovidos por fornecedores.
- Envio de convites para eventos promovidos pela marca **Hokage**.
- Envio de postal de Boas Festas.

Por último, é importante que a empresa esteja preparada para comunicar de forma adequada e regular com os órgãos de comunicação social, de forma a desenvolver com estes uma relação de confiança. Sendo assim, as orientações definidas passam pelo:

- Envio de *press-releases*, como forma de comunicação dos acontecimentos com alguma relevância, que serão divulgados junto de um conjunto alargado de órgãos de comunicação social.
- *Press room on-line* – disponibilização de informação *on-line* (através da página da Internet da empresa) destinada à consulta pelos jornalistas.
- Envio de convites para lançamentos de novos produtos, novos cursos e *workshops*, entre outros acontecimentos.
- Realização de entrevistas sobre temas que a empresa pretenda desenvolver.

Desta forma, se todas as actividades referidas forem aplicadas regularmente poderão permitir, não apenas informar, como também comunicar através do *feedback* uma relação de confiança mútua, boa vontade com todos os públicos e, conseqüente, construção de uma reputação favorável.

### Promoção de Vendas

Uma acção de promoção de vendas consiste em associar a um produto e/ou serviço uma vantagem destinada a facilitar ou estimular a sua utilização, compra ou distribuição. Este tipo de promoção

distingue-se das políticas de produto e preço pelo seu carácter temporário, uma vez que através de acções pontuais e limitadas procura-se provocar ou estimular os comportamentos desejados, visando produzir efeitos rápidos.

Em relação à marca **Hokage**, as acções de promoção de vendas a definir serão utilizadas conjuntamente com a publicidade, de forma a reforçarem-se mutuamente. Os destinatários das acções em questão são sempre o consumidor e, durante a fase de implementação e divulgação da marca e respectivos produtos e serviços, o objectivo será impulsionar a experimentação. Posteriormente, as acções de promoção a definir terão como objectivo a fidelização do consumidor, bem como o aumento da frequência de compra. Deste modo, passamos a descrever as acções definidas para a primeira fase, as quais se enquadram na categoria de experimentação gratuita e que terão como base:

- Provas de degustação – que consistem na colocação gratuita do produto à disposição do consumidor. As provas de degustação terão lugar no próprio restaurante, em centros comerciais, feiras e exposições com as quais a marca **Hokage** se identifique. Deste modo, será mais fácil dar a conhecer e degustar uma das gastronomias que tem ganho cada vez mais adeptos em todo o mundo, a japonesa.
- Demonstrações – que consistem na exibição e explicação dos vários serviços que a marca de **Hokage** terá à disposição do consumidor. Tais acções terão lugar no próprio ponto de venda (na sala de formações e *workshops*) e, sempre que possível, em espaços abertos e públicos (como por exemplo, centros comerciais, praças públicas, entre outros) de forma a surpreender as pessoas que passam. As demonstrações têm como objectivo divulgar as diferentes expressões culturais japonesas, que vão desde os espectáculos de teatro, música, *karaté*, *kuido*, *aikido*, *tenchi tessen*, entre outros.

Quanto às acções de promoção de vendas a desenvolver numa fase posterior, estas serão definidas com base nos resultados obtidos na primeira fase.

### **Marketing Directo**

O consumidor tem cada vez maior poder e exige soluções cada vez mais personalizadas, pelo que as formas de comunicação individualizadas ganham importância. O marketing directo consiste numa ferramenta de comunicação personalizada, capaz de oferecer um conjunto de instrumentos que permite comunicar directamente com os clientes potenciais, a um custo baixo e com maior eficácia em relação aos meios de comunicação tradicionais.

Em relação à marca **Hokage**, as acções de marketing directo a definir devem permitir alcançar os seguintes objectivos:

- Divulgação e promoção da marca **Hokage**, através da apresentação directa dos produtos e serviços aos potenciais clientes.
- Identificação de clientes potenciais, com base em acções que permitam demonstrar as atitudes dos clientes em causa perante o produto e serviços.
- Conquista de novos clientes, com base em ofertas especiais.
- Fidelização de clientes, através de ofertas que o cliente considere interessantes.

De forma a comunicar eficazmente é necessário deter informação pormenorizada sobre os alvos a atingir, pelo que a base de dados constitui o elemento mais importante das acções de marketing directo. Deste modo, a marca **Hokage** desenvolverá uma base de dados interna dos clientes actuais e potenciais, com base na informação recolhida através do preenchimento do boletim de sugestões, reclamações e esclarecimentos; da realização de inquéritos de notoriedade e satisfação; bem como, dos participantes em *workshops*, cursos e concursos realizados.

Após a preparação das acções de marketing directo serão seleccionados alguns instrumentos de marketing que permitirão implementar as acções em questão. Para a marca **Hokage** serão utilizados os seguintes meios:

- *Direct mail* – através de correio contacto (correspondência não endereçada colocada em todas as caixas de correio de uma determinada zona-alvo) e Internet (que possibilita um contacto directo e frequente com o cliente, permitindo através do *e-mail* a troca de todo o tipo de informação). Os componentes do *direct mail* serão essencialmente folhetos personalizados (que permitem ao cliente compreender os principais aspectos realçados), ofertas e garantias (que estimulam o cliente a responder a este tipo de acções).
- *Telemarketing* – permite um contacto directo com o cliente e serão definidas essencialmente acções de *telemarketing outbound*. Ou seja, o contacto é iniciado pela empresa, tendo como objectivo a prospecção de participantes para as actividades a realizar pela marca **Hokage**.

A utilização correcta dos instrumentos referidos anteriormente irá permitir adequar a comunicação da marca **Hokage** ao mercado actual e, conseqüentemente, obter resultados interessantes com custos mais reduzidos.

#### 4.9.8. MARKETING RELACIONAL

---

Segundo a APAP<sup>5</sup>, marketing relacional corresponde a toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca. Uma vez que o marketing relacional funciona como um

---

<sup>5</sup> Associação Portuguesa das Agências de Publicidade

relacionamento pessoal e uma mensagem personalizada, onde o conhecimento do consumidor é evidente, será utilizado como forma de comunicação da marca **Hokage**. A **Tabela 20** apresenta quais os objectivos a atingir, bem como as ferramentas de marketing relacional a utilizar para os alcançar.

**Tabela 20** – Objectivos e Ferramentas de Marketing Relacional

OBJECTIVOS	FERRAMENTAS
<b>Conhecer e ser relevante para os clientes</b>	▪ Base de dados.
<b>Comunicar com os clientes</b>	▪ Página na Internet. ▪ E-mail. ▪ Ponto de venda.
<b>Escutar os clientes</b>	▪ Inquéritos. ▪ Serviço ao cliente. ▪ Página na Internet.
<b>Recompensar os cliente</b>	▪ Cartões e pontos de fidelização.
<b>Associar os clientes</b>	▪ Clube de sócios. ▪ Organização de eventos.

*Fonte: Adaptado de “Os objectivos e as ferramentas de marketing relacional”, Mercator XXI (2004)*

Tendo como base a tabela anterior, de seguida é definida a utilização de cada ferramenta de marketing relacional.

Através da base de dados e utilização da Internet é possível desenvolver uma relação personalizada com cada consumidor. Deste modo, mantendo uma base de dados bem segmentada e actualizada é possível enviar mensagens aos clientes que realmente mostram interesse em receber tal informação. No caso da marca **Hokage**, a empresa criará a sua própria base de dados, que será segmentada por fornecedores, clientes (incluindo as empresas para as quais serão prestados serviços de *catering*) e consumidores. A base de dados reunirá nomes, moradas, contactos e, no caso dos consumidores, ocupações, gostos e preferências. Para tal, em relação a cada um dos segmentos referidos, será utilizada a seguinte informação:

- Fornecedor – cada vez que a empresa negociar com um novo fornecedor, este será inserido na respectiva base de dados.
- Clientes – informação dos pedidos de informação de potenciais clientes, bem como dos serviços prestados.
- Consumidores – informação recolhida através do preenchimento do boletim de sugestões, reclamações e esclarecimentos, principalmente através da página na Internet; da realização de inquéritos de notoriedade e satisfação; bem como, dos participantes nos *workshops*, cursos e concursos realizados.

Deste modo, será possível desenvolver estratégias específicas para cada um dos segmentos, assegurando que a mensagem é relevante para o segmento em questão. No entanto, deve ser feita

uma actualização da base de dados e rever continuamente a eficiência do tipo de estratégia e segmentação utilizada.

Outro meio de comunicar com os clientes é a página na Internet, pois através desta é mais fácil disponibilizar todo o tipo de informação relacionada com os produtos e serviços da empresa. Por outro lado, possibilita que a informação seja actualizada periodicamente, permitindo que o visitante sinta curiosidade em visitar a página frequentemente. Além disso, a página na Internet terá uma secção exclusiva para o cliente, a qual permitirá comunicar com a empresa, solicitando e/ou pedindo informação, esclarecer dúvidas, efectuar reclamações, bem como dar opiniões e sugestões.

Através da realização periódica de inquéritos será possível escutar os clientes, principalmente, no que respeita à sua opinião, níveis de satisfação em relação a qualidade, preço, ambiente, entre outros aspectos. Sendo assim, serão efectuados inquéritos periódicos de modo a avaliar a notoriedade da marca e o nível de satisfação dos clientes. Estes estarão disponíveis na página na Internet e no ponto de venda.

Os cartões e pontos de fidelização serão utilizados como forma de recompensar o cliente. Através da inscrição num clube de sócios, cada sócio receberá um cartão, com o qual poderá acumular pontos. Com estes, o possuidor do cartão usufruirá de descontos em refeições, inscrições prioritárias em cursos, concursos e *workshops*, compra de artigos, entre outros.

Sendo assim, de modo a associar os clientes será constituído um Clube de Sócios – **Hokage** que atribuirá benefícios aos membros associados. Por exemplo, os sócios poderão tirar partido de descontos e da oportunidade de experimentar menus novos em primeira mão, bem como de participar em eventos organizados pela empresa ou usufruir de descontos para eventos patrocinados pela mesma. Para usufruir de todos os benefícios que o clube de sócios oferece, será necessário efectuar uma inscrição (através da página na Internet ou no ponto de venda), procedendo-se ao posterior envio do cartão de sócio.

Além do clube de sócios, serão organizados eventos periódicos e especiais para sócios e apreciadores da cultura japonesa, desde torneios de videojogos a concursos de ilustração, passando por *workshops*, visualização de anime, *cosplay*, *origami*, entre outros, que permitirão associar os clientes.

#### 4.9.9. PREVISÕES DE VENDAS

---

A lotação do restaurante **Hokage** será para cerca de 50 pessoas. O dia de descanso semanal definido será a segunda-feira. Com base nos pressupostos anteriores, de seguida é exposta a previsão de vendas para o primeiro ano de actividade.

**Refeições semana** (4 dias úteis): serão servidas cerca de 50 refeições por dia a um preço médio 20,00 Euros. Logo a previsão de vendas será de 50 Refeições x € 20,00 x 4 Dias = € 4.000,00/Semana; € 208.000,00/Ano.

**Refeições fim-de-semana** (2 dias): serão servidas cerca de 90 refeições por dia no fim de semana a um preço médio de 20,00 Euros. Logo a previsão de vendas será de 90 Refeições x € 20,00 x 2 Dias = € 3.600,00/Semana; € 187.200,00/Ano.

**Cursos:** 4 por ano sempre que estiverem inscritos no máximo 10 participantes, sendo o custo médio de participação de 75,00 Euros. Poderão existir vários níveis de aprendizagem, sendo que a duração do curso será entre 3 a 9 horas (consoante o nível de aprendizagem).

- Previsão de vendas = 4 Cursos x 10 Participantes x € 75,00 = € 3 000,00/Ano.

**Workshops:** 1 por mês, sendo que estes são compostos por sessões únicas, tendo cada sessão a duração máxima de 2 horas. O número de participantes mínimo/máximo será de 5/10, sendo o custo médio por sessão de 25,00 Euros (com material incluído, sempre que necessário).

- Previsão de vendas = 12 *Workshops* x 10 Participantes x € 25,00 = € 3 000,00/Ano.

**Concursos:** 6 por ano sempre, sendo o custo médio de participação de 5,00 Euros. Poderão existir vários tipos de concursos desde desenhos de manga a videojogos, entre outros. O número de participantes mínimo/máximo será de 5/10.

- Previsão de vendas = 6 Concursos x 10 Participantes x € 5,00 = € 300,00/Ano.

No ponto (4.12.) é apresentada uma análise mais pormenorizada sobre a previsão de vendas da marca **Hokage**, que permite avaliar a performance do projecto nos seus primeiros anos de actividade.

#### 4.10. A EXEQUIBILIDADE AO NÍVEL DA OPERAÇÕES

##### 4.10.1. PROCESSOS E CAPACIDADE/TECNOLOGIA

---

Em termos de processos de produção, um dos principais factores-chave para o sucesso da marca **Hokage** é a pessoa responsável pela parte da cozinha: o chefe de cozinha. Este é um elemento fundamental da equipa de trabalho, bem como do sucesso e, conseqüente, crescimento da organização. O chefe de cozinha é igualmente responsável pelo processo de produção, uma vez que irá ter à sua responsabilidade a confecção dos menus.

Relativamente aos restantes serviços, cada tipo de evento a desenvolver (*cursos, workshops, concursos, exposições*, entre outros) terá um processo de produção específico, sendo que estes ficarão a cargo do colaborador responsável pela área das Relações Públicas.

Ao nível da tecnologia a utilizar, esta passará pelo equipamento necessário para o bom funcionamento de uma unidade de restauração. Contudo, pretende-se apostar num *software* de CRM com o objectivo de armazenar informação sobre os clientes, criando assim uma base de dados própria. Esta irá permitir desenvolver actividades promocionais e de comunicação dirigidas a um segmento mais restrito, de acordo com as suas necessidades, possibilitando assim uma maior eficácia das respectivas campanhas.

#### 4.10.2. RECURSOS HUMANOS

---

Para a maior parte das organizações, as pessoas são consideradas um investimento fundamental. Isto porque, para além da execução de tarefas necessárias ao desenvolvimento das actividades que permitem gerar a oferta de produtos e serviços que a organização apresenta ao mercado, refazem, criam e recriam esses processos, implementam novas formas de execução e inventam novas soluções. Neste sentido, para iniciar o projecto **Hokage** serão necessários entre 10 a 15 colaboradores, entre eles:

- Um cozinheiro, com conhecimentos e experiência em cozinha japonesa.
- Dois auxiliares de cozinha, com curso técnico de restauração variante restaurante/bar e cozinha/pastelaria.
- Três empregados de mesa, com escolaridade mínima obrigatória.
- Empregados de limpeza, através de empresa de *outsourcing*.
- Gerente e Relações Públicas, com curso superior de Gestão/Relações Públicas/Marketing.
- *Barman*, com curso superior de restauração e *catering*.
- Formadores, a recrutar em situações pontuais, de acordo com o curso ou *workshop* a promover (um por cada formador por cada evento).
- Contabilista/Financeiro, inicialmente através de empresa de *outsourcing*.

O regime de contratação será através de contratos de 6 meses, passando para os quadros da empresa no final do terceiro contrato. Por outro lado, a gestão de recursos humanos tem como objectivo integrar os colaboradores de forma harmoniosa ao nível das suas expectativas individuais e das necessidades da organização, com base nas imposições do meio envolvente, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável.

#### 4.10.3. CADEIA DE VALOR

---

A organização pode ser descrita como um conjunto de actividades exercidas para conceber, produzir e comercializar, distribuir e manter os seus produtos. Estas actividades podem ser agrupadas em duas grandes categorias: actividades primárias e actividades de manutenção (Porter, 1985).

**Figura 5 – Cadeia de Valor da Marca Hokage**

<b>INFRA-ESTRUTURAS</b> Desenvolver conhecimento através do acompanhamento e avaliação dos resultados , desenvolvimento da tecnologia e sensibilidade às necessidades dos clientes.				
<b>INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, DESIGN</b> Pesquisa e desenvolvimento constante de novas ementas, actividades, workshops e eventos relacionados com a cultura japonesa. Criação de um ambiente de trabalho que fomente a criatividade e inovação. Aquisição de produtos biológicos.				
<b>RECURSOS HUMANOS</b> Promover a formação periódica do pessoal (por exemplo ao nível da cultura ambiental e consciência ambiental), bem como disponibilizar informação e esclarecimentos adicionais aos clientes sobre ementas, cursos, workshops e outras actividades e/ou eventos prestados.				
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b> - Recebimento e armazenamento da matéria-prima. - Sistema de controlo de <i>stocks</i> de matéria-prima.	<b>OPERAÇÕES</b> - Produção interna, essencialmente ligada à transformação de produtos alimentares em ementas de culinária japonesa.	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b> - Procedimentos de armazenamento. - Processamento de pedidos.	<b>MARKETING e VENDAS</b> - Comunicação intensiva. - Selecção cuidada do plano de meios. - Promoções de venda ‣ fidelização de clientes.	<b>SERVIÇOS</b> - Oferta de produtos e serviços complementares- Atendimento personalizado.

#### 4.11. O IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO

Em termos de impacto sócio-económico, a marca **Hokage** pode exercer influência a vários níveis, tais como:

- Criação de novos empregos, com conhecimentos qualificados na área da restauração, bar, cozinha e *catering*.
- Criação de parcerias com escolas profissionais e superiores, nomeadamente, escolas com cursos de Restauração variantes Restaurante/Bar e Cozinha/Pastelaria e cursos de Restauração e *Catering*.
- Sinergias com empresas com serviço de refeições ao domicílio (como por exemplo, a Central Menu).
- *Merchandising* – a gastronomia e cultura japonesa estão associadas a vários utensílios e ingredientes que nem sempre estão ao alcance do consumidor. Deste modo, poderá equacionar-se a criação de parcerias de negócio com vista a comercializar produtos típicos do Japão e culturas orientais.

#### 4.12. A ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Qualquer projecto de investimento deve ser alvo de uma especial atenção na sua concepção económico-financeira, sob pena de nunca chegar a existir ou, no caso de ser executado, poder gerar elevados prejuízos.

O projecto em questão envolve o arrendamento de um espaço imobiliário no centro da cidade de Leiria, com uma área de cerca de 250m<sup>2</sup>. Este tem como objectivo desenvolver a prática da

actividade de restauração, bem como a prestação de outros serviços associados à divulgação da cultura japonesa, com início de actividade previsto para o ano de 2011. No entanto, além da escolha e custos relacionados com o espaço imobiliário, o projecto pressupõe outros investimentos iniciais. Desta forma, com base numa pesquisa e análise ao sector da restauração e na Folha de Cálculo para Planos de Negócios, desenvolvida pelo IAPMEI no âmbito do Programa FINICIA<sup>6</sup>, de seguida é apresentado o planeamento financeiro. Este visa estruturar a ideia de negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, bem como verificar a viabilidade do projecto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida.

Os pressupostos base e as regras previsionais como sejam as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de actualização, prazos médios de recebimento e pagamento, entre outros, são os seguintes:

- Prazo médio de recebimento = 0 dias
- Prazo médio de pagamentos = 30 dias
- Prazo médio de *stockagem* = 15 dias
- Taxas de IVA para Vendas e CMVMC = 13%
- Taxas de IVA para Prestações de Serviços, FSE e Investimento = 21%
- Taxa média de IRS = 15%
- Taxa IRC = 20%
- Taxa de aplicações financeira de curto prazo = 0,7%
- Taxas de juro de financiamento e médio e longo prazo = 6,60%
- Taxas de juro de financiamento e curto prazo = 5,60%
- Taxa de juro de activos sem risco ( $R_f$ ) = 1,60%
- Prémio de risco de mercado ( $R_m - R_f$ )<sup>7</sup> = 10,00%
- Beta empresas equivalentes = 100,00%
- Taxa de crescimento dos *cash-flows* na perpetuidade = 0,05

#### 4.12.1. VOLUME DE NEGÓCIOS

---

As tabelas seguintes fundamentam a razão de existir da empresa, uma vez que reflectem o principal objectivo da empresa. Com base nas vendas e prestação de serviços (divididas nos segmentos cursos, *workshops* e concursos), as quantidades previstas e o respectivo preço unitário, é possível estimar os valores para os anos futuros do projecto.

---

<sup>6</sup> O FINICIA é um programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projectos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica (**Fonte:** <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>)

<sup>7</sup> Rendimento esperado de mercado.

**Tabela 21 – Definição das Quantidades Vendidas**

QUANTIDADES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Refeições</b>						
Dias úteis	10.400	10.920	11.465	12.039	12.641	13.273
Fim-de-Semana	9.360	9.828	10.320	10.835	11.377	11.946
<b>Serviços</b>						
Cursos	4	4,4	4,62	4,851	5,094	5,348
Workshops	12	13,2	13,86	14,55	15,28	16,04
Concursos	6	6,6	6,93	7,28	7,64	8,02

**Tabela 22 – Definição do Valor de Venda Unitário**

VALOR VENDA UNITÁRIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Refeições</b>						
Dias úteis	€ 20,00	€ 20,60	€ 21,22	€ 21,85	€ 22,51	€ 23,19
Fim-de-Semana	€ 20,00	€ 20,60	€ 21,22	€ 21,85	€ 22,51	€ 23,19
<b>Serviços<sup>8</sup></b>						
Cursos	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Workshops	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00
Concursos	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00

Assim, pressupondo uma taxa de variação nos preços de 3% e uma taxa de crescimento das unidades vendidas de 5% (**Anexo 1**), prevê-se um aumento no número de refeições de 27,63% até final de 2016 (**Tabelas 21 e 22**), que corresponderá a um aumento do volume de negócios de 47,96% (**Tabela 23**).

**Tabela 23 – Resumo do Volume de Negócios Total**

RESUMO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Refeições</b>	€ 395.200	€ 472.409	€ 462.243	€ 499.915	€ 540.658	€ 584.722
<b>Serviços</b>	€ 6.300	€ 6.930	€ 7.277	€ 7.640	€ 8.022	€ 8.423
<b>TOTAL</b>	<b>€ 401.500</b>	<b>€ 434.339</b>	<b>€ 469.519</b>	<b>€ 507.556</b>	<b>€ 548.681</b>	<b>€ 593.146</b>

Em relação à prestação de serviços, a taxa de crescimento estimada é de 10% para o segundo ano de actividade, e 5% nos seguintes (**Anexo 1**), que corresponderá a um aumento da prestação de serviços em 33,68% até final de 2016. No primeiro ano de actividade existe um maior conservadorismo, uma vez que corresponde ao facto de estarmos perante o ano de arranque do projecto.

<sup>8</sup> O valor de venda unitário relativo aos serviços corresponde a uma média dos vários preços incluídos no pacote de serviços.

#### 4.12.2. MAPA DE CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS ■

O mapa em causa permite definir claramente as principais componentes de custo de produção do projecto, uma vez que possibilita o cálculo do custo com os produtos acabados e mercadorias associado ao plano de vendas, tendo ainda em consideração a política de *stocks* definida nos pressupostos do projecto (**Anexo 2**).

Em relação ao projecto em estudo, o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas desempenha um peso significativo na estrutura financeira do negócio, tendo sido definida uma margem bruta de 60%, a qual se encontra na média do sector da restauração.

#### 4.12.3. MAPA DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS ■■■■■

O mapa de FSE expressa os fornecimentos e serviços externos prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua actividade normal. Existem duas categorias de fornecimentos e serviços externos:

- Custos Fixos – correspondem aos custos estruturais e que não dependem da actividade da empresa.
- Custos Variáveis – correspondem aos custos que são função da actividade da empresa.

Para o primeiro ano de actividade foram considerados os doze meses, sendo que para os anos seguintes, a taxa de incremento anual considerada é de 3%.

Sendo assim, com base no **Anexo 3** é possível verificar que os custos fixos representam 72 % dos FSE, por sua vez os custos variáveis representam 28%.

#### 4.12.4. MAPA DE CUSTOS COM PESSOAL ■■■■■

O mapa de custos com pessoal inclui a estrutura de custos com os colaboradores da empresa, que nos permite analisar o total de despesas com o pessoal. O mapa encontra-se dividido entre Gerência/Administração e restante pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de Segurança Social. Para o projecto **Hokage**, o quadro de pessoal foi dividido nas seguintes categorias: administração, cozinheiros, auxiliares de cozinha, empregados de mesa e *barman*. Para cada uma das categorias anteriores foi definida uma remuneração base mensal, sendo que o cálculo do valor dos salários para os anos posteriores foi possível através da aplicação de uma taxa de incremento anual de 3% (**Anexo 4**). Assim, com base na remuneração anual do total de colaboradores, outros custos e na retenção relativa aos colaboradores foi possível apurar o total dos custos com pessoal até final de 2016.

#### 4.12.5. MAPA DE INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO ■■■■■

Neste mapa são considerados todos os investimentos indispensáveis ao funcionamento do projecto, permitindo determinar quais as necessidades de fundo de maneiio do projecto. O fundo de maneiio

corresponde a uma margem financeira de segurança constituída para fazer face às irregularidades resultantes da diferença entre a liquidez dos activos e o prazo de exigibilidade dos passivos (Neves, 2002). Ou seja, as necessidades de tesouraria para que o projecto possa progredir sem estrangulamentos do ponto de vista da tesouraria.

As necessidades de fundo de maneo relacionam-se com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração da empresa e resultam da diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos. Em geral, as necessidades cíclicas correspondem a activos circulantes com carácter de imobilização, pelo seu cariz de constante renovação (a fim de assegurar a continuidade da actividade de laboração da empresa) e os recursos cíclicos traduzem exigíveis de capital próprio com características de permanência.

Sendo assim, foi possível determinar os saldos médios das diversas rubricas, utilizando os prazos da política comercial do projecto. Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneo pode inviabilizar um projecto, mesmo que ele seja atractivo do ponto de vista de resultados.

Relativamente ao projecto em estudo, com base no **Anexo 5**, podemos verificar que o investimento em fundo de maneo é superior em 2011. Este corresponde ao ano de arranque da empresa, pelo que o esforço financeiro é mais relevante devido ao total de custos inerentes ao início da actividade. Nos anos seguintes, apesar de continuar a apresentar valores negativos, o investimento em fundo de maneo é decrescente. Deste modo, para que a empresa obtenha um bom desempenho financeiro é necessária uma reconstituição do fundo de maneo que se encontra negativo, que se pode restabelecer através do aumento dos capitais próprios, entradas de capital ou até mesmo através de uma melhoria em termos de política de auto financiamento.

#### **4.12.6. MAPA DE AQUISIÇÕES**

---

Este mapa corresponde à listagem de todas as aquisições fundamentais para o sucesso da actividade em restauração. Foram referidos os equipamentos e respectivos preços, considerados essenciais para a prestação dos serviços da marca **Hokage (Anexo 6)**.

Este mapa inclui ainda as aquisições iniciais, não sendo discriminadas outras aquisições que sejam necessárias ao longo do tempo de vida do projecto em questão.

#### **4.12.7. MAPA PREVISIONAL DE INVESTIMENTOS**

---

Neste mapa são considerados todos os investimentos indispensáveis para o arranque da empresa. É referido o investimento inicial em activos corpóreos, já descrito no mapa de aquisições, e em activos incorpóreos, bem como informação relativa à natureza dos investimentos, valor e período em que está previsto ocorrer e taxa de amortização a utilizar.

De referir que os montantes mais elevados têm como destino a compra do equipamento básico necessário para o funcionamento do projecto (58.487,00 Euros) e obras de remodelação (50.000,00 Euros) (**Anexo 7**).

Nas projecções está implícito o método de amortização em quotas constantes.

#### **4.12.8. MAPA DE FINANCIAMENTO**

---

Após determinado o plano de investimento necessário, passa-se à definição dos meios financeiros indispensáveis à sua cobertura. Esta operação dá origem ao mapa de financiamento, que corresponde à elaboração de um mapa de origem e aplicação de fundos. O financiamento de uma empresa ou projecto deverá sempre cumprir a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo deverão ser financiadas no médio e longo prazo, por sua vez as necessidades de curto prazo financiadas em igual período de tempo.

O mapa de financiamento contempla várias alternativas de financiamento, quer seja através de capitais próprios, suprimentos e/ou empréstimos de médio e longo prazo. Deste modo, para o projecto **Hokage** foi definida uma margem de segurança de 2% para a variação no investimento, e o financiamento de equilíbrio necessário, que resulta das necessidades de fundo de maneio do projecto (**Anexo 8**). Adicionalmente, o mapa em questão prevê um capital social inicial no montante de 25.000,00 Euros e um aumento no mesmo montante em 2014. Para o arranque da empresa será concedido um empréstimo bancário de médio/longo prazo no montante de 100.000,00 Euros que permitirá suprimir custos relativos ao início de actividade. Os restantes valores resultam dos mapas anteriores, cumprindo a regra referida no parágrafo anterior.

#### **4.12.9. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL**

---

A demonstração de resultados permite obter conhecimento dos lucros que o negócio é capaz de gerar, constituindo um elemento fundamental para a decisão de criação de uma nova empresa. Este mapa abrange os proveitos e os custos resultantes da actividade da empresa, que nos permite determinar o potencial de libertação de resultados do projecto. Os valores presentes no mapa da demonstração de resultados estão dependentes do conjunto de variáveis definidas anteriormente.

Sendo assim, através da demonstração de resultados é possível averiguar se a empresa ou projecto apresentam rentabilidade líquida positiva ou se, ao contrário, dão prejuízo. Esta constitui a primeira abordagem à viabilidade do projecto.

Com base no **Anexo 9**, podemos verificar que as receitas de exploração aumentam cerca de 48%, reflexo do crescimento anual das receitas relativas à venda e refeições e prestação de serviços.

Em relação aos custos operacionais, os custos com pessoal registam um acréscimo de cerca de 89% em 2016, devido ao número médio de colaboradores mais elevado.

#### 4.12.10. MAPA DE CASH-FLOWS OPERACIONAIS

---

Este mapa evidencia a tradução monetária da actividade da empresa, nomeadamente, os valores libertados pela actividade e as suas necessidades de financiamento. Daqui resulta um *cash-flow* negativo no primeiro ano de vida do projecto, tal deve-se aos grandes investimentos em equipamentos e em fundo de maneio. Nos anos seguintes o *cash-flow* regista valores positivos, enquanto os *cash-flows* acumulados registam apenas valores positivos a partir de 2015, o que significa que se atinge o *break-even* durante esse ano (**Anexo 10**).

#### 4.12.11. PLANO DE FINANCIAMENTO

---

Com base na análise anterior é possível elaborar o plano financeiro do projecto, ou seja, o mapa que define as origens e as aplicações de fundos do projecto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo. No caso da marca **Hokage** podemos verificar que o total de origens e aplicações de fundos resulta num saldo de tesouraria anual positivo desde o primeiro ano de actividade (**Anexo 11**).

#### 4.12.12. BALANÇO PREVISIONAL

---

Tal como a demonstração de resultados, o balanço previsional resulta da introdução dos pressupostos anteriores. Este expressa a situação patrimonial do projecto e constitui, também, uma componente fundamental na análise do projecto, uma vez que reflecte a situação económica e financeira da empresa num determinado momento. Além disso, o balanço permite evidenciar de onde vem o dinheiro (origens de fundos) e para onde vai (aplicações de fundos).

No caso da marca **Hokage**, os elementos do balanço (**Anexo 12**) são pouco numerosos, correspondendo apenas às aplicações de fundos (ou seja, ao activo), às despesas de instalação, aos investimentos corpóreos necessários ao arranque da actividade da empresa e às disponibilidades; e às origens de fundos (ou seja, ao capital próprio e passivo), aos capitais próprios, dívidas a instituições de crédito, dívidas a fornecedores, Estado e outros Entes Públicos.

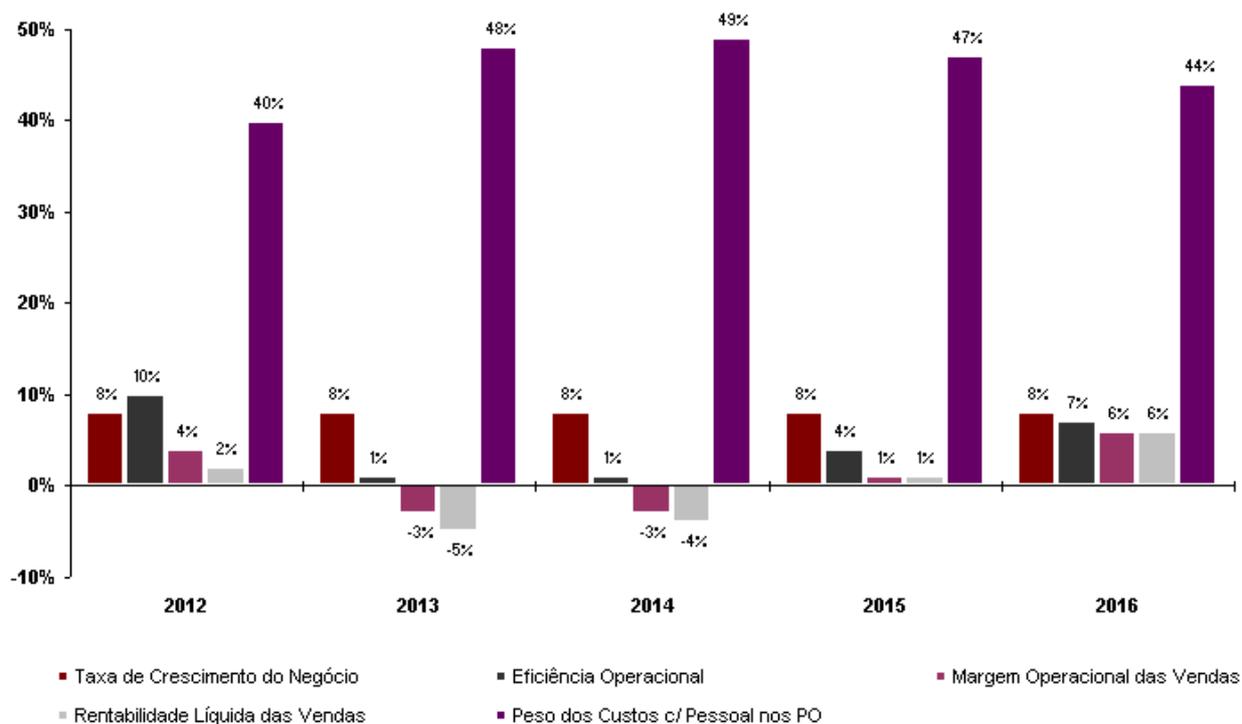
#### 4.12.13. PRINCIPAIS INDICADORES

---

Para completar a análise financeira do projecto é apresentando um conjunto de indicadores económicos e financeiros (**Anexo 13**). Estes são frequentemente utilizados por analistas e representam um complemento aos mapas anteriormente analisados. Os indicadores mais utilizados assumem a forma de rácios e apresentam uma vantagem de facilitar comparações, quer para a empresa, ao longo de um determinado período de tempo, quer entre empresas distintas. Contudo,

tais rácios constituem um instrumento de análise que deve ser complementado por outros tantos. Com efeito, a análise de indicadores, fornece apenas alguns indícios que necessitam de ser confirmados através do recurso a outras técnicas.

**Gráfico 7 – Indicadores Económicos Hokage**



A eficiência operacional significa exercer actividades semelhantes melhor do que os concorrentes e inclui todo o tipo de práticas que permitem a uma empresa utilizar da melhor forma os seus recursos (Neves, 2002). Com base no gráfico anterior, podemos verificar que em termos de eficiência operacional o projecto em estudo é capaz de fazer face aos principais concorrentes. Ou seja, a utilização dos recursos é positiva pois são colocadas em prática acções que permitem a eliminação de esforços redundantes, utilização de tecnologia mais avançada, motivação dos funcionários ou de melhores competências para gerir a actividade.

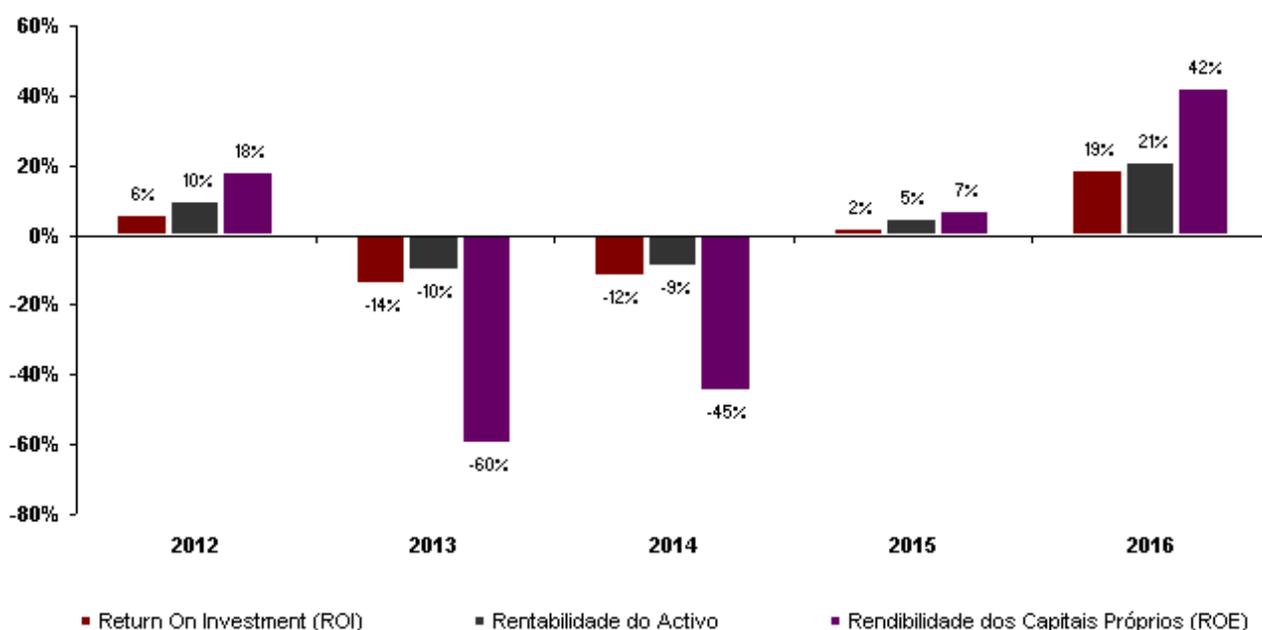
Em relação à margem operacional das vendas, esta expressa a percentagem de vendas que consiste em resultado operacional. Por outro lado, é um indicador que expõe a atractividade do negócio e o lucro que é possível obter. Após o primeiro ano de actividade, o projecto **Hokage** regista valores negativos, devido aos elevados investimentos necessários para o arranque da actividade (**Gráfico 7**). Contudo, tal cenário começa a registar melhorias a partir de 2015, reflexo da recuperação do investimento inicial e, conseqüente, aumento do resultado operacional.

A rentabilidade líquida das vendas representa a receita de vendas efectuadas, após pagamento de todos os custos, incluindo os impostos sobre os lucros (Neves, 2004). Com base na definição anterior e no **Gráfico 7**, é possível verificar que a rentabilidade líquida das vendas do projecto **Hokage** regista

valores oscilantes ao longo dos primeiros anos de actividade. No entanto, a partir de 2015 a rentabilidade líquidas das vendas passa a registar valores positivos e crescentes, reflexo do aumento das vendas e utilização mais eficaz dos recursos.

Quanto ao peso dos custos com pessoal, este expressa o total dos custos com o pessoal e a percentagem de vendas. Em relação ao projecto **Hokage**, os custos com pessoal registam um peso significativo, devido ao número médio de colaboradores elevado.

**Gráfico 8 – Indicadores Económico-Financeiros Hokage**

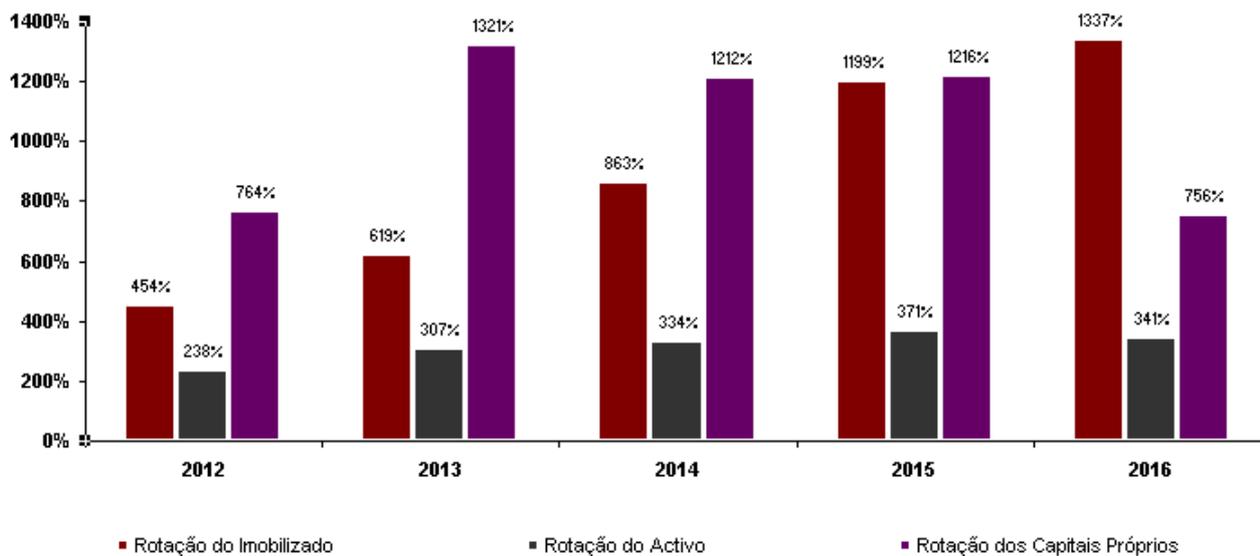


O *return on investment* (ROI) corresponde à taxa de retorno de um determinado investimento, obtida através do quociente entre o valor dos resultados operacionais e o valor do activo (Neves, 2002). Este indicador reflecte o nível de eficiência em termos de gestão dos activos detidos pela empresa. Deste modo, quanto maior for o valor do ROI, melhor é a performance da empresa em termos da referida eficiência. Com base no gráfico anterior, é possível verificar que o projecto **Hokage** apresenta um ROI negativo em 2013 e 2014, reflexo ainda dos elevados investimentos iniciais necessário para o arranque da actividade. A partir de 2015, o ROI regista valores positivos e crescentes, o que significa que o retorno do investimento começa a ser visível neste ano.

Por sua vez, a rendibilidade do activo indica o grau de remuneração do investimento total, ou seja, a capacidade do activo da empresa gerar lucro (Neves, 2002). Este rácio permite comparar os resultados líquidos com os activos utilizados pela empresa, relacionando o investimento feito no activo com retorno do próprio. Em relação ao projecto **Hokage**, como estão em análise os anos de arranque da empresa, e como a rendibilidade do activo tem em conta o resultado líquido, o rácio apresenta valores negativos em 2013 e 2014 (**Gráfico 8**).

Quanto à rentabilidade dos capitais próprios, este relaciona a capacidade e eficácia da remuneração dos capitais investidos, ou seja, a capacidade da empresa em obter resultados para os seus sócios, com base na aplicação dos seus capitais próprios que financiam a empresa (Neves, 2002). No caso do projecto **Hokage**, podemos verificar que a rentabilidade dos capitais próprios apresenta uma evolução semelhante à dos dois rácios anteriores (**Gráfico 9**). Por exemplo, em 2012, com um ROE de 18% significa que cada 1.000,00 Euros de capital próprio cria 180,00 Euros de lucro por ano.

**Gráfico 9 – Indicadores Económico-Financeiros Hokage**



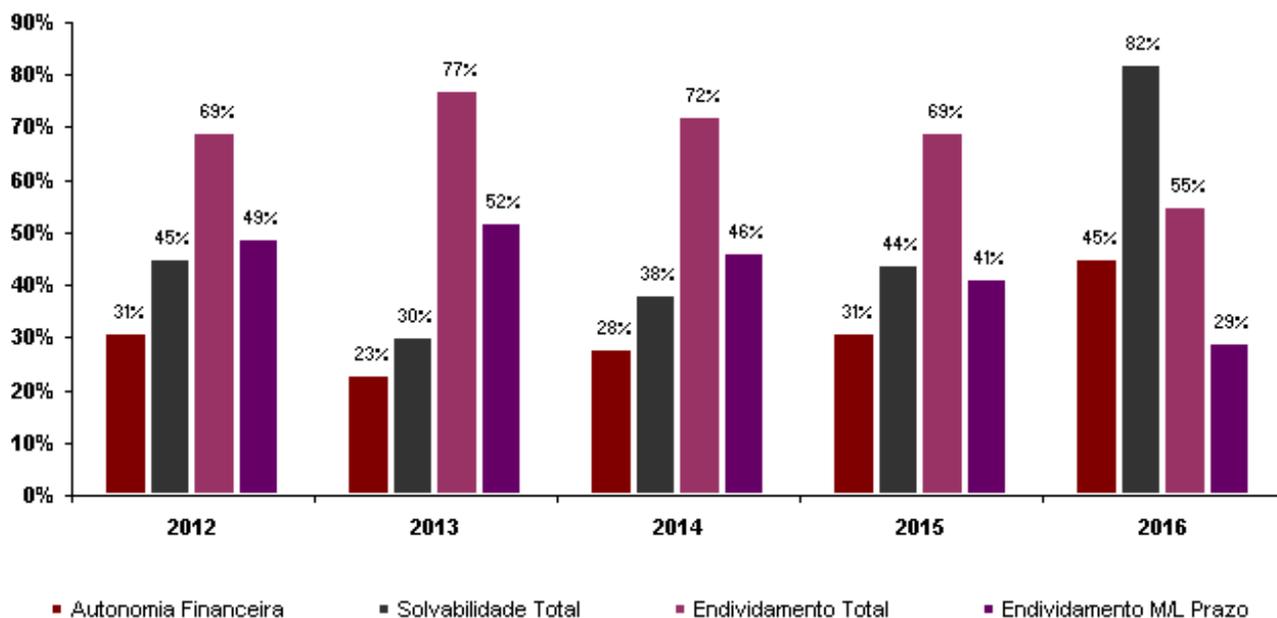
Em relação à rotação do imobilizado, este mede a eficiência global da gestão na utilização do investimento estratégico que a empresa realizou e que vai rentabilizar a médio e longo prazo (Neves, 2004). Com base no gráfico anterior, para o projecto em estudo é possível verificar que tal eficiência é crescente ao longo dos anos, ou seja, a rentabilidade do investimento estratégico é positiva.

A rotação do activo identifica a eficiência no uso dos activos da empresa. Um rácio muito elevado significa que a empresa está a trabalhar perto do limite da capacidade, enquanto o inverso pode significar a sub-utilização de recursos (Neves, 2004). Com base no gráfico anterior, podemos verificar que no projecto em estudo a rotação do activo aumenta ao longo dos anos de actividade. Logo, é necessário efectuar um estudo regular da utilização dos activos da empresa.

A rotação dos capitais próprios relaciona o valor líquido das vendas anuais e o valor dos capitais próprios (Neves, 2004). O cenário mais favorável consiste em conseguir que o aumento das vendas seja proporcionalmente mais elevado que o dos capitais próprios. Assim, as vendas provocam uma rentabilidade acrescida para os capitais próprios. Um valor elevado deste indicador reflecte boa rentabilidade. O projecto em estudo regista uma rotação dos capitais positiva e crescente até 2015 (**Gráfico 9**). Logo, deve manter-se a política de vendas para que o rácio em questão continue com a boa performance registada nos anos anteriores.

Em termos de indicadores financeiros é possível medir a solvabilidade da empresa através da determinação da proporção dos activos que são financiados com capital próprio. Sendo tudo o resto igual, quanto mais elevado este rácio, maior a estabilidade financeira da empresa. Quanto mais baixo, maior a vulnerabilidade.

**Gráfico 10 – Indicadores Financeiros Hokage**



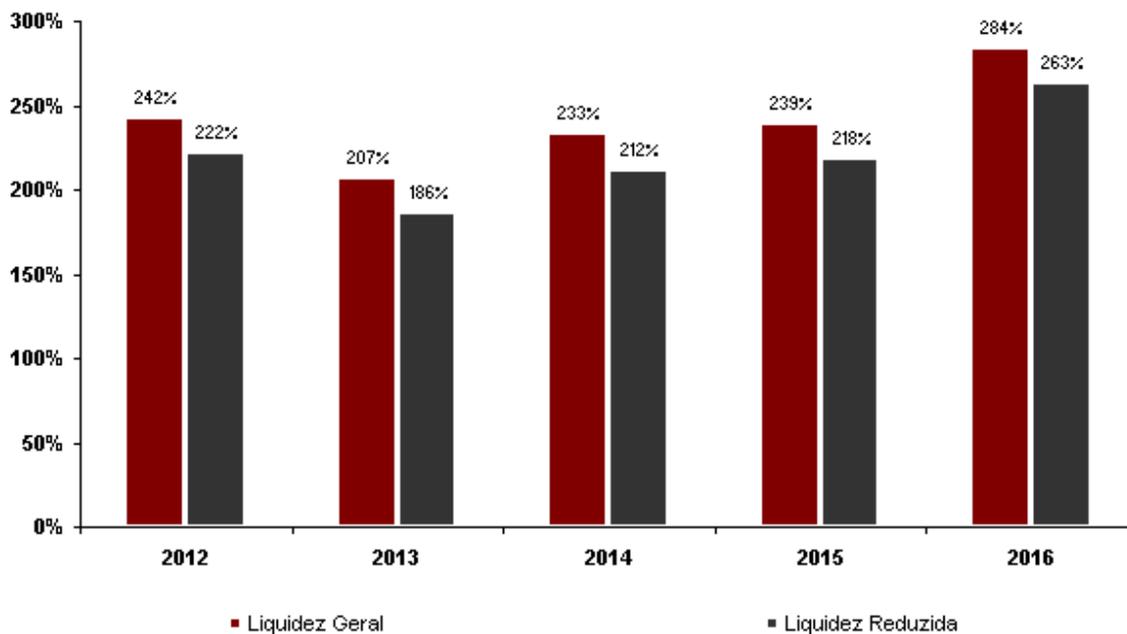
A autonomia financeira mede o grau de solvabilidade da empresa através da comparação entre os capitais próprios e os capitais alheios (passivos). Quanto maior for o grau de autonomia financeira, maior será o grau de solvabilidade, ou seja, maior será a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos financeiros de longo prazo. Com base no **Gráfico 10**, podemos verificar que a autonomia financeira prevista é positiva, registando um aumento até 2016. Logo, tal cenário reflecte o aumento da capacidade por parte da empresa para fazer face aos seus compromissos financeiros.

O rácio de solvabilidade é um rácio financeiro que indica a proporção relativa dos activos da empresa financiados por capitais próprios *versus* financiados por capitais alheios (Neves, 2002). Sendo tudo o resto igual, quanto mais elevada a solvabilidade, maior a estabilidade financeira da empresa. Quanto mais baixo, maior a vulnerabilidade. No projecto em estudo é possível verificar que a solvabilidade é positiva até 2016, o que significa que a empresa vai aumentando a capacidade de fazer face ao passivo de longo prazo.

O rácio relativo ao endividamento total mede a participação de capitais alheios no financiamento da empresa. No caso do projecto **Hokage** o endividamento total é elevado, reflexo do elevado investimento necessário para o arranque da empresa. Contudo, é possível verificar que, ao longo dos anos, tal rácio vai registando valores decrescentes. Por sua vez, o rácio de endividamento médio/longo prazo apresenta uma evolução semelhante ao rácio anterior. No ano de início de

actividade foi concedido um empréstimo bancário de médio e longo prazo no montante de 100.000,00 Euros, com o objectivo de suprimir custos relativos ao início de actividade, motivo pelo qual este rácio regista valores superiores nos anos de 2012 e 2013.

**Gráfico 11 – Indicadores de Liquidez Hokage**



Os rácios de liquidez estão associados à concessão de empréstimos de curto prazo, que os bancos colocam à disposição da empresa. No **Gráfico 11** podemos observar a evolução dos rácios de liquidez do projecto **Hokage**.

O rácio de liquidez geral é composto pelo activo corrente e passivo corrente, sendo o primeiro relativo ao que a empresa transforma em dinheiro no prazo de um ano, e às responsabilidades de curto prazo.

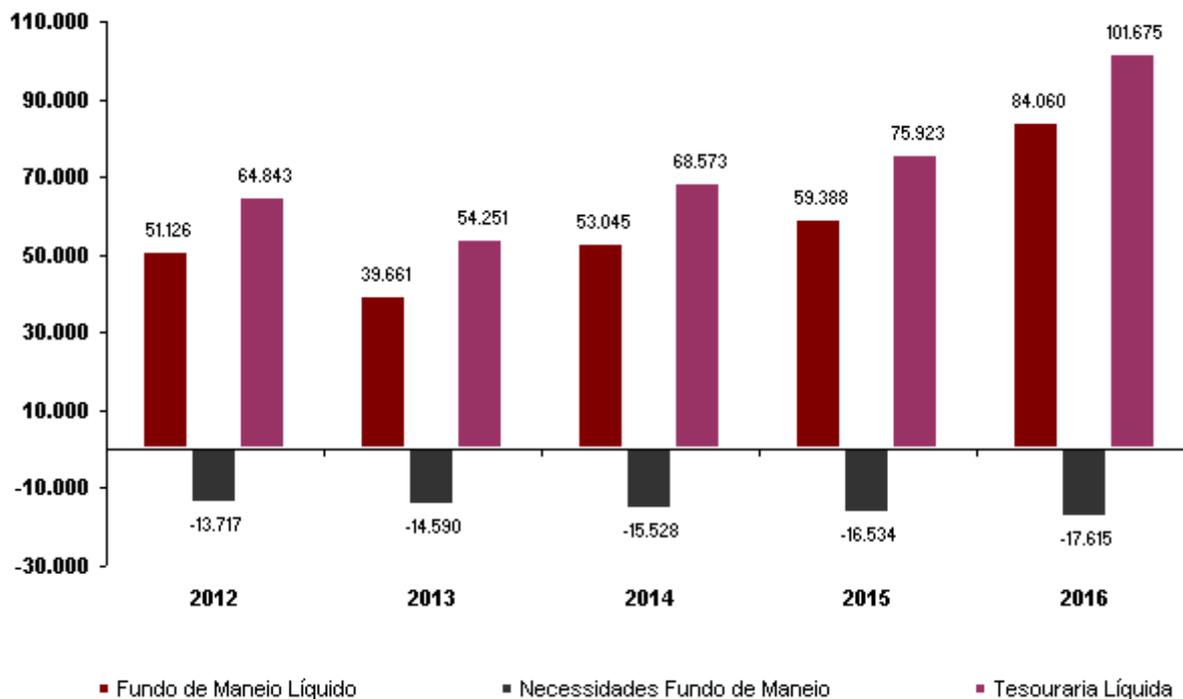
Por sua vez, o rácio da liquidez reduzida tem uma finalidade semelhante à do rácio anterior, mas admite que os inventários não poderão ser transformados de imediato em dinheiro o segundo relativo ao que a empresa tem a pagar nesse período. Caso o valor apurado neste rácio seja positivo significa que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro (Neves, 2004). A liquidez geral esperada para o projecto em estudo é positiva (**Gráfico 10**), sendo a previsão futura uma evolução positiva. Tal significa que a empresa tem pelo menos activos líquidos para fazer face, ou, pelo menos, essa conversão será sempre abaixo do custo de inventário (Neves, 2004). A liquidez reduzida para o projecto **Hokage** regista valores positivos. Comparando estes valores com a liquidez geral verifica-se uma redução pouco significativa. Contudo, em termos de significado, ambos são relativos à capacidade da empresa, sem grandes riscos, ser capaz de solver os seus compromissos de curto prazo. Em termos futuros, espera-se que a liquidez reduzida evolua de forma positiva e crescente.

**Tabela 24 – Indicadores de Equilíbrio Financeiro**

INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
Fundo de Maneio	51.126	39.661	53.045	59.388	84.060
Necessidade de Fundo de Maneio	-13.717	-14.590	-15.528	-16.534	-17.615
Tesouraria Líquida	64.843	54.251	68.573	75.923	101.675

O indicador relativo ao fundo de maneiio corresponde à parcela de capitais permanentes que financia o activo circulante na vertente de existências e dívidas de terceiros, como forma de garantir uma margem de segurança à empresa (Neves, 2002). Com base no **Gráfico 24** podemos verificar que o fundo de maneiio regista uma redução progressiva ao longo dos anos, reflexo da diminuição dos capitais permanentes da empresa.

**Gráfico 12 – Indicadores de Equilíbrio Financeiro Hokage**



A necessidade de fundo de maneiio corresponde aos montantes de fundos que uma empresa necessita de aplicar para financiar o seu ciclo operacional, ou seja, financiar o desfasamento temporal entre compras e vendas e entre vendas e recebimentos (Neves, 2004). Tais necessidades podem variar em função da actividade previsional do projecto de investimento. O projecto **Hokage** apresenta uma necessidade de fundo de maneiio negativa (**Tabela 24**), pelo que a empresa necessita de efectuar um investimento adicional nesta componente.

Por último, a tesouraria líquida é igual à diferença entre os capitais empregues para financiar a actividade e as necessidades resultantes dessa actividade. Uma empresa encontra-se em equilíbrio

financeiro quando a sua tesouraria líquida é positiva. Tal cenário verifica-se no projecto **Hokage**, que apresenta valores positivos e crescentes até 2016 (**Gráfico 12**).

Em relação aos indicadores de risco de negócio, este tipo de rácios é muito utilizado para análise de crédito. A margem bruta é um indicador de viabilidade de curto prazo da actividade, que corresponde à diferença entre o total de proveitos associados a uma actividade e a totalidade de custos variáveis que lhe estão associados (Neves, 2002). Quando a margem bruta regista valores negativos significa que a actividade não consegue cobrir os custos variáveis com os proveitos que produz. Neste caso, o modo de produção deve ser imediatamente reformulado ou a actividade deverá ser extinta. No caso do projecto **Hokage**, a margem bruta regista valores positivos e crescente até 2016 (**Tabela 25**), pelo que a actividade da empresa é capaz de cobrir os seus custos variáveis.

**Tabela 25 – Indicadores de Risco do Negócio**

INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta	248.710	269.517	292.031	316.392	342.751
Grau de Alavanca Operacional	1329%	-1704%	-2094%	4338%	940%
Ponto Crítico	401.648	497.069	531.793	536.034	530.036
Margem de Segurança	-35%	-44%	-43%	-38%	-33%

O grau de alavanca operacional identifica a variação no resultado operacional resultante da variação das vendas. Em fases de crescimento de vendas, tal indicador de risco de negócio tende a ser favorável. Por outro lado, quanto maior é o peso dos custos fixos, maior é o risco operacional. O projecto em estudo apresenta um elevado peso dos custos fixos, logo um grau de alavanca operacional negativo nos primeiros anos (**Tabela 25**). Contudo, é possível verificar que tal cenário torna-se mais favorável a partir de 2016.

Por sua vez, o ponto crítico representa o ponto a partir do qual a empresa começa a ter resultados de exploração positivos. Quanto mais baixo for o ponto crítico, mais facilmente se consegue atingir, pelo que o seu risco económico será menor. O ponto crítico está directamente relacionado com a margem de segurança. Esta exprime o distanciamento relativo do nível de actividade alcançado pela empresa relativamente ao ponto crítico (Neves, 2002). Sendo assim, nos primeiros anos de actividade, o projecto **Hokage** apresenta algum risco económico, uma vez que a margem de segurança apresenta valores negativos (**Tabela 25**). Isto significa que a empresa está a funcionar ainda longe do ponto crítico. No entanto, a partir de 2016 espera-se que a margem de segurança registre valores mais positivos, correspondendo a um aumento da rentabilidade de exploração.

#### 4.12.14. AVALIAÇÃO DO PROJECTO

---

A valorização de um projecto é um tema complexo e que depende de modelos que diferem em função dos analistas que irão realizar o trabalho. No entanto, existem conceitos base que normalmente são utilizados na generalidade das análises.

A avaliação do projecto é analisada com base em três indicadores fundamentais: o valor actual líquido (VAL), o *payback period* e a taxa interna de rentabilidade (TIR) (**Anexo 14**).

Com base na taxa de remuneração do Capital Próprio foi possível determinar a Taxa de Actualização (10%) que permitiu o cálculo do factor de actualização, o qual possibilitou efectuar a actualização para o ano de 2011, dos *cash-flows* gerados ao longo do tempo de vida do projecto.

O VAL corresponde ao valor no momento presente do excedente de fundos gerados pelo projecto, uma vez remunerado e reembolsado o capital investido, ou seja, somatório das actualizações dos fluxos gerados pelo projecto. Quanto ao VAL relativo ao projecto **Hokage**, é possível concluir que a curto prazo o projecto é rentável, na medida em que obedece ao critério do VAL superior a zero (**Anexo 14**). Sendo assim, tal indicador demonstra que dado o tempo de vida do projecto e respectivo elevado investimento inicial, o mesmo gera fluxos suficientes para cobrir as despesas em investimentos iniciais e, conseqüentemente, gerar resultados positivos.

O *payback period* corresponde ao período de tempo que um projecto leva a recuperar o capital inicialmente investido. Para o projecto **Hokage** o *payback period* é de cinco anos, ou seja, com arranque do negócio previsto para 2011, a recuperação do investimento para o projecto em questão só se verifica passados cinco anos, ou seja, no ano de 2016 (**Anexo 14**).

Por sua vez, a TIR representa a rentabilidade gerada pelo investimento, ou seja, representa uma taxa de juro tal, que se o capital investido tivesse sido colocado a essa taxa, seria obtida a mesma taxa de rentabilidade final. Por outro lado, define-se também como a taxa de actualização que origina o VAL nulo. Com base no **Anexo 14** podemos verificar que a TIR é de 56,37%, ou seja, a decisão de investir no projecto é viável, uma vez que a TIR é superior à remuneração exigida pelos investidores.

#### 4.12.15. CONCLUSÃO

---

O modelo utilizado apresenta algumas limitações, tais como a *standardização* de alguns indicadores e formas de cálculo, para que qualquer utilizador sem grandes conhecimentos na área financeira possa utilizar tal ferramenta; e a necessidade de utilizar o mesmo modelo, mas com diferentes valores, para efectuar uma análise de sensibilidade. Contudo, o modelo constitui uma ferramenta essencial que permite estruturar a ideia de negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, bem como verificar a viabilidade do projecto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida. Desta forma, é possível obter uma análise económico-financeira do projecto,

analisar os principais indicadores e, conseqüentemente, elaborar o planeamento financeiro mais adequado à persecução dos objectivos pré-definidos.

Em síntese, após a anterior análise económico-financeira e respectivos indicadores económicos e financeiros, conclui-se que o projecto **Hokage** a curto prazo não gera lucros. No entanto, com base na informação obtida, foi possível concluir que o período de recuperação do investimento inicial é de cinco anos. Tal panorama é causado pelos elevados custos relacionados com o espaço imobiliário que o projecto pressupõe, bem como com outros investimentos iniciais. Desta forma, a viabilidade do projecto em termos de performance está condicionada devido à necessidade dos elevados investimentos para o arranque do negócio. No entanto, depois de recuperado o investimento inicial prevê-se que performance da empresa melhore de forma a reforçar a rentabilidade do projecto e, conseqüentemente, gerar resultados positivos, que se prevê atingir no ano de 2016.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Nesta dissertação, como forma de melhor compreender o contexto em que se inseriu a pesquisa empírica, foram seleccionados os principais temas de ordem teórica relacionados com o ponto de vista do empreendedorismo.

Segundo o relatório da GEM (2004, pp. 1), o empreendedorismo corresponde a uma “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tais como um emprego próprio, uma nova organização empresarial ou uma expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos».

Assim, o empreendedorismo tem assumido um papel importante na construção e sustentação do crescimento económico (Acs e Szerb, 2007), ao afirmar-se como um dos mais importantes elementos de contribuição para a inclusão social e desenvolvimento económico. Para tal, o indivíduo empreendedor, enquanto agente de mudança e de crescimento económico, é capaz de acelerar a geração, disseminação e aplicação de ideias inovadoras.

Nas últimas décadas, a importância concedida ao fenómeno do empreendedorismo aumentou, dando origem à proliferação de estudos e pesquisas empíricas sobre o tema. Na presente dissertação, além da análise do conceito e formas de empreendedorismo, foram identificadas as motivações, barreiras e dimensões da orientação empreendedora e, por último, o processo empreendedor. Em relação a este foi dado destaque à fase de desenvolvimento do plano de negócios, nomeadamente no que respeita à capacidade empreendedora dos indivíduos criadores de empresas.

O conhecimento das particularidades de um determinado sector de negócio pode constituir um factor determinante no sucesso empresarial, o qual pode ser representando através do desenvolvimento de um plano de negócios. Este é importante e necessário na medida em que permite reduzir a probabilidade de cometer erros e otimiza a probabilidade de aproveitar oportunidades. O plano de negócios caracteriza a concorrência e o cliente, o produto e a produção, as estratégias e os investimentos, levando a uma tomada de decisão mais segura e racional, com riscos calculados.

O desenvolvimento do caso prático **Hokage** permitiu dar forma a uma ideia empreendedora, através da elaboração de um estudo de mercado e um plano de negócios que permitiram avaliar a viabilidade de implementação do negócio.

A primeira etapa incidiu na realização de um estudo de mercado, cujo principal objectivo permitiu conhecer as reacções e intenções sobre projecto **Hokage**, nomeadamente, a viabilidade do projecto e o impacto da sua implementação no comportamento do consumidor.

A segunda etapa consistiu na elaboração do plano de negócios, com o intuito de efectuar uma análise da atractividade do macro-ambiente, do mercado cultural japonês em Portugal, comportamento dos consumidores de restauração e da concorrência. Posteriormente, formulou-se a estratégia para a marca **Hokage**, nomeadamente, em termos de objectivos estratégicos, segmentação de mercado, posicionamento e decisões de marketing-mix.

Por fim, procedeu-se à análise económico-financeira do projecto, essencial para demonstrar a viabilidade do mesmo, contributo determinante para a decisão final de implementar ou não a marca e/ou negócio.

Concluindo, podemos afirmar que a presente dissertação foge um pouco à regra da maioria das teses de mestrado. Isto porque, teve como base a realização de um caso prático, assente no fenómeno do empreendedorismo e da elaboração de um plano de negócios. Para tal foi realizado um estudo de mercado que permitiu recolher informação sobre o panorama do sector da restauração, hábitos e necessidades latentes, conhecimento sobre restaurantes japoneses, reacções e intenções futuras sobre o projecto **Hokage**. Com base na informação obtida de diversas fontes, foi possível desenvolver um plano de negócios, bem como averiguar da viabilidade da implementação do projecto. O facto de este ter como base um conceito inovador, colocou alguns entraves à elaboração do plano de negócios, nomeadamente, em termos de escassez de tempo e recolha de dados que impossibilitou uma pesquisa mais profunda sobre as necessidades exactas de investimento e financiamento. Deste modo, não foi possível efectuar uma análise de sensibilidade. No entanto, com base nos resultados obtidos é possível concluir que o projecto em estudo permite alcançar resultados favoráveis a médio prazo, apresentado um prazo de 5 anos até recuperar o investimento inicial. Adicionalmente, tendo em conta tipo de negócio em questão, sector da restauração japonesa, e o elevado investimento inicial necessário para a implementação do projecto, a nota final é apostar na respectiva implementação.

Contudo, não basta ter boas ideias, é necessário recorrer a estudos cuidadosos e pertinentes para passar da ideia à implementação do negócio, de forma a calcular o risco e, conseqüentemente, atingir o sucesso empresarial. Por outro lado, é ainda necessário ter em atenção as diferenças culturais, hábitos e necessidades latentes de cada sociedade, pois uma ideia pode ser um sucesso numa determinada região ou país e um fracasso noutros.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David e GEORGE, S. Day (1990), *Marketing Research*, Wiley.
- ACS, Zoltan, BRAUNERHJELM, Pontus, AUDRETSCH, David, e CARLSSON, Bo (2009), The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship, *Small Business Economics*, v. 32, n. 1, 15-30.
- ACS, Zoltan, DESAI, Sameeksha, e HESSELS, Jolanda (2008), Entrepreneurship, Economic Development and Institutions, *Small Business Economics*, v. 31, n. 3, 219-234.
- ACS, Zoltan, e SZERB, Laszlo (2007), Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy, *Small Business Economics*, v. 28, n. 2-3, 109-122.
- ACS, Zoltan, e VARGA, Attila (2005), Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change, *Small Business Economics*, v. 24, n. 3, 323-334.
- ALMEIDA, Pedro Jorge Martins Borges de (2003), Da Capacidade Empreendedora aos Activos Intangíveis no Processo de Criação de Empresas do Conhecimento, *Tese de Mestrado*, IST, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- AERNOUDT, Rudy (2004), Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, v. 23, n. 2, 127-135.
- ANDERSSON, Martin, e HELLERSTEDT, Karin (2009), Location Attributes and Star-ups in Knowledge-Intensive Business Services, *Industry and Innovation*, v. 16, n. 1, 103-121.
- ARENIUS, Pia, e MINNITI, Maria (2005), Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship, *Small Business Economics*, v. 24, n. 3, 233-247.
- AUERSWALD, Philip (2008), Entrepreneurship in the Theory of the Firm, *Small Business Economics*, v. 30, n. 2, 111-126.
- BAPTISTA, Rui, ESCÁRIA, Vítor, e MADRUGA, Paulo (2008), Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: The Case of Portugal, *Small Business Economics*, v. 30, n. 1, 49-58.
- BARROS, Aluizio e PEREIRA, Cláudia (2008), Entrepreneurship and Economic Growth: Some Empirical Evidence, *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, 975-993.
- BENZ, Matthias (2009), Entrepreneurship as a Non-Profit-Seeking Activity, *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 5, n. 1, 23-44.
- BERNARDI, Luiz A. (2007), *Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas*, Editora Atlas SA, São Paulo, Brasil.
- BORGES, Cândido, FILION, Louis J., e SIMARD, Germain (2008), Young Entrepreneurs and the Ventures Creation Process, *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, 39-63.
- BRETTEL, Malte, ENGELN, Andreas, e HEINEMANN, Florian (2009), New Entrepreneurial Ventures in a Globalized World: The Role of Market Orientation, *Journal International of Entrepreneurship*, v. 7, n. 2, 88-110.
- BROCKHAUS, Robert H. (1975), I-E Locus of Control Scores as Predictors of Entrepreneurial Intentions, *Proceedings of the Academy of Management*, v. 4, n. 2, 433-435.
- BROUWER, Maria (2000), Entrepreneurship and Uncertainty: Innovation and Competition among the Many, *Small Business Economics*, v. 15, n. 2, 149-160.

- BUERA, Francisco J. (2009), A Dynamic Model of Entrepreneurship with Borrowing Constraints: Theory and Evidence, *Annals of Finance*, v. 5, n. 3-4, 443-464.
- BYGRAVE, William D. e ZACHARAKIS, Andrew (2004), *The Portable MBA in Entrepreneurship – Third Edition*, Wiley.
- COVIN, J. e COVIN, T. J. (1990), Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 14, n. 4, 35-50.
- COVIN, Jeffrey G. e SLEVIN, Dennis P. (1986), The Development and Testing of an Organizational Level Entrepreneurship Scale, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. by R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson e K. H. Vesper. Babson College, Wellesley, MA.
- COVIN, Jeffrey G. e SLEVIN, Dennis P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, 7-24.
- CUERVO, Álvaro, RIBEIRO, Domingo, e ROIG, Salvador (2007), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, Springer Berlin Heidelberg, New York.
- DANTAS, Edmundo Brandão (2008), Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo, *Universidade de Brasília*.
- DORNELAS, José Carlos Assis (2005), Transformando Ideias em Negócios, *Campus*, Rio de Janeiro.
- DRUCKER, Peter (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York.
- ECKHARDT, Jonathan, e SHANE, Scott (2003), Opportunities and Entrepreneurship, *Journal of Management*, v. 29, n. 3, 333-349.
- FERNEES, Daniel von Der Heyde, e SANTOS, Cristiane Pizzuti dos (2008), Orientação Estratégica: Um Estudo sobre as Consequências no Empreendedorismo nas Organizações, *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 1, art. 6.
- FERREIRA, João J. (2005), Empreendedorismo: Factores Determinantes no Crescimento da Pequena Empresa e o Papel da Orientação Estratégica Empreendedora, *Universidade da Beira Interior*.
- FERREIRA, João Matos (2007), A Orientação Estratégica Empreendedora como Determinante de Crescimento das Pequenas Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português, *Panorama Sócio-económico*, v. 25, n. 34, 34-47.
- FERREIRA, Orlanda Maria Duarte Santos (2008), O Empreendedorismo – O Perfil Empreendedor da Ilha de Santiago Cabo Verde, *Tese de Mestrado*, ISCTE, Lisboa.
- GABSZEWICZ, Jean, e LAUSSEL, Didier (2007), Increasing Returns, Entrepreneurship and Imperfect Competition, *Economic Theory*, v. 30, n. 1, 1-19.
- GARTNER, William B. (2008), Variations in Entrepreneurship, *Small Business Economics*, v. 31, n. 4, 351-361.
- GASPAR, Fernando António da Costa (2006), A Influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade das Jovens Empresas, *Tese de Doutoramento*, Universidade Lusíada de Lisboa, Santarém.
- GILBERT, Brett, AUDRETSCH, David, e MCDUGALL, Patricia (2004), The Emergence of Entrepreneurship Policy, *Small Business Economics*, v. 22, n. 3-4, 313-324.
- GOMPERS Paul, KOVNER, Anna, LERNER, Josh, e SCHARFSTEIN, David (2008), Performance Persistence in Entrepreneurship, *Journal of Financial Economics*, v. 96, n. 1, 18-32.

GRIES, Thomas, e NAUDÉ, Wim (2009), Entrepreneurship and Structural Economic Transformation, *Small Business Economics*, v. 34, n. 1, 13-29.

GRILO, Isabel, e THURIK, Roy (2006), Entrepreneurship in the Old and New Europe, *Business and Policy Research*, v. 9, n. 1, 1-21.

HDBERT, Robert, e LINK, Albert (1989), In Search of the Meaning of Entrepreneurship, *Small Business Economics*, v. 1, n. 1, 39-49.

HISRIC, Robert, PETERS, Michael e SHEPHERD, Dean (2008), Entrepreneurship – Seventh Edition, *McGraw-Hill*.

JOHNSON, Peter, PARKER, Silmon, e WIJBENGA, Frits (2006), Nascent Entrepreneurship Research: Achievements and Opportunities, *Small Business Economics*, v. 27, n. 1, 1-4.

KAN, Kamhon, e TSAI, Wei-Der (2006), Entrepreneurship and Risk Aversion, *Small Business Economics*, v. 26, n. 5, 465-474.

KANNIAINEN, Vesa, e LEPPÄMÄKI (2009), Union Power, Entrepreneurial Risk, and Entrepreneurship, *Small Business Economics*, v. 33, n. 3, 293-302.

KRACKHARDT, David (1995), Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm: A Structural Approach, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 19, n. 3, 53-69.

KOTLER, Philip (2000), Marketing Management - The Millennium Edition, *Prentice Hall*, New Jersey, USA.

KURATKO, Donald F. (2005), The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 5, 577-598.

LEE, Sang, e PETERSON, Suzanne (2000), Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business*, v. 35, n. 4, 401-416.

LEITE, Elaine da Silveira e MELO, Natália Maximo (2008), A New Notion of the Businessman: Naturalizing the Entrepreneur, *Revista de Sociologia e Política*, v. 16, n. 31, 35-47.

LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, LÉVY, Julien, RODRIGUES, Joaquim Vicente e DIONÍSIO, Pedro (2004), Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing - 10ª Edição, *Publicações Dom Quixote*, Lisboa.

MARTENS, Cristina e FREITAS, Henrique (2007), Empreendedorismo no Nível Organizacional: Um Modelo Conceitual para Estudo da Orientação Empreendedora, Suas Dimensões e Elementos, *Revista Adm. MADE*, v. 11, n. 1, 15-44.

MILLER, Danny (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, v. 29, n. 7, 770-791.

MILLER, Danny e FRIESEN Peter (1982), Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, 1-25.

MOLLER, Nikolaj M., SCHJEMING, Bertel, e SORENSEN, Anders (2009), Entrepreneurship, Job Creation and Wage Growth, *Small Business Economics*, published online on February 2009.

MUELLER, Pamela (2007), Exploiting Entrepreneurial Opportunities: The Impact of Entrepreneurship on Growth, *Small Business Economics*, v. 28, n. 4, 355-362.

MUELLER, Steve (2004), Gender Gaps in Potential for Entrepreneurship Across Countries and Cultures, *Journal of Development Entrepreneurship*, v. 9, n. 3, 199-220.

- MUELLER, Steve e THOMAS, Anisya (2000), Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 1, 51–75.
- NAMAN, John e SLEVIN, Dennis (1993), Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, 137–153.
- NARDI, Mariacristina D., e VILLAMIL, Anne (2009), Entrepreneurship, Finance and Employment, *Annals of Finance*, v. 5, n. 3-4, 289-293.
- NEVES, João Carvalho das (2002), Análise Financeira, *Texto Editora*, Lisboa.
- NEVES, João Carvalho das (2004), Análise Financeira - Técnicas Fundamentais, *Texto Editora*, Lisboa.
- OLSSON, Ola, e FREY, Bruno (2002), Entrepreneurship as Recombinant Growth, *Small Business Economics*, v. 19, n. 2, 69-80.
- PETRAKIS, P. (2007), The Effects of Risk and Time on Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 3, n. 3, 277-291.
- PRAAG, C. Mirjam van, e VERSLOOT, Peter H. (2007), What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research, *Small Business Economics*, v. 29, n. 4, 351-382.
- QUADRINI, Vincenzo (2009), Entrepreneurship in Macroeconomics, *Annals of Finance*, v. 5, n. 3-4, 295-311.
- REIS, Denilson dos, SIMOES, João Paulo, GREATI, Ligia e PIZZI, Remer Fagner (2006), Empreendedorismo e Desenvolvimento Local Sustentável, *Caderno de Administração*, v. 14, n. 2, 14-24.
- SARDINA, Boguslawka e CARVALHO, Luísa (2007), O Papel dos Business Innovation Centers na Promoção do Empreendedorismo: Um Estudo em Portugal Continental, *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*, 1386-1399.
- SARKAR, Soumodip (2007), Empreendedorismo e Inovação, *Escolar Editora*, Lisboa.
- SCHADE, Christian (2005), Dynamics, Experimental Economics, and Entrepreneurship, *Journal of Technology Transfer*, v. 30, n. 4, 409-431.
- SCHADE, Christian, e SIEGEL, Donald (2008), International Issues in Entrepreneurship, *Small Business Economics*, v. 31, n. 1, 1-3.
- SCHINDEHUTTE, M., MORRIS, M., e ALLEN, Jeffrey (2006), Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience, *Small Business Economics*, v. 27, n. 4-5, 349-368.
- STAM, Erik, AUDRETSCH, David, e MEIJAARD, JORIS (2008), Renascent Entrepreneurship, *Journal of Evolutionary Economics*, v. 18, n. 3-4, 493-507.
- TAMVADA, Jagannadha P. (2009), Entrepreneurship and Welfare, *Small Business Economics*, v. 34, n. 1, 65-79.
- ULANER, Lorraine (2003), Trends in European Research on Entrepreneurship at the Turn of the Century, *Small Business Economics*, v. 21, n. 4, 321-328.
- URIARTE, Luiz Ricardo, LAPOLLI, Édis Mafra, BARCIA, Ricardo Miranda, DALMAU, Marcos Baptista Lopes (2007), Características Empreendedoras Necessárias para Sobrevivência no Mundo dos Negócios, *Escola de Novos Empreendedores*.
- VALE, G. Vasconcellos, WILKINSON, John, e AMANCIO, Robson (2008), Entrepreneurship, Innovation and Networks: A New Approach, *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 1, art. 7.

VENKATRAMAN, N. (1989), Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, *Management Science*, v. 35, n. 8, 942-962.

WENNEKERS, Seer, STEL, Ere, THURIK, Roy, e REYNOLDS, Paul (2005), Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development, *Small Business Economics*, v. 24, n. 3, 293-309.

WENNEKERS, Seer, e THURIK, Roy (1999), Linking Entrepreneurship and Economic Growth, *Small Business Economics*, v. 13, n. 1, 27-55.

WIKLUND, Johan (1999), The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation: Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 1, 37-48.

WIKLUND, Johan e SHEPHERD, Dean (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configuration Approach, *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 5, 71-91.

WINCENT, Joakim, e ÖRTQVIST, Daniel (2009), Role Stress and Entrepreneurship Research, *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 5, n. 1, 1-22.

WRIGHT, Richard, e DANA, Léo-Paul (2003), Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy, *Journal International of Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, 135-152.

WONG, Poh Kam, HO, Yuen Ping, e AUTIO, Erkko (2005), Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM Data, *Small Business Economics*, v. 24, n. 3, 335-350.

ZINGA, Afonso C. (2007), Os Determinantes do Empreendedorismo – Um Estudo Empírico no Contexto Angolano, *Tese de Mestrado*, FEUC, Coimbra.

## NETOGRAFIA

*Como Elaborar um Plano de Negócios: Guia Prático para um Projecto de Sucesso*, IAPMEI, 2006. Disponível na Internet em: <<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>>.

*Cria a Tua Empresa*, AJEM – Associação de Jovens Empresários Madeirenses. Disponível na Internet em: <<http://www.ajem.pt/cria-tua-empresa>>.

*Empreendedorismo e Novas Tendências*, Estudo Edit Value Empresa Júnior N.º 5, Abril de 2007. Disponível na Internet em: <<http://foreigners.textovirtual.com/edit-value/empreendedorismo-e-novas-tendencias-2007.pdf>>

*Empresas em Portugal – 2007*, INE – Instituto Nacional de Estatística, 2009. Disponível na Internet em: <[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=69534710&PUBLICACOESpub\\_est=55579&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=69534710&PUBLICACOESpub_est=55579&PUBLICACOESmodo=2)>.

*Eurobarómetro 71 – Opinião Pública na União Europeia*, Comissão Europeia, 2009. Disponível na Internet em: <[http://ec.europa.eu/portugal/pdf/informa/estudos\\_opiniao/eurobarometro\\_portugal\\_71\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/portugal/pdf/informa/estudos_opiniao/eurobarometro_portugal_71_pt.pdf)>.

*Hábitos de Consumo na Restauração*, Tourism Think Tank da Associação da Hotelaria de Portugal e Multidados, Abril de 2009. Disponível na Internet em: <[http://issuu.com/comunicacao\\_ahp\\_ttt/docs/habitos\\_consumo\\_restauracao\\_abril2009/3?mode=a\\_p](http://issuu.com/comunicacao_ahp_ttt/docs/habitos_consumo_restauracao_abril2009/3?mode=a_p)>.

*Japão – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*, AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, 2008. Disponível na Internet em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/JapaoOportunidadesDificuldadesMercado.pdf>>.

*Manual do Empreendedor*, IPL – Instituto Politécnico de Leiria, 2007. Disponível na Internet em: <<http://blog.ued.iplleiria.pt/otic/wp-content/uploads/2007/12/manual-empendedor.pdf>>.

*Modelo de Plano de Negócios*, IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Disponível na Internet em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>>.

*Relatório do Empreendedorismo no Brasil*, GEM – Global Entrepreneurship Monitor, 2002. Disponível na Internet em: <<http://www.karafariny.com/download.aspx?type=gem&name=Empreendedorismo%20no%20Brasil%20Global%202002.pdf>>.

*Observatório do Sector da Restauração e Bebidas 2007*, ARESP – Associação da Restauração e Similares de Portugal, Outubro de 2008. Disponível na Internet em: <[http://www.aresp.pt/images/stories/Pdf\\_observatorio/observat%F3%5B2%202007%5D...pdf](http://www.aresp.pt/images/stories/Pdf_observatorio/observat%F3%5B2%202007%5D...pdf)>.

*The Global Entrepreneurship Monitor – Projecto GEM Portugal 2004*, Nova Forum Instituto de Formação de Executivos da Faculdade de Economia Nova de Lisboa, 2004. Disponível na Internet em: <<http://www2.spi.pt/gem/docs/GEM2004Portugal-PublishedReport-Portuguese.pdf>>

## SITES CONSULTADOS

<http://restaurantejapones.blogspot.com>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/www.iapmei.pt>

[www.icep.pt](http://www.icep.pt)

[www.ajem.pt](http://www.ajem.pt)

[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

[www.kooklounge.com](http://www.kooklounge.com)

[www.lifecooler.com](http://www.lifecooler.com)

[www.poliemprende.pt](http://www.poliemprende.pt)

[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

[www.pt.emb-japan.go.jp](http://www.pt.emb-japan.go.jp)

# ANEXOS

## ANEXO 1

### HOKAGE

(Valores em Euros)

#### VOLUME DE NEGÓCIOS

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Taxa de Variação dos Preços</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>VENDAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>REFEIÇÕES</b>	<b>395.200</b>	<b>427.409</b>	<b>462.243</b>	<b>499.915</b>	<b>540.658</b>	<b>584.722</b>
Quantidades Vendidas	19.760	20.748	21.785	22.875	24.018	25.219
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Quantidades Vendidas	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
<b>TOTAL</b>	<b>395.200</b>	<b>427.409</b>	<b>462.243</b>	<b>499.915</b>	<b>540.658</b>	<b>584.722</b>
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>CURSOS</b>	<b>3.000</b>	<b>3.300</b>	<b>3.465</b>	<b>3.638</b>	<b>3.820</b>	<b>4.011</b>
Taxa de Crescimento		10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>WORKSHOPS</b>	<b>3.000</b>	<b>3.300</b>	<b>3.465</b>	<b>3.638</b>	<b>3.820</b>	<b>4.011</b>
Taxa de Crescimento		10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>CONCURSOS</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>347</b>	<b>364</b>	<b>382</b>	<b>401</b>
Taxa de Crescimento		10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6.300</b>	<b>6.930</b>	<b>7.277</b>	<b>7.640</b>	<b>8.022</b>	<b>8.423</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>395.200</b>	<b>427.409</b>	<b>462.243</b>	<b>499.915</b>	<b>540.658</b>	<b>584.722</b>
<b>IVA VENDAS</b> 13%	<b>51.376</b>	<b>55.563</b>	<b>60.092</b>	<b>64.989</b>	<b>70.286</b>	<b>76.014</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>6.300</b>	<b>6.930</b>	<b>7.277</b>	<b>7.640</b>	<b>8.022</b>	<b>8.423</b>
<b>IVA VENDAS</b> 21%	<b>1.323</b>	<b>1.455</b>	<b>1.528</b>	<b>1.604</b>	<b>1.685</b>	<b>1.769</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>401.500</b>	<b>434.339</b>	<b>469.519</b>	<b>507.556</b>	<b>548.681</b>	<b>593.146</b>
<b>IVA</b>	<b>52.699</b>	<b>57.018</b>	<b>61.620</b>	<b>66.593</b>	<b>71.970</b>	<b>77.783</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>454.199</b>	<b>491.357</b>	<b>531.139</b>	<b>574.149</b>	<b>620.651</b>	<b>670.928</b>

**ANEXO 2**

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**CMVMC – CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS**

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
REFEIÇÕES	60,00%	158.080	170.964	184.897	199.966	216.263	233.889
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>158.080</b>	<b>170.964</b>	<b>184.897</b>	<b>199.966</b>	<b>216.263</b>	<b>233.889</b>
IVA VENDAS	13%	20.550	22.225	24.037	25.996	28.114	30.406
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>178.630</b>	<b>193.189</b>	<b>208.934</b>	<b>225.962</b>	<b>244.378</b>	<b>264.294</b>

**ANEXO 3**

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**FSE – Fornecimentos e Serviços Externos**

					2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>N.º Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de Crescimento</b>						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subcontratos	21 %		100%	275	3.300	3.399	3.501	3.606	3.714	3.826
Electricidade	21 %	80%	20%	800	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805	11.129
Combustíveis	21 %		100%	400	4.800	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
Água	6%	80%	20%	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Livros e Doc. Técnica	21 %	80%	20%	20	240	247	255	262	270	278
Material Escritório	21 %	70%	30%	25	300	309	318	328	338	348
Rendas e Alugueres	21 %	100%		1.500	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867
Comunicação	21 %	70%	30%	500	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
Seguros	21 %	100%		200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Limpeza	21 %	100%		125	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Outros FSE	21 %	100%		125	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
<b>TOTAL FSE</b>					<b>50.340</b>	<b>51.850</b>	<b>53.406</b>	<b>55.008</b>	<b>56.658</b>	<b>58.358</b>
<b>FSE – Custos Fixos</b>					<b>36.102</b>	<b>37.185</b>	<b>38.301</b>	<b>39.450</b>	<b>40.633</b>	<b>41.852</b>
<b>FSE – Custos Variáveis</b>					<b>14.238</b>	<b>14.665</b>	<b>15.105</b>	<b>15.558</b>	<b>16.025</b>	<b>16.506</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>50.340</b>	<b>51.850</b>	<b>53.406</b>	<b>55.008</b>	<b>56.658</b>	<b>58.358</b>
<b>IVA</b>					<b>4.895</b>	<b>5.042</b>	<b>5.194</b>	<b>5.349</b>	<b>5.510</b>	<b>5.675</b>
<b>FSE + IVA</b>					<b>55.235</b>	<b>56.892</b>	<b>58.599</b>	<b>60.357</b>	<b>62.168</b>	<b>64.033</b>

**ANEXO 4**

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**CUSTOS COM PESSOAL**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>N.º de Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>QUADRO DE PESSOAL</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Administração/Direcção	2	2	2	2	2	2
Cozinheiros	1	1	2	2	2	2
Auxiliares de Cozinha	2	3	3	3	3	3
Empregados de Mesa	3	4	5	6	6	6
Barman	1	1	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>REMUNERAÇÃO BASE MENSAL</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Administração/Direcção	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
Cozinheiros	1.100	1.133	1.167	1.202	1.238	1.275
Auxiliares de Cozinha	800	824	849	874	900	927
Empregados de Mesa	650	670	690	710	732	754
Barman	650	670	690	710	732	754
<b>Remuneração Base Anual – TOTAL Colaboradores</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Administração/Direcção	28.000	28.840	29.705	30.596	31.514	32.460
Cozinheiros	15.400	15.862	32.676	33.656	34.666	35.706
Auxiliares de Cozinha	22.400	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Empregados de Mesa	27.300	37.492	48.271	59.664	61.454	63.297
Barman	9.100	9.373	19.309	19.888	20.485	21.099
<b>TOTAL</b>	<b>102.200</b>	<b>126.175</b>	<b>165.607</b>	<b>180.519</b>	<b>185.935</b>	<b>191.514</b>
<b>OUTROS CUSTOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Segurança Social						
Gerência/Administração	<b>21,25%</b>	5.950	6.129	6.312	6.502	6.697
Outro Pessoal	<b>23,75%</b>	17.623	23.117	32.277	35.607	37.775
Seguros Acidentes de Trabalho	<b>1%</b>	1.022	1.262	1.656	1.805	1.915
Subsídio Alimentação	<b>130,46</b>	12.916	16.259	21.314	23.522	24.954
Comissões						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS CUSTOS</b>	<b>37.510</b>	<b>46.767</b>	<b>61.559</b>	<b>67.436</b>	<b>69.459</b>	<b>71.543</b>
<b>RETENÇÃO COLABORADORES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Retenção SS Colaborador						
Gerência/Administração	<b>10,00%</b>	2.800	2.884	2.971	3.060	3.151
Outro Pessoal	<b>11,00%</b>	8.162	10.707	14.949	16.492	17.496
Retenção IRS Colaborador	<b>15,00%</b>	15.330	18.926	24.841	27.078	28.727
<b>TOTAL RETENÇÕES</b>	<b>28.812</b>	<b>26.292</b>	<b>32.517</b>	<b>42.761</b>	<b>46.629</b>	<b>48.028</b>
<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>	<b>139.710</b>	<b>172.942</b>	<b>227.166</b>	<b>247.955</b>	<b>255.394</b>	<b>263.056</b>

## ANEXO 5

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO**

<b>NECESSIDADES FUNDO MANEIO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Reserva Segurança Tesouraria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Clientes						
Existências	6.587	7.123	7.704	8.332	9.011	9.745
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>11.587</b>	<b>12.123</b>	<b>12.704</b>	<b>13.332</b>	<b>14.011</b>	<b>14.745</b>
<b>RECURSOS FUNDO MANEIO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Fornecedores	19.489	20.840	22.294	23.860	25.545	27.361
Estado	6.743	12.585	14.877	16.128	17.203	18.271
<b>TOTAL</b>	<b>26.232</b>	<b>33.425</b>	<b>37.171</b>	<b>39.988</b>	<b>42.749</b>	<b>45.631</b>
<b>FUNDO MANEIO NECESSÁRIO</b>	<b>-14.645</b>	<b>-21.301</b>	<b>-24.467</b>	<b>-26.656</b>	<b>-28.738</b>	<b>-30.886</b>
<b>INVESTIMENTO EM FUNDO MANEIO</b>	<b>-14.645</b>	<b>-6.656</b>	<b>-3.166</b>	<b>-2.189</b>	<b>-2.082</b>	<b>-2.148</b>
<b>ESTADO</b>	<b>6.743</b>	<b>12.585</b>	<b>14.877</b>	<b>16.128</b>	<b>17.203</b>	<b>18.271</b>
Segurança Social	2.877,88	3.569,70	4.709,06	5.138,30	5.292,46	5.451,24
IRS	1.277,50	1.577,19	2.070,09	2.256,49	2.324,19	2.393,92
IVA	2.587,73	7.437,73	8.097,36	8.733,38	9.586,56	10.425,54

## ANEXO 6

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**INVESTIMENTO INICIAL**

RUBRICAS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO S/IVA
<b>Equipamento Cozinha</b>			
Fogão a gás	1	2.360	2.360
Fritadeira	2	400	800
Grelhador a gás	1	1.600	1.600
Forno eléctrico	1	1.698	1.698
Chaminé	1	3.460	3.460
Bancada com prateleiras	4	615	2.460
Bancada com pia	2	660	1.320
Armário frigorífico	1	2.474	2.474
Estufa	1	1.580	1.580
Máquina lavar loiça	1	850	850
Armário frigorífico congelador	1	1.905	1.905
Lava mão	1	335	335
Prateleira	3	375	1.125
<b>Equipamento Básico</b>			
Máquina de café	1	1.100	1.100
Moinho de café	1	320	320
Tostadeira	1	200	200
Máquina de sumos	1	400	400
Microondas	1	200	200
Balcão de atendimento	1	2.000	2.000
Mesas	25	48	1.200
Cadeiras	80	20	1.600
Serviço de loiça, copos, talheres, etc.	1	5.000	5.000
Ar condicionado	1	10.000	10.000
Instalação de som e imagem	1	3.000	3.000
Arquitecto	1	5.000	5.000
Licenças	1	5.000	5.000
Software para restauração + instalação	1	1.500	1.500
<b>TOTAL</b>			<b>58.487</b>

## ANEXO 7

## HOKAGE

(Valores em Euros)

## INVESTIMENTO

Taxa de Amortização Anual							
Máxima	S						
Mínima	N						
<b>INVESTIMENTO POR ANO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
<b>Imobilizado Incorpóreo</b>							
Despesas de Instalação	10.000						
Despesas de I&D							
Propriedade Industrial e Outros Direitos							
Trespases							
Outras Imobilizações Incorpóreas							
<b>Total Imobilizado Incorpóreo</b>	<b>10.000</b>						
<b>Imobilizado Corpóreo</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções	50.000						
Equipamento Básico	58.487						
Equipamento de Transporte							
Ferramentas e Utensílios	20.000						
Equipamento Administrativo	2.000			1.500			
Taras e Vasilhame							
Outras Imobilizações Corpóreas							
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>130.487</b>			<b>1.500</b>			
<b>Total Investimento</b>	<b>135.487</b>			<b>1.500</b>			
<b>IVA</b>	<b>21%</b>	<b>16.902</b>		<b>315</b>			
<b>VALORES ACUMULADOS BALANÇO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
<b>Imobilizado Incorpóreo</b>							
Despesas de Instalação	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Despesas de I&D							
Propriedade Industrial e Outros Direitos							
Trespases							
Outras Imobilizações Incorpóreas							
<b>Total Imobilizado Incorpóreo</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	
<b>Imobilizado Corpóreo</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
Equipamento Básico	58.487	58.487	58.487	58.487	58.487	58.487	
Equipamento de Transporte							
Ferramentas e Utensílios	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	
Equipamento Administrativo	2.000	2.000	2.000	3.500	3.500	3.500	
Taras e Vasilhame							
Outras Imobilizações Corpóreas							
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>130.487</b>	<b>130.487</b>	<b>130.487</b>	<b>131.987</b>	<b>131.987</b>	<b>131.987</b>	
<b>Total Imobilizado</b>	<b>135.487</b>	<b>135.487</b>	<b>135.487</b>	<b>136.987</b>	<b>136.987</b>	<b>136.987</b>	
<b>AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
<b>Total Amortizações</b>	<b>19.864</b>	<b>19.864</b>	<b>19.864</b>	<b>18.572</b>	<b>13.072</b>	<b>1.375</b>	

**ANEXO 8**

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**FINANCIAMENTO**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Investimento = Capital Fixo + FMN</b>	120.842	-6.656	-3.166	-689	-2.082	-2.148
Margem de Segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de Financiamento</b>	<b>123.300</b>	<b>-6.800</b>	<b>-3.200</b>	<b>-700</b>	<b>-2.100</b>	<b>-2.200</b>

<b>FONTES DE FINANCIAMENTO</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Meios Libertos</b>	46.669	34.840	7.213	7.416	18.907	30.549
<b>Capital Social</b>	25.000			25.000		
Prestações Suplementares						
Empréstimos de Sócios/Suprimentos						
Financiamento Bancário e Outras Inst. Crédito	100.000					
<b>TOTAL</b>	<b>171.669</b>	<b>34.840</b>	<b>7.213</b>	<b>32.416</b>	<b>18.907</b>	<b>30.549</b>

<b>N.º de Anos reembolso</b>	10
<b>Taxa de Juro Associada</b>	6,60%

<b>2011</b>						
Capital em Dívida (início período)	100.000	100.000	90.000	80.000	70.000	60.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	6.600	6.600	5.940	5.280	4.620	3.960
Reembolso Anual		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Imposto Selo (0,4%)	26	26	24	21	18	16
Serviço de Dívida	6.626	16.626	15.964	15.301	14.638	13.976
Valor em Dívida	100.000	90.000	80.000	70.000	60.000	50.000
	100.000	100.000	90.000	80.000	70.000	60.000

<b>CAPITAL EM DÍVIDA</b>	100.000	90.000	80.000	70.000	60.000	50.000
--------------------------	---------	--------	--------	--------	--------	--------

<b>Juros Pagos com Imposto de Selo</b>	6.626	6.626	5.964	5.301	4.638	3.976
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Reembolso</b>		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
------------------	--	--------	--------	--------	--------	--------

## ANEXO 9

## HOKAGE

(Valores em Euros)

## DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	395.200	427.409	462.243	499.915	540.658	584.722
Prestações de Serviços	6.300	6.930	7.277	7.640	8.022	8.423
<b>Volume de Negócios</b>	<b>401.500</b>	<b>434.339</b>	<b>469.519</b>	<b>507.556</b>	<b>548.681</b>	<b>593.146</b>
(-) Variação da Produção						
CMVMC	158.080	170.964	184.897	199.966	216.263	233.889
Outros Custos Variáveis (FSE)	14.238	14.665	15.105	15.558	16.025	16.506
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>229.182</b>	<b>248.710</b>	<b>269.517</b>	<b>292.031</b>	<b>316.392</b>	<b>342.751</b>
	57%	57%	57%	58%	58%	58%
FSE – Custos Fixos	36.102	37.185	38.301	39.450	40.633	41.852
<b>Resultado Económico</b>	<b>193.080</b>	<b>211.525</b>	<b>231.216</b>	<b>252.582</b>	<b>275.759</b>	<b>300.899</b>
<b>Impostos</b>						
Custos com Pessoal	139.710	172.942	227.166	247.955	255.394	263.056
% de Vendas	35%	40%	48%	49%	47%	44%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
<b>EBITDA</b>	<b>53.370</b>	<b>38.584</b>	<b>4.050</b>	<b>4.627</b>	<b>20.365</b>	<b>37.843</b>
<b>Amortizações</b>	19.864	19.864	19.864	18.572	13.072	1.375
Ajustamentos/Provisões						
<b>EBIT</b>	<b>33.506</b>	<b>18.719</b>	<b>-15.814</b>	<b>-13.946</b>	<b>7.293</b>	<b>36.468</b>
Custos Financeiros	6.626	6.626	5.964	5.301	4.638	3.976
Proveitos Financeiros	359	525	449	558	617	805
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>-6.268</b>	<b>-6.102</b>	<b>-5.515</b>	<b>-4.743</b>	<b>-4.022</b>	<b>-3.171</b>
Custos Financeiros						
Proveitos Financeiros						
<b>RAI</b>	<b>27.238</b>	<b>12.618</b>	<b>-21.329</b>	<b>-18.689</b>	<b>3.271</b>	<b>33.297</b>
Impostos sobre os Lucros	5.448	2.524				
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>21.791</b>	<b>10.094</b>	<b>-21.329</b>	<b>-18.689</b>	<b>3.271</b>	<b>33.297</b>
<b>% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN</b>	<b>49%</b>	<b>53%</b>	<b>61%</b>	<b>60%</b>	<b>56%</b>	<b>52%</b>
<b>% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>-5%</b>	<b>-4%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>

## ANEXO 10

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**MAPA DE CASH FLOWS OPERACIONAIS**

<b>MEIOS LIBERTOS DO PROJECTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	26.805	14.976	-12.651	-11.157	5.834	29.174
Amortizações do Exercício	19.864	19.864	19.864	18.572	13.072	1.375
Provisões do Exercício						
<b>TOTAL</b>	<b>46.669</b>	<b>34.840</b>	<b>7.213</b>	<b>7.416</b>	<b>18.907</b>	<b>30.549</b>
<b>INVESTIMENTO/DESINVESTIMENTO EM FUNDO MANEIO</b>						
Fundo Maneio	14.645	6.656	3.166	2.189	2.082	2.148
<b>CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO</b>	<b>61.314</b>	<b>41.496</b>	<b>10.378</b>	<b>9.605</b>	<b>20.988</b>	<b>32.697</b>
<b>INVESTIMENTO/DESINVESTIMENTO EM CAPITAL FIXO</b>						
Capital Fixo	-135.487			-1.500		
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>-74.173</b>	<b>41.496</b>	<b>10.378</b>	<b>8.105</b>	<b>20.988</b>	<b>32.697</b>
<b>CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>-74.173</b>	<b>-32.677</b>	<b>-22.299</b>	<b>-14.194</b>	<b>6.795</b>	<b>39.492</b>

## ANEXO 11

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**PLANO DE FINANCIAMENTO**

<b>ORIGEM DE FUNDOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Meios Libertos Brutos	53.370	38.584	4.050	4.627	20.365	37.843
Capital Social (entrada de fundos)	25.000			25.000		
Empréstimos Obtidos	100.000					
Desinvestimento em Capital Fixo						
Desinvestimento em Fundo Maneio Necessário	14.645	6.656	3.166	2.189	2.082	2.148
Empréstimos de Sócios/Suprimentos						
Proveitos Financeiros	359	525	449	558	617	805
<b>TOTAL DAS ORIGENS</b>	<b>193.374</b>	<b>45.764</b>	<b>7.664</b>	<b>32.374</b>	<b>23.064</b>	<b>40.796</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Investimento Capital Fixo	135.487			1.500		
Investimento Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		5.448	2.524			
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Encargos Financeiros	6.626	6.626	5.964	5.301	4.638	3.976
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>142.113</b>	<b>22.074</b>	<b>18.487</b>	<b>16.801</b>	<b>14.638</b>	<b>13.976</b>
<b>SALDO DE TESOURARIA ANUAL</b>	<b>51.261</b>	<b>23.690</b>	<b>-10.823</b>	<b>15.573</b>	<b>8.425</b>	<b>26.820</b>
<b>SALDO DE TESOURARIA ACUMULADO</b>	<b>51.261</b>	<b>74.951</b>	<b>64.128</b>	<b>79.701</b>	<b>88.126</b>	<b>114.946</b>
<b>APLICAÇÕES/EMPRÉSTIMOS CURTO PRAZO</b>	<b>51.261</b>	<b>74.951</b>	<b>64.128</b>	<b>79.701</b>	<b>88.126</b>	<b>114.946</b>

## ANEXO 12

## HOKAGE

(Valores em Euros)

## BALANÇO PREVISIONAL

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>						
<b>Imobilizado</b>						
<b>Imobilizado Corpóreo</b>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Imobilizado Incorpóreo</b>	130.487	130.487	130.487	131.987	131.987	131.987
Amortizações Acumuladas	19.864	39.728	59.592	78.165	91.237	92.612
<b>Existências</b>						
Matérias-primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	6.587	7.123	7.704	8.332	9.011	9.745
<b>Créditos de Curto Prazo</b>						
Dívidas de Clientes						
Ajustamentos de Cobrança Duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros Devedores						
<b>Disponibilidades</b>	56.261	79.951	69.128	84.701	93.126	119.946
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>178.470</b>	<b>182.833</b>	<b>152.727</b>	<b>151.855</b>	<b>147.887</b>	<b>174.066</b>
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital Social	25.000	25.000	25.000	50.000	50.000	50.000
Prestações Suplementares						
Reservas de Reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		21.791	31.885	10.556	-8.133	-4.862
Resultados Líquidos	21.791	10.094	-21.329	-18.689	3.271	33.297
<b>TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>46.791</b>	<b>56.885</b>	<b>35.556</b>	<b>41.867</b>	<b>45.138</b>	<b>78.435</b>
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Provisão para Imposto</b>						
<b>Dívidas a 3º - M/L Prazo</b>						
<b>Dívidas a Instituições de Crédito</b>	100.000	90.000	80.000	70.000	60.000	50.000
<b>Dívidas a Fornecedores de Imobilizado</b>						
Suprimentos						
Outros Credores						
<b>Dívidas a 3º - Curto Prazo</b>						
<b>Dívidas a Instituições de Crédito</b>						
<b>Dívidas a Fornecedores de</b>	19.489	20.840	22.294	23.860	25.545	27.361
Estado e Outros Entes Públicos	12.191	15.108	14.877	16.128	17.203	18.271
Outros Credores						
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>131.680</b>	<b>125.948</b>	<b>117.171</b>	<b>109.988</b>	<b>102.749</b>	<b>95.631</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>178.470</b>	<b>182.833</b>	<b>152.727</b>	<b>151.855</b>	<b>147.887</b>	<b>174.066</b>

## ANEXO 13

## HOKAGE

(Valores em Euros)

## PRINCIPAIS INDICADORES

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		8%	8%	8%	8%	8%
Eficiência Operacional		10%	1%	1%	4%	7%
Margem Operacional das Vendas		4%	-3%	-3%	1%	6%
Rentabilidade Líquida das Vendas		2%	-5%	-4%	1%	6%
Peso dos Custos c/ Pessoal nos PO		40%	48%	49%	47%	44%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)		6%	-14%	-12%	2%	19%
Rentabilidade do Activo		10%	-10%	-9%	5%	21%
Rotação do Activo		238%	307%	334%	371%	341%
Rotação do Imobilizado		454%	619%	863%	1199%	1337%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		18%	-60%	-45%	7%	42%
Rotação dos Capitais Próprios		764%	1321%	1212%	1216%	756%
INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira		31%	23%	28%	31%	45%
Solvabilidade Total		45%	30%	38%	44%	82%
Endividamento Total		69%	77%	72%	69%	55%
Endividamento M/L Prazo		49%	52%	46%	41%	29%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral		242%	207%	233%	239%	284%
Liquidez Reduzida		222%	186%	212%	218%	263%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capitais Permanentes		146.885	115.556	111.867	105.138	128.435
Activo Fixo		95.759	75.895	58.822	45.750	44.375
<b>FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO</b>		<b>51.126</b>	<b>39.661</b>	<b>53.045</b>	<b>59.388</b>	<b>84.060</b>
Necessidades Cíclicas		7.123	7.704	8.332	9.011	9.745
Recursos Cíclicos		20.840	22.294	23.860	25.545	27.361
<b>NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO</b>		<b>-13.717</b>	<b>-14.590</b>	<b>-15.528</b>	<b>-16.534</b>	<b>-17.615</b>
Tesouraria Activa		79.951	69.128	84.701	93.126	119.946
Tesouraria Passiva		15.108	14.877	16.128	17.203	18.271
<b>TESOURARIA LÍQUIDA</b>		<b>64.843</b>	<b>54.251</b>	<b>68.573</b>	<b>75.923</b>	<b>101.675</b>
<b>CONTROLO. TRL = FML - NFM</b>		<b>64.843</b>	<b>54.251</b>	<b>68.573</b>	<b>75.923</b>	<b>101.675</b>
<b>Varição do FML</b>			-11.465	13.384	6.344	24.672
<b>Varição das NFM</b>			-874	-938	-1.006	-1.081
<b>Varição da TRL</b>			-10.591	14.321	7.350	25.752
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta		248.710	269.517	292.031	316.392	342.751
Grau de Alavanca Operacional		1329%	-1704%	-2094%	4338%	940%
Ponto Crítico		401.648	497.069	531.793	536.034	530.036
Margem de Segurança		-35%	-44%	-43%	-38%	-33%

ANEXO 14

**HOKAGE**

(Valores em Euros)

**AVALIAÇÃO DO PROJECTO/EMPRESA**

Na Perspectiva do Projecto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>FREE CASH FLOW TO FIRM</b>	<b>-74.173</b>	<b>41.496</b>	<b>10.378</b>	<b>8.105</b>	<b>20.988</b>	<b>32.697</b>	<b>500.849</b>
WACC	7,44%	7,93%	7,44%	7,94%	8,37%	11,85%	11,85%
Factor de Actualização	1	1,079	1,160	1,252	1,356	1,517	1,697
<b>FLUXOS ACTUALIZADOS</b>	<b>-74.173</b>	<b>38.448</b>	<b>8.950</b>	<b>6.476</b>	<b>15.473</b>	<b>21.551</b>	<b>295.118</b>
	<b>-74.173</b>	<b>-35.725</b>	<b>-26.775</b>	<b>-20.299</b>	<b>-4.826</b>	<b>16.725</b>	<b>311.843</b>
<b>VALOR ACTUAL LÍQUIDO (VAL)</b>	<b>311.843</b>						
		-44%	-25%	-13%	4%	17%	56%
<b>TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE</b>	<b>56,37%</b>						
<b>PAY BACK PERIOD</b>	<b>5 Anos</b>						
<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
Passivo Remunerado	90.000	80.000	70.000	60.000	50.000	0	
Capital Próprio	46.791	56.885	35.556	41.867	45.138	78.435	
<b>TOTAL</b>	<b>136.791</b>	<b>136.885</b>	<b>105.556</b>	<b>101.867</b>	<b>95.138</b>	<b>78.435</b>	
% Passivo Remunerado	65,79%	58,44%	66,32%	58,90%	52,56%	0,00%	
% Capital Próprio	34,21%	41,56%	33,68%	41,10%	47,44%	100,00%	
<b>Custo</b>							
Custos Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	
Custos Financiamento com Efeito Fiscal	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	
Custo Capital	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	
Custo Ponderado	7,44%	7,93%	7,44%	7,94%	8,37%	11,85%	